



HAL
open science

LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE : VERS UNE SCIENCE DU CHANGEMENT ?

Maxence Lureau

► **To cite this version:**

Maxence Lureau. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE : VERS UNE SCIENCE DU CHANGEMENT? . Linguistique. Paris X - Nanterre; Sapienza Università di Roma (Italie), 2014. Français. NNT: . tel-01074863

HAL Id: tel-01074863

<https://shs.hal.science/tel-01074863>

Submitted on 15 Oct 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

UNIVERSITÉ DE PARIS OUEST NANTERRE-LA DEFENSE
ÉCOLE DOCTORALE 139 : CONNAISSANCE, LANGAGE, MODELISATION
UFR SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

UNIVERSITÀ DI ROMA – LA SAPIENZA
FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE
DIPARTIMENTO DI COMUNICAZIONE E RICERCA SOCIALE

LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE :
VERS UNE SCIENCE DU CHANGEMENT ?

IL COACHING STRATEGICO-LINGUISTICO :
VERSO UNA SCIENZA DEL CAMBIAMENTO ?

Thèse de doctorat en co-tutelle

présentée et soutenue publiquement le 5 mars 2014
pour obtenir le grade de

Docteur de l'Université de Paris Ouest Nanterre-La Défense
(Sciences du langage)

Dottore dell'Università di Roma – La Sapienza
(Scienze della comunicazione)

par

Maxence LUREAU

Mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité

Directeurs de thèse : M. le Professeur Bernard LAKS
Mme le Professeur Isabella PEZZINI

Composition du jury :

- Monsieur Olivier BAUDE, Professeur, Université d'Orléans
- Monsieur Louis BEGIONI, Professeur, Université de Roma-Tor Vergata
- Monsieur Eric CASTAGNE, Professeur, Université de Reims Champagne-Ardennes
- Monsieur Oreste FLOQUET, Ricercatore, Université de Roma-La Sapienza
- Monsieur Bernard LAKS, Professeur, Université de Paris Ouest Nanterre-La Défense
- Madame Isabella PEZZINI, Professeur, Université de Roma-La Sapienza

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le directeur de cette thèse, M. Bernard Laks, pour m'avoir fait confiance malgré les connaissances plutôt parcellaires que j'avais en novembre 2006 sur les sciences du langage et les sciences cognitives, puis pour m'avoir guidé, encouragé, conseillé, qui m'a soutenu dans les moments difficiles pour continuer mon travail de professeur à La Sapienza à Rome, tout en me laissant une grande liberté.

Je remercie Mme Isabella Pezziniqui a accepté de co-diriger cette thèse sans me connaître, et qui m'a guidé dans l'apprentissage et la découverte de la sémiotique avec une grande patience et une grande disponibilité.

Je remercie les Professeurs de La Sapienza à Rome et de la Tuscia à Viterbe qui m'ont aidé : Alberto Beretta Anguissola, Paola Ricciulli, Danilo Vicca, Massimo Blanco ainsi que ma collègue de Nanterre, Julie Peuvergne.

Je remercie également Jean-Jacques Wittezaele, éminent spécialiste de Bateson, qui a bien voulu m'accepter dans ses séminaires à Paris-X.

J'adresse un remerciement tout particulier au Professeur Gius Gargiulo, sans qui j'aurais abandonné les études avant la licence, qui m'a fait découvrir l'univers du coaching et qui est devenu un ami proche.

Je remercie le spécialiste mondial des thérapies brèves Giorgio Nardone, qui m'a conseillé à plusieurs reprises et qui m'a fait découvrir ses approches et qui m'a donné la possibilité de présenter mes recherches au 1er congrès mondial de thérapie brève et stratégique, et qui m'a présenté sa collaboratrice Roberta Milanese, spécialiste du coaching stratégique.

Je remercie l'actrice Asia Argento, qui a fait évoluer mon travail de professeur de français en coaching linguistique et m'a ainsi permis de découvrir cet univers particulier.

Je remercie également l'ingénieur irlandais Steve, avec lequel j'ai pu développer les aspects psychologiques du coaching linguistique. Sans eux, cette thèse n'aurait pas pu voir le jour.

Mes remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté d'examiner cette thèse.

Je terminerai en remerciant ma famille, mes amis et tous ceux qui m'ont aidé et encouragé dans l'accomplissement de ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

0. INTRODUCTION	11
0.1 PRESENTATION	11
0.2 BRIEVETE DU COACHING VS LONGUEUR DES THERAPIES CLASSIQUES	15
0.3 UNE ADAPTATION CONTINUELLE.....	16
0.4 PROBLEMATIQUE	17
0.5 UNE RECHERCHE NON EXHAUSTIVE, EN DEVENIR.....	20
1. ETAT DES LIEUX	24
1.1 DEFINITIONS	24
1.2 PRATIQUES	27
1.3 APPROCHES HISTORIQUES ET CONTEMPORAINES EN PSYCHOLOGIE	29
1.3.0 <i>Approches antiques</i>	30
1.3.1 <i>Approches psychanalytiques</i>	40
1.3.2 <i>Les Thérapies Cognitives et Comportementales</i>	42
1.3.3 <i>Approches humanistes</i>	47
1.3.4 <i>La Programmation Neuro-Linguistique</i>	50
1.3.5 <i>L'Analyse Transactionnelle (AT)</i>	55
1.3.6 <i>Les thérapies brèves</i>	56
1.3.7 <i>Conclusions</i>	58
2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT	62
2.1 LES PREMISSES, LES BASES, LES PRESUPPOSES	62
2.1.1 <i>Inné / acquis</i>	63
2.1.2 <i>Le dualisme</i>	66
2.1.3 <i>L'empirisme</i>	70
2.2 CHANGEMENT ET COGNITION	73
2.2.1 <i>Top down</i>	74
2.2.2 <i>Bottom up</i>	76
2.2.3 <i>Les inférences : abduction, induction, déduction</i>	77
2.2.4 <i>L'information, l'analogique et le numérique</i>	78
2.2.5 <i>Causalités linéaire et circulaire</i>	81
2.3 CHANGEMENT CONDUIT	83
2.3.1 <i>L'apprentissage</i>	83
2.3.2 <i>Les conditionnements pavlovien et skinnérien</i>	91

2.4 CHANGEMENT ET MATURATION	100
2.4.1 <i>Le recadrage</i>	100
2.4.2 <i>Le langage injonctif</i>	101
2.5 NOTIONS TRANSVERSALES	103
2.5.1 <i>Techniques et effets particuliers</i>	103
2.5.2 <i>L'analyse interactionnelle du discours</i>	109
2.5.3 <i>Des aspects des sciences en développement récent</i>	111
3. THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?	118
3.1 PALO ALTO, LE MENTAL RESEARCH INSTITUTE (MRI)	119
3.2 LE TEMPS DES ORIGINES	123
3.2.1 <i>La naissance de la thérapie brève</i>	123
3.2.2 <i>Les fondements théoriques</i>	127
3.3 L'ÉCOLE INVISIBLE DE PALO ALTO	150
3.3.1 <i>La dimension familiale</i>	151
3.3.2 <i>L'approche pragmatique de la communication</i>	152
3.3.3 <i>L'approche interactionnelle</i>	153
3.3.4 <i>Vulgarisation et diffusion des théories du groupe</i>	153
3.4 LES HERITAGES	157
3.4.1 <i>Une approche centrée sur les solutions : L'École de Milwaukee</i>	158
3.4.2 <i>La thérapie familiale de Virginie Satir</i>	159
3.4.3 <i>L'École de Liège : l'Institut Gregory Bateson</i>	160
3.4.4 <i>L'approche stratégique : L'École d'Arezzo</i>	160
3.5 INFLUENCE DU COACHING SUR LES DISCIPLINES CONNEXES	162
4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE	165
4.1 CONSTITUTION DU CORPUS D'ASIA ARGENTO	166
4.1.1 <i>Un coaching linguistique d'actrice</i>	167
4.1.2 <i>Pour un essai d'analyse du corpus d'Asia Argento</i>	175
4.1.3 <i>Bilan et évaluation</i>	191
4.2 CONSTITUTION DU CORPUS DE STEVE	196
4.2.1 <i>Un coaching linguistique d'ingénieur : le cas de Steve G.</i>	197
4.2.2 <i>Pour un essai d'analyse du corpus de Steve</i>	226
4.2.3 <i>Bilan général du cas de Steve</i>	246
5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE	250
5.1 JUSTIFICATION DE LA CONSTRUCTION DES CORPUS	251
5.1.1 <i>Le texte-objet</i>	251

5.1.2 Le modèle de Marrone	252
5.2 LE PROGRAMME NARRATIF APPLIQUE A DES CORPUS.....	254
5.2.1 Proposition de Programme Narratif générique pour le coaching	258
5.3 ANALYSE SEMIOTIQUE DU CORPUS D'ASIA.....	270
5.3.1 Les contrats	270
5.3.2 La compétence	277
5.3.3 La performance	277
5.3.4 La sanction	278
5.3.5 Le défi.....	278
5.3.6 La structure actantielle.....	280
5.4 ANALYSE SEMIOTIQUE DU CORPUS DE STEVE.....	281
5.4.1 Le contrat	281
5.4.2 La compétence	285
5.4.3 La performance	287
5.4.4 La sanction	289
5.4.5 Le défi.....	291
5.4.6 La structure actantielle.....	293
6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE.....	296
6.1 INTERACTIONS	300
6.2 OUTILS.....	304
6.2.1 Les métaphores : un outil puissant pour le langage injonctif.....	305
6.2.2 La manipulation bienveillante	310
6.2.3 Le recadrage.....	312
6.3 PROGRAMME NARRATIF GENERIQUE POUR LE CSL.....	331
6.3.1 Le Programme Narratif d'évaluation	332
6.3.2 Le Programme Narratif d'intervention.....	333
6.4 SYNTHESE	333
7. CONCLUSIONS.....	337
7.1 LES OPPOSANTS	338
7.1.1 Les psychanalyses longues	338
7.1.2 Les conservatismes	340
7.2 LES CRITIQUES	340
7.3 LES LIMITES.....	342
7.3.1 Un classement officiel controversé des troubles psychologiques : le DSM.....	343
7.3.2 Polémiques	346
7.3.3 La tentation des dérives	349

7.3.4 Le coaching : entre thérapie et rendement	350
7.3.5 Un outil de classement des types psychologiques représentatif d'un coaching non rigoureux : le MBTI	351
7.4 SYNTHÈSE	352
7.5 UTILITÉ	354
7.5.1 Bienfaits.....	355
7.5.2 L'avenir du coaching.....	356
BIBLIOGRAPHIE	359
TABLE DES ILLUSTRATIONS	370
INDEX DES NOMS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
INDEX DES NOTIONS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

0. INTRODUCTION

0. INTRODUCTION

0.1 Présentation

Le coaching est un concept à la mode. Il est mentionné dans les médias à tout propos. Certaines approches sont mondialement connues¹, sous des appellations différentes, on retrouve une multitude de pratiques, quelques fois peu scientifiques² et qui ne s'intéressent qu'à l'aspect mercantile³. L'objectif de ce travail est de définir les éléments constitutifs du coaching et de proposer des pistes pragmatiques pour le développer, en particulier en ce qui concerne le coaching linguistique. Nous examinerons dans le détail les modèles qui nous paraissent les plus pertinents pour notre étude. Il en existe de nombreux types, la plupart sont discutables mais certains,

¹ Par exemple la PNL (Programmation Neuro-Linguistique, cf. 1.3.4) compte parmi les types de coaching les plus médiatisés.

² Par exemple l'AT (Analyse Transactionnelle, cf. 1.3.5) n'applique pas de bases scientifiques sérieuses.

³ Sans aller jusqu'à mentionner le cas extrême de l'Église de Scientologie (cf. 7.3.3), on constate que le coaching prolifère dans les milieux de l'entreprise, et y est trop souvent dispensé par des coachs sans formation véritable.

0. INTRODUCTION

provenant de différents courants, nous paraissent dignes d'examen car ils peuvent offrir des angles d'approches différents et des idées intéressantes⁴.

Notre hypothèse de départ est que les différents types de coaching pratiqués ne s'appuient pas véritablement sur des théories scientifiques, bien que la plupart le revendiquent, ce que nous montrerons dans le point 1.3. Nous mettrons en évidence que des théories et des pratiques de domaines plus ou moins voisins peuvent être appliquées en partie pour développer l'efficacité et la validité du coaching. Nous défendrons notre approche de Coaching Stratégique Linguistique que nous appellerons par acronyme CSL et que nous présenterons en détail dans le chapitre 6. Ce modèle est construit en s'appuyant d'abord sur les recherches en résolution de problèmes développées dans les approches de thérapies brèves car nous affirmons qu'il existe de grandes similitudes entre elles et le coaching scientifique. Certaines des techniques employées par les thérapies brèves nous semblent pouvoir être utilisées avec des aménagements dans notre démarche. Comme leur nom l'indique, les thérapies brèves s'adressent à des sujets qui développent une pathologie. Le CSL ne peut en aucun cas s'intéresser à ce type de dysfonctionnement.

Il s'agit d'un coaching particulier qui repose sur des bases prouvées et reproductibles et qui traite de la spécificité de la pédagogie des langues. Nous y avons également intégré les bases théoriques des thérapies cognitives et comportementales, l'analyse sémiotique grâce à laquelle nous pourrions mettre en évidence et saisir les mécanismes d'interaction entre les participants, ainsi que des notions issues de la linguistique qui nous permettent d'utiliser des

⁴ Les TCC (Thérapies Cognitives et Comportementales, cf. 1.3.2) constituent un axe solide de recherche vers lequel le coaching gagnerait à s'orienter.

0. INTRODUCTION

techniques comme par exemple l'usage des métaphores dans le langage injonctif qui accélère le processus de changement.

Nous développerons plus avant le modèle que nous avons construit sur ces prémisses. Les bases méthodologiques et les concepts déjà bien établis peuvent permettre au CSL de se développer d'une manière structurée, alors que le coaching tel qu'on l'entend est en général pratiqué sans aucun socle scientifique. Les thérapies brèves désignent une approche particulière de la psychothérapie et sont orientées vers la solution plutôt que vers le problème⁵. Le nombre de séances est limité, une dizaine en général, elles s'attachent à considérer une grande variété de points de vue et cherchent à favoriser l'émergence de changements minimes au début de leur action.

Nous prenons fermement position contre les approches nosographiques et d'influence psychanalytique qui se concentrent sur le passé du sujet, ce qui à notre avis entraîne une forme de culpabilisation et de durée inutile, et qui tendent à ancrer plus profondément le sentiment de mal-être et de souffrance. Nous verrons comment le fait de se positionner du côté de l'inné ou de l'acquis, du dualisme ou de l'empirisme, d'une approche ascendante ou descendante détermine la ligne théorique du coaching suivi, et par là le type de protocole d'intervention choisi.

À notre connaissance, ce sujet n'a guère été étudié spécifiquement. Il traite un spectre de notions larges, et nous ne pourrions donc pas être exhaustif. Notre modèle de CSL se situe clairement du côté de l'humanisme, de l'acquis, de l'empirisme et de l'approche ascendante *bottom up*, car il est souple, systémique et s'adapte au cas par cas tout en ayant une trame. Il ne cherche pas à

⁵Nardone (1995).

0. INTRODUCTION

appliquer des théories innéistes, dualistes, plus rigides et figées, *top down*, comme celles de Chomsky.

Dans la nature rien ne semble stable de façon durable : l'environnement a changé de nombreuses fois sur la terre, ainsi que le cycle des saisons, les espèces animales apparaissent, disparaissent et évoluent. Notre corps doit s'adapter en permanence aux conditions externes et internes. Et pourtant, les hommes et les institutions qu'ils développent résistent le plus possible au changement, les institutions parce qu'elles craignent d'être obligées de laisser la place à d'autres, les hommes parce qu'ils considèrent que l'habitude est rassurante, qu'ils trouvent que leur état actuel n'est peut-être pas si mauvais que cela, et qu'un changement est porteur de gros risques potentiels. Mais quand un dysfonctionnement se produit, si l'on n'introduit pas un changement, la répétition d'une solution inadaptée risque de devenir extrêmement gênante voire pathogène. Le rôle du coaching consiste soit à traiter ce dysfonctionnement quand il est en train de s'installer et qu'il est encore léger, avant qu'il ne relève d'une thérapie, soit à améliorer une aptitude jugée peu satisfaisante.

Ce que nous considérons comme le cœur du problème, c'est la conduite du changement linguistique et les difficultés de communication inhérentes. Tout doit s'articuler autour du sujet que nous allons coacher. Nous agissons uniquement en fonction de lui et de ce qu'il peut apporter. C'est la théorie que l'École de Palo Alto a construite et continue à développer encore aujourd'hui.

Gregory Bateson en a été l'initiateur et le moteur. Un observateur superficiel pourrait avoir l'impression que ses études sont dispersées (observations ethnologiques sur les balinais⁶ et les

⁶Bateson et Mead (1942).

0. INTRODUCTION

papous⁷, travail sur les mécanismes de la schizophrénie, mise en évidence du *double bind*, recherches sur la communication chez les dauphins, désinformation et démoralisation des soldats japonais pendant la deuxième guerre mondiale). En réalité, ce qui l'intéresse ce sont les relations entre les êtres vivants, ce qui constitue un remarquable ensemble homogène. Paul Watzlawick en a été le vulgarisateur et le continuateur en insistant sur l'aspect pragmatique de la communication et l'obtention de résultats. Nous retenons particulièrement des théories de Palo Alto l'importance donnée à la non rigidité, l'adaptation et la souplesse d'application des théories et des interventions.

Nous étudierons les processus fonctionnels du changement linguistique en rapport avec la cognition⁸. Nous pensons que le changement peut se produire et s'enraciner quand ses développements sont induits à la fois en action et en pensée, suivant en cela les notions de cognition située et d'énaction. L'intelligence n'est pas seulement le produit de nos neurones, mais est intimement lié à nos perceptions corporelles⁹.

0.2 Brièveté du coaching Vs longueur des thérapies classiques

Le coaching que nous cherchons à développer vise à améliorer la résolution d'un problème non pathologique, généralement dans un laps de temps assez bref. Il s'agit d'un travail à objectif précis, qui doit être résolu dans une période de temps limitée. Il utilise les

⁷Bateson (1936).

⁸ Cf. 2.3.2 pour les différents types de conditionnement, 6.2.1 pour le langage injonctif et 6.2.2 pour la manipulation bienveillante.

⁹ Maturana et Varela (1994), Varela, Thompson et Rosch (1999), Varela (1997).

0. INTRODUCTION

protocoles et les techniques des thérapies brèves en les transposant. Il se différencie en grande partie des thérapies d'orientation psychanalytique qui visent à déterminer les origines et les causes des problèmes avant de les traiter. Elles sont d'orientation métaphysique et cherchent en quelque sorte à soigner les douleurs de l'âme plutôt que de répondre à une demande précise.

Contrairement à ces approches souvent à long terme, qui sont opposées à un résultat rapide car elles veulent rechercher les raisons profondes des dysfonctionnements, le coaching vise à trouver le plus rapidement possible une solution fonctionnelle aux problèmes sans s'occuper directement des causes. Nous ne cherchons pas à résoudre des problèmes complexes aux causes peut-être hypothétiques, mais nous visons à aider le sujet à trouver un état davantage fonctionnel.

0.3 Une adaptation continue

Nos objectifs sont modestes, les résultats attendus également mais nous cherchons à obtenir des progrès probants, cohérents et rapides. Il semble impossible de résoudre un problème important en quelques séances d'intervention. Nous visons à introduire un léger changement en apparence insignifiant dans la bonne direction, capable de déclencher un moteur d'intervention qui induira une dynamique positive de développement en suivant un modèle systémique.

La systémique¹⁰ permet d'analyser plus finement d'une manière globale les problèmes qui résistaient à l'approche cartésienne, trop parcellaire. Dans les thérapies brèves, issues de Palo Alto et des enseignements de Watzlawick, elle est utilisée dans une approche holistique des dysfonctionnements en estimant qu'ils reflètent ceux

¹⁰ Cf. 2.2.5.

0. INTRODUCTION

de l'environnement du sujet, dans le réseau relationnel interactif avec son entourage.

Nous nous basons sur de véritables théories scientifiques, par essence adaptatives, non rigides, qui réagissent et s'adaptent selon les résultats obtenus et les réactions du sujet. Elles proposent plusieurs voies de solutions possibles. Il n'y a pas de cadre défini *a priori* applicable à tous les cas de figure. Cela permet au sujet d'accepter sans en être pleinement conscient un changement qu'auparavant il se sentait obligé de refuser. Notre travail se propose d'examiner plusieurs volets théoriques et pratiques car nous présenterons également deux études de cas pratiques qui viendront compléter notre recherche.

0.4 Problématique

L'objet de cette étude est d'étudier les modalités de la conduite du changement. La problématique à laquelle nous essaierons de répondre est la suivante : comment provoquer le changement et comment fonctionne-t-il ? Nous estimons qu'il tient une place centrale dans le coaching en général et dans le coaching linguistique en particulier.

Notre conception théorique du monde et nos orientations philosophiques, religieuses et scientifiques, conditionnent le cadre théorique d'intervention et le protocole, et également notre démarche de coaching qui aura des buts, des méthodes et des résultats différents selon les options adoptées. On s'apercevra que les techniques actuelles de coaching, même si elles se disent nouvelles et plus développées ou différentes que les théories anciennes, en dérivent ou s'y opposent plus qu'on ne pourrait le penser. Nous allons

0. INTRODUCTION

proposer une première définition de notre métier de coach, de la place que le sujet occupe et de leur relation réciproque.

Le coach est spécialiste du changement qui permet de réaliser des buts en raccourcissant les durées. Il aide à contourner les obstacles, diminuer les appréhensions, faire fructifier le potentiel, utiliser les faiblesses pour les transformer en avantages. Il ne détient pas le savoir spécialisé, il aide à simplifier les problèmes, il sert de "réducteur de complexité" qui arrête l'engrenage de tentatives de solutions erronées qui se répètent, donne les outils pour redéfinir le problème et fixer des objectifs réalisables à court terme. Le coach est un expert en changement et en relationnel. Il l'est moins que le sujet dans des domaines précis.

Le sujet est une personne qui n'a pas de problème pathologique mais qui se retrouve face à un objectif qu'elle n'arrive pas à atteindre, face à une situation qu'elle n'arrive pas à modifier. Leur relation n'est pas de type maître à élève, de supérieur à subordonné, de médecin à patient, mais est basée sur la confiance et l'empathie. Elle est similaire à celle du thérapeute avec son patient, ce n'est pas de l'enseignement, c'est un processus à enclencher en commun. La réussite comme l'échec dépendent des deux, donc de la qualité de la relation et de la communication. Pour pouvoir initier une relation profitable coach/sujet, il faut essayer de déterminer dans quelle conception du monde, souvent sous-jacente, on tente de se placer. Ce n'est qu'à partir de là qu'on peut établir un protocole d'intervention et aider à surmonter une situation problématique ou espérer une amélioration.

Dans le passé, nous avons travaillé dans des structures d'enseignement de langues, et donné en particulier des cours de français à des étrangers (Français Langue Étrangère, cours à objectifs

0. INTRODUCTION

spécifiques, par exemple pour un ingénieur ou une actrice¹¹). Au-delà des problèmes purement techniques, (grammaire, prononciation, compréhension orale), nous nous sommes vite aperçu que certains apprenants éprouvaient des difficultés réelles et qu'il y avait un rapport autre que purement linguistique décisif dans l'apprentissage et l'enseignement. Les méthodes traditionnelles ne leur convenaient pas, leur stratégie ne fonctionnait pas, ou leur motivation était insuffisante. D'autres dimensions importantes entraient en ligne de compte, les émotions éprouvées par le sujet, l'empathie qu'il pouvait ressentir, le soutien qu'on pouvait lui fournir, la personnalité des protagonistes et la manipulation bienveillante ou non utilisée lors de l'enseignement/apprentissage.

La pédagogie des langues présente des spécificités particulières : la progression y est aléatoire, personnelle et discontinue. Les objectifs différents selon les cas représentent un travail long et continu, répétitif et systémique. Le langage est un véhicule obligatoire qui présente des dimensions variées dans les domaines de la morphologie, de la syntaxe, de la phonétique, de la phonologie, de la sémantique, et de la pragmatique, sans exclure la psychologie et les aspects culturels, cognitifs et sociaux, voire ethnologiques, comme nous le verrons dans la pratique au point 4.1.

L'objet de notre travail est de par sa nature complexe et nous le considérerons sous un angle de multidisciplinarité, qui nous semble le plus fructueux et le plus novateur. La plupart des théories ne semblent pas pouvoir être comprises seules en excluant complètement les autres, ce qui est particulièrement vrai dans les sciences humaines.

¹¹ Cf. 4.1 et 4.2.

0. INTRODUCTION

0.5 Une recherche non exhaustive, en devenir

Nous sommes obligé de définir un champ de recherche limité vu la complexité du problème et son étendue, notre travail ne peut donc pas prétendre à l'exhaustivité. Nous pourrions proposer un cadre général d'intervention prédéfini, applicable de manière non systématique à la majeure partie des cas à condition de l'adapter et de le moduler en fonction de chaque individu et de chaque situation. À notre connaissance, l'étude de la mise en œuvre du processus de changement a été peu étudiée dans l'optique du CSL, nous sommes donc dans une situation de défricheur. Plutôt que des résultats définitifs, nous proposerons donc des pistes de réflexion pour la recherche à venir et qui demanderont à être développées et précisées dans le futur.

Le coaching est une pratique récente avec des racines anciennes qui par le spectre large de sa nature reste toujours mal défini ; il suffit de mentionner les nombreux métiers qui y sont liés, mentors, précepteurs, éminences grises ou *spin doctors*. Ses frontières touchent à de nombreux domaines connexes, ce qui est normal puisqu'il est placé à l'intersection de plusieurs sciences. Notre travail de coaching suit une progression systémique, par rétroaction, et est expérimental, il procède par ajustement et modification. Nous avons commencé par la pratique¹² et nous avons ressenti rapidement le besoin de bases théoriques solides : nous avons suivi une progression empirique de type ascendant *bottom up* en adaptation continue.

Les récentes découvertes de l'importance des neurones miroirs par Rizzolatti, Sinigaglia et leur équipe, ont pu mettre en évidence le rôle des émotions dans nos réactions et nos comportements grâce

¹² Cf. Lureau (2010), Gargiulo et Lureau (2012).

0. INTRODUCTION

aux IRM. Le groupe de chercheurs dirigé par Damasio étudie des sujets atteints de lésions dans des parties précises du cerveau et qui montrent des troubles spécifiques, et ils peuvent ainsi construire des hypothèses sur le rôle des différentes parties de l'encéphale dans la formation des émotions¹³. D'ores et déjà, leurs travaux peuvent nous donner des pistes pour intervenir sur l'apprentissage et le changement. Nous traiterons ces aspects dans le point 2.5.3.3.

Après une brève introduction générale (chap.0), nous nous attacherons à exposer les différents courants de la recherche contemporaine en coaching tout en montrant les liens qu'ils peuvent avoir avec leurs racines anciennes (chap.1). Nous dégagerons les points dans ces théories qui nous paraissent utiles à notre pratique et qui peuvent la soutenir scientifiquement. Nous mettrons ensuite en perspective la problématique que nous adopterons pour obtenir le changement et qui est pour nous la clef de la réussite en coaching (chap.2). Nous nous intéresserons ensuite aux thérapies brèves qui ont permis de modéliser des techniques capables d'induire ce changement. Nous montrerons qu'une grande partie de ces techniques peuvent être appliquées avec profit au coaching linguistique, au prix de certaines adaptations (chap.3).

Nous illustrerons nos expériences de coaching sur le terrain à l'aide de la présentation de deux cas d'étude. Ce sont deux expériences de coaching linguistique, le premier avec une actrice italienne, Asia Argento, le second avec Steve, un ingénieur irlandais (chap.4). Les outils de la sémiotique nous fourniront des clefs pour décrypter les mécanismes du coaching ; nous analyserons les cas d'étude des « corpus de Steve et d'Asia » à l'aide du Programme Narratif de Greimas (chap.5). Dans le chapitre 6 nous présenterons

¹³ Voir les travaux de l'équipe de Rizzolatti et Sinigaglia (2011) et de Damasio (2005, 2006).

0. INTRODUCTION

nos pratiques et techniques pour construire notre modèle de Coaching Stratégico-Linguistique. Nous terminerons par un bilan critique et des propositions d'ouverture (chap.7).

0. INTRODUCTION

1. ETAT DES LIEUX

1. ETAT DES LIEUX

Le coaching stratégique-linguistique (CSL) fait partie du vaste mouvement du coaching. Nous définirons notre champ de recherche en examinant et critiquant les pratiques dont l'ambition est voisine. Nous commencerons par étudier les différentes définitions de ce terme, ses origines, les types contemporains de coaching et les approches psychologiques qui s'y rapportent.

1.1 Définitions

Coach vient du mot français « coche »¹⁴ et désigne pendant longtemps une grosse berline à chevaux, puis un bateau, un coche

¹⁴D'après le dictionnaire Trésor de la Langue Française, la prononciation correcte en français est [ko:tʃ], et en anglais [kəʊtʃ] d'après le Oxford Dictionary et Wordreference. La plus ancienne occurrence du mot coach trouvée en français d'après le TLF serait en 1832 chez Alexandre Dumas père, dans le sens de diligence. Le mot coche était utilisé en anglais depuis 1556, a donné le terme coach, attesté depuis 1615, et dériverait du français coche, avec le sens de voiture, carrosse. Ce nom viendrait d'abord du hongrois kocsi (szekér), littéralement voiture de Kocs, puis de l'allemand Kutsche. On en trouve des formes dérivées dans la plupart des langues

1. ETAT DES LIEUX

d'eau, servant au transport des voyageurs, et ensuite une automobile spéciale à deux portes. On trouve ce mot comme dérivant de l'anglais, un anglicisme (1848), puis dans le sens d'entraîneur sportif vers 1885 et toujours par influence anglaise dans le sens de « directeur, répétiteur d'acteur ». En anglais le mot « coach » signifie maintenant un autocar, et auparavant une voiture à cheval, un wagon de chemin de fer pour les passagers

Pendant longtemps le mot coaching a été réservé au domaine des sports d'équipe. Le coach est celui qui entraîne une équipe. La fonction est multiple :

- faire travailler la technique individuelle
- faire travailler la technique collective du joueur en fonction des autres et des adversaires
- élaborer des combinaisons de jeu
- étudier la tactique des adversaires et essayer de la déjouer
- préparer psychologiquement les joueurs : une équipe n'est pas forcément la somme des joueurs la composant et l'émotivité, le courage et la volonté peuvent être canalisés

À la suite des sports collectifs, le coaching fait son apparition dans les sports individuels dans les années 1980, en particulier avec le tennis qui prend un grand essor et se structure. Les meilleurs joueurs gagnent beaucoup d'argent. Ils ont donc des moyens financiers et peuvent engager des préparateurs physiques, puis des

européennes : coche en espagnol et en portugais, cocchino en italien, koets en néerlandais. Dans l'argot universitaire anglais, il aurait pris le sens de *répétiteur qui aide un étudiant en vue d'une épreuve*, l'entraînant comme une voiture (1848) d'où *entraîneur en vue d'une compétition sportive* (1885).

En italien dans le dictionnaire De Mauro il se trouve uniquement dans le sens d'*allenatore* ou *responsabile tecnico* (*entraîneur* ou *directeursportif* en français).

1. ETAT DES LIEUX

entraîneurs particuliers qui deviennent vite des « entraîneurs de vie ». Les joueurs sont jeunes (entre 15 et 30 ans), ils sont seuls dans une chambre d'hôtel le soir durant la saison sportive et ne peuvent « sortir » s'ils veulent durer sur le circuit professionnel. Le coach est de plus en plus amené à devenir un soutien psychologique.

Au début cantonné aux tâches d'organisation, réservation d'hôtel, d'avion, de cours d'entraînement, de « sparring-partners », il fait maintenant travailler au joueur sa technique, ses points forts, ses faiblesses. Il doit composer en fonction de la résistance physique et psychologique de son « poulain ».

En tennis, le coach est souvent issu des cents premiers joueurs du pays, car il doit connaître le milieu et la compétition de l'intérieur, et être capable de bien analyser les paramètres techniques du jeu. Il semble préférable qu'il n'ait pas été trop doué car s'il est favorisé par la nature, il ne peut guère expliquer aux autres ce qu'il faut faire, pour lui tout s'étant fait naturellement.

C'est lui qui étudie le jeu des adversaires et présente des séquences vidéo. Il doit élaborer et proposer une tactique en fonction de l'opposant, de ses points forts et faiblesses tennistiques et aussi psychologiques. Il doit avoir toute la confiance de son élève. Il est seul presque toute la journée avec lui et doit l'aider à surmonter la solitude et l'éloignement. Il doit aussi lui redonner confiance en cas d'échec. Mais le coach doit réussir. Sinon, le « couple » se sépare au bout de quelques mois de descente dans le classement des joueurs.

Puis, du sport, la fonction du coaching s'est élargie dans le sens anglais du tutorat. D'abord réservée aux milieux du haut management, elle s'est peu à peu popularisée. Dans le monde de l'entreprise, on demande des résultats tangibles et rapides dans un temps limité et convenu par contrat. Après avoir exposé les origines

1. ETAT DES LIEUX

du mot coaching, nous allons étudier les pratiques que ces définitions recouvrent.

1.2 Pratiques

Le coaching, nous pourrions peut-être même dire les coachings, est un phénomène de société, médiatique au développement récent, d'abord dans les pays anglo-saxons et ensuite dans le reste du monde. On peut distinguer entre autres, les coachings personnels, de groupe, professionnels, de vie, en entreprise. Ils ont souvent comme caractéristique principale d'avoir des objectifs relativement limités, comment cuisiner, savoir s'habiller selon les circonstances, parler en public, reprendre confiance en soi avec le partenaire désiré, améliorer les relations avec les collègues, avec son patron, dans une entreprise. À ce que nous avons pu observer, la plupart de ces pratiques ne sont pas vraiment établies sur des théories scientifiques et peuvent dériver facilement vers des objectifs commerciaux et la « pensée positive » plutôt que vers une amélioration réelle.

La pensée positive (*positive thinking*) a été développée par Carnegie¹⁵. Il a organisé tout un réseau commercial de cours d'auto-amélioration, de vente, de prise de parole en public et de coaching d'entreprise. Il explique que l'on peut changer le comportement de quelqu'un en modifiant la réaction que l'on manifeste à son égard. Cette idée de départ peut être intéressante mais il la défend mal en employant des arguments disparates allant de Socrate à Jésus Christ.

La Programmation Neuro-Linguistique (PNL) est à la frontière : certains de ses fondements sont d'origine scientifique (Erickson, Bateson) mais elle utilise aussi des procédés non vérifiés scientifiquement. D'autres pratiques encore sont voisines de la

¹⁵ Dale Carnegie (1888-1955) a écrit en 1936 un bestseller encore lu de nos jours : Carnegie (2006).

1. ETAT DES LIEUX

supercherie et peuvent amener à une dérive totale (du type de l'Église de Scientologie de Ron Hubbard et des théories des engrammes¹⁶).

Quel que soit le type de coaching, il nous semble que la dimension de la relation psychologique entre le coach et le sujet est essentielle et première. De la qualité de l'interaction dépend l'efficacité de l'intervention. Le coach doit pouvoir établir une relation empathique d'écoute, de confiance et par une manipulation bienveillante, être capable d'encadrer et d'aider à guider la direction des échanges. En favorisant l'émergence de processus de construction, il doit atteindre rapidement le but recherché.

La relation entre le coach et le sujet ne doit pas être celle de maître à disciple. Le modèle grec antique repose sur une forte relation entre le maître, qui représente la compétence, et le disciple. Il existe une relation affective qui s'ajoute à l'imprégnation dans la transmission des savoirs. Ce modèle perdurera longtemps jusqu'à une forme atténuée qui correspond à l'apprentissage actuel. Le coach ne doit pas entrer en opposition frontale ou directe, contre-productive, et il doit savoir utiliser les forces et les faiblesses du sujet. Comme le soulignait Erickson, il faut prendre ce qu'apporte le sujet, car nous n'avons ni le temps ni les moyens de le changer en profondeur. La force de la résistance que montre la plupart des sujets doit être utilisée comme levier de changement, à la manière du judo où l'on se sert de la puissance de l'adversaire pour mieux le vaincre. Le coach doit pouvoir établir un diagnostic psychologique synthétique rapide (sans nécessairement en faire part dès le début à son sujet), posséder et inventer des techniques particulières, être capable

¹⁶ Cf. 7.3.3.

1. ETAT DES LIEUX

d'instaurer une relation de confiance efficace. Il doit savoir orienter la direction des échanges et des actions vers un but atteignable.

Pour mettre en œuvre le Coaching Stratégico-Linguistique, le coach doit maîtriser les processus relationnels, les appliquer à des objectifs atteignables rapidement. Il doit pouvoir faire un diagnostic psychologique synthétique, sans obligatoirement en faire part directement au sujet, posséder et inventer des techniques particulières, être capable d'instaurer une relation de confiance efficace. Afin de comprendre les enjeux épistémologiques et de construire un modèle pertinent, nous allons étudier les théories historiques et contemporaines qui peuvent être utiles à l'élaboration de notre CSL.

1.3 Approches historiques et contemporaines en psychologie

Le coaching n'est pas un champ de recherche délimité et défini. Il se situe principalement à l'intersection de la cybernétique, de l'anthropologie, de la linguistique, de la psychologie, des neurosciences, des sciences cognitives et de la philosophie. Dans ce chapitre, nous ne tenterons pas de présenter une histoire exhaustive des approches psychologiques mais nous choisirons quelques pierres miliaries de l'histoire des idées anciennes et modernes, de la pensée des philosophes antiques qui concernent le coaching à un titre ou à un autre.

Nous recherchons pour notre CSL une filiation d'idées et de pratiques et non une dimension philosophique. Les philosophes grecs de l'Antiquité ont abordé des concepts qui sont toujours pertinents pour la pratique du coaching, ils avaient déjà réfléchi sur les systèmes de transmission du savoir, la relation de maître à élève,

1. ETAT DES LIEUX

l'acquisition des connaissances et les difficultés de l'apprentissage, l'art de la persuasion, la pragmatique du discours. Nous retrouverons tous ces éléments à la base des contenus scientifiques du coaching.

1.3.0 Approches antiques

Comme nous l'avons souligné, le coaching se veut pragmatique, surtout par rapport à la psychanalyse, il cherche à obtenir des résultats visibles, rapides et concrets. Notre connaissance du monde et nos orientations philosophiques, religieuses et scientifiques, conditionnent notre cadre d'intervention et notre protocole. La démarche de coaching aura des buts, des démarches et des résultats différents. Si le coach veut initier une relation d'aide profitable, il est nécessaire d'essayer de déterminer dans quelle conception de la réalité, souvent sous-jacente, on tente de se placer. Ce n'est qu'à partir de là que le coach peut établir un protocole d'intervention pour surmonter une situation problématique ou pour espérer une amélioration.

Aucun système ne semble pouvoir être pris en compte seul en excluant complètement les autres, et notre vision de ce qui nous entoure est fortement influencée par les penseurs de l'Antiquité. Sans parler de Platon ou d'Aristote, les sophistes et les présocratiques ont proposé des hypothèses qui ont été et qui sont encore reprises et amplifiées, améliorées et détournées. Il est difficile de comprendre la pensée moderne sans étudier dans les grandes lignes les théories passées. C'est ce que nous nous efforcerons de faire sans entrer dans trop de détails non pertinents à notre sujet. Nous chercherons à donner un aperçu de l'évolution des conceptions du monde en rapport avec le changement.

La pensée moderne s'est développée avec la naissance de la philosophie grecque et particulièrement des présocratiques. Cette

1. ETAT DES LIEUX

dénomination fait référence à une étape précédant la pensée de Socrate (-469 à -399). Le terme n'est pas exact car il englobe des penseurs qui vécurent avant lui, et d'autres qui furent ses contemporains. Socrate a reconnu qu'il avait beaucoup puisé dans leurs idées. Nous n'avons que des fragments disparates et des informations ou citations de seconde ou troisième main sur les présocratiques. Il nous reste quelquefois quelques vers, quelquefois un morceau de traité souvent tronqué ou des citations. De plus nous les connaissons la plupart du temps par leurs adversaires et leurs détracteurs, donc nous pouvons penser que leurs idées ne nous sont pas correctement connues. Ils ont été mal perçus au Moyen-âge car ils n'entraient pas dans le système de pensée de la scolastique.

Ces présocratiques ne forment pas un ensemble homogène, et la plupart d'entre eux marquent une étape décisive, ils sont les inventeurs, ou du moins les premiers dont nous ayons des documents, de l'esprit rationnel. Ils ont en commun d'avoir essayé de trouver des explications logiques, en laissant en partie de côté les interprétations d'essence divine.

Ils sont encore tributaires de croyances magiques mais ils sont les premiers à développer un effort de rationalité. Certains, comme Thalès de Milet (-625 à -547), cherchent un principe fondateur du devenir de toute chose. Il n'y a pas de permanence, "Héraclite dit quelque part que tout passe et que rien ne demeure; et, comparant les existants au flux d'un fleuve, il dit qu'on ne saurait entrer deux fois dans le même fleuve"¹⁷.

¹⁷ Dumont (1988 : 136), Platon, *Cratyle*, 402a : « tout s'écoule, tout marche, et rien ne s'arrête », Héraclite d'Éphèse.

1. ETAT DES LIEUX

Ce qui les amène à une conception atomique¹⁸ où la matière de la formation des mondes est constituée d'une infinité de corps indivisibles : les atomes qui se meuvent dans le vide, en mouvement de tourbillon, se rencontrent et forment tous les êtres de la nature. Cette conception ne fait appel à aucune force motrice, toutes les compositions d'atomes sont possibles. Chaque chose est un univers et « tout est dans tout »¹⁹. Il n'y a pas de finalité, les éléments semblables finissent par se rejoindre et la vie n'est qu'un accident du mouvement des atomes. L'âme est immortelle et passe d'un être à l'autre, c'est le principe de la métempsychose, rien n'est nouveau, ce qui a été renaît, les vivants sont tous de la même espèce²⁰.

D'autres présocratiques estiment qu'on ne peut se fier qu'à la raison et que l'observation empirique du réel n'est pas fiable, l'homme cherche à faire des déductions à partir d'une argumentation de principes élaborés *a priori*²¹. Le principe de Lavoisier « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme » avait déjà été entrevu par Anaxagore²² et Empédocle²³.

¹⁸ Démocrite d'Abdère (-460 à -370) et Anaxagore (-500 à -428) inventent la notion d'atome. « Dans le sang, il y a des gouttes de sang, et dans chaque goutte il y en a d'autres » ; « toutes les choses sont mêlées aux autres... mais la discrimination produit peu à peu leur croissance ». Dumont (1988 : 675), Anaxagore, fragment B10.

¹⁹ Anaxagore de Clazomènes (-500 à -428), cité par Aristote (1999 : 187 b, 1).

²⁰ Pythagore (-587 à -497).

²¹ Parménide (né vers -540 à Élée). Il invente la métaphysique.

²² « Les Hellènes parlent mal quand ils disent : naître et mourir. Car rien ne naît ni ne périt, mais des choses déjà existantes se combinent, puis se séparent de nouveau. Pour parler juste, il faudrait donc appeler le commencement des choses une composition et leur fin une désagrégation », Dumont (1988 : 678).

²³ Empédocle d'Agrigente (-490 à -435) : « Parmi les choses mortelles, aucune n'est engendrée ni ne meurt, mais seuls le mélange et la séparation de ce qui est mélangé existe. Le mot naissance a été inventé par les hommes pour les désigner ». Dumont (1988 : 376), fragment B8.

1. ETAT DES LIEUX

Une autre école également intéressante est celle des sophistes, qui s'intéressaient aux mêmes questions mais d'une façon plus pragmatique ; *sophia*(σοφία en grec) veut dire sagesse, les sophistes sont des spécialistes d'un art appliqué, comme les chanteurs, les potiers, les devins ou les poètes. Ils ont à notre époque une connotation assez péjorative, leurs raisonnements philosophiques sont souvent considérés comme abscons et déformés et ils inquiètent à cause de leur absence affichée de morale.

Dans l'Antiquité, un sophiste est un savant de profession, dont le nom est alors tout à fait respectable, c'est un professionnel du changement, il enseigne une science nouvelle, opposée aux idées reçues. Il est itinérant, et cherche des jeunes élèves riches. On le raille, parce qu'il se fait payer. Il promet de rendre capable toute personne de se tirer d'affaire par l'art de la parole, la rhétorique. L'individu prime sur la tradition, les règles sociales n'ont pas de sens, il faut suivre la nature. L'utile compte plus que le vrai, c'est l'efficacité qui compte. Les savants ne font que se contredire, il ne sert à rien de faire des recherches scientifiques et philosophiques inutiles à leur propos.

Il est possible de soutenir deux opinions contradictoires puisqu'il n'y pas de vérité universelle. Un bon orateur pourra faire croire que des mauvaises raisons sont les meilleures ; elles seront les meilleures parce qu'elles auront triomphé. Il n'y a pas d'absolu du bien et du mal, ils reposent uniquement sur la tradition et la loi. C'est l'individu qui doit déterminer sa morale, si une morale est nécessaire.

Il est intéressant de rapprocher leurs conceptions de celles du constructivisme. C'est la démarche que nous employons dans notre CSL, qui constitue nous l'espérons le "bon coaching", nous ne cherchons pas à modifier les conceptions du monde du sujet, qu'elles

1. ETAT DES LIEUX

soient bonnes ou mauvaises. Nous les utilisons pour atteindre notre but, c'est-à-dire le changement.

Les sophistes, qui étaient considérés comme de grands rhéteurs, estimaient qu'ils l'emporteraient sur n'importe qui. C'est probablement à cause de la méfiance que procurait l'art de la persuasion que Socrate était un de leurs adversaires. Par contre, Aristote était favorable à l'utilisation de la rhétorique pour infléchir les opinions de ses contradicteurs, mais dans une certaine mesure seulement.

Socrate, qui aurait pu s'échapper de prison, cela lui avait été proposé presque officiellement, a choisi de mourir pour ses idées, parce qu'il estimait qu'elles en valaient la peine, « connais-toi toi-même » ne veut pas dire « laisse toi aller aux délices de l'introspection » mais « prends la mesure de tes limites, tu n'es pas un dieu ».

On ne possède presque rien des œuvres des sophistes, leur enseignement était payant et ils n'avaient pas intérêt à offrir des textes gratuitement ; là encore, la connaissance que nous avons d'eux s'est faite par les écrits de leurs adversaires. Il faut donc prendre les critiques qui les concernent avec circonspection. Il leur était reproché de se faire payer (cher) pour leurs leçons, ce qui aujourd'hui paraît une chose normale.

Platon était d'une famille riche, et la plupart des autres philosophes étaient « sponsorisés » par leurs élèves. Même Socrate, qui était pauvre, n'était quand même pas obligé de travailler. Ce sont des spécialistes qui mettent en œuvre une technique, (du grec *τέχνη* ou *technè*), comme les sculpteurs ou les potiers, la plupart issus de classes populaires souvent étrangers ou métèques. Selon eux, on peut enseigner à penser, à parler en public, à convaincre, à entraîner une foule.

1. ETAT DES LIEUX

Ce sont des orateurs et des professeurs d'éloquence et à l'occasion des avocats. La compétence est donnée par la technique ; leur but est pratique, il est nécessaire de persuader l'auditoire sur l'instant, tous les moyens sont bons, les faux raisonnements, le populisme, la démagogie.

Ce sont des techniciens, des professionnels, comme les coachs ils cherchent à expérimenter tous les moyens à leur disposition pour obtenir la réussite. Ils mettent en pratique leur savoir-faire. Ils adaptent leur théorie à leur résultat, ils affinent leur pratique par un processus continu de rétroaction. Leur théorie n'est pas figée, ils ne s'embarrassent pas de la respecter à la lettre si le résultat est obtenu. Seule la réussite compte, les raisonnements peuvent comporter des vices logiques, s'ils ne sont pas perçus au moment du discours, c'est sans importance. Ils veulent former des jeunes gens à la répartie vive, capables d'argumenter rapidement et de gouverner.

Les sophistes font une étude phénoménologique de la question « comment pouvons-nous maîtriser la technique et nous en servir ? ». Ils prononcent des discours dans la cité à l'occasion des grands événements publics, ils jouent le rôle de « *spin-doctors* » (conseillers en communication) auprès de personnages influents ou qui veulent le devenir, orientent et écrivent leurs discours. Ce sont des techniciens et non des hommes politiques, ils ne restent pas longtemps auprès de quelqu'un ce qui peut être assez sage, vu l'instabilité politique en Grèce.

Ils aiment se déplacer avec leurs élèves aussi à titre publicitaire pour se faire connaître puisqu'ils ne publient rien. Ils exercent un tutorat collectif, proposent une formation en trois ou quatre ans contre un forfait élevé, alors que l'enseignement des philosophes nécessite un enseignement long dans le temps, ils enseignent une culture générale. Ils sont relativistes selon Platon, qui ne les appréciait

1. ETAT DES LIEUX

pas ; ils soutiennent que la vérité est subjective et dépend des individus, qu'il n'y a pas de vérité objective : « L'homme est la mesure de toute chose »²⁴.

Les lois sont conventionnelles et non fondées sur une morale transcendante. Il est donc possible d'avoir une influence sur elles, de les changer, de les modifier. Les sophistes se font fort de défendre toutes les thèses, même contradictoires, en employant tous les procédés possibles. Le Vrai n'existe pas, donc le Bien non plus. Le fort a raison d'exercer sa puissance sur le faible.

Un sophiste démocrate et sceptique, Protagoras, estime que « sur toute chose, il y a deux discours qui se contredisent l'un l'autre », et qu'à toute affirmation, on peut en opposer une contraire (« éristique » vient du grec *éris*, *εριστική τέχνη*, art du débat éristique, dispute, querelle). Par exemple, il critique les obstacles mis à l'acquisition par un étranger du droit de cité et demande ironiquement si les ancêtres des premiers citoyens grecs avaient déjà ce statut.

En grec accoucher se dit *maieuein*, d'où vient le terme maïeutique *μαιευτική*, l'art d'accoucher les esprits. Il est encore utilisé de nos jours au Canada et définit le travail de la sage-femme. La mère de Socrate en était une, elle accouchait les enfants. Dans la mythologie grecque, Maïa était la patronne des sages-femmes. Mais pour accoucher, il faut avoir quelque chose en soi à faire sortir, la maïeutique sert à faire ressurgir des connaissances accumulées dans les vies antérieures. Elle s'oppose à la rhétorique, l'art de bien parler qui s'intéresse à la forme et non au fond.

Socrate ne se considérait pas comme un savant et estimait que sa seule qualité était d'aider les autres à accoucher ce qu'ils ont dans

²⁴ Protagoras (-485 à -411) était un sophiste selon Platon.

1. ETAT DES LIEUX

leur esprit²⁵. Notre démarche est quelque peu semblable car nous ne tentons pas d'imposer quelque chose au sujet, mais de le faire découvrir quelque chose qui est en lui, et qui lui permettra de voir l'extérieur sous un aspect différent et de pouvoir exprimer un potentiel. Il faut faire expliquer au sujet le détail de ses problèmes pour individualiser le mécanisme dysfonctionnel. Les raisons généralement admises ne nous intéressent pas, ce qui compte c'est comment le sujet vit sa vérité. C'est le sujet qui contient la réponse, il n'y a pas de solution automatique à plaquer sur ses problèmes, c'est lui qui détient la solution, ce n'est pas le coach.

La maïeutique socratique suit la démarche suivante : on interroge l'interlocuteur si possible en le prenant au dépourvu, non préparé, par des questions auxquelles il ne s'attend pas. Socrate fait semblant de ne pas savoir, c'est l'ironie socratique (*eironein, ironia*, du grec ancien *εἰρωνεία, eirôneía*, action d'interroger en feignant l'ignorance), il n'interroge pas pour avoir une réponse, mais pour instiller le doute.

L'interlocuteur répond la plupart du temps par des généralités, les opinions habituellement admises sur le sujet, c'est la *doxa*, du grec *δόξα, doxa*, conjecture, et que Socrate fait apparaître. Ce dernier fait expliquer à l'interlocuteur les raisons de son opinion : celui-ci commence à douter des idées communes, il doit remettre en question ce qu'on croit connaître, rien n'est acquis définitivement.

Socrate coupe tout long raisonnement de rhétorique, il prône la discussion, le dialogue et cherche à éviter la récitation, le monologue,

²⁵ « J'ai en commun avec les sages-femmes que je suis stérile en matière de savoir, et la raison la voici : c'est que le dieu me contraint d'accoucher les autres, mais ne m'a pas permis d'engendrer. Je ne suis pas du tout savant moi-même et je ne puis présenter aucune trouvaille ». Platon (1995 : VII).

1. ETAT DES LIEUX

les citations et les références aux autorités. L'interlocuteur doit parler en son nom et non pas au nom des autres, il ne s'agit pas de faire une revue d'opinions, il découvre ses contradictions et ses faiblesses de raisonnement. C'est l'aporie, emprunté au latin *aporia*, venant du grec ancien *ἀπορία*, (absence de passage, difficulté, embarras), l'impasse, la voie sans issue. On sait qu'on ne sait pas. Généralement, l'interlocuteur perd ses repères et se fâche. Il faut gérer cette agressivité. Quelquefois, il s'en va, la discussion continue avec quelqu'un d'autre. Socrate n'est jamais en position de maître, de celui qui sait. Il ne donne jamais de réponses.

C'est le moment de « l'accouchement ». Il essaie d'amener l'interlocuteur à trouver par lui-même. C'est la doctrine de la réminiscence (voir le *Ménon* de Platon), comme si nous avions en nous des savoirs inconnus de nous, des souvenirs d'existences antérieures. Ces idées ne sont plus des opinions dues à notre subjectivité, mais des réalités objectives. Le savoir vrai, l'épistémè, du grec ancien *ἐπιστήμη*, *epistêmê* (science) s'oppose à la doxa, l'opinion générale.

Socrate représente pour nous le modèle du pédagogue, celui qui apprend à examiner de façon critique les idées reçues. La raison doit donner des preuves, ce qui exclue le principe d'autorité, c'est vrai parce qu'untel l'a dit, on doit tendre à l'autonomie rationnelle, la liberté de penser par soi-même. La démocratie est issue du savoir rationnel et ne peut donc par principe s'y opposer.

« Une vie à laquelle l'examen fait défaut ne mérite pas qu'on la vive » (Platon, 1950). La maïeutique et le coaching se différencient car le coaching a un aspect uniquement psychologique, auquel Socrate ne s'intéresse pas directement. Il recherche plutôt à faire "accoucher" des vérités mathématiques déjà contenues dans l'esprit du sujet.

1. ETAT DES LIEUX

« Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, ce sont les jugements qu'ils portent sur les choses.²⁶ » C'est ainsi qu'Épictète estime que rendre les autres responsables de nos malheurs est une attitude d'un homme ignorant ; un homme instruit ne doit s'en prendre qu'à lui-même.

« [...] Ainsi donc quand nous sommes contrariés, troublés ou peiné, n'en accusons jamais d'autres que nous-même, c'est-à-dire nos propres jugements. Il est d'un ignorant de s'en prendre à d'autres de ses malheurs ; il est d'un homme qui commence à s'instruire de s'en prendre à lui-même ; il est d'un homme complètement instruit de ne s'en prendre ni à un autre ni à lui-même.²⁷ »

« Ne demande pas que ce qui arrive arrive comme tu le désires ; mais désire que les choses arrivent comme elles arrivent, et tu seras heureux.²⁸ »

Nous recensons dans les différents courants de pensée historiques les idées susceptibles de nous apporter des éléments de réflexion ou d'utilisation en rapport avec le coaching. Les présocratiques ont posé les bases de la réflexion moderne en général et de la possibilité du changement personnel que nous utiliserons dans notre CSL. Les socratiques ont développé l'art du raisonnement par le questionnement et ont démontré comment rendre possible ce changement personnel grâce à la maïeutique. Les sophistes ont utilisé les idées philosophiques sans se préoccuper de leurs aspects éthiques et ont développé les moyens pragmatiques de réaliser leurs buts.

²⁶ Epictète (2012, proposition V).

²⁷ *Ibid.*, proposition V.

²⁸ *Ibid.*, proposition VIII.

1. ETAT DES LIEUX

Une fois cette base ancienne établie, nous examinerons certaines approches modernes, telles que la psychanalyse, les thérapies humanistes, les thérapies cognitives et comportementales et les thérapies brèves qui ont amélioré, voire bouleversé les techniques de conduite du changement. Comme nous le montrerons dans le chapitre 6, ces idées générales toujours valides nous serviront à construire nos techniques d'intervention pour le CSL, notamment la maïeutique et le pragmatisme des sophistes. Entre les penseurs antiques et le XIXe siècle, peu de gens se sont intéressés avec profit aux problèmes psychologiques centrés sur l'individu. C'est Freud qui a développé cet aspect du problème et c'est pourquoi nous avons choisi d'évoquer ses idées en perspective avec le coaching.

1.3.1 Approches psychanalytiques

La psychanalyse est la première forme de thérapie de l'ère moderne, avec aujourd'hui de nombreuses déclinaisons, c'est une cure non médicamenteuse, et notre modèle du CSL a également comme point commun avec cette dernière d'être basé sur la parole. Elle est l'ancêtre de toutes les thérapies actuelles, Freud est un des premiers à avoir théorisé un processus de changement pour diminuer une situation de souffrance, et nous allons étudier ses spécificités par rapport au coaching.

C'est donc une *talking cure*, dérivant de la cure cathartique de Joseph Breuer. Elle prétend libérer le sujet de refoulements pathogènes par la recherche de réminiscences dans l'inconscient. Les praticiens qui se revendiquent de l'approche psychanalytique freudienne classique en coaching utilisent généralement les outils de travail suivants : les associations libres, l'interprétation des rêves et l'analyse du transfert. Des concepts issus de la psychanalyse, on retiendra en particulier l'importance donnée au passé personnel du

1. ETAT DES LIEUX

sujet. S'il est refoulé hors de la conscience, celui-ci peut se manifester par des troubles.

Les souvenirs inconscients mettent en évidence des symptômes de troubles qui sont la preuve d'un conflit psychique. Une cure analytique permet alors une recherche de la signification de ces souvenirs inconscients. Les événements de la vie, la sexualité, les expériences individuelles influent durablement sur le développement de la personne. Il faut essayer de déterminer à quel stade de développement ils se produisent. Le sujet perturbé a développé des tentatives pour résoudre ses problèmes, tentatives qui selon lui sont logiques mais qui ne sont pas fonctionnelles dans la société qui l'entoure. Les coachs qui pratiquent ces approches utilisent par exemple la présentation de figurines que le sujet doit associer librement à son entourage et à ses pensées et qui permettent d'engager le dialogue avec des adolescents.

De plus en plus de scientifiques reprochent à la psychanalyse son manque de preuves cliniques rigoureuses et certains comme Popper vont même jusqu'à la considérer comme une « pseudo-science » et d'autres comme George Steiner une « fiction littéraire ». Le développement des neurosciences amène à mettre en cause la prééminence de l'inconscient et l'explication des mécanismes freudiens des troubles neuropsychologiques graves. Par exemple la gestion de l'autisme en France est actuellement complètement remise en question, en laissant de côté les cures analytiques. L'imagerie cérébrale a confirmé l'existence de phénomènes d'amorçage inconscient de la perception²⁹ qui ne correspondent pas à l'inconscient freudien. La plupart des psychanalystes considèrent l'évaluation de leur pratique totalement impossible et inquantifiable.

²⁹ Damasio (2005, 2006, 2010).

1. ETAT DES LIEUX

Mais peut-on considérer que des faits invérifiables constituent une science ?

La psychanalyse freudienne classique cherche à creuser en profondeur, analyser l'âme, les mécanismes profonds, le pourquoi, dans le passé, ce qui relèverait du trauma caché durant l'enfance, alors que le coaching influencé par l'École de Palo Alto, pragmatique, cherche à optimiser, à améliorer, à rendre plus fonctionnel le comportement du sujet (le comment, ici et maintenant), relève lui de l'acquis. Peut-on observer un positionnement véritablement opposé par rapport à l'inné et l'acquis entre le coaching et la psychanalyse ? C'est une question difficile car la psychanalyse n'est pas une science fermée, il existe de nombreux courants, différents les uns des autres et dont certains pourraient se rapprocher du coaching. La psychanalyse classique n'a pas les mêmes objectifs et n'envisage pas les problèmes de la même façon que le CSL puisqu'elle s'inscrit dans la durée. Elle considère que les changements rapides et les thérapies brèves ne produisent pas une résolution durable des problèmes. Elle nous semble plutôt dépassée, et comme elle n'accepte pas d'évaluations³⁰ (absence de falsifiabilité), nous ne pouvons pas la prendre pleinement en compte pour notre modèle.

1.3.2 Les Thérapies Cognitives et Comportementales

Les Thérapies Cognitives et Comportementales, TCC en français, CBT ou *Cognitive Behavioral Therapy* en anglais, sont une branche récente en plein essor exercée par des médecins en milieu hospitalier. Elles sont enrichissantes pour notre modèle de CSL parce que leurs structures, leurs raisonnements, leur organisation et leurs protocoles d'intervention sont proches des thérapies brèves et du

³⁰ Popper (1979).

1. ETAT DES LIEUX

coaching stratégique, que l'on peut s'inspirer de leur rigueur, de leur scientificité et des méthodes qu'elles emploient, et étudier ces dernières et peut-être les transposer et les adapter. Elles s'opposent fondamentalement à la psychanalyse et ne s'intéressent pas en priorité à l'origine des troubles mais essaient d'agir sur le présent. Elles procèdent par une observation du comportement visant à mettre en évidence des symptômes et intervenir sur les processus mentaux à l'origine des émotions et de leurs désordres constatés.

Le patient a un problème de comportement. En discutant avec lui, les thérapeutes cherchent à trouver les étapes de fonctionnement des schémas de pensée et d'actions, et à quels moments ils deviennent dysfonctionnels. Un programme d'intervention établi en commun doit permettre d'arriver à de nouveaux schémas fonctionnels³¹. Ce sont des médecins praticiens thérapeutes liés au milieu académique qui s'intéressent à des cas cliniques, troubles et traumatismes au retour de conflits armés, suite à des agressions, troubles obsessionnels compulsifs (TOC).

Ces praticiens cherchent à modéliser des stratégies de pensée, des schémas mentaux et d'action utilisés par d'autres avec succès, qui ont permis de résoudre au moins en partie un problème proche et à les appliquer au patient. Ils commencent par une évaluation avant le traitement, établissent ensuite une analyse fonctionnelle de qualité (facteurs déclenchant) et de quantité (fréquence, durée). Puis ils mettent en place un contrat thérapeutique qu'ils présentent au patient et qu'ils discutent avec lui. Ils procèdent à l'application du contrat en le réajustant à mesure. C'est une thérapie active, d'échange avec le patient, d'écoute, ils le renseignent, et ils lui font des propositions. Ils entreprennent ensuite avec lui une évaluation,

³¹ Cottraux (2001).

1. ETAT DES LIEUX

qui peut éventuellement déboucher sur un autre traitement. Les thérapeutes en TCC estiment qu'il est nécessaire d'expliquer à leur patient leur blocage, les buts visés, les moyens et les mises en application de leur action.

Cela constitue une grande différence avec l'École de Palo Alto qui considère que la thérapie doit bénéficier de l'effet de surprise et que le patient ne doit donc pas s'apercevoir au début en tout cas des buts et de la stratégie appliquée, des attentes trop grandes peuvent par exemple diminuer l'efficacité des interventions. Il existait à l'origine deux grands courants, le courant comportementaliste, qui s'appliquait à agir sur la compétence (Pavlov, Watson, Skinner), et le courant cognitiviste, qui s'appliquait à agir sur le psychisme (Bruner). Mais on peut observer que depuis 1980, ils se sont mêlés en empruntant à chacun des éléments. Historiquement, les TCC se sont développées organisées autour de plusieurs axes : l'étude des émotions, de la dépression, des échelles de diagnostic et de la sociologie cognitive.

Les perturbations psychiques construisent un monde avec des croyances erronées. Un travail de rationalisation pour modifier le mode de pensée et agir sur les croyances et les émotions du patient est nécessaire. C'est ce à quoi s'applique dans les années 1950-1960 Albert Ellis, qui pratique une thérapie relationnelle basée sur l'analyse des émotions et qui se réclame de la pensée stoïcienne. Dans le traitement de la dépression, il a semblé utile d'établir des échelles de diagnostic. Établi dans les années 60, le BDI (*Beck Depression Inventory*), établi par le père fondateur de la thérapie cognitive Aaron Tomkin Beck, né en 1921, malgré son ancienneté, est encore en usage actuellement. Beck a traité une grande variété de troubles : dépression, troubles bipolaires, de l'alimentation, problème

1. ETAT DES LIEUX

d'addiction aux drogues, anxiété et troubles de la personnalité³². Récemment il s'est essentiellement intéressé aux problèmes des patients qui ont fait plusieurs tentatives de suicide. Il recherche particulièrement à identifier et à modéliser les schémas de pensées (*pattern*) de ces troubles.

Psychologue canadien né en 1925, Albert Bandura³³ a particulièrement contribué à la naissance de la sociologie cognitive appliquée aux TCC (Thérapies Cognitives et Comportementales), qui cherche à accroître la motivation et la persévérance de ses sujets pour qu'ils deviennent efficaces dans leurs actions et qu'ils développent une meilleure confiance en eux. L'individu est alors au centre d'interactions entre facteurs cognitifs, comportementaux et contextuels, il est à la fois producteur et produit de son environnement.

En travaillant sur le paradigme du traitement de l'information, Beck trouve qu'il existerait des schémas (ou « postulats silencieux ») qui seraient des interprétations personnelles de la réalité, sélectives, sortes de filtres de la perception du monde par l'individu. Les TCC cherchent à fournir au patient une meilleure adaptation/adéquation d'émotion, de pensée et de comportement en écartant les pensées irrationnelles négatives ou les croyances dysfonctionnelles. C'est une approche innovante et peut-être parfois limitée au niveau des résultats, le processus de faire reconnaître au patient qu'il a des conceptions irrationnelles ne suffit pas toujours à l'aider à résoudre ses problèmes. Le thérapeute n'emploie pas officiellement la manipulation, il essaie de « reconditionner » les schémas de pensée. Il tente d'utiliser des schémas qui ont fonctionné avec d'autres sujets dans une première approche. Si les résultats sont probants, il les

³² Beck et Clark (1999).

³³ Bandura (1969).

1. ETAT DES LIEUX

adapte. Des médecins peuvent être associés lors de certaines interventions, avec prescription de médicaments pour les cas difficiles. La durée du traitement est plutôt brève, un an ou deux maximum, en séances espacées, basées sur des exercices pratiques.

Cette approche est relativement reproductible, il pourrait être possible de s'en inspirer et de la transposer dans le coaching. On trouve des similitudes avec le travail de Skinner et son conditionnement opérant³⁴ en précisant que l'œuvre a été mal traduite et détournée en Europe, notamment en France. Chomsky s'est d'abord fait connaître en caricaturant³⁵ et en déformant des concepts de Skinner alors que ses travaux ont ouvert la voie à ce qui deviendra plus tard les sciences cognitives. On doit s'intéresser à la façon qu'a le patient de restituer la problématique de son dysfonctionnement. Comment le perçoit-il globalement ? Quelle stratégie en tire-t-il ? Des postulats sous-jacents sur l'environnement, les autres et lui-même filtrent-ils son information, sur un mode récurrent ou non ?

La distorsion cognitive est selon Beck la manière dont le patient perçoit de façon erronée l'information. Ces erreurs de logique l'amènent à une vision déformée de ses problèmes. Beck distingue entre autres l'inférence arbitraire, qui amène à prendre des décisions sans preuves logiques ; l'abstraction sélective dans laquelle le patient ne considère que les détails et ne perçoit pas la situation dans son ensemble ; la surgénéralisation, quand une expérience malheureuse isolée l'amène à une généralisation à toutes les situations possibles et au renoncement ; la maximalisation et la minimalisation, qui le poussent à donner une grande importance à tous les événements négatifs et en parallèle à donner peu de valeur aux réussites ; la

³⁴ Skinner (1957).

³⁵ Chomsky (1959).

1. ETAT DES LIEUX

personnalisation, quand, dans l'optique du patient, absolument tout relève de sa responsabilité qui mène à l'échec ; la pensée dichotomique où il n'y a plus de position intermédiaire, le « tout ou rien », mode de pensée dangereux qui empêche les essais/erreurs et interdit tout changement. Ce mode de pensée pourrait apparaître simplificateur mais il est en réalité démobilisateur et empêche toute dynamique de changement et toute stratégie d'apprentissage.

Les TCC se différencient principalement des thérapies brèves et du coaching stratégique par le fait qu'elles expliquent toute leur démarche au sujet, ce qu'il doit faire et pourquoi, alors que ces autres thérapies postulent que le résultat sera plus vite atteint si le patient ne s'attend pas au résultat, ne voit pas et ne comprend pas le sens des tâches ordonnées. Les thérapies brèves contournent les difficultés liées à la force de résistance au changement du patient et même l'utilisent à leur profit, ce que les TCC ne peuvent pas faire. Ces dernières sont plus adaptées aux cas lourds mais non psychiatriques. À la différence des thérapies brèves et du coaching stratégique, elles se refusent à employer les techniques de manipulation "cachée"³⁶.

Notre CSL, plutôt dans la ligne des thérapies brèves et stratégiques, ne peut pas se satisfaire des protocoles médicaux assez rigides, formatés, déjà stabilisés pour plusieurs domaines des TCC, mais le fonctionnement fondé sur l'évaluation, la réussite relative peut nous servir de modèle de développement structurant.

1.3.3 Approches humanistes

L'importance de l'empathie rapide avec le sujet est primordiale dans notre CSL. C'est pourquoi nous allons nous intéresser

³⁶Cf. 6.2.2

1. ETAT DES LIEUX

maintenant aux approches humanistes qui se disent plus flexibles et plus centrées sur l'individu mais qui manquent peut-être de structure. Les approches humanistes sont plus souples, et moins distantes du patient que les TCC, elles sont plus chaleureuses, personnalisées, humaines, moins médicales et dogmatiques. Elles considèrent que l'homme a des potentialités qu'il ne sait pas suffisamment exploiter pour atteindre son épanouissement, leur but est de redonner à l'individu une idée positive de lui-même. Elles ont des aspects communs avec le mouvement existentialiste représenté par May, Ramirez et Frankl. L'homme a une certaine capacité à agir sur son destin, ce qui lui donne un espace restreint mais réel de liberté dans la quête du sens de sa vie.

1.3.3.1 La psychothérapie humaniste

La thérapie doit être centrée sur le sujet, qui peut se comprendre suffisamment et résoudre ses problèmes. Carl Rogers (1902-1987), qui a créé cette psychothérapie humaniste, considère que la relation thérapeute-patient doit être non directive (écoute empathique, authenticité et non-jugement). Le thérapeute est une sorte de miroir pour le patient et reflète d'une façon neutre ce que le client exprime, l'implication est non directive. Ce lien empathique serait un processus de persuasion fondamental, ce que Rogers n'avoue pas explicitement, s'il y a échec à la fin, il considère que c'est dans une certaine mesure la faute du thérapeute qui devait fournir au patient les moyens du changement.

1.3.3.2 Le courant gestaltien

La Gestalt thérapie est une conception globale de l'être humain qui s'inscrit dans les courants existentialistes et phénoménologiques.

1. ETAT DES LIEUX

Elle inclut le psychique, le corps, le spirituel et le social. Cette thérapie met l'accent sur l'expérience immédiate (ici et maintenant, en latin *hic et nunc*) et la prise de conscience du sujet de l'expérience en cours. *Gestalten* signifie en allemand « mettre en forme » et est utilisé pour tenter de rétablir une attitude plus satisfaisante devant la vie. Elle a été fondée au début des années 50 par le psychiatre et psychanalyste allemand Fritz Perls (1893 – 1970).

Le sujet doit prendre conscience de la façon dont fonctionnent les mécanismes internes de son esprit et trouver une adéquation à son environnement. Ce qui signifie aussi qu'il doit être capable d'identifier les résistances insatisfaisantes et les blocages inhérents nécessaires à l'obtention d'une meilleure interaction avec le monde extérieur, les autres et soi-même. Les « cycles de contact » peuvent être interrompus ou arrêtés entre le champ du sujet et son environnement. Cette théorie propose une recherche expérimentale de solutions par des métaphores et des symboles, elle amène une créativité et des modes différents d'interaction avec l'environnement, elle emploie des techniques verbales et non verbales pour mieux faire s'exprimer l'émotion.

Les travaux de Perls peuvent fournir des pistes de recherche utiles à la pratique du coaching dans la mise en perspective du ressenti émotionnel et corporel, vers une appréhension globale du sujet dans son environnement. La recherche et la prise en compte des processus répétitifs et les relations réussies ou non entre le coach et le sujet et entre le sujet et son entourage peuvent permettre une reconstruction et une responsabilisation du sujet.

Les approches humanistes sont remplies de bonnes intentions mais elles fonctionnent presque exclusivement en tant que sciences humaines, elles relèvent plus de l'esprit, et donc sont difficilement reproductibles et mesurables, à la différence des TCC. Elles nous

1. ETAT DES LIEUX

intéressent pour notre CSL par leur aspect plus personnel et plus chaleureux dans la relation avec le sujet, nous devons nous en inspirer pour pouvoir créer un climat propice à la réussite, qui lui permettra plus facilement de communiquer.

Nous reprochons aux approches humanistes comme à la psychanalyse le manque de protocoles et d'évaluations mais nous leur reconnaissons leur recherche d'idéal et leur peu d'intérêt pour la monnayer. Ce n'est pas le cas de la PNL que nous allons examiner maintenant qui est un ensemble de pratiques diverses qui, elles, sont dirigées par le mercantilisme.

1.3.4 La Programmation Neuro-Linguistique

Dans cette approche ce sont maintenant les profits qui sont primordiaux au détriment de l'éthique et de la qualité qui n'occupent qu'une place marginale. Malgré des ambitions à l'origine scientifiques et prometteuses, la PNL est malheureusement assez représentative du coaching tel qu'il est pratiqué en général. Elle intéressera notre CSL comme modèle à ne pas suivre s'il veut avoir une certaine crédibilité scientifique, et comme exemple du glissement d'ambitions respectables fourvoyées dans une dérive mercantiliste.

La PNL est une approche en expansion de psychologie pragmatique, utilisée dans les milieux d'entreprise. Créée aux États-Unis par John Grinder (linguiste un moment disciple de Chomsky) et Richard Bandler (spécialiste de l'intelligence artificielle) en 1973, la PNL³⁷ a pour but d'accélérer le changement et d'améliorer les performances du sujet en modélisant des techniques éclectiques d'experts en communication. Le terme « programmation » fait référence à l'organisation d'un programme en vue d'un résultat,

³⁷ En anglais NLP pour Neuro-Linguistic Programming.

1. ETAT DES LIEUX

« neuro » à la capacité d'apprentissage, et « linguistique » à l'importance du langage dans la structuration des expériences. La PNL se réclame de la cybernétique, des théories systémiques, de l'humanisme, des sciences cognitives et de la linguistique.

Elle tente d'établir une communication performante avec l'autre, par des techniques de synchronisation corporelles et verbales en tenant compte des stratégies mentales de l'interlocuteur. Elle essaie de créer les conditions permettant au sujet de réaliser ses objectifs, et construit un méta-modèle en explorant l'état présent et l'état désiré du sujet et en testant ses représentations limitantes. Le but recherché est de définir l'objectif avec précision, s'il est en adéquation avec les besoins du sujet et est reformulable. Une grande variété de techniques est employée, comme le recadrage³⁸, le langage métaphorique³⁹, outils utilisés également en thérapie cognitive et comportementale.

Il a été reproché à la PNL d'être une nébuleuse de techniques diverses sans cohérence interne ou reconnue, d'être devenue une entreprise commerciale à but uniquement lucratif, et de refuser de se soumettre à des évaluations scientifiques. Depuis sa création, d'innombrables personnes ont créé leur propre modèle de PNL. Une bataille juridique a même eu lieu entre les créateurs concernant les droits d'utilisation du nom, il est donc bien difficile de s'y retrouver, la dénomination même est controversée, de nombreux chercheurs refusant à la PNL un statut scientifique : Yves Winkin, spécialiste de Bateson, considère par exemple qu'elle constitue une usurpation, qu'elle n'a absolument rien de scientifique (Winkin 1981).

Il est difficile d'évaluer et de valider les expériences de psychologie et de psychanalyse car les modes d'évaluation sont

³⁸ Cf. 2.4.1.

³⁹ Cf. 6.2.1.

1. ETAT DES LIEUX

contestables et souvent contestés et la communauté scientifique ne parvient pas à s'accorder, ce qui pose la question de la définition d'un consensus et de l'amélioration de ces méthodes.

Nous citerons comme exemples de critiques virulentes et polémiques Le livre noir de la psychanalyse⁴⁰, et le livre d'Onfray sur Freud⁴¹. Le manque d'outils d'évaluation fiables et reconnus est un des défis majeurs à relever pour les approches relevant de la psychologie pour gagner en crédibilité, cela s'applique aussi bien évidemment au coaching.

La PNL a une place à part dans les techniques du changement, son caractère principal est d'être pragmatique, ce qui serait plutôt positif si l'on considère toutes les théories sans application pratique. Elle s'attache à modéliser des comportements, des techniques, des « trucs » qui ont réussi, pour les imiter et se les approprier. Les professionnels de la PNL étudient des comportements des champions sportifs, des hommes politiques qui réussissent, de grands artistes et savants, comment ils se préparent, se corrigent, accentuent leurs points forts.

Elle définit tout d'abord un objectif qui doit être cohérent avec la personne, réaliste, qui sera traité entre autres à l'aide du recadrage et de métaphores. Un "métamodèle" est mis en place avec une liste de ce qu'il est possible de faire et de ce qui ne l'est pas pour établir un compromis entre ce que le sujet désire et ce qui est réalisable. Ce protocole doit respecter la "carte du monde" du sujet.

Sa validité scientifique est très controversée car ses promoteurs refusent toute évaluation sérieuse. La PNL utilise des concepts théoriques qui modélisent des techniques employées par Milton Erickson et l'École de Palo Alto ainsi que des éléments tirés du

⁴⁰ Meyer *et al.* (2005).

⁴¹ Onfray (2010).

1. ETAT DES LIEUX

foisonnement d'approches disponibles, sans chercher à les relier entre elles et sans en faire une théorie unifiée. C'est une pratique à la mode qui rencontre un succès grandissant, et il existe de nombreux ouvrages de vulgarisation. Ses inventeurs demandent des tarifs assez élevés, les hommes politiques l'utilisent volontiers (il est souvent mentionné dans la presse que par exemple Silvio Berlusconi et Nicolas Sarkozy se sont faits conseiller par des spécialistes de la PNL).

Les professionnels de la PNL se font appeler "praticiens", ce qui est en rapport avec la médecine, et entretient encore davantage l'ambiguïté. Ils ne cherchent pas à découvrir les raisons profondes de nos actions, ils ne se prétendent ni philosophes ni théologiens, seul le résultat les intéresse. Leur position vis-à-vis de leurs techniques est ambiguë car ils ne semblent pas les considérer comme une science, tout en utilisant un langage scientifique. La PNL serait un patchwork de techniques diverses sans cohérence et simplifierait à l'extrême les concepts de la psychologie.

Cette approche conjugue des techniques intéressantes avec d'autres parascientifiques et des références éclectiques imprécises et fantaisistes comme par exemple au modèle dépassé de l'organisation du cerveau triunique, avec le cerveau reptilien, le cerveau limbique et le néocortex. Le nom même de la PNL donne l'idée d'une science alors qu'elle est généralement considérée comme une pseudoscience.

C'est avant tout une pratique très lucrative surtout destinée aux entreprises et aux milieux dirigeants, elle est remplie d'acronymes anglo-saxons faciles à mémoriser. Cependant, un aspect de ses objectifs principaux consiste à changer les schémas de comportements mentaux et émotionnels du sujet par la manipulation et les processus neurologiques mis en œuvre à travers l'utilisation du langage. Elle est tellement proche du coaching générique par son

1. ETAT DES LIEUX

contenu et ses techniques qu'il est bien difficile de la différencier de celui-ci, elle est même parfois assimilée à une technique de coaching. En effet, ils ont en commun la brièveté de la durée des sessions et également l'utilisation d'éléments scientifiquement reconnus tels que le langage métaphorique, le recadrage, la modélisation des comportements, mais aussi des théories trop simplifiées, assemblées de manière désordonnée, qui ne forment pas une théorie unitaire valable. La PNL utilise aussi des éléments contestables qui n'ont jamais été validés par la communauté scientifique, tels que la reconnaissance de pensée par les mouvements oculaires.

Ce que nous lui reprochons principalement est de mêler sciemment des éléments de concepts et de techniques hétérogènes issus de différentes approches, dont certaines sont folkloriques, et d'en faire un ensemble qui se voudrait cohérent et scientifique. Son éthique est loin d'être irréprochable et elle utilise encore des théories qui sont aujourd'hui dépassées et erronées. Le coaching en général est lui aussi un mélange de théories scientifiques et de pratiques contestées, voire pseudo-scientifiques. La PNL pourrait être prise comme exemple des dérives du coaching tel qu'il est souvent pratiqué.

Les techniques proposées par la PNL et les TCC ont aussi certains points communs, en particulier le recadrage et les modélisations des comportements, mais la PNL les utilise principalement à des fins mercantiles, sans rigueur et couplées à des techniques fantaisistes, et son succès a encouragé l'émergence de pratiques voisines.

On peut en conclusion considérer que la PNL propose des techniques intéressantes mêlées à d'autres contestables mais qu'elle n'a pas de ligne directrice générale solide en raison de son manque de fondement scientifique. Pour notre CSL, la PNL représente la ligne

1. ETAT DES LIEUX

rouge à ne pas dépasser si l'on veut rester crédible et scientifique et aussi la tentation à éviter pour que le coaching ne devienne pas un simple commerce.

1.3.5 L'Analyse Transactionnelle (AT)

Nous nous intéressons maintenant à une autre approche utilisée en coaching, l'Analyse Transactionnelle, parce qu'elle cherche aussi les moyens de provoquer le changement. Elle est proche de la PNL, avec des qualités et des défauts semblables, elle est aussi prisée dans les milieux de l'entreprise, utilise un vocabulaire de type anglo-saxon et des références simplifiées voire simplistes.

D'inspiration psychanalytique et comportementaliste, l'AT fondée par Eric Berne dans les années 50 est basée sur les « transactions », échanges qui renvoient à des états internes, et cherche à dégager le sujet des influences passées afin de développer son autonomie et changer ses modèles inadéquats.

La personnalité du sujet se décomposerait en trois états distincts : le « moi-parent », représentant l'influence de l'entourage, le « moi-adulte », représentant les possibilités d'intégration de l'individu mature, et le « moi-enfant », qui représente les émotions et les sentiments. De façon pragmatique, elle vise à permettre une intégration plus harmonieuse de ces composantes à la personnalité du sujet. Des « scénarios de vie », élaborés dans l'enfance, continueraient inconsciemment à diriger nos actions en empêchant notre épanouissement. Il faudrait isoler ces conduites qui ont fini par devenir des croyances et des systèmes de comportement dommageables. Par des jeux de rôles on tente de retrouver la situation de départ du scénario qui a été adopté dans l'enfance pour remédier à des comportements inadaptés avec l'environnement.

1. ETAT DES LIEUX

L'AT espère changer la construction identitaire de la personne dans sa relation à l'autre, comme la PNL, elle est controversée car elle n'a reçu aucune validation scientifique, et cette approche est facilement détournable en activité purement commerciale. Elle nous paraît trop simplifiée pour être employée dans un coaching rationnel comme prétend l'être notre CSL. Nous considérons que d'autres approches sérieuses correspondent mieux à nos buts comme les thérapies brèves.

1.3.6 Les thérapies brèves

La durée est un paramètre primordial dans le coaching, les interventions sont réalisées dans un laps de temps réduit et limité, les résultats doivent être tangibles immédiatement, parfois dès la première séance. Nous allons présenter rapidement les travaux de cette école que nous examinerons plus en détail dans le chapitre 3. La thérapie brève ne cherche pas à trouver la cause du problème, le *pourquoi*, mais les raisons qui permettent son maintien, le *comment*, c'est sur celles-ci qu'on tentera d'agir. La thérapie brève a comme objectif fondamental de résoudre au moins en partie le problème dans un temps relativement court. Cette question de la brièveté nécessaire dans l'intervention modifie tout le protocole à la fois dans les buts et les moyens, ce qui change les objectifs par rapport à d'autres approches comme la psychanalyse, ou même les TCC.

Ces théories ont été élaborées et mises au point au sein du Mental Research Institute (MRI) de Palo Alto en Californie à partir de 1967. À partir des expériences de praticiens tels que Milton Erickson et Jay Haley, Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fish ont inventé ce concept en insistant sur la recherche de solutions. Le patient est le centre de la thérapie, et c'est en l'observant qu'on peut trouver la marche à suivre. Le thérapeute devra respecter ses choix

1. ETAT DES LIEUX

même s'il ne veut pas de changement, et susciter une approche moins douloureuse de sa réalité dans un contexte global comprenant la famille, son travail, ses proches. Le but, pragmatique, est de ne pas toucher à ce qui fonctionne, même imparfaitement, et de changer par petites touches ce qui ne fonctionne pas.

La première phase consiste à définir le problème. En étant attentif, le thérapeute peut souvent discerner derrière les représentations du monde du sujet une demande cachée plus proche de ses structures personnelles. La seconde est de trouver un accord avec le sujet concernant l'objectif sous forme de contrat avec le thérapeute en entrouvrant une fenêtre de solution. Enfin, la troisième et dernière phase (le *comment*) consiste en la mise en œuvre qui permettra un changement de représentation dans la vision du monde du sujet en utilisant ses points forts (apprentissages, succès) et ses échecs (résistances).

Le thérapeute doit trouver un état d'empathie avec le patient, s'appuyer sur ses réussites et ses échecs, et trouver les leviers capables d'amener le changement. Il lui proposera en accord avec lui d'autres lectures de sa réalité en lui montrant qu'il est possible d'effectuer quelques modifications sans détruire la cohérence du sujet pour que celui-ci puisse adhérer aux nouvelles propositions⁴². Le thérapeute emploiera des stratagèmes tirés de son expérience, mais ce sera le patient qui aura le dernier mot en l'acceptant ou non le changement. Le thérapeute devra s'imprégner de l'univers de représentation du patient, créer une alliance avec lui, utiliser ses ressources et lui montrer des leviers du changement. En fin de compte, c'est le patient qui décidera de changer ou pas. Ce sont les procédés que nous nous attacherons à mettre en place dans notre

⁴² Nardone et Watzlawick (1990, 1997).

1. ETAT DES LIEUX

CSL avec les adaptations requises puisque nous ne faisons pas de thérapie. Ce modèle nous semble très riche de potentialités et de techniques facilement transposables à notre propos.

1.3.7 Conclusions

Pour plus de clarté, nous proposons une synthèse rapide des approches que nous avons présentées dans ce chapitre ainsi qu'un rappel critique et l'utilisation que nous pouvons en tirer dans le CSL.

Les approches antiques se libèrent des explications uniquement théologiques pour trouver une explication logique. Elles sont les premières à s'occuper de l'individu en tant que tel. Les approches psychanalytiques tentent de résoudre les traumatismes par la recherche et l'explication de leurs causes dans le passé. C'est une cure, une thérapie par la parole. Les approches cognitives et comportementales traitent des problèmes psychiatriques à l'aide de protocoles relativement standardisés pour établir des processus fonctionnels. C'est une démarche participative et explicite avec le sujet qui procède par réajustement continu. Son but est de permettre au patient de laisser de côté les pensées irrationnelles négatives et de lui fournir un meilleur schéma cognitif.

Les approches humanistes considèrent que les potentialités de l'homme sont insuffisamment exploitées. Il peut dans une certaine mesure agir sur son destin, on essaie de lui redonner confiance en lui-même. La psychothérapie humaniste promeut l'autodétermination, le sujet doit être capable seul de se comprendre et de résoudre son problème. Le psychothérapeute doit lui donner confiance, l'écouter sans directivité. La Gestalt thérapie essaie de faire identifier par le sujet les blocages qui l'empêchent d'interagir de façon satisfaisante avec le monde extérieur et lui-même. Elle cherche à permettre au

1. ETAT DES LIEUX

sujet d'exprimer ses émotions, et tente une reconstruction et une responsabilisation.

La PNL (Programmation Neuro-Linguistique) est une pratique essentiellement commerciale qui utilise des techniques pragmatiques éclectiques sans trop se préoccuper de scientificité. L'AT (Analyse Transactionnelle), d'inspiration psychanalytique, veut développer l'autonomie du sujet en le dégageant de ses *patterns* dysfonctionnels du passé. Des conduites élaborées dans l'enfance deviendraient des croyances dommageables qu'il faudrait modifier.

Les thérapies brèves tentent d'agir sur les raisons qui permettent le maintien du problème, en induisant un changement léger chez le sujet qui par effet systémique provoquera un changement plus important.

Les approches historiques ne sont qu'une étape importante dans l'histoire des idées et ont servi de substrat à ce qui nous intéresse. La psychanalyse relève trop de la thérapie pour être adaptée facilement et directement telle quelle au coaching mais il est possible de s'inspirer de certaines de ses spécificités. Elle n'est pas toujours assez pragmatique et a une efficacité hypothétique. Les TCC nous paraissent trop cartésiennes et rigides, les approches humanistes trop idéalistes. La PNL et l'AT sont des entreprises commerciales sans solidité scientifique dont on peut néanmoins utiliser certains procédés. Les thérapies brèves nous semblent les plus complètes et les plus fiables et sont très proches du coaching, qui peut leur emprunter beaucoup d'aspects et de techniques.

Dans l'optique qui nous intéresse, les seules théories qui fonctionnent et qui sont scientifiques sont donc les TCC et les thérapies brèves, les autres sont trop longues ou non validées, voire fantaisistes. Les TCC sont trop rigides et médicales pour être adaptables facilement à notre modèle de Coaching Stratégico-

1. ETAT DES LIEUX

Linguistique, alors que les thérapies brèves contiennent des modèles et des théories parfaitement transposables pour ce dernier.

1. ETAT DES LIEUX

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le conduite du changement est au cœur du processus de coaching et constitue l'épine dorsale de notre CSL puisque notre but même est de faire évoluer une situation statique ou bloquante vers une situation plus fonctionnelle. Notre coaching se distingue de la thérapie car son but n'est pas de soigner mais d'améliorer la façon dont le sujet considère des situations qui ne sont pas pathogènes mais qui lui posent des problèmes ou pour lesquelles il cherche un perfectionnement. Il vise à modifier et à optimiser de façon pragmatique et rapide la situation du sujet. C'est pourquoi nous allons nous intéresser aux grands courants de pensée qui conditionnent nos actions, nos méthodes et nos buts.

2.1 Les prémisses, les bases, les présupposés

La problématique de la conduite du changement et le type de coaching choisi touchent à des questions philosophiques fondamentales anciennes, la différence entre inné et acquis, le dualisme (*mind-body problem*) et l'empirisme. Ce travail oblige dans

2. LA PROBLÉMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

une certaine mesure à prendre position par rapport à ces questions historiques et sur un certain nombre de concepts.

2.1.1 Inné / acquis

En apparence complètement opposés, l'inné représenterait des caractères héréditaires, au même titre que les gènes, et l'acquis des conduites assimilées et tributaires de l'environnement. Les deux notions ne sont pas exclusives l'une de l'autre, elles sont même relativement complémentaires. Par exemple un innéiste comme Chomsky ne nie pas la possibilité d'acquisition pour un individu, il la lie à des modules préexistants dans le cerveau qui la permettraient.

Dans les années 60, Chomsky, qui a su se construire une image médiatique forte, impose la Grammaire Générative qui nie l'importance de la structure de la communication entre les personnes : l'approche linguistique est strictement individuelle⁴³. Elle est « fondamentalement essentialiste pource qui concerne la nature de l'homme, approche qui suppose une discontinuité évolutive et est, de ce point de vue, proche du créationnisme métaphysique⁴⁴». C'est une vision innéiste qui découle des théories de Platon et de Descartes. Dans le *Ménon* de Platon, Socrate conclut que l'esclave à qui il apprend la géométrie avait déjà ces notions en lui auparavant.

Chomsky, s'appuyant sur Descartes, considère que les structures linguistiques sont monotones et invariantes. Les compétences linguistiques des sujets humains ne dépendent ni des compétences humaines ni des compétences sociales⁴⁵. Auroux

⁴³ Chomsky (1957, 1965).

⁴⁴ Laks (2013 : 14).

⁴⁵ *Ibid.* p.27 : « Dans les années soixante, la rupture avec le structuralisme et l'avènement de la linguistique cartésienne (Chomsky 1965, 1966) avaient durablement imposé la linguistique de l'exemplum qu'est la Grammaire Générative comme paradigme linguistique dominant. Ceci avait conduit à

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

(2000)lui reproche de ne pouvoir produire aucun exemple concret de la validité de ses théories, « tous les modèles épistémologiques chomskyens sont ou faux, ou ambigus ou absurdes ». L'argument de Chomsky à propos de la pauvreté du stimulus lors de l'apprentissage naturel est par exemple discuté⁴⁶.

« [...] le locuteur chomskyen est sourd et muet, il ne communique pas et n'a aucune relation interindividuelle. »⁴⁷

Certains, par exemple Lorenz, sont encore plus radicaux que Chomsky et affirment que toutes les conduites des individus sont les résultats de leurs gènes, et ont même cherché à prouver que des caractères biologiques pouvaient se former dans l'environnement intra-utérin (hormones, température). La position de Lorenz est opposée à celle du behaviorisme traditionnel, qui défend l'idée qu'il n'existe qu'un processus d'apprentissage fondé sur la punition et la récompense. Lorenz pense au contraire qu'il y a plusieurs mécanismes distincts mais qu'ils ne peuvent se développer que s'ils préexistent dans le système nerveux.

Un trait inné peut s'exprimer ou non longtemps après la naissance. Lorenz a montré que les oiseaux qui n'avaient jamais vu un oiseau de proie se mettaient à l'abri dès qu'ils en voyaient la silhouette d'un. Ce serait bien un caractère inné et non acquis. La psychologie parle d'apprentissage et la biologie de facteurs environnementaux et génétiques. Après la deuxième guerre mondiale, les idées innéistes prévalentes dans l'éducation ont été combattues par le behaviorisme qui estimait que tout était le résultat de l'environnement et de lui seul, donc de l'acquis.

une négation du caractère structurant de la communication interpersonnelle. »

⁴⁶ Tomasello (2013).

⁴⁷ Laks, *op. cit.*, p.9.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Popper distingue l'apprentissage passif et l'apprentissage actif. L'apprentissage passif serait le résultat de la répétition et de l'apprentissage par la mémoire, avec une reproduction automatique sans réflexion (par exemple, l'apprentissage des tables de multiplication). Ce serait un apprentissage qui refoulerait dans l'inconscient ce que l'on a appris précédemment. L'apprentissage actif serait ce qu'il appelle « le stade de l'aventure, du chercheur, de l'inventeur » : une découverte est faite par hasard et intégrée dans les pratiques nouvelles courantes. L'apprentissage passif conditionne l'apprentissage actif. La connaissance des tables de multiplication conditionne l'apprentissage du calcul. Selon Lorenz « vivre c'est apprendre ». Les espèces incapables d'apprentissage sont éliminées par la sélection naturelle. L'apprentissage du deuxième type permet seul la survivance de l'espèce. « L'activité caractéristique du vivant est non pas l'attente passive mais l'essai permanent. La vie prend des risques, elle tente des expériences »⁴⁸. L'adaptation est une condition nécessaire, elle s'acquiert par l'apprentissage qui est un processus en continue évolution. S'il s'arrête, l'individu ou l'espèce disparaît.

Actuellement, les positions sont plus nuancées. Le projet *Génome Humain* a déterminé que le nombre de gènes était beaucoup plus faible que ce que l'on croyait et que c'était donc l'environnement qui conditionnait nos actes en puisant dans nos caractères génétiques, ce qui pourrait amener à penser que aussi bien l'inné que l'acquis sont parties constituantes de l'individu.

⁴⁸ Lorenz et Popper (1985 : 22).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

« L'aptitude à apprendre proprement dite est liée à la plasticité biochimique du cerveau⁴⁹». L'inné et l'acquis s'enchaînent, permutent, les capacités innées permettent les nouvelles acquisitions et sont capables de les mémoriser. L'apprentissage serait « une aptitude innée à acquérir des aptitudes non innées⁵⁰ »

Les théories qui ne privilégient pas une approche exclusive sont celles qui nous paraissent les plus pertinentes pour l'application de notre CSL. Nous pensons que l'apprentissage déclenché ou non par une aptitude innée est un des éléments clefs qui peut permettre le changement.

2.1.2 Le dualisme

Notre CSL doit prendre position par rapport au dualisme car selon l'angle d'approche théorique, les conditions d'intervention pour que le changement puisse se réaliser seront différentes. Le dualisme postule la prééminence d'un monde d'idées différent et séparé du monde matériel, et fait souvent référence à une entité supérieure, dans ce cas, le changement espéré devra être spirituel, profond. Le monisme s'oppose au dualisme et soutient qu'il n'y a pas de séparation entre le monde physique et le monde spirituel. Le changement peut alors être plus factuel, concerner le corps et être plus superficiel d'apparence et rapide.

Les différences ne sont pas tranchées entre les innéistes et ceux qui croient à la prééminence de l'esprit sur le corps dans le dualisme. Il ne s'agit pas d'une supériorité des caractères génétiques sur le corps et l'expérience, mais d'une différence de niveau. L'esprit ressemblerait à l'âme selon la conception religieuse et ne serait donc

⁴⁹ Morin (1985 : 60), tome 3.

⁵⁰ *Op. cit.*, tome 2, p.135.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

ni explicable ni scientifiquement étudiable. Le dualisme considère que l'esprit et le corps sont séparés de façon irréductible. L'intelligence ne serait pas située dans le corps. Le corps serait localisé dans l'espace et dans le temps, l'esprit le serait dans une intériorité non visible. L'esprit, ou l'âme, échappe au mode rationnel et ne peut donc pas être l'objet d'une science. Nous ne comprenons pas l'union de l'âme et du corps mais nous l'expérimentons avec évidence, nous ne pouvons que la vivre.

Tout homme posséderait dans son esprit un espace privé qu'il connaîtrait intimement et qui lui permettrait de ne pas se tromper sur ses pensées et ses perceptions. C'est une théorie qui est devenue presque évidente dans la pensée occidentale mais qui a soulevé à partir du XIXe siècle de nombreuses critiques, par exemple avec Nietzsche et Wittgenstein. Nous recevons un flux de sensations qui détermineraient notre intériorité mais qu'il est bien difficile d'expliquer. En réaction, surtout à partir du XXe siècle, s'est développé le monisme, à la suite de Spinoza et de Kant : rien n'est mental, tout est physique, ou plus précisément, le mental n'est qu'un aspect du physique. Un phénomène psychique est déterminé par des phénomènes neurobiologiques.

Une explication nouvelle s'est fait jour et représente une position clé chez beaucoup de chercheurs ainsi qu'un débat moderne du dualisme, celle des qualia, mais qui ressemble à des théories anciennes. Elle s'apparenterait à la théorie de l'âme, où celle-ci est divisée en petits éléments et tenterait de s'adapter aux théories scientifiques actuelles. Les qualia seraient des particules élémentaires, résultat de l'expérience sensible, des états subjectifs associés aux états mentaux, et seraient par définition non analysables. Pour ceux qui pensent que *l'esprit renferme quelque chose de plus*, et qu'on ne pourra d'ailleurs sans doute jamais

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

l'étudier complètement de manière scientifique, une approche qui laisserait de côté ces hypothétiques qualia serait incomplète, donc inutile pour une application pragmatique.

Les partisans du dualisme et des qualia que Dennett appelle les réactionnaires, comme Chomsky, Fodor, Chalmers croient à un mystère inexplicable dans le fonctionnement de l'esprit, à l'existence d'un « Problème Difficile⁵¹ ». Les dualistes voient d'un mauvais œil ceux qui cherchent à pénétrer et expliquer les arcanes du cerveau en suivant une méthodologie fonctionnaliste et mécaniste.

Des spectres de débats aussi anciens que le monde resurgissent : l'homme a-t-il un composant « divin », inaccessible à la raison ? L'inné, la langue adamique, l'élan vital, le dualisme s'opposeraient à l'acquis, à l'empirisme, au behaviorisme, et malgré les avancées décisives de la recherche (la vie, la guérison auto-immune semblaient des mystères merveilleux et insondables), un consensus scientifiquement acceptable par tous n'est pas encore en vue, même si Dennett, jouant son rôle de provocateur athée, y croit.

Il est difficile de se défaire du poids du passé, de la tradition, et l'on voit des neuroscientifiques⁵² revenir par des voies détournées et parfois inattendues à des concepts qui tendent à ne pas abandonner complètement l'idée qu'il y a quelque chose de plus. Varela se rapproche par exemple fortement et explicitement du bouddhisme et de la philosophie transcendantale à travers l'étude phénoménologique des processus émergents et de l'autopoïèse. Bateson parle d'un esprit cosmologique, il ne faut pas oublier le contexte des années 70 en Californie. Bref, presque tous font des concessions.

Cependant, les positions se font moins marquées qu'il n'y paraît, on rencontre des alliances curieuses à première vue, Chomsky

⁵¹ Dennett (1993).

⁵² En particulier Damasio, Varela et même Bateson.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

se dit athée, Skinner ne réfute pas la boîte noire, et fait même de la philosophie⁵³, bref, le champ de bataille est immense, et chacun y va de son appréciation. Il y a ceux qui sont plutôt rétifs à la « psychologisation », même si depuis les excès du behaviorisme, ils se gardent bien de le dire ouvertement car l'intelligence artificielle, le computationnalisme, les thérapies cognitives et comportementales s'en inspirent partiellement. Nous pourrions dire qu'ils reconnaissent plus ou moins l'existence d'états mentaux, mais qu'ils pensent que ce n'est qu'une question de temps pour expliquer le fonctionnement et les états du cerveau, donc de la pensée.

Certains misent sur des explications physiques. Les théories faisant la part belle à la psychologie sont rejetées, la psychanalyse est considérée comme une pseudoscience, l'inconscient existe peut-être, mais ne peut être étudié scientifiquement. Il s'agit par exemple d'expliquer les échanges chimiques ou les impulsions électriques. Les sciences humaines, ou sciences « molles », sont presque laissées de côté, et on postule par exemple que le langage est soluble dans les mathématiques, que l'on peut le « traduire » en signes et en algorithmes. C'est le grand fantasme des machines universelles à traduire, dont les progrès certains, mais encore très loin du compte, nous incitent à la plus grande humilité.

Il faut souligner les aberrations auxquelles certains sont arrivés pour faire fonctionner leur théorie, Chomsky par exemple pour illustrer les versions successives de sa grammaire générative et transformationnelle (modèle standard, modèle standard étendu, puis le programme minimaliste), n'utilise que des phrases inventées, un langage parlé par un « locuteur idéal », bien loin de la langue

⁵³ Skinner (1972, 1976).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

naturelle, celle de tous les jours⁵⁴. Sans cela, il n'aurait sûrement pas pu développer plus de quelques lignes de sa théorie. Il est important de souligner que les langues naissent bien évidemment dans la bouche de locuteurs naturels, et non pas d'un locuteur idéal, et ne relèvent au départ du registre de l'écrit. Le concept de langue adamique, et par là, les idées innéistes, ne sont jamais très loin dans ces cas.

Peu de scientifiques suivent actuellement l'approche systémique-relationnelle constructiviste de Palo Alto, et le plus étonnant est que son plus éminent représentant, Gregory Bateson, avait une position ambiguë. Il est lui-même paradoxal (ce n'est pas surprenant pour quelqu'un qui a passé sa vie à étudier les paradoxes), et il dit que ses théories ne doivent pas vraiment être appliquées.

Le CSL, qui s'inspire du modèle de Palo Alto, soutient le postulat fondamental que l'esprit n'est pas séparé du corps et est incarné, alors que la psychanalyse freudienne classique pense que l'esprit est le moteur de l'individu et qu'il faudrait rechercher dans le passé les prémisses des comportements actuels, dont le patient prendrait conscience grâce à l'*insight*, et serait libéré de ses maux une fois ce processus accompli.

2.1.3 L'empirisme

Notre CSL suit une démarche assez souple, qui procède par correction et adaptation grâce à la rétroaction, c'est donc une

⁵⁴ Vicca (2008 : 21) : « La notion de compétence communicative, suggérée par Dell Hymes a été adoptée par les linguistes pour intégrer celle de compétence linguistique, proposée par Chomsky, qui présentait la limite de ne pas considérer l'habileté du parlant et son interaction avec d'autres parlants. »

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

approche plutôt ascendante et empirique. L'empirisme est une doctrine développée par Bacon, Locke, Berkeley et Hume, elle part du concret pour arriver vers l'abstrait, l'expérience est la seule source valable de connaissance. L'empirisme s'oppose à l'innéisme, la création des idées se fait par accumulation d'idées simples, la connaissance est une somme de faits mesurables qui amène à des lois générales.

Puis, au début du XXe siècle, John Watson invente le terme behaviorisme, précisément en 1913, qui désigne une science à dominante empirique. Il veut inventer une « science dure » qui se limite à ce qui est mesurable, en laissant de côté toutes les interprétations psychologiques. Ce courant sera appelé plus tard le behaviorisme méthodologique. Les stimuli produisent des comportements mesurables et reproductibles. Le behaviorisme ne se fonde que sur le comportement observable, il explique la détermination des conduites humaines dans leur environnement.

À partir de 1940, Burrhus Skinner invente le conditionnement opérant. Les animaux apprennent par essais-erreurs à exécuter des actions susceptibles de leur apporter des récompenses. Le comportement est fonction de ses conséquences et il conduit à un apprentissage programmé, tout est comportement, y compris les événements mentaux, et ce courant a été appelé par la suite le béhaviorisme radical.

Les théories de Skinner ont perdu de leur influence à partir de 1970, mais les thérapies comportementales s'en inspirent directement pour traiter l'anxiété et la dépression. Ses idées ont été assez mal reçues, surtout en France, où ses propos ont souvent été caricaturés et dénaturés : Chomsky en a fait une recension partisane, et Skinner a été particulièrement rejeté, présenté comme un homme dangereux qui veut programmer les humains comme des automates

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

et supprimer le libre-arbitre. Quand on lit un peu mieux Skinner, on s'aperçoit qu'il a des visées humanistes, il se sert du conditionnement pour libérer l'individu⁵⁵. Nous sommes conditionnés et conditionnables, il s'agit d'en être conscient pour se libérer des conditionnements qu'on refuse. Si on veut être libre, il faut choisir de l'être et se conditionner pour le devenir. Notre corps et notre esprit ont des limites et des choix sont nécessaires en fonction de ce qu'il est possible de faire.

La psychanalyse est totalement opposée aux théories de Skinner : pour les behavioristes, une psychothérapie visera à éliminer le symptôme en laissant de côté sa signification, alors que la psychanalyse l'étudiera en priorité. À l'aide de renforcements inspirés du behaviorisme, il est possible de favoriser ou d'occulter certains comportements dans l'enseignement, dans le coaching, dans les TCC et les Thérapies Brèves. Le CSL cherche à proposer au sujet des protocoles d'intervention adaptables et modulables, des modèles généraux de comportement plus adaptés, plus fonctionnels. Le sujet peut s'y reconnaître, se les approprier par la pratique et l'expérience, et se développer dans la direction souhaitée. Notre cadre général d'intervention nous permet des adaptations au cas par cas.

De la même façon que les choix théoriques choisis par rapport au dualisme, à l'inné et l'acquis, à l'empirisme entraînent des méthodes, des objectifs, des applications, des choix de techniques différents pour la conduite du changement, les positionnements par rapport aux approches ascendantes et descendantes, aux inférences, et aux différents types de causalité vont déterminer l'orientation des méthodes employées pour la conduite du changement.

⁵⁵Skinner (1976).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

2.2 Changement et cognition

Nous présenterons comment notre CSL se situe par rapport aux démarches procédurales *top down* et *bottom up*, aux inférences, à l'information analogique et numérique, et aux causalités circulaires et linéaires. La conduite du changement cognitif concerne non seulement le cerveau mais aussi le corps, il s'agit alors de changement incarné (*embodiment*). La recherche actuelle est riche de nouvelles théories, qui n'ont pas encore été appliquées au changement en général et au coaching en particulier. Nous pensons qu'elles constitueront des axes de recherche porteurs pour le coaching. Nous étudierons les différentes approches concernant les procédures de fonctionnement de l'esprit pour notre CSL. En sciences, une démarche procédurale doit déterminer l'approche choisie, ascendante (ou *bottom up*) ou descendante (ou *top down*). Ces deux approches principales constituent des stratégies de traitement de l'information et d'ordonnement du savoir.

Il y a trois façons de tirer des conclusions à partir d'un ensemble de propositions, en inférant que le raisonnement procédera probablement d'une certaine façon (abduction), ou qu'il procédera réellement d'une certaine façon (induction), et qu'on pourra penser qu'il procédera définitivement de cette façon (déduction). Pour comprendre le mode de raisonnement et de logique de changement au niveau cognitif, il est également nécessaire de présenter les notions d'information numérique et analogique. Nos comportements et nos raisonnements sont causés par les réponses que nous apportons dans le choix des stimuli que nous recevons et ils ne se limitent pas aux aspects non verbaux mais aussi à l'analogie et aux

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

métaphores. La cybernétique⁵⁶ a montré qu'un système complexe ne pouvait pas se réduire à un fonctionnement linéaire. L'interaction des éléments est la règle principale, c'est pourquoi nous présenterons pour terminer le processus de la causalité circulaire.

2.2.1 Top down

L'approche descendante fonctionne comme une analyse, par raisonnement déductif. Elle consiste à concevoir un projet globalement (*big chunk*) puis en à affiner les détails progressivement. C'est la technique qu'emploie un sculpteur. Elle permet d'avoir une conception d'ensemble rapide, mais n'autorise pas de correction importante du projet, et peut s'avérer irréalisable. Elle fournit une estimation approximative du but final, et est utilisée surtout dans le domaine du développement informatique quand les principes de base sont maîtrisés. C'est l'approche dont Chomsky est le représentant le plus connu durant les cinquante dernières années. Les théories abstraites prévalent sur la pratique et les preuves empiriques. C'est majoritairement le cas dans les domaines scientifiques apparentés à la psychanalyse.

Ces approches normatives cherchent à tout expliquer par des théories plutôt abstraites et difficilement vérifiables (complexe d'Œdipe, insight, stades oral, anal, œdipien et génital, la prééminence du passé et de la petite enfance, analyse des rêves). Elles cherchent à appliquer, à plaquer la théorie sur des faits et des cas discutables. On peut citer par exemple l'hystérie des femmes dans la psychanalyse au début du XXème siècle, l'homosexualité et les

⁵⁶Gardner (1993).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

conduites déviantes qui étaient considérées comme des maladies dans le classement des troubles mentaux DSM⁵⁷ en psychiatrie.

En 1973, lors de la publication de la deuxième version du DSM, par un trait de plume, des centaines de milliers de malades ont été « guéris » car l'homosexualité a été enlevée de la nomenclature des maladies mentales. Le risque de cette approche en psychologie est que les théories ne cadrent pas complètement avec les faits observés, et qu'il soit donc nécessaire de les gauchir légèrement pour prouver leur bien-fondé.

En informatique et dans la modélisation, l'approche descendante consiste à définir ce que l'on veut obtenir et à essayer de scinder le programme en parties plus petites, avec le risque que ce programme ne soit pas réalisable dans l'état actuel des connaissances, et tout le programme se trouve alors fragilisé. L'approche théorique est valable et on compte que le programme pourra être réalisé plus tard dans son ensemble avec l'avancement des techniques de développement. Dans les années 60, il y a eu un plan informatique général d'essai de modélisation et de diagnostic de tous les types de cancer, et si possible de dépistage le plus précoce possible. Il y a eu quelques avancées importantes, cela a permis de mettre en évidence les manques et les directions futures à suivre pour la recherche, mais au final il a apporté peu de fruits, les connaissances étant encore trop imparfaites.

Mais si l'idée de départ est fautive, le risque est de ne rien obtenir, et si elle est bonne, de ne pas pouvoir l'utiliser faute d'éléments pratiques de réalisation. Les approches descendante et ascendante font partie des processus d'information utilisés dans la recherche en sciences humaines, de la programmation informatique,

⁵⁷Cf. 7.3.1.

2. LA PROBLÉMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

des théories scientifiques et du management, elles constituent des modes de pensée et d'enseignement.

2.2.2 Bottom up

À l'inverse, l'approche ascendante (*bottom up*) consiste à partir de faits concrets pour établir ou non une théorie. L'approche ascendante procède par raisonnement inductif, elle permet de commencer par la base (*small chunk*) pour trouver un ordre qui devrait permettre de formuler une synthèse des éléments trouvés, de dégager une théorie d'après la pratique⁵⁸. Elle est employée surtout dans la recherche pour essayer de déterminer des principes à partir de la pratique. Mais une bonne connaissance des éléments de base ne peut garantir la possibilité de dégager une théorie. Dans la recherche sur le cancer, d'autres méthodes que celle du *top down* ont été essayées pour obtenir des résultats, en laissant de côté dans un premier temps les causes générales de la maladie pour se focaliser sur chaque cancer spécifique. Les observations sont multipliées, comparées, et différents traitements sont essayés. De cette manière, la recherche a progressé rapidement. Beaucoup de cancers différents ont été individualisés sans pouvoir encore les relier à des modèles généraux.

Dans les modèles de coaching utilisés par l'École de Palo Alto et ses épigones, les théories sont souples et permettent de s'adapter au cas du sujet à mesure de l'évolution du suivi. Il faut être attentif au *feedback* que le client renvoie, il n'y a pas d'application rigide des théories, mais une remise en question permanente de la pertinence des injonctions. Seuls les résultats comptent, ce sont eux qui valident l'efficacité et l'adéquation, la pertinence des théories. L'approche

⁵⁸Lemaire (1999).

2. LA PROBLÉMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

ascendante *bottom ups* apparente à l'empirisme, elle cherche, à partir de pratiques, à faire émerger des théories.

2.2.3 Les inférences : abduction, induction, déduction

L'inférence est un terme général qui consiste à lier deux propositions dans un raisonnement dont la première est considérée comme vraie. L'inférence aboutit à mettre en évidence une vérité, une fausseté ou une probabilité dans une troisième proposition appelée conclusion.

Dans le cas de l'abduction (*warranted assertion*), on forme une hypothèse en espérant qu'elle se vérifiera. Elle relève de la catégorie du sensible. La psychologie cognitive considère que c'est un raisonnement fondé sur l'intuition qui supprime les solutions peu probables, en informatique, c'est l'heuristique des systèmes experts. Elle s'oppose à la force brute, c'est-à-dire à l'exploration systématique de toutes les possibilités. Par exemple, dans un jeu comme le jeu de dames, qui offre relativement peu de combinaisons, un ordinateur actuel ordinaire est capable de gagner à tous coups avec la force brute de calcul. Il n'en est pas encore de même en ce qui concerne le jeu des échecs : le programme doit avoir recours à l'heuristique car le nombre de combinaisons possibles est trop élevé pour un calcul rapide. Cela consiste à éliminer à mesure que le programme se déroule toutes les solutions sans intérêt.

La déduction se fonde sur des axiomes dont on tire les conséquences. En informatique c'est l'algorithme. Dans la déduction, si on accepte les principes posés dans les prémisses, la conclusion est logique, inévitable, elle ne peut être fausse que si les prémisses sont fausses. La déduction est complètement opposée au raisonnement expérimental, elle fonctionne selon un modèle descendant (*top down*), qui va du général vers le particulier, alors que

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

l'induction fonctionne selon un modèle ascendant (*bottom up*), c'est-à-dire qui cherche à établir des lois à partir de faits.

L'induction consiste à déduire des lois par généralisation d'observations répétées, quand un phénomène se répète, la probabilité qu'il se reproduise augmente. Pour le chien de Pavlov, si des faits similaires se répètent souvent, la probabilité qu'il se reproduise devient une quasi-certitude, tout contre-exemple soit remet en cause cette loi, soit la conforte (l'exception confirme la règle). On considère que tous les systèmes vivants fonctionnent par l'induction et l'intelligence artificielle utilise des systèmes d'apprentissage inductifs. Selon Hume, c'est l'habitude qui produit l'induction, c'est une croyance psychologique. Popper estime que la répétition est pour nous la supposition d'une régularité qu'il faut rechercher. La sélection naturelle qui fonctionne par essai/erreur en éliminant les moins adaptés, est naturellement inductive.

2.2.4 L'information, l'analogique et le numérique

La communication analogique est non-verbale et s'exprime par gestes, expressions du visage, inflexions de la voix, rythme. Elle est de type archaïque et fait référence directement à la chose représentée. La sémantique est ici adaptée au niveau relationnel. La communication numérique représente la communication verbale, et fournit arbitrairement une relation entre la parole et la chose représentée. La transmission du contenu est déterminée par une syntaxe complexe qui permet l'échange d'informations et la transmission de connaissances et en particulier l'aspect du contenu.

Le langage numérique et le langage analogique s'opposent : le premier dispose d'une syntaxe logique complexe et efficace mais son langage sémantique n'est pas adapté au domaine relationnel ; le second dispose d'une sémantique mais pas d'une syntaxe adéquate.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le langage numérique peut perdre complètement sa signification quand c'est la relation qui définit la communication. Les mots sont des signes arbitraires et privés d'une corrélation avec la chose qu'ils représentent, mais permettent une manipulation selon les règles de la syntaxe logique qui les organisent.

L'homme semble être le seul être vivant à utiliser les deux modules, analogique et numérique, pour communiquer. Le langage numérique sert à échanger des informations sur les objets et à transmettre la connaissance du temps. Les animaux, quand nous leur parlons, ne comprennent pas la signification des phrases, mais comprennent très bien la richesse analogique contenue dans ces phrases.

L'information comprend un large champ sémantique qui va bien au-delà de la notion que chacun pense connaître. Dans la nature, la différence de deux états thermiques tend à un état final d'équilibre. L'entropie est une notion statistique qui stipule que toutes les particules d'un corps tendent vers le désordre, mais ce n'est pas un concept objectif parce que la probabilité de son apparition est liée à l'intellect humain.

Comme Bateson l'a remarqué, alors que pour les éléments naturels, le comportement résulte d'un passage d'énergie, chez les humains ce rôle est dévolu au passage d'information. La systémique a voulu se dégager du concept analogique d'énergie qui ne permet pas de caractériser les organismes vivants. Une théorie interactionnelle est possible si on applique à la communication humaine les principes de la cybernétique qui réuniraient plusieurs disciplines des sciences naturelles. Bateson avait retenu la biologie, l'anthropologie et la psychiatrie, il définira l'information, la redondance, le codage dans un sens compatible avec la théorie mathématique de la communication.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La communication se fait par échange de signaux entre individus qu'ils choisissent de nier ou pas, d'amender ou d'amplifier. Bateson affirme que nous ne pouvons percevoir que des différences qui peuvent être reconnues par nos organes sensoriels. La différence est une relation entre les choses, un changement peut représenter un changement dans la nature mais aussi l'idée de l'événement physique dans notre esprit dans l'espace et dans le temps. Il existe deux mondes différents, celui des phénomènes mentaux et celui des phénomènes matériels, certains systèmes peuvent uniquement traiter l'énergie et d'autres peuvent le faire aussi pour l'information. Tout message qui passe dans un circuit subit des transformations, l'arbre que nous voyons n'est pas dans notre esprit, c'est une image de lui qui y réside, avec des transformations. Ce sont ces changements que Bateson à la suite de Shannon appelle codage. Ces codages ne se limitent pas aux aspects non verbaux, mais nous avons recours par exemple à l'analogie ou aux métaphores.

Dans la communication humaine, il existe deux façons de faire référence aux objets, le mode analogique, par une représentation, et le mode numérique, au moyen d'une attribution symbolique. Toute communication est une sélection opérée sur la réception d'un énorme ensemble de stimuli. Deux personnes qui se connaissent bien développent des comportements qui se produisent plus fréquemment que d'autres, habitudes, tabous observés ou transgressés, un comportement spécifique déclenche des conduites spécifiques elles aussi, le champ de diversité de comportement des deux individus se restreint énormément. Shannon l'appelle redondance quand un élément d'un ensemble restreint la liberté d'un autre ensemble.

Une information analogique mesure la variation d'une grandeur physique par rapport à une valeur étalonnée. Par exemple, un thermomètre mesure une température par rapport au zéro Celsius. Le

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

terme analogique est formé sur le grec *analogos*(*αναλογος*), qui signifie "ce qui est en rapport avec, ce qui est proportionnel". L'information analogique ne peut pas assurer la fiabilité des données qu'elle véhicule, car elle est extrêmement sensible aux parasites et aux interférences.

L'information numérique (en anglais *digital*) représente la transformation d'informations analogiques en numériques. Numérique est formé sur le latin *numerus* et signifie représentation par des nombres, le terme anglais formé sur le mot *digit* (du latin *digitus*, doigt) désigne les chiffres arabes. À l'aide d'algorithmes mathématiques, on peut vérifier que le fichier dupliqué est absolument identique au fichier source. L'information numérique permet aussi la compression des données sans pertes ou avec l'acceptation d'une dégradation de la qualité et a été maintenant généralisée aussi bien pour le traitement de la reproduction du son que de l'image.

L'information analogique et numérique induit qu'il existe deux types de communication. La communication analogique représente le langage archaïque, le langage du corps, les gestes, le non verbal, elle fait directement référence à la chose représentée alors que la communication numérique représente la communication verbale, évoluée, de la parole. Elle en transmet le contenu, fait référence à une représentation symbolique et il y a une relation arbitraire entre la parole et la chose représentée. Comme pour la communication qui peut-être analogique ou numérique, il existe deux types de causalités, linéaire ou circulaire.

2.2.5 Causalités linéaire et circulaire

La causalité linéaire désigne une suite d'événements qui se suivent tous l'un après l'autre. Dans la causalité circulaire les

2. LA PROBLÉMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

événements peuvent avoir des relations les uns avec les autres et l'effet peut modifier la cause de son propre événement. Par exemple, quelqu'un qui a eu un accident musculaire tend à compenser son handicap en utilisant d'autres muscles qui sont alors en surcharge et ne peuvent qu'accentuer le dysfonctionnement. Le sujet en arrive à cesser toute activité physique, la douleur se transforme en cause du problème.

La science classique définie par Descartes dans le *Discours de la méthode*, préconise que pour comprendre un problème il faut en séparer et en étudier les éléments constitutifs. La systémique et la cybernétique estiment que cette approche par éléments ne permet pas à elle seule de comprendre les caractéristiques de l'ensemble. Cette approche cartésienne est valable selon elles pour les systèmes simples ; dans les systèmes dynamiques les variables changent et influent sur le changement des autres. Le comportement d'un élément en interaction fournit un changement pour l'élément qui le suit, la causalité devient donc circulaire. Quand le nombre de variables est très important, il faut trouver une modélisation ou une simulation pour essayer de comprendre le fonctionnement du système. La systémique va donc développer un raisonnement analogique qui tout en le simplifiant doit respecter le déroulement des phénomènes complexes et des interactions entre les éléments.

Il est parfois difficile de distinguer l'effet de la cause à l'intérieur d'un système à cause de présence de phénomènes de rétroaction quand on déclenche le changement. Il faut avoir une vision globale du problème, le fait d'agir, de changer un seul élément permet d'influencer et de changer par réaction systémique et rétroaction l'ensemble des interactions des éléments. C'est notre démarche dans le CSL et nous suivrons en cela les préceptes des thérapies brèves de Palo Alto et de l'École d'Arezzo.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Nous nous interrogerons maintenant sur les moyens de provoquer des changements conduits, soit par l'apprentissage soit par le conditionnement que l'on peut considérer comme une forme d'apprentissage particulière.

2.3 Changement conduit

Chaque modèle d'apprentissage est sous-tendu par une théorie, même si elle n'est pas souvent explicite, il conditionne les choix pédagogiques et chacun s'adapte plus facilement à une situation donnée. Nous distinguerons cinq grands modèles : la transmission, le behaviorisme, le constructivisme, le socioconstructivisme et le cognitivisme. Ils ont en commun l'idée que l'on peut agir, influencer en partie sur la cognition et l'apprentissage, au contraire des théories innéistes, et fournir une charpente pour la conduite du changement. Nous nous intéresserons aux modèles de Piaget, bien qu'ils soient plutôt conçus pour le développement des enfants car comme nous le verrons, sa théorie des systèmes d'équilibration mérite une attention particulière.

2.3.1 L'apprentissage

L'apprentissage diffère de l'enseignement, tout en lui étant complémentaire. L'enseignement vise à l'acquisition de savoirs au moyen d'exercices et de contrôles alors que l'apprentissage vise à l'acquisition de savoir-faire par des essais et des erreurs. Le behaviorisme considère que l'apprentissage amène à un changement de comportement qui doit être mesurable et persistant. En ce qui concerne les animaux, les éthologues distinguent un apprentissage individuel et un apprentissage collectif. Certains animaux développent des techniques particulières de chasse en groupe. Chez les humains, l'apprentissage peut être aussi individuel ou collaboratif.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les organismes pluricellulaires ont des capacités d'apprentissage et de mémorisation. Les neurosciences cherchent à étudier et à mettre en place des modèles qui s'appliquent au cerveau humain, mais les recherches n'en sont encore qu'à leur début. Elles essaient de comprendre le fonctionnement du cerveau humain, le domaine est complexe et dans un premier temps elles modélisent des systèmes simplifiés. Il est donc possible de construire des hypothèses et d'expérimenter des modélisations concernant l'apprentissage.

Le behaviorisme considère que l'apprentissage est le résultat d'un stimulus qui provoque une réaction, qui peut être persistante, et qui peut refléter une nouvelle construction mentale. Dans cette optique, l'apprentissage est un conditionnement classique, de type 1, dit « pavlovien », ou bien un conditionnement opérant, de type 2, dit « skinnerien ». Nous développerons ces points en 2.3.2. Une culture commune peut être créée par apprentissage. Quand un groupe le développe pendant plusieurs générations, les générations futures en sont baignées et s'en imprègnent, ce qui est structurant. Les neurobiologistes estiment que seul le collectif est pris en compte car les neurones ne fonctionnent pas indépendamment les uns des autres.

L'imitation est un des moyens d'apprentissage les plus courants pour les enfants. L'instituteur fournit des exemples à imiter. Les instructions officielles concernant la pédagogie scolaire actuelle prônent depuis plusieurs années la diminution de l'apprentissage par imitation sauf en ce qui concerne les arts et les techniques. Par exemple la pratique d'un instrument de musique, de l'équitation, de la plomberie s'apprend principalement par imitation. Un modèle hybride a été développé, l'imitation par immersion.

Les programmes scolaires ont encouragé la sensibilisation des jeunes enfants dès l'école primaire à l'écoute de la langue-cible

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

parlée par une personne native, à la réalisation d'exercices de répétition pour habituer leur oreille encore plus réceptive que celle des adultes aux inflexions et aux particularités phonétiques de la langue étrangère. Un apprentissage par immersion semble donner de bons résultats, mais les stimuli doivent être continus dans le temps sous peine de perte de tous les acquis. En ce qui concerne les adolescents ou adultes, cette méthode doit être associée à l'apprentissage grammatical de base pour pouvoir persister dans la mémoire.

Le modèle ancien de transmission, aujourd'hui considéré comme non-pertinent, est celui de la *tabula rasa*, ou modèle de l'empreinte formalisé par Locke, le maître dispose du savoir, le récepteur est ignorant, l'erreur ne peut venir que de l'élève, s'il est en faute, il doit être puni. Il n'y a pas d'interactions avec les autres élèves, mais pour qu'il réussisse, l'élève doit avoir envie d'apprendre, accepter le modèle de transmission et être soumis.

Né au début du XXe siècle, le behaviorisme qui s'inspire du principe de la *tabula rasa*, fonde la psychologie sur des données observables, les stimuli et les réponses qui en découlent et considère que l'homme est façonné par son environnement, les stimuli produits par le monde extérieur provoquent des comportements. Les behavioristes expérimentent en laboratoire sur des animaux pour déterminer des théories d'apprentissage et s'intéressent uniquement aux phénomènes factuels. L'apprentissage du point de vue behavioriste est la relation entre un stimulus extérieur et la réaction si possible adéquate du sujet, le nouveau comportement est mesurable, persistant, et constitue une construction mentale nouvelle.

C'est l'acquisition ou la modification de la représentation d'un environnement qui permet par des interactions efficaces avec ce

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

dernier la réussite de l'apprentissage. Les behavioristes vérifient les acquis, font un diagnostic et définissent des objectifs en observant les faits minutieusement. Les étapes de réussite de l'élève forment la base de l'apprentissage, qui modifie le comportement et sera contrôlé par des récompenses et des punitions verbales ou matérielles. C'est un modèle pragmatique qui cherche à réussir, à atteindre un but et non pas à tout comprendre, l'apprenant développe des comportements nouveaux en fonction des stimuli.

Moins comportementaliste, le modèle constructiviste considère que le développement cognitif se réalise par l'action de l'individu et de son environnement. Piaget a une conception biologique de l'apprentissage, l'enfant peut apprendre si son stade de développement est suffisant. C'est une dynamique de rupture, quand le sujet rencontre une situation inédite, il cherche un nouvel équilibre par l'assimilation, la construction d'un schème nouveau ou la modification d'un ancien. L'apprenant peut alors accepter un point de vue différent du sien et le maître doit être capable de trouver des situations favorables à l'expression de conflits. Le sujet apprend par expérience personnelle et découverte, il n'est pas un contenant vide, l'intelligence se construit par évolution, selon des stades en acquérant de nouveaux degrés d'abstraction. Il n'y a pas de transmission, l'intelligence se construit, l'erreur permet l'évolution vers un stade supérieur.

Le constructivisme développé par Piaget considère qu'un nouveau processus se forme dans la boîte noire, capable de fournir une réponse mieux adaptée à une situation, c'est l'adaptation continue qui permet l'évolution et la survie. L'assimilation permet l'acquisition de nouvelles informations, d'associations psychologiques par un mouvement de tension et de rééquilibration. Il estime que la pensée n'est pas un élément inné, mais qu'elle n'est pas non plus la

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

conséquence d'une simple sensation, et il distingue des unités élémentaires de la pensée qu'il appelle schèmes. Ces entités abstraites constituent à l'origine la structure d'une action et se transforment en devenant plus nombreuses et plus mobiles en organisations "moyen-but". L'enfant en dispose ou les acquiert et les développe en interaction avec son environnement, quand l'expérience réussit, ces schèmes s'établissent dans l'esprit, quand elle échoue, ils se modifient par un processus que Piaget appelle l'accommodation qui permet d'intégrer une nouvelle situation.

L'enfant construit un schème qui consiste à rassembler des éléments qui forment un lien entre la signification et le but à atteindre. Ces schèmes sont transposables à d'autres situations, ne se détruisent pas et permettent de réutiliser ce qui a réussi. L'enfant se construit par un processus continu selon des stades successifs en réutilisant les schèmes des stades précédents, c'est le principe de la réversibilité.

La conceptualisation qui se produit quand l'action est liée à la compréhension permet la généralisation et est l'occasion d'un renforcement. Nos actions nous permettent de réutiliser ce que nous avons acquis pour renforcer ou reconstruire par transfert, le modèle de Piaget est constructiviste et systémique. Les socioconstructivistes reprochent à Piaget de négliger la médiation du maître, alors que selon eux elle est déterminante, et lui reprochent son épistémologie individualiste. L'enfant est centré sur lui-même et c'est par maturation selon ses stades de développement qu'il pourra avoir des relations sociales et développer un apprentissage, l'évolution de l'enfant se construit par ses relations avec les autres et les adultes, avant un développement interne.

C'est Vygotski (1987) qui a posé les bases du modèle socioconstructiviste où la collaboration de l'enfant avec ses

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

camarades et les adultes, ainsi que l'imitation permettent le développement cognitif. La médiation de l'adulte aide l'enfant à faire ce qu'il ne sait pas faire, le maître doit être capable de faire réussir l'apprenant par son entremise pour qu'il soit ensuite capable de réussir seul, il doit le stimuler sans se substituer à lui. Le maître doit fournir un cadre qui permet à un groupe hétérogène de progresser à son rythme. Vygotski estime que les fonctions psychiques supérieures sont en partie d'origine héréditaire mais surtout culturelles et que l'intelligence se développe grâce à l'environnement par l'intermédiaire du langage, les mots se complexifiant de plus en plus pour former des concepts de plus en plus élaborés. Un médiateur qui peut être un camarade plus âgé mais surtout un enseignant, aide par des travaux expérimentaux à leur formation.

Vygotski formule une notion clé, la ZDP, Zone de Développement Prochain, qui représente l'espace entre ce que l'enfant peut faire lui-même et ce qu'il peut réaliser avec l'aide d'un adulte en collaboration. Le travail du pédagogue doit s'orienter vers l'avenir pour déclencher des changements par des apprentissages adaptés, le sujet passant d'états stables à des états critiques qui permettent le développement cognitif. Les changements sont minimes mais leur accumulation amène à un état instable, une crise qui si elle est résolue correctement permet un développement cognitif. Vygotski estime que la structure de base des processus psychiques est la séquence stimulus-réaction mais il y insère un nouvel élément, le stimulus-moyen créé par l'homme entre l'action et la réponse et il fait souvent référence au nœud au mouchoir employé pour se rappeler d'une action à exécuter. Ce stimulus-moyen est représenté par des instruments externes, par exemple le nœud au mouchoir, ou par des instruments intériorisés acquis dans son environnement.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le mouvement qu'on appelle cognitiviste est en partie dans la continuation du behaviorisme, mais contrairement à ce dernier, il prend en compte ce qui se passe dans la « boîte noire ». Ce modèle cherche à définir les stratégies mentales mises en place par l'élève en distinguant le savoir-faire et les connaissances conditionnelles. Il faut développer les stratégies de mémorisation, de constitution de liens, de structuration qui permettent le contrôle de la compréhension, la métacognition et la maîtrise des affects. L'apprenant construit son savoir, apprendre c'est traiter une information, établir des liens et des connexions.

Continuateur des théories de Vygotski, Bruner essaie de déterminer comment l'homme comprend son monde et estime qu'il l'interprète par ressemblances et différences. L'apprentissage s'établit sur un mode dialogique et communicationnel. L'adulte, par un processus d'étayage (*scaffolding*), d'échanges réguliers et ritualisés amène l'enfant à résoudre un problème qu'il ne peut solutionner seul. Comme Vygotski, Bruner pense que le sens ne se construit pas dans le cerveau mais est donné par la culture. Il récuse la théorie du traitement de l'intelligence artificielle par ordinateur, car le sens précède le message, et l'ordinateur est incapable de traiter des mots polysémiques. Les théories de Bruner s'inscrivent dans le mouvement interactionniste et s'opposent au système d'acquisition du langage innéiste proposé par Chomsky.

Un enfant apprend un langage pour communiquer et en même temps il en apprend le code linguistique. Bruner propose trois modes de représentation, le mode énonciatif, basé sur l'action, le mode iconique, basé sur l'image, et le mode symbolique, basé sur le langage. Mais ces trois modes sont imbriqués, ils ne sont pas séquentiels, chacun peut être "traduit" dans un autre mode. Un

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

enfant même très jeune est capable d'un apprentissage à condition que son instruction soit organisée correctement, ce qui est parfois en contradiction avec les idées de Piaget et d'autres théoriciens du développement par stades. Pour le cognitivisme selon Bruner, chaque individu se construit un arrangement hiérarchique de catégories que le maître consolide avec son système d'étayage.

Nous retiendrons que le modèle d'apprentissage par simple transmission limite les résultats car l'échec du sujet n'est pas pris en compte, ce qui est à l'opposé de notre démarche dans notre CSL. Dans ce modèle d'apprentissage par transmission, tout repose sur le sujet, y compris les échecs, et il n'y a peu d'interaction réciproque avec le maître. La définition d'objectifs inadaptés au niveau réel de l'apprenant par le maître est ignorée à la différence de notre modèle.

Le behaviorisme classique nous paraît trop rigide car malgré son approche scientifique et reproductible, il ne s'intéresse pas directement au raisonnement mais plutôt au résultat. Nous serons prudents sur la pertinence de la transposition à l'homme des expériences en laboratoire sur les animaux. En privilégiant l'expérimentation, les behavioristes ne disposent ni de modèles ni de théories suffisamment solides et tendent à nier la structure durable de la personnalité. Les innéistes et Chomsky les ont particulièrement attaqués.

Dans le constructivisme développé par Piaget où l'apprentissage dépend en grande partie de la biologie et des stades de développement, ce sont les états critiques en équilibre, dans le passage d'un stade à l'autre, qui nous paraissent pertinents pour notre modèle CSL. Le concept d'élaboration de nouveaux schèmes fonctionnels peut y être intégré.

Selon le socioconstructivisme présenté par Vygotski, quand une tâche est effectuée en commun avec un tuteur, le sujet sera capable

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

de la refaire seul, l'accumulation de petits changements conduit à des paliers difficiles à gérer mais qui avec une aide peuvent amener à ce que la crise se résolve correctement et permette de passer à un autre apprentissage dans un état stable. Cette approche prend en compte les différentes modalités de l'apprentissage sur un mode holistique, notamment en intégrant les interactions avec la culture et l'environnement.

La recherche de la compréhension du sens et le système d'étayage du cognitivisme de Bruner qui a pris en compte les critiques faites au behaviorisme et a repris la dimension sociale du socioconstructivisme, nous paraît en grande partie applicable à notre modèle. Le changement conduit peut s'opérer sous plusieurs formes, notamment par l'apprentissage et différents types de conditionnements. L'apprentissage peut créer des nouveaux schémas de pensée qui deviennent acquis. Ces conditionnements qui sont à la base de l'apprentissage peuvent être soit classiques, soit opérants (skinnériens).

2.3.2 Les conditionnements pavlovien et skinnérien

Les behavioristes considèrent que la psychologie est une science du comportement et que le conditionnement en est au centre. Un des premiers à avoir formalisé le conditionnement a été Pavlov, suivi par Watson. Le conditionnement classique est appelé pavlovien ou de type 1. Pavlov distingue deux catégories de réflexes, les réflexes innés, présents dès la naissance, et les réflexes conditionnels, qui s'acquièrent avec l'apprentissage. Ces derniers sont l'expression d'une réaction involontaire, déclenchée par un stimulus extérieur. Il a prouvé que lorsqu'ils sont acquis par apprentissage et habitude, ils deviennent des réflexes si le cerveau lie le stimulus et

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

l'acte qui en découle par une réaction automatique de l'organisme. Cette réaction constitue pour lui la base de l'apprentissage.

Par exemple un son déclenche une réponse inconditionnée. L'expérimentateur associe à ce stimulus sonore une action sur l'animal. Il étudie les réflexes primaires tels que la salivation pour qu'elle se produise de façon associée au stimulus. La salivation se produit avec la répétition du stimulus sonore, c'est une réponse conditionnée car elle est provoquée uniquement par un stimulus sonore qui à l'origine ne signifie rien pour l'animal.

Un des grands pionniers de la psychologie comportementale et donc du behaviorisme, Watson, a été influencé par les travaux de Pavlov sur le conditionnement classique. Watson pensait à tort que les apprentissages complexes étaient le résultat d'une suite de conditionnements pavloviens de type 1. Dans le type 1, le stimulus est déclenché par un événement extérieur, dans le type 2, par une action du sujet lui-même. La différence essentielle entre les deux types de conditionnement réside dans le fait que le premier provoque un réflexe, et le second un comportement. Pavlov avait déjà conceptualisé le principe du conditionnement opérant que Skinner développera.

Le conditionnement opérant, étudié par Skinner à la suite des travaux de Thorndike, est appelé également apprentissage skinnérien ou de type 2, et associe l'action du sujet avec un stimulus. Il « apprendra » et comprendra que de son action dépend l'apparition de la récompense (renforçateur). Le conditionnement 2 permet de contrôler son environnement, d'apprendre à le modifier. Le comportement produit peut avoir des conséquences positives, une amélioration, ou négatives, une suppression. Il sera alors renforcé ou effacé.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le renforcement et la punition constituent les deux principes de base du conditionnement opérant. Ils peuvent être chacun positifs ou négatifs, quand ils sont positifs, cela veut dire qu'on ajoute un stimulus, et quand ils sont négatifs qu'on en enlève un. Un renforcement positif sera obtenu par une récompense, un renforcement négatif par la suppression d'une obligation, une punition positive au contraire par l'ajout d'une obligation, et une punition négative par la suppression d'un privilège. Un renforcement primaire concerne les besoins essentiels du sujet, par exemple la nourriture, le renforcement secondaire répond à des besoins créés par un apprentissage.

Skinner réussit à démontrer que la superstition est le résultat d'un renforcement qui peut être déclenché par une suite de coïncidences. Des pigeons qui recevaient de la nourriture à des intervalles précis ont fini par faire une relation entre le mouvement qu'ils effectuaient à l'arrivée de la nourriture et l'apparition de celle-ci. En reproduisant ce mouvement ils espéraient amener cette apparition.

Les thérapies cognitives et comportementales utilisent certaines des théories issues des recherches de Pavlov et de Skinner, notamment pour le traitement des phobies. On peut tenter de les traiter par un conditionnement classique en associant une réponse conditionnelle à un nouveau stimulus qui s'oppose au comportement dysfonctionnel précédent, c'est le contre-conditionnement, qui pourra le faire disparaître graduellement.

Le comportement linguistique n'est pas complètement conditionné par l'environnement physique mais indirectement par celui de l'entourage. Dans son livre *Verbal behavior*, Skinner entreprend une analyse théorique du comportement linguistique. Cependant il a été peu lu et étudié en Europe, il n'a été traduit ni en

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

français ni en allemand. Ses idées ne sont généralement évoquées qu'à travers le prisme déformant qu'en a fourni Chomsky (1959), or ce texte est considéré comme le point de départ du cognitivisme et de la révolution cognitiviste en psychologie. Skinner choisit comme point de vue que le langage verbal n'est qu'un comportement parmi d'autres, même s'il est unique à l'homme, au contraire de Chomsky, qui lui, voit plutôt le langage comme une faculté innée, quasi adamique et mentaliste⁵⁹.

Skinner a effectué un classement des différents comportements verbaux en unités qu'il a appelés opérants verbaux. Il considère la pensée comme un comportement et quand ce dernier est linguistique il est contrôlé par les autres types. L'hypothèse behavioriste est plutôt contraire à l'intuition. Il applique au domaine du langage les connaissances acquises sur le comportement des animaux et des hommes. Le comportement est constitué par le présent et le passé de l'environnement de l'organisme, les conditions préalables déclenchent des conduites (les antécédents) ainsi que les conséquences prévisibles (les renforcements).

Men act upon the world, and change it, and are changed in turn by the consequences of their action⁶⁰.

Les règles du comportement linguistique selon Skinner sont semblables à celles de la plupart des autres comportements, avec la différence qu'il est renforcé seulement indirectement par l'action

⁵⁹ « The mentalist direction initiated by Chomsky in his review of Skinner (1957) and further elaborated in major contributions such as *Aspects of the Theory of Syntax* (1965) or *Cartesian Linguistics* (1966), was to have profound consequences on the nature and organization of the field giving rise to two opposing camps (the pros and the antis). » in Durand et Laks (1996 : 8).

⁶⁰Skinner (1957 : 1).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

d'autres personnes⁶¹, et non pas directement par l'environnement physique. Il est proche des théories de Wittgenstein pour lequel la signification d'un mot est son usage dans la langue⁶². Très ancré dans le paradigme behavioriste, Skinner a été influencé par les orientations linguistiques de Bloomfield et étudiera le comportement verbal en effectuant une analyse fonctionnelle. Il insiste sur le fait que les actes de langages sont déclenchés par des processus multiples, il considère la pensée comme un comportement. Il est le premier à avoir appliqué les méthodologies behavioristes et l'analyse du comportement des animaux et des hommes à un comportement particulier, le comportement langagier.

La parole constitue la manifestation la plus courante du comportement langagier mais elle n'a qu'une influence minimale sur l'environnement physique. S'y ajoutent des formes diverses, l'écrit, la langue des signes, mais tout ce qu'on peut entendre forme un langage, par exemple des cris, des applaudissements, des huées, des sonneries de trompette.

Le comportement verbal est une fonction de l'environnement actuel du locuteur ainsi que de son passé comportemental et de son histoire génétique. L'objet réel d'étude est le comportement lui-même, analysé sans références à d'hypothétiques structures mentales, mais plutôt en se basant sur des relations fonctionnelles comportementales dans l'environnement où il se produit. Le

⁶¹*Ibid.*, p.2 : "Behavior which is effective only through the mediation of other persons".

⁶²Fiorenza et Nardone (1995 : 41) : « La ristrutturazione, applicata ai rapporti interpersonali, "insegna un altro gioco" (Wittgenstein) in sostituzione di quello vecchio. Vedendo qualcosa di diverso, che prima non si "vedeva", risulta difficile continuare a giocare come prima. »

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

comportement verbal est une fonction qui contrôle les conséquences et les stimuli et non la conséquence d'une capacité innée.

Skinner classe ce comportement verbal en différentes catégories, *mand*, *echoic*, *textual*, *intraverbal*, *tact*, *audience relations*. Mais il explique qu'une forme seule n'est pas suffisante car elle a de multiples relations qui dépendent des circonstances. Pour étudier un flux verbal, il faut le découper en unités qui peuvent être une intonation, une partie de phrase, ou même une phrase entière. Il définit un opérant verbal où chaque unité dépend d'une autre variable, chacun dépend des conditions de l'environnement qui le contrôle. Les opérants verbaux ne sont pas équivalents avec des mots et peuvent être acquis avec des fonctionnalités indépendantes, parler et comprendre sont fonctionnellement interdépendants.

Il s'intéresse à la probabilité d'apparition d'un opérant verbal dans une situation donnée, qu'il désigne également comme *force* de l'opérant. La classification dépend de la connaissance des circonstances selon lesquelles le comportement est produit. La même réponse peut être émise sous différentes conditions opérantes. Skinner signale les problèmes de comportement verbal comme une variable dépendante, une réponse donnée est le résultat de l'action de variables multiples. Certaines formes de comportement verbal modifient les fonctions d'autres formes.

Son livre a été publié au moment où la révolution cognitiviste séparait l'analyse du comportement et la psychologie. Les psychologues européens ne l'ont pratiquement pas pris en compte et Chomsky le critique sévèrement mais en simplifiant exagérément l'analyse de Skinner, en biaisant les idées de celui-ci et en utilisant

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

des citations inexactes ou séparées de leur contexte. Il est allé jusqu'à outrer grossièrement les idées novatrices de Skinner⁶³.

Le milieu des psychologues a la plupart du temps ignoré ces théories et a pris fait et cause pour Chomsky sans lire vraiment les thèses de Skinner. En France, il a été considéré comme un adversaire du libre arbitre, prônant des idées totalitaires. Ses positions contraires à l'introspection et donc à la psychanalyse ont été ignorées en Europe, mais il a été pris au sérieux dans les milieux behavioristes et les études qui le concernent ne cessent d'augmenter depuis sa mort.

La liberté et le mérite sont considérés à tort comme les moteurs qui déclenchent les actions des hommes. Les éthologues contemporains se refusent à différencier nettement les comportements innés de ceux qui sont acquis. Les critiques contre Skinner qui lui reprochent d'avoir transposé des méthodes employées pour étudier les comportements innés à l'étude des adaptations acquises, deviennent alors peu pertinentes. Il lui a été reproché aussi d'avoir trop favorisé l'acquisition aux dépens de l'hérédité dans la théorie du comportement, ce qui est peut-être plus judicieux.

Le conditionnement opérant n'est pas un mode d'apprentissage simple mais une suite de conduites apprises. Il semble bien difficile actuellement de mettre en évidence le mécanisme par lequel la sélection naturelle a privilégié certaines conduites plutôt que d'autres, les théories de l'apprentissage désignent des concepts hétérogènes en ce qui concerne le changement et l'acquis d'informations. Skinner

⁶³ Richelle (1977 : 10) : « [Chomsky écrit] Considérons un camp de concentration bien organisé, dont les détenus s'espionnent mutuellement, avec ses chambres à gaz fumant aux alentours, et éventuellement une allusion verbale occasionnelle qui rappelle la signification de ce renforcement. Cela apparaît comme un monde quasi parfait... Dans la conception de Skinner, il n'y aurait aucune objection à cet ordre social. Au contraire, il semblerait proche de l'idéal. »

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

tente de fournir une théorie unifiée qui insiste sur l'observation du comportement des sujets plutôt que de tenter de modifier leurs états mentaux. C'est un pragmatique qui cherche à être le plus scientifique possible dans sa démarche et qui rejette tout ce qu'il ne peut pas observer ou reproduire, il se distingue des conceptions *top down* et de l'inné prévalant de Chomsky ainsi que des états mentaux et des pulsions du freudisme.

Les premiers behavioristes que sont Watson et Skinner sont considérés comme des radicaux qui ne veulent analyser que des événements quantifiables, reproductibles et fondés sur des observations pour constituer une science empirique naturelle. Ils cherchent à constituer des unités d'observation et à isoler un comportement en ne prenant en compte que les faits observables.

À la suite de Chomsky et des tenants des approches analytiques, il a été reproché aux behavioristes de ne pas prendre en compte les émotions et l'inconscient, qui sont difficilement quantifiables. La qualification de boîte noire par les comportementalistes serait un prétexte pour ne pas s'occuper du cœur du problème, et simplement un argument rhétorique pour éviter de se confronter à la conscience et à l'inconscient. Cette conception amènerait à traiter les hommes comme des machines ou des rats de laboratoire, et le modèle basé sur l'éthologie ne serait pas suffisant. Les psychanalystes sont par principe opposés au behaviorisme, ils reprochent à la psychologie behavioriste de ne s'occuper que de la partie émergée de l'iceberg et de ne s'intéresser qu'au symptôme et non aux causes, au psychisme. Dans les années 60, le behaviorisme a été jugé dépassé mais a été repris pour former le modèle cognitiviste.

Les théories de Chomsky sont ambiguës, il a contribué à lancer le cognitivisme, qui à la fois découle du behaviorisme et s'y oppose.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Cette dernière approche niait la présence d'une grammaire innée dans l'esprit selon le principe de la *tabula rasa*. La position de Chomsky qui inclut une prépondérance affirmée de l'inné nous semble en contradiction avec la démarche empirique. Il postule de manière sous-jacente l'existence d'une langue adamique, ce qui ne repose pas sur des preuves tangibles⁶⁴. Ses théories de la pauvreté du stimulus où l'exposition de l'enfant à l'environnement ne pourrait expliquer son acquisition si rapide de la langue, et de la présence d'un module dédié à l'apprentissage de la grammaire ont été infirmées par des recherches récentes, par exemple Tomasello(2013).

Nous estimons que ces critiques initiées par Chomsky ne sont pas complètement objectives car les behavioristes ne nient pas la présence de la boîte noire, simplement ils considèrent qu'ils n'ont pas les moyens de l'étudier et ils ne veulent pas rentrer dans des spéculations sur le psychisme et l'introspection.

Les Thérapies Cognitives et Comportementales⁶⁵ (TCC) développées notamment par Beck s'appuient sur ce socle de théories pour prendre en compte la dimension des émotions et des croyances des sujets. Comme leur nom l'indique, elles conjuguent l'approche comportementale donc behavioriste de Skinner en utilisant les conditionnements, avec l'approche cognitive, en utilisant la modélisation des schémas de pensées, bien qu'à l'origine il s'agisse de deux approches séparées et antagonistes.

Nous considérons que pour notre CSL, les théories de Chomsky sont de peu d'intérêt, que l'approche behavioriste est dépassée mais

⁶⁴Begioni (2008 : 22) : « Les réflexions théoriques les plus connues n'envisagent la traduction que sous son angle philosophique et mettent l'accent sur les paradoxes de l'"intraduisibilité", en faisant référence à une présumée langue originelle et parfaite qui aurait été perdue. Nous ne partageons en rien cette réflexion non fondée scientifiquement ».

⁶⁵Cf. 1.3.2.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

reste intéressante, que certains éléments comme les renforcements et les types de conditionnement sont à considérer. Les sciences cognitives apportent des bases théoriques à développer, notamment avec les TCC. Quand l'apprentissage personnel, classique, presque inconscient, ne fonctionne plus, il faut mettre en œuvre le changement conduit pour d'autres stratégies et stabiliser un comportement et un apprentissage non problématiques. C'est pourquoi nous allons nous intéresser maintenant aux moyens de s'assurer effectivement de la réalisation du changement.

2.4 Changement et maturation

Un changement conduit et réussi amène à une évolution, une maturation. Il existe de nombreux moyens pour le réaliser, parmi eux le recadrage et le langage injonctif.

2.4.1 Le recadrage

Quand un sujet décrit les solutions qui sont logiques selon son point de vue, qu'il emploie pour résoudre son problème, les mots utilisés indiqueront comment il code l'univers qu'il s'est construit. Si sa construction du monde le fait souffrir, il faut envisager une thérapie, si elle n'est pas assez satisfaisante, il doit se tourner vers le coaching. Dans ce dernier cas, il faut s'efforcer de modifier la façon dont la personne décode ces situations. Par la technique du recadrage, c'est la vision du patient qui est modifiée et non les faits. Il ne s'agit pas d'apprendre « la » bonne manière d'agir, mais un nouveau jeu relationnel qui démode l'ancien. Pour réussir, ce recadrage ne doit pas modifier en profondeur les opinions et les attentes du sujet. Il constitue une étape capitale du travail de

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

changement en permettant d'ouvrir le champ des conduites acceptables en modifiant la perception des problèmes.

La charge de découvrir éventuellement un sens à ses comportements sera laissée au sujet, les changements seront considérés comme son œuvre et non pas du coach. Ce sera une construction mentale un peu différente et non un changement profond. On cherche à rendre plus souple le système de pensée et non pas à lui imposer un ordre différent rigide. Les thérapeutes de Palo Alto reconnaissent leur impuissance à fournir des réponses aux questions métaphysiques. Poser des questions concrètes et précises dans son langage amène le patient à relativiser différents aspects du problème, le questionnement de la thérapie brève et du coaching sont en soi des recadrages.

2.4.2 Le langage injonctif

Le recadrage amène le changement et le langage injonctif en est l'outil d'induction. L'injonction comportementale directe agit sur le premier niveau de logique, et l'injonction paradoxale vise à obtenir un changement de niveau logique supérieur. Cette dernière permet de briser le cercle vicieux, la logique répétitive et inadaptée du sujet bien qu'elle puisse sembler illogique dans le raisonnement du patient⁶⁶.

Par exemple, si quelqu'un ne parvient pas à se lever pendant une longue période, et a un blocage psychologique, il faut qu'il se réapproprie le problème, et qu'il en reprenne le contrôle. Pour cela, une injonction paradoxale est alors nécessaire. Tout le monde l'encourage à se lever, il est d'accord, mais il en est incapable. Dans son cas, elle consiste à lui dire « reste au lit ». Si c'est ce qu'il fait, il

⁶⁶Watzlawick (1980).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

a suivi l'injonction et donc réussi à respecter une consigne, ce qui doit être utilisé pour lui redonner confiance. S'il se lève, c'est probablement par esprit de contradiction, et quelles qu'en soient les causes, c'est le but recherché. Dans les deux cas, un résultat est obtenu. Dans le premier, le but n'est pas atteint, mais on commence à suspendre la routine d'échec, dans le deuxième, le sujet est parvenu à la briser.

La ligne stratégique principale est constituée par l'objectif à atteindre, les moyens sont fournis par les tactiques. Le but doit être constamment reconsidéré et redéfini, ajusté, affiné tout au long du processus⁶⁷. Parler le langage du sujet, réussir à comprendre et à rentrer dans son *Umwelt*⁶⁸, facilite grandement la transmission et la réception des messages. Le sujet a des valeurs, et généralement une attitude cohérente par rapport à elle. Si l'on veut contourner ses réticences, il faut employer le langage du sujet, faire en sorte que l'injonction comportementale ait un sens pour lui, c'est ce qu'on appelle le recadrage.

Il est nécessaire de changer complètement le type de solutions employées jusque-là puisqu'elles étaient inefficaces. Il convient d'intervenir pour faire accepter par le sujet un élément en apparence illogique dans sa vision et entraîner un changement de niveau logique supérieur. Cette solution va à l'encontre des tentatives de solutions habituelles et le coach doit savoir se situer hors du réseau relationnel de son sujet, à un méta niveau. Il doit avoir de l'empathie avec lui tout en gardant une certaine distance. Il n'existe pas de message neutre, il contient toujours une charge émotionnelle.

⁶⁷« Diversamente dai modelli tradizionali, nei quali il cambiamento è considerato un processo lungo, faticoso e difficile da ottenere, il nostro modello considera il cambiamento una costante ». Fiorenza et Nardone (1995), p. xi.

⁶⁸ Uexküll (2010).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Nous utiliserons dans notre CSL le langage injonctif comme outil permettant un recadrage qui provoquera le changement désiré, qui peut également être obtenu par d'autres moyens. Certaines notions ne sont pas encore vraiment utilisées dans la conduite du changement parce qu'elles sont encore peu connues, il nous semble intéressant dans notre projet de CSL de les examiner plus en détail.

2.5 Notions transversales

D'autres notions sont pertinentes pour tenter de comprendre le fonctionnement des aspects psychiques et physiologiques de la conduite du changement, mais le cadre imparti ne nous permet pas de les développer ici. Nous nous contenterons de les présenter brièvement.

2.5.1 Techniques et effets particuliers

Certaines techniques de la connaissance de l'apprentissage peuvent améliorer des aspects mal connus et qui ne fonctionnent pas selon la logique attendue, du moins en apparence, mais qui ont un effet réel.

2.5.1.1 L'effet placebo

Le placebo est un médicament inoffensif qui est présenté au malade comme ayant un effet pharmacologique certain, il a souvent des effets bénéfiques grâce à un mécanisme psychologique qui peut même développer des mécanismes physiologiques. L'aspect moral de la résistance physique aux maladies semble déterminant, celui qui croit qu'il va résister à la maladie et est prêt à se battre a de plus

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

grandes chances qu'un autre de constater des améliorations. Le placebo peut aider beaucoup dans cet aspect psychologique.

Il existe aussi un effet nocebo qui peut être nocif pour l'individu. On cite l'exemple célèbre d'apparition de troubles chez des personnes en réaction à l'installation d'un dispositif électronique nouveau près de chez eux dont ils redoutent les effets avant que le système soit mis en marche. Quelqu'un qui lit la notice d'un médicament a de plus grandes chances qu'un autre d'éprouver des effets secondaires décrits. Il est observé que quand un médecin déclare à un patient qu'il fait partie d'un groupe à risque de maladie cardiaque, ce dernier a quatre fois plus de chances de la développer.

En coaching, il n'est pas question de prescrire des médicaments, mais il est possible d'utiliser de façon psychologique ces effets placebo ou nocebo. Croire ou sembler croire dans les potentialités de quelqu'un peut lui donner une grande confiance qu'il n'avait pas auparavant. Comme nous le verrons dans le cas de Steve (cf. 4.2), le fait de croire en ses possibilités de réussir à communiquer en français en quelques séances, alors qu'il a eu des centaines d'heures précédemment sans beaucoup de résultats, a eu un effet placebo. Steve s'était persuadé par une sorte d'effet nocebo qu'il était incapable de réussir à apprendre à travailler à l'écrit la structure d'une langue. Nous avons utilisé le biais d'adapter notre enseignement en nous basant sur l'oral.

2.5.1.2 La méthode Coué

La méthode Coué⁶⁹ a été très en vogue entre les deux guerres et ensuite assez décriée. Elle est devenue dans le langage courant synonyme de méthode non sérieuse qui s'adresse à des individus

⁶⁹ Du nom de son inventeur Émile Coué de la Châtaigneraie (1857 - 1926).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

influençables, qui font preuve d'un optimisme borné sans tenir compte de la réalité. Mais si on l'examine dans le détail, on s'aperçoit qu'elle a des aspects qui méritent d'être étudiés, elle a de nombreux points communs avec l'autosuggestion, l'autohypnose et l'effet placebo.

Coué considère que quand on parvient à imposer une idée forte dans l'esprit de quelqu'un, elle peut devenir une réalité réalisable. L'imagination supplante la volonté, même si l'on croit que c'est cette dernière qui nous pousse à agir. Il ne prétend pas, comme cela a été souvent caricaturé, que sa méthode réussira à tous coups. Mais en cas d'échec, le sujet aura réussi néanmoins à obtenir l'amélioration maximum.

Il lui a été reproché que chez les gens qui n'ont pas confiance en eux, la répétition d'une image positive a peu d'impact parce qu'ils sont persuadés dès le départ qu'elle ne réussira pas. Cette méthode est proche de l'auto-conditionnement, de l'auto-manipulation. Actuellement, de nombreuses recherches sont entreprises sur l'auto-coaching, et la méthode Coué pourrait y apporter des éléments de réflexion intéressants.

2.5.1.3 La suggestopédie

La suggestopédie⁷⁰ est une méthode d'apprentissage inventée par un médecin et psychologue bulgare, Lozanov, dans les années 60. Sa méthode, non spécialisée au départ, a été utilisée principalement dans l'enseignement des langues pour les adultes, ce domaine a été choisi de préférence à d'autres parce qu'il permet d'évaluer facilement les progrès réalisés. La Bulgarie faisait à l'époque partie du bloc communiste, et Lozanov a été mis aux arrêts

⁷⁰ Lozanov (1981).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

domiciliaires pendant dix ans, avec interdiction de communiquer avec l'étranger. Des universitaires américains ont pendant ce temps développé ses idées dans un sens qu'il répudiera par la suite.

Le terme « suggestopédie » peut prêter à confusion : en anglais, le verbe « to suggest » signifie « offrir, proposer », on propose à l'élève qui est libre de choisir. Lozanov a bien insisté qu'il fallait éviter à tout prix d'utiliser des techniques ou des conditions hypnotiques.

Sa méthode se développe en quatre phases :

- *Deciphering* (décodage, dégrossissage) ; l'enseignant présente la grammaire et le vocabulaire.

- *Concert session* : lors de certaines séances, un fond sonore de musique baroque amène à une ambiance qui permettrait d'atténuer les inhibitions et les préjugés de l'élève concernant l'apprentissage de la langue. Les rythmes non répétitifs permettent de limiter la baisse d'attention.

- *Phase d'élaboration* : l'apprenant met en œuvre ce qu'il a appris avec des sketches, des chansons et des jeux.

- *Phase de production* : l'apprenant s'exprime avec spontanéité dans le langage sans interruption ni correction.

Cette méthode permettrait d'atténuer la pression et d'amener à une libération des schémas d'apprentissage que l'élève a dû subir dans le passé et qui restreignaient l'intelligence et la spontanéité dans l'acquisition des connaissances et des habitudes. Elle agirait non seulement sur le niveau de conscience de l'esprit, mais aussi sur le niveau subconscient, en développant les grandes capacités non utilisées qu'aurait le cerveau humain.

Le professeur doit avoir une grande quantité de matériels didactiques divers et varier les exercices, selon le modèle suggestopédique, sur une échelle du simple au complexe, et du

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

complexe au simple, et participer lui-même aux activités. L'environnement est important : couleur des murs, température de la pièce, disposition des meubles, musique de fond, odeurs, affiches qui ne doivent pas être en rapport avec l'enseignement, au moins au début.

Il ne faut en aucun cas induire un état hypnotique, on ne pratique pas d'exercices respiratoires, il faut éviter de parler avec une voix et des intonations monotones. Lozanov multiplie les stimuli pour essayer de fournir un spectre large d'intervention, il espère ainsi déclencher un intérêt grâce aux nombreux sujets qu'il propose. Plus tard les travaux de Gardner et sa théorie des intelligences multiples⁷¹ prouvent que les intuitions de Lozanov étaient exactes. Sa méthode a été reconnue d'utilité publique par l'UNESCO⁷².

2.5.1.4 Le paradoxe

Un paradoxe (du grec *paradoxos*, *παράδοξος*, contraire à l'opinion commune) est une figure de style qui paraît à première vue surprenante et qui va contre le sens commun. Le paradoxe du menteur qui serait l'œuvre d'Épiménide le crétois (vers -575) a souvent été pris comme exemple canonique. Il aurait affirmé que tous les crétois sont menteurs. Il peut être résumé par la proposition suivante : quelqu'un déclare "je mens". Si c'est vrai, c'est faux. Si c'est faux, c'est vrai.

Il existe deux catégories de paradoxes, ceux qui se basent plus sur la forme, sur une opposition entre langage verbal et langage non-verbal, et ceux qui concernent plutôt le fond, le raisonnement. Dans ce dernier cas, il s'agit d'un dilemme dont le sujet peut sortir en

⁷¹ Gardner (2008).

⁷² Cf. rapport de l'Unesco en ligne [consulté le 10 décembre 2013] : <http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000433/043398fo.pdf>.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

choisissant une des alternatives ; s'il en est incapable, il risque de se trouver dans le cas de la double contrainte.

La psychologie a utilisé cette notion de paradoxe et notamment le groupe de l'École de Palo Alto sous la direction de Bateson a écrit un texte sur le thème du "paradoxe de l'abstraction dans la communication"⁷³. Les auteurs estiment que la schizophrénie serait une adaptation à un contexte paradoxal, un contexte extérieur dans lequel serait présent l'élément pathologique. Ils en déduisent une nouvelle théorie psychologique et de nouvelles formes de psychothérapies qui seront le fondement des thérapies brèves et familiales.

Le *double bind*, ou double contrainte, dont nous expliquons le mécanisme dans le point 3.2.2, est une forme de paradoxe, par exemple une situation où un parent enjoint à son enfant de grandir ou de se comporter en adulte alors que toute son attitude corporelle et son langage non-verbal exprime qu'il voudrait que l'enfant reste petit. Cette situation paradoxale peut entraîner un cas de double contrainte où l'enfant ne sait quelle attitude adopter et est susceptible de déclencher un comportement à tendance schizophrénique.

C'est sur ce principe qu'a été fondée la thérapie familiale, qui essaie de soigner la pathologie diffuse de l'entourage plutôt que l'effet sur l'individu malade. Watzlawick et son équipe ont mis en évidence les paradoxes logico-mathématiques, les paradoxes pragmatiques et l'injonction paradoxale⁷⁴.

Nous utilisons dans notre CSL la technique de l'injonction paradoxale pour faire sortir le sujet d'une situation bloquante et qu'il prenne conscience des contradictions dans lesquelles il s'enferme.

⁷³ Bateson *et al.* (1956).

⁷⁴ Watzlawick *et al.*, (1974).

2. LA PROBLÉMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

2.5.2 L'analyse interactionnelle du discours

Des outils technologiques récents (magnétophone puis caméra et logiciels de calcul dédiés, de moins en moins encombrants et coûteux) ont permis de développer avec plus de précision l'analyse du langage oral lors des interactions. Avec le développement de la sociolinguistique, on a compris que le langage oral en conditions naturelles n'était pas simplement composé de scories de l'écrit⁷⁵, mais qu'il représentait bien une grande partie de l'essence de la pensée humaine et du fonctionnement de celle-ci.

Les spécialistes de l'analyse de discours (AD) ont développé des méthodes et des outils d'analyse spécifiques pour le langage oral durant de vrais échanges spontanés en situation réelle, ils étudient par exemple dans des séquences vidéo le fonctionnement des tours de parole à l'aide de logiciels dédiés. Ce cadre bien formalisé pourra être réutilisé avec profit dans notre CSL pour modéliser les interventions de coaching.

2.5.2.1 La sociologie interactionnelle

Goffman considère l'interaction entre les gens comme une sorte de pièce de théâtre, qu'il appelle la métaphore théâtrale. Chacun choisit ou subit des rôles dans la vie, dans les rencontres avec nos semblables, nous développons des rituels qu'il nomme "métaphores du rituel", qu'il compare au découpage par plans et aux cadrages cinématographiques. Il considère que le fait de ne pas perdre la *face* conduit l'interaction sociale. La diplomatie, le savoir-vivre sont des stratégies individuelles d'interaction qui permettent de préserver

⁷⁵ Labov (1976).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

sa *face* et celle des autres quand une difficulté survient : on s'excuse, on essaie de se faire pardonner pour rétablir un équilibre.

À la suite de Gregory Bateson, Goffman estime que toute activité sociale permet plusieurs cadrages, plusieurs interprétations qui sont en relation intime les unes avec les autres, et il est étonnant que les gens ne les perçoivent pas le plus souvent. Chacun exprime consciemment ou non une ligne de conduite qui dépend de son point de vue sur lui-même, sur ce qui l'entoure, et sur la situation qu'il est en train de vivre. Quand on met en danger la *face* d'un autre, cela peut apparaître comme involontaire, on appelle cela un faux pas ou une gaffe, mais il est difficile de démêler si c'était un acte sans intention ou une insulte déguisée à l'adversaire. Quand quelqu'un se juge agressé, il envoie un signal pour que cette attaque cesse ou soit atténuée. Un échange est terminé quand chacun se considère rituellement satisfait.

Une conversation est un système social qui crée une réalité à plusieurs participants, que Goffman appelle *trans-socialisé*, c'est un territoire avec des frontières où évoluent des héros et des traîtres. Les conversations s'organisent selon un ordre cérémoniel et sont l'expression d'un contrôle social, chacun doit observer un engagement convenable et attend que chacun en fasse autant. Il est nécessaire d'anticiper et de se mettre à la place des autres pour pouvoir adapter ses actes comme il convient⁷⁶.

Chaque individu a une position d'interactant et doit constamment s'adapter aux réactions de l'autre pour qu'il lui garde son attention, Simmel parle de sphère idéale qui entoure chaque individu. Elle est l'expression de comportements sociaux spécifiques à chaque culture et à chaque classe sociale. Cette sphère serait en

⁷⁶ Gumperz (1989).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

moyenne de quelques centimètres pour un méditerranéen, cinquante centimètres pour un français et d'un mètre pour un anglo-saxon.

« Quoique la taille et l'importance de cette sphère varient dans diverses directions et selon la personne avec qui l'on entretient des relations, on ne peut la pénétrer sans détruire, ce faisant, la valeur qui s'attache à cette personne. C'est l'honneur d'un homme qui établit une telle sphère autour de lui. Il est piquant de constater que, dans la langue courante, « marcher sur les pieds de quelqu'un » signifie un affront à l'honneur : le rayon de cette sphère marque, en quelque sorte, la distance ultime à ne pas franchir⁷⁷. »

2.5.3 Des aspects des sciences en développement récent

Des notions récentes comme la sérendipité, l'entropie ou la théorie des neurones miroirs issus des sciences dures n'ont pas encore été à notre connaissance appliquées au coaching mais il nous apparaît qu'elles pourraient dans une certaine mesure être utilisées par notre CSL pour induire le changement.

2.5.3.1 La sérendipité

La sérendipité désigne le fait de trouver au cours d'une expérience quelque chose qui n'était pas recherché. Dans la recherche scientifique, le savant doit être capable d'identifier ce hasard étonnant et en trouver les causes par induction. Par exemple, Pasteur a trouvé une façon de vacciner contre une maladie en laissant par hasard des souches infectieuses dans son laboratoire, et il s'est aperçu que ses cultures avaient réagi d'une façon inattendue. C'était le départ de la découverte du vaccin anticholérique.

L'origine du mot sérendipité viendrait d'un conte persan de 1300, *Les trois princes de Serendip*. Le mot a été introduit par

⁷⁷ Simmel (1950), cité dans Goffman (1974 : 53).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

l'écrivain anglais Whalpole et a été utilisé aussitôt dans les sciences anglo-saxonnes. Par déduction, de l'étude des faits découle une hypothèse ou une théorie. Le personnage de Zadig dans le conte de Voltaire et plus tard le Sherlock Holmes de Conan Doyle sauront discerner grâce à leur curiosité et à leur faculté de répondre à l'imprévu, l'interprétation d'indices que les autres ne savent pas reconnaître. C'est un concept qui a du succès chez les chercheurs aujourd'hui parce qu'il répond à une inquiétude de voir les programmes de recherches enfermés dans une gestion planifiée de leurs objectifs. La sérendipité laisse la porte ouverte à une recherche émancipée et donne la liberté de profiter de l'inattendu, elle favorise les études collaboratives et interdisciplinaires. Dans le domaine du coaching, on est souvent en présence de ce principe, la difficulté est non de le reconnaître mais de savoir l'utiliser⁷⁸.

Durant notre travail de coachinglinguistique avec Steve (cf. 4.2.), nous nous sommes aperçu en lui faisant étudier la grammaire de façon scolaire, sans résultats probants, qu'il se mettait à utiliser des stratégies d'évitement subtiles, par exemple en se montrant motivé et en utilisant l'oral pour échapper à l'écrit. Nous nous sommes donc appuyé sur cette faculté de Steve, évidemment en la canalisant, en le reprenant sur sa prononciation, et en lui faisant travailler la grammaire de façon orale.

2.5.3.2 L'entropie

L'entropie est une fonction mathématique inventée par Claude Shannon qui mesure le degré d'incertitude (que certains appellent aussi dans ce cas perte ou désordre) à la réception d'un signal. Dans la nature, le déroulement habituel est celui de l'ordre vers le désordre

⁷⁸Nardone (1997).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

et il faut beaucoup d'énergie pour remettre le système en ordre. À l'origine, en physique c'est une branche de la thermodynamique qui étudie comment se comporte un système sous l'effet du travail et de l'énergie⁷⁹.

Les êtres vivants semblent déroger à ce principe puisqu'ils vont dans le sens contraire, du désordre vers l'ordre. Un amas de cellules finit par construire un être vivant. Pour le physicien Schrödinger, il s'agit là de néguentropie ou entropie négative. Cette notion était déjà connue avant Shannon, en particulier dans le domaine de la thermodynamique, mais c'est lui qui l'a appliquée à la théorie de l'information. Plus la source émet d'informations complexes, plus l'entropie augmente. Elle est à la source de la cybernétique et donc des sciences cognitives⁸⁰.

Elle est utilisable en coaching, il faut toujours avoir présent à l'esprit que le message délivré au récepteur doit être le plus simple et avec le moins d'ambiguïté possible. Ainsi le message sera mieux compris, une avalanche de préceptes ou de questions a toutes les chances d'être mal comprise et d'avoir peu de résultats.

2.5.3.3 Les neurones miroirs

Quelques notions récentes se trouvent à la croisée de la biologie et des sciences de l'esprit. On commence à avoir des preuves matérielles qu'il n'y a probablement pas une dichotomie nette entre le corps et l'esprit.

Une nouvelle approche du fonctionnement des théories de l'apprentissage est fournie par les neurosciences et particulièrement par la mise en évidence de neurones miroirs. Ceux-ci sont des

⁷⁹Segal (2003).

⁸⁰Dupuy (2005).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

neurones du cerveau dont l'activité se déclenche si un individu réalise une action, observe quelqu'un d'autre en accomplir une, ou en imagine une. Contrairement à ce qu'on supposait auparavant, il semble y avoir différents types de neurones, certains sont plus spécialisés que d'autres, et certains même pourraient être multifonctions, et il y aurait au moins trois sortes de neurones, les neurones-actions, les neurones visuels, et les neurones multifonctions.

Certaines actions s'acquerraient ou s'automatiseraient avec l'habitude, surtout si elles sont renforcées par une efficacité fonctionnelle. L'automatisation de certaines actions permet de libérer de l'espace d'attention, quand on observe attentivement et en comprenant l'acte exécuté par quelqu'un, les neurones-actions s'activent également. Les recherches tendent à confirmer qu'ils sont liés à l'apprentissage mais aussi à l'empathie, et qu'ils ont un rôle essentiel dans la cognition sociale par leur action dans la reconnaissance d'émotions.

Rizzolatti⁸¹ a d'abord mis en évidence l'existence de ces neurones miroirs dans plusieurs aires du cerveau des primates et aussi chez certains oiseaux. L'imagerie cérébrale décèle des activités dans le cerveau humain semblables à celles observées chez les primates quand un individu de la même espèce exécute une action ou en observe un autre en train d'en réaliser une. Cependant ces recherches sont encore très récentes dans ce domaine et on ne sait pas encore de manière certaine si l'on doit parler de neurones miroirs ou de système de neurones miroirs.

Ces neurones s'activent quand un individu exécute un mouvement (et c'est aussi le cas d'autres neurones), et également

⁸¹Rizzolatti et Sinigaglia (2011).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

lorsqu'il observe ou entend une action similaire exécutée par un autre individu, et même lorsqu'il pense ou imagine cette action. Leur caractère étonnant est qu'ils réagissent aussi bien aux actions personnelles qu'aux actions observées ou imaginées.

« The discovery of mirror neurons is the single most important "unreported" story of the decade. I predict that mirror neurons will do for psychology what DNA did for biology: they will provide a unifying framework and help explain a host of mental abilities that have hitherto remained mysterious and inaccessible to experiments⁸² ».

Les recherches de Ramachandran (2011) montrent que quand un individu en voit un autre éprouver une émotion, il est porté à l'éprouver aussi. Nous sommes capables de modéliser l'état émotionnel d'un individu que nous observons ce qui nous permet de mieux le comprendre. Ceci ouvre la voie à des nouvelles recherches en sciences sociales dans l'exploration des différences entre l'imitation consciente et inconsciente qui expliquerait la genèse de la rivalité et de la violence envers un autre individu. L'imitation serait un des développements principaux de la connaissance. Les nouveau-nés pourraient apprendre par imitation, ce qui infirmerait la théorie de Piaget selon laquelle un enfant ne serait capable d'imiter qu'à partir de l'âge d'un an. Les tout-petits qui observent et imitent des adultes parviendraient à comprendre les buts projetés par les adultes et non simplement l'observation de leurs actions. L'hypothèse du philosophe René Girard que l'homme cherchait à imiter plus les intentions que les actions, ce qu'il appelle le désir mimétique, a été confirmée en partie.

Ces théories sont récentes et ne sont donc pas encore appliquées réellement à la psychothérapie et au coaching, mais nous estimons qu'elles nous donnent la direction à suivre pour induire le

⁸² Ramachandran (2000).

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

changement. En ce qui concerne notre CSL, où l'empathie, l'imitation, la modélisation par la pensée des actions de l'autre sont essentielles, ces neurosciences qui représentent les sciences dures, reproductibles, nous semblent indiquer la direction que nous devons suivre. L'anticipation des émotions et des intentions que cette action des neurones miroirs permet nous fournira un outil important.

Nous avons examiné des conceptions diverses que nous utiliserons en partie dans notre CSL. Le modèle de la thérapie brève que nous allons exposer maintenant nous semble être plus près de nos préoccupations, bien que les buts du coachingscientifique soient différents, tout en conservant certaines similitudes.

2. LA PROBLEMATIQUE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Il n'y a pas de cadre théorique véritablement scientifique dédié spécifiquement à la conduite du changement, mais certaines techniques de sciences thérapeutiques qui s'appuient sur des théories scientifiques, la psychanalyse, les thérapies humanistes, les thérapies cognitives et comportementales, les thérapies brèves, sont applicables au coaching scientifique, avec des modifications et des adaptations.

Nous écarterons les théories psychanalytiques dont la durée est trop longue, qui ne nous semblent pas reproductibles et dont la qualité scientifique peut être discutée. Les thérapies humanistes, qui peuvent avoir de bons résultats, semblent trop liées au charisme de grandes personnalités. Les thérapies cognitives et comportementales, même si elles aboutissent à des conclusions intéressantes,

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

conviennent probablement plus à des sujets présentant des pathologies⁸³. Ces deux dernières ont des spécificités dont nous utiliserons certaines composantes.

Parce qu'elles donnent de meilleures solutions au moins dans l'optique de la conduite du changement, nous privilégierons l'étude des thérapies brèves qui s'appuient sur les théories développées à Palo Alto, car ce sont celles qui nous semblent les plus faciles à modéliser et à utiliser.

3.1 Palo Alto, le Mental Research Institute (MRI)

Le Mental Research Institute (MRI) est situé dans la ville de Palo Alto en Californie, près de l'Université de Stanford. Palo Alto est considérée comme le berceau de la Silicon Valley. C'est au MRI qu'ont été formalisées et appliquées les notions de thérapies brève et familiale. Depuis sa création en 1959, le MRI a été à la pointe des études interactionnelles, systémiques et de psychothérapie et il a vu passer pendant des périodes variables des personnalités telles que Paul Watzlawick, Gregory Bateson, Virginia Satir, Salvador Minuchin, R.D. Laing, Jean-Jacques Wittezaele ou Giorgio Nardone⁸⁴.

Le MRI est une petite entreprise indépendante, multidisciplinaire et à but non lucratif, son but principal est d'étendre la tradition d'innovation et d'ouverture vers la notion de changement, et des milliers de professionnels du monde entier ont suivi ses programmes de formation. Grâce à leurs recherches et à leurs développements théoriques, les membres du MRI ont appliqué les

⁸³ Cf. 1.3.1 pour les spécificités des thérapies psychanalytiques, 1.3.2 pour les TCC, et 1.3.3 pour les thérapies humanistes.

⁸⁴ Cf. 3.1, 3.2 et 3.3 sur Bateson et Watzlawick, 3.4.2 sur Satir, 3.4.3 sur l'École de Liège, et 3.4.4 sur l'École d'Arezzo.

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

concepts interactionnels aux communautés, aux écoles et aux entreprises. Dans cette approche interactionnelle du comportement humain, selon les modèles cybernétique et systémique, c'est le contexte qui fournit le sens.

Bateson sera le créateur de ce qu'on appellera le « projet Bateson » qui tentera d'effectuer une synthèse des approches cybernétique et psychiatrique, avec des bourses pour étudier la théorie de la schismogénèse et du *double bind* à l'hôpital psychiatrique de la Veterans Administration à Palo Alto, qui est lié à l'université de Stanford en Californie.

Le groupe du MRI qui était constitué en moyenne d'au moins cinq personnalités auxquelles s'ajoutaient des stagiaires ou des observateurs d'horizons différents, avait établi le système de fonctionnement suivant : l'un deux à tour de rôle s'entretenait avec un patient. Les autres suivaient cette thérapie derrière une glace sans tain, prenaient des notes, enregistraient ou filmaient, et éventuellement l'un deux entrait dans la salle d'interview et glissait une idée, une suggestion au thérapeute. Il y a un mouvement interactif entre les thérapeutes qui peuvent entrer dans la salle et en ressortir pour intervenir à tout moment. Après les séances, ils se réunissaient et débattaient de la pertinence des pistes suivies, des choix possibles pour définir la meilleure stratégie au prochain entretien.

Il est rare que des thérapeutes acceptent d'être observés et que leurs choix puissent être discutés par leurs pairs. Cela montre bien le degré de partage des idées et d'émulation obtenu dans ce groupe dit de Palo Alto, qui est aussi appelé École de Palo Alto et même École invisible de Palo Alto. C'est un groupe informel qui organise des réunions ouvertes à des courants divers, certains

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

participants y sont restés plusieurs années, d'autres n'ont fait qu'y passer. La pratique de la thérapie brève a été lancée par Erickson mais c'est Bateson qui a créé le mouvement et ses idées ont fédéré les participants. Quelques années plus tard, c'est en particulier Watzlawick qui vulgarisera les idées de Bateson et théoriserà la thérapie brève et stratégique, il deviendra la figure de proue du groupe.

La notion de thérapie brève a vite dépassé le lien direct avec les désordres mentaux et a débouché sur une vision originale des processus de changement chez l'homme. « Penser globalement, agir localement » pourrait être la devise de cette école. Ses membres veulent apporter un regard neuf, dépouillé d'*a priori* théoriques en essayant de résoudre une question précise, ils tentent d'appliquer les concepts de la cybernétique et la théorie de l'information aux comportements humains.

Ils n'étudient pas la normalité dans le comportement, mais les changements destinés à réduire des situations précises de souffrance du sujet. Watzlawick s'efforce de structurer les travaux foisonnants mais disparates de Bateson. Leur objectif est précis, c'est la thérapie de courte durée, avec des résultats concrets assez rapides, sans protocole de recherche rigide. C'est une démarche proche de celle des anthropologues, il faut trouver un contact avec le sujet, contact qui puisse permettre de rétablir les liens du sujet avec son environnement, mais il faut se garder de simplifier les difficultés et d'appliquer des stéréotypes. Bateson a souvent fait part de ses hésitations en ce qui concerne les manipulations des êtres humains.

Les modèles développés au sein du MRI ont eu une énorme influence sur les courants de la psychothérapie après les années 70 même si ceux-ci ont quelque peu divergé et « un peu oublié » les

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

origines de leurs travaux. C'est une approche qui va à contre-courant des idées et des systèmes établis, qui se met souvent à dos la psychiatrie et en particulier la psychanalyse, qu'ils critiquent vertement.

Les démarches du psychothérapeute et de l'anthropologue rejoignent les conceptions de la cybernétique en considérant le symptôme comme un moyen de s'adapter à un contexte et ils relativisent les problèmes psychologiques. Ce raisonnement évite d'avoir recours trop facilement à un classement normatif et pathologisant, ils essaient de comprendre les mécanismes des actes sans les déclarer sensés ou hors de la norme.

La cybernétique a évolué dans une première phase dans un système où l'observateur reste en dehors, la préoccupation majeure était de rendre le système stable. La deuxième phase, ou cybernétique de second ordre, cherche à comprendre comment des systèmes peuvent évoluer en créant de nouvelles structures. L'observateur est alors à l'intérieur du système. Watzlawick ne se retrouvait pas dans l'évolution de la première cybernétique mais tout à fait dans la seconde.

Pour qu'une théorie soit complète, il faut qu'elle inclue l'explication de sa propre activité, la nouvelle cybernétique devient alors une méta-cybernétique, une cybernétique de la cybernétique. Les systèmes biologiques, psychologiques ou sociaux, passent par deux états : une morphostase, qui cherche à neutraliser l'écart à la norme, et la morphogénèse, création de formes nouvelles qui amplifient l'écart⁸⁵. Une secousse initiale accidentelle peut produire

⁸⁵ Maruyama (1963).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

une divergence qui deviendra un changement, les divergences sont à l'origine insignifiantes mais permettent une augmentation de l'écart.

Le prix Nobel de chimie Ilya Prigogine⁸⁶ a montré qu'un système, quand il devient instable, peut exploser, se détruire ou créer de nouvelles structures stables. Les psychologues se sont montrés intéressés par ces questions complexes. Comment favoriser une instabilité ou la contrôler ? Comment distinguer une évolution d'un changement intentionnel ? Un organisme neutralise les effets des agressions et quand cela ne suffit pas il doit mettre en œuvre des changements qui rétablissent une souplesse. La normalité est relative, à quel moment devient-elle pathologique ? La thérapie brève permet de répondre en partie à ces interrogations et nous allons maintenant nous intéresser à ses fondements théoriques.

3.2 Le temps des origines

3.2.1 La naissance de la thérapie brève

Dès le tout début des thérapies brèves, l'étude de la conduite du changement en a été un des éléments principaux. On considère généralement que l'article de Milton Erickson (1901 - 1980), « Special techniques of brief hypnotherapy⁸⁷ » est la première définition de la thérapie brève, dont l'idée force serait d'aider le patient à vivre d'une façon qui le satisfasse. Erickson est un psychiatre et un psychologue américain, spécialiste de l'hypnose thérapeutique, souvent considéré comme le précurseur des thérapies brèves. Il est l'auteur de nombreuses et innovantes contributions dans ces domaines et a développé en particulier la résolution

⁸⁶ Prigogine (1996).

⁸⁷ Erickson (1954).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

paradoxe de problèmes, les injonctions thérapeutiques et stratégiques, et les techniques de manipulation bienveillante. Surnommé le magicien⁸⁸ de Phoenix, où il avait dû se retirer pour de graves problèmes de santé⁸⁹, sa personnalité et l'inventivité de ses techniques d'intervention firent de lui un personnage charismatique et emblématique.

Il est né en 1901 dans une petite ville du Nevada, ses parents émigrèrent ensuite dans une ferme dans le Wisconsin. Milton a sept sœurs et un frère, tout le monde participe aux travaux de la ferme. Il cumule les handicaps physiques, il est daltonien, il reconnaît seulement le pourpre, et collectionnera les objets de cette couleur. Il est incapable de reconnaître les sons et est dyslexique. Il aura plusieurs attaques de poliomyélite, la première à dix-sept ans. Les médecins pronostiquent qu'il ne marchera plus jamais. Il est complètement paralysé, sauf les yeux et il est capable d'entendre. Il essaie de ressentir les plus petits stimuli de mouvement. Il observe énormément son environnement, essaie de commencer à bouger, par mouvements infimes, qu'il tente d'amplifier. En regardant la façon dont les bébés apprennent à marcher, il en tirera des leçons pour lui-même et son futur travail en psychothérapie. Il utilise les muscles qu'il possède encore pour commencer le travail de ceux qu'il n'a plus

⁸⁸ On consultera avec profit l'excellent ouvrage de Wittezaele et Garcia (2006) pour une présentation complète des biographies et des concepts des membres de l'École de Palo Alto.

⁸⁹Lors de sa scolarisation, on s'aperçoit qu'il est daltonien, dyslexique, et qu'il est incapable de reconnaître tout type de musique et de rythme, il souffre de dysmusie. Il semble que ces troubles soient d'origine congénitale, et il est probable qu'ils lui aient fait prendre conscience de la relativité des cadres de références dans relations humaines. Cf. Erickson et Rossi (1980, p. ix).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

et boiter avec le moins de souffrance possible. Cela lui prendra dix ans.

Il est devenu extrêmement sensible aux mouvements inconscients, révélateurs des individus, et il estime que les mouvements corporels sont absolument essentiels à la communication. Comme il n'est pas sensible au changement de ton des échanges verbaux, il se focalise sur les éléments relationnels. Lors de ses rééducations, il est amené à faire des essais sur lui-même qu'il développera par la suite. On l'a appelé le « guérisseur blessé ».

Il reçoit ses patients et ses étudiants dans sa maison au milieu de sa famille et de ses enfants, ni la gloire ni l'argent ne l'intéressent. Il demande une contribution minime aussi bien à ses patients qu'à ses élèves. Il mêle thérapie, supervision et enseignement, ce qui compte pour lui, c'est l'étude du changement, la thérapie et l'enseignement ne sont que des activités comme les autres. À la fin de sa vie, ses difficultés physiques s'aggravent, chaque matin il doit commencer par une séance d'autohypnose, il a même été obligé à un moment de réapprendre à parler.

Il professe constamment qu'il est primordial d'écouter le patient. Il lui faut de l'inspiration mais aussi énormément de travail préparatoire qui peut lui prendre plusieurs heures pour une séance de quelques minutes. Il s'intéresse au cas d'un homme interné depuis plusieurs années, et qui ne parvient plus à communiquer. Personne ne sait pas ce qu'il pense : il parle un langage incompréhensible, une « salade de mots ». Erickson essaie d'entrer en contact avec lui, sans succès. Il décide d'enregistrer les discours incompréhensibles du patient, il les étudie comme une langue vivante, trouve des régularités. A la séance suivante, le patient s'exprime dans sa langue incompréhensible, et Erickson répond de la même manière. Cela dure

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

plusieurs semaines, et les tirades sont de plus en plus longues de chaque côté. Un jour le patient se met à formuler quelques phrases normales, le dialogue commence à s'établir.

Ce cas montre bien l'outil fondamental d'Erickson, parler le langage du patient, mais pas uniquement le vocabulaire, il s'attache aussi à la syntaxe, à l'image que la personne donne d'elle-même. Il estime que ce n'est pas le patient qui est résistant, que ce sont les théories du thérapeute qui l'empêchent d'entrer dans la vision du patient. L'être humain est mobile, acquiert constamment des connaissances, même quand il n'en a pas conscience et est gouverné par ses émotions. C'est avec son intelligence qu'il défend ses émotions. Il faut essayer de comprendre et d'entrer dans la logique de la défense du patient, accepter sa façon de raisonner et essayer de la modifier à la marge pour augmenter sa motivation et initier le changement.

Il croit que l'enfance et le passé ont de l'importance mais que de toute façon ne peut pas les changer, et si on ne peut pas les changer il y a peu d'intérêt à les expliquer. Seuls le présent et le futur proche comptent. Les individus sont uniques et d'une diversité infinie. Aucune théorie psychologique ne convient à plusieurs cas. Il faut du sur mesure, on ne peut pas standardiser un diagnostic, seule une approche empirique est possible. Quand on observe un patient au début, la chose la plus importante est de ne pas avoir ou de se défaire d'idées préconçues.

C'est un spécialiste de l'hypnose (il a travaillé avec le behavioriste Clark Hull⁹⁰). Il est souvent en transe lors de ses

⁹⁰Hull (1933).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

séances d'hypnose, ce qui lui permet d'être plus facilement récepteur des messages non-verbaux émis par ses patients. C'est grâce à l'observation de la personne qu'il peut répondre à ses communications. Chaque cas doit être résolu sur mesure par une approche empirique, les modèles « scientifiques » ne font que normaliser les approches inadéquates, la thérapie ne réussit que si le thérapeute découvre ce dont la personne a besoin au moment précis de l'intervention⁹¹.

Il est nécessaire de ne pas avoir d'idées préconçues sur le patient et de l'observer soigneusement. On pourrait rapprocher sa technique de la maïeutique socratique. En effet, il considère que le sujet doit pouvoir réaliser des potentialités qui sont en lui et qui sont pour le moment occultées. Il n'est pas question d'imposer un changement extérieur au sujet, tout blocage est une demande de changement. On doit s'appuyer sur les dysfonctionnements et les utiliser comme moteurs du changement.

La célèbre anthropologue Margaret Mead, ex-épouse de Bateson, écrit : « Milton Erickson ne résolvait jamais un problème d'une manière déjà utilisée s'il pouvait en trouver une nouvelle - et généralement il le pouvait »⁹². Son exceptionnelle habileté était difficilement reproductible pour ses élèves, ce qui posera des problèmes de théorisation et de transmission de ses techniques.

3.2.2 Les fondements théoriques

Si Erickson étudie principalement la pragmatique concernant la thérapie brève, Bateson, lui, s'intéresse à de multiples domaines, pas

⁹¹Erickson (1979).

⁹² Mead (1977 : 4).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

toujours en rapport direct avec la thérapie brève. Mais c'est lui qui réussira à mettre en place une équipe de recherche et à trouver des fonds pour étudier ces techniques et pour développer des théories.

Ce qui caractérise le plus Bateson, c'est son ouverture d'esprit et son intérêt pour la multidisciplinarité. Il écoute les idées émises par des savants un peu iconoclastes lors des repas familiaux, et comme ce qui l'intéresse le plus, c'est la relation entre les gens, il applique des schémas issus des sciences biologiques pour étudier et décrire les systèmes de communication relationnels humains et animaux.

Comment s'organise le système intracellulaire, y a-t-il des lieux de commande et de décisions, est-ce applicable aux relations humaines, aux « peuples primitifs » et aux « peuples civilisés » ? Comment les « gens » résistent, refusent ou acceptent le changement au niveau des normes sociales ? Ce qui l'amène à s'intéresser à ce qu'il appellera le concept de schismogenèse, c'est-à-dire les liens entre un individu et son entourage, qui sont essentiels et déterminent le comportement. Bateson se réjouit de bénéficier d'« un nouveau cadre de référence conceptuel pour l'investigation scientifique des sciences de la vie⁹³».

Il distingue

- la schismogenèse complémentaire : la présence d'un auditoire renforce les comportements spectaculaires qui par un enchaînement circulaire amplifie l'attention du public, ce qui exacerbe encore les comportements. Un groupe d'individus est le complément de l'autre.

⁹³ Laurence Franck, cité in Lipset (1980).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

- la schismogénèse symétrique, qui provoque une surenchère entre groupes, par exemple les surenchères verbales entre États qui finissent par déclencher des guerres.

C'est l'interaction qui sert alors d'unité d'analyse, on passe d'une étude de la pathologie d'un individu à l'étude d'un système interactionnel. La relation entre deux individus peut parfois changer, même sans stimulus extérieur. Beaucoup d'idées fondatrices du changement ont été initiées par Erickson dans les domaines de la thérapie brève, de la psychologie et de la communication. Il n'a pas été immédiatement reconnu dans le domaine académique, et ses théories ne couvraient pas un champ aussi large que celui de Gregory Bateson, un génie « touche-à-tout ».

Les recherches et les théories éclectiques de Gregory⁹⁴ Bateson ont été influencées par la figure de son père, William Bateson (1861 – 1926) qui enseignait la biologie à Cambridge en Angleterre et avait également obtenu un Bachelor of Arts (baccalauréat en arts). William Bateson est plutôt opposé aux théories matérialistes de l'époque, c'est un humaniste qui apprécie la peinture et la poésie. Il a laissé à la postérité le nom de génétique. Il est athée mais fait lire chaque jour un passage de la Bible à ses enfants « pour qu'ils ne deviennent pas des athées illettrés », il fait visiter les musées d'Europe à ses enfants bien qu'ils aient des goûts plus conservateurs que ses idées. Il apprécie Poussin et pas du tout Van Gogh⁹⁵.

⁹⁴ Il a appelé son fils Gregory en hommage à Gregor Mendel, père fondateur de la génétique.

⁹⁵ « Il nous conduisit donc dans la salle, pour la trouver remplie des œuvres de Van Gogh. Il y en avait au moins cinquante. Je le revois regardant partout, avec l'air d'un rat sur lequel on vient de refermer une trappe (...). Puis il se redresse et marche jusqu'au milieu de la pièce et, avec sa canne à bout métallique, il frappe le sol, en criant, de toute l'ampleur de sa voix qui

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Afin de sortir de la voie tracée par son père, Gregory se met à étudier l'anthropologie qui place les études sur le terrain au centre des nouvelles recherches. Il aime beaucoup les réseaux informels, les personnes venant d'horizons différents, les étudiants, les conférences, les publications, les anthropologues, médecins, sociologues.

Il part en Nouvelle-Guinée. Il déplore le manque d'outils méthodologiques disponibles en sciences humaines, et cherche à construire une théorie qui utilise les analyses de la biologie pour décrire la complexité d'une société. Dans les ethnies qu'il observe, à Bali⁹⁶ et en Nouvelle Guinée⁹⁷, il s'intéresse particulièrement aux relations qui régissent les rapports entre les membres de la communauté. Il trouve deux comportements généraux, aussi bien chez les hommes que chez les femmes, celui qui tend à conserver les normes culturelles sans changement, et celui qui tendrait vers le changement, mais qui est réprimé par la société.

Une nouvelle science, la cybernétique (science du contrôle et de la communication, vient de *kubernêtikê*, désigne le pilotage d'un navire en grec), est définie pendant les Conférences Macy (1942-1952), auxquelles il a activement contribué. Cette science est l'ancêtre de ce qu'on appelle aujourd'hui les sciences cognitives. Elle offrira à Bateson le langage scientifique pour étudier la relation, le feedback négatif, les phénomènes à causalité circulaire et la récursivité des systèmes.

était considérable : « Je n'admirerai pas l'œuvre des *spirochaeta pallida* [les bactéries de la syphilis] ! » ». Cité in Lipset (1980 : 53).

⁹⁶ Bateson et Mead, *op. cit.*

⁹⁷ Bateson (1958).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Macy's est une chaîne de grands magasins aux États-Unis. Un de ses dirigeants a mis en place une œuvre de mécénat appelée Josiah Macy Jr Fondation, qui s'occupe d'aide dans les domaines de la santé et de l'éducation. Cette fondation est célèbre pour avoir organisé entre 1942 et 1953 des cycles de conférences interdisciplinaires qui se donnaient comme but d'essayer d'établir une définition d'une science du fonctionnement de l'esprit.

Ces conférences sont à l'origine de la cybernétique, de l'informatique, des sciences cognitives et des sciences de l'information. Elles réunissaient un courant qui essayait de fournir des outils aux sciences psychologiques et des cybernéticiens plus intéressés par les sciences mathématiques et par les sciences dures. Y participeront entre autres, Gregory Bateson, Margaret Mead, le mathématicien et père des ordinateurs Von Neumann, Von Foerster, le linguiste Jakobson.

Des chercheurs avaient remarqué que les organismes vivants et les machines ont une tendance à une stabilité du milieu interne, que Walter Cannon⁹⁸ appellera « homéostasie ». Norbert Wiener⁹⁹ remarque vite que les mouvements humains participent de ces phénomènes : lorsqu'on veut saisir un objet, on tend la main dans sa direction et on corrige peu à peu la trajectoire pour le toucher. Quand les mouvements sont trop brusques dans un sens, on corrige trop dans l'autre sens pour contrebalancer et on fait tomber l'objet. Les machines se mettent en état d'oscillation et on en perd le contrôle. Certaines lésions du système nerveux humain produisent les mêmes effets.

⁹⁸ Cannon (1932).

⁹⁹ Wiener (1948).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

La cybernétique, terme inventé par Wiener sur une suggestion de von Foerster, s'intéresse aux problèmes de communication et à l'étude des mécanismes qui produisent eux-mêmes leur unité (*self-integrating mechanisms*), et le fonctionnement des systèmes liés par l'information ainsi que l'interaction entre les systèmes de contrôle et les systèmes opérationnels, régis par des allers retours (rétroaction ou *feed-back*).

Les sciences classiques se fondent sur le cartésianisme, pour comprendre les systèmes complexes, il faut en isoler les composants constitutifs et les étudier séparément. La cybernétique a une approche différente, un élément ne peut être compris que dans l'interaction avec les autres systèmes. Si le système est relativement stable, il est contrôlé par l'ensemble de ses éléments. Il faudra utiliser une modélisation et une simulation. L'information devient la base pour élaborer un raisonnement, l'apprentissage est « un accroissement de la redondance entre celui qui apprend et son environnement ¹⁰⁰» et c'est la communication qui crée cette redondance.

Après une parenthèse dans le Pacifique Sud pour « désinformer »¹⁰¹ les troupes japonaises pendant la seconde guerre mondiale, Bateson revient aux États-Unis. Il veut se servir de la cybernétique pour étudier la communication humaine. Tout comportement, ou communication au sens large, s'inscrit dans ces boucles ou dans ces réseaux d'interactions. Les gens qui nous

¹⁰⁰ Wittezaele et Garcia (2006 : 16).

¹⁰¹ Il avait pour mission de perturber l'ennemi. Il avait appris que selon la tradition japonaise, les corps des soldats ne peuvent pas aller au paradis s'ils sont incinérés. Il a donc entrepris de démoraliser l'armée nippone en faisant envoyer par parachutes des paquets contenant les cendres de soldats japonais décédés. *Ibid.* p. 52.

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

entourent nous influencent et nous les influençons, la communication et donc les comportements nous lient aux autres.

L'entropie en thermodynamique tend vers le désordre. L'inverse de l'entropie est de l'information, « de l'ordre arraché au désordre¹⁰² » selon Claude Shannon, ce que Bateson appelle néguentropie. Toutes les sociétés, tous les êtres vivants sont composés d'éléments en interaction, par exemple, l'individu, la famille, les États. C'est le passage d'information qui déterminera le comportement des organismes vivants.

Ce sont des structures, des modèles qui permettront une certaine adaptation à notre milieu, les apprentissages ne sont pas une accumulation quantitative. Ils se hiérarchisent en niveaux de plus en plus abstraits. L'individu reconnaît des caractéristiques semblables et peut être capable de les rapporter à d'autres classes de contexte, il peut effectuer des méta-apprentissages, c'est-à-dire des apprentissages d'apprentissages.

Bateson élabore la théorie du *double bind* (traduit parfois par double lien ou double contrainte) en donnant des cours à des internes en psychiatrie pour étudier des formes pathologiques de communication quand un des membres de la famille est schizophrène. Un individu reçoit des messages simultanés contradictoires.

On considérait que la double contrainte était une explication possible du déclenchement de la schizophrénie. Aujourd'hui on la considère plutôt comme une théorie illustrant les complexités de la communication. L'idée généralement admise était que l'individu avait en lui la cause de sa pathologie, on estime maintenant que ce sont

¹⁰² Wittezaele et Bateson (2008 : 247).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

les relations de la personne à l'environnement qui peuvent poser problème.

Les potentialités du *double bind* au cours d'un traitement thérapeutique ont été développées d'abord par Milton Erickson. Quand le sujet est fragile, la double contrainte peut être un déclencheur de la schizophrénie. Traitée en sens inverse avec l'aide d'injonctions paradoxales, cela peut améliorer les relations du sujet avec son environnement. Si le dysfonctionnement est repéré assez tôt, si possible dans l'enfance, et qu'il n'est pas trop grave, on peut espérer y remédier.

Le plus étonnant, c'est que Bateson lui-même se retrouve dans une situation paradoxale : il acquiert une notoriété internationale en psychiatrie et de grands moyens financiers, mais « il craignait par-dessus tout les applications prématurées de ses idées, et même, d'une manière générale, toutes les applications scientifiques quelles qu'elles soient¹⁰³ ».

Il doit passer son temps à se justifier et à défendre ses théories, il quitte tout, et s'en va dans un laboratoire militaire étudier la communication des dauphins. C'est là qu'il fera la grande synthèse de toutes ses recherches de définition d'une « écologie de l'esprit ». Il étudie le réseau de communication qui relie l'homme à son environnement, structure que l'on trouve chez l'homme, les animaux et les grands écosystèmes.

Par exemple, le pesticide DDT (dichlorodiphényltrichloroéthane), a été considéré comme le produit chimique le plus adapté pour éliminer les parasites et les insectes nuisibles. Il a été utilisé sur une grande échelle dans les pays du

¹⁰³ Wittezaele (2006 : 10-11).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

tiers-monde. Ses effets ont semblé bénéfiques dans un premier temps mais on s'est aperçu quelques années plus tard qu'il créait des bactéries aux souches plus résistantes et difficiles à traiter.

On peut aussi citer la prohibition, pendant plus de 20 ans, les États-Unis d'Amérique ont tenté une interdiction totale de la vente d'alcool. Les résultats furent désastreux, et à l'opposé des buts visés. La consommation d'alcool a explosé, avec des alcools frelatés et produits dans des conditions d'hygiène déplorables. Elle a décuplé la puissance du crime organisé, qui devint alors le seul producteur et commerçant d'alcool. Dans ce cas, plus on interdit, plus on donne envie, et plus la consommation augmente, ce qui est évidemment le contraire du but recherché.

Sur un mode provocateur et ironique, Bateson écrit que toutes les applications scientifiques ont détruit quelque chose, l'écologie humaine ou l'écologie en général. « J'ai bien peur que mes opinions concernant le rôle de la science dans la vie humaine soient aussi obsolètes que les adaptations du dinosaure. Je n'arrive pas à trouver une seule application des sciences, depuis l'invention du fromage, qui ne se soit révélée destructrice - que ce soit pour l'écologie humaine ou pour l'écologie plus vaste dans laquelle vivent les hommes¹⁰⁴ ». L'esprit n'est pas uniquement ce qui se passe dans la tête d'un individu, seul un système peut penser. Des composants, un ordinateur, même un cerveau ne peuvent pas penser seuls, il faut l'association d'un cerveau, d'un corps et d'un environnement pour créer la pensée chez l'être.

« Nous avons longtemps débattu pour savoir si un ordinateur pouvait penser. La réponse est non. Ce qui pense, c'est le circuit

¹⁰⁴ Seron et Wittezaele (1991 : 104).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

total, circuit qui peut comprendre un ordinateur, un homme et un environnement. On pourrait tout autant se demander si un cerveau peut penser et, à nouveau, la réponse serait « non ». Ce qui pense, c'est un cerveau à l'intérieur d'un homme appartenant à un système qui comprend un environnement. Tracer une frontière entre une partie d'un système qui réalise la majeure partie du traitement des informations pour le système plus large, et le système auquel il appartient, revient à créer une entité mythologique qu'on appelle habituellement un « soi » »¹⁰⁵.

La seule chose que nous puissions distinguer, ce sont des « différences » dans la perception de nos organes sensoriels. Mais seulement certaines d'entre elles deviendront des différences effectives pour l'individu, des éléments d'information dans son environnement. Donc, pour résumer, « l'information consiste en des différences qui font une différence ». Afin qu'une idée apparaisse, il est nécessaire qu'une relation entre deux parties active un récepteur. Ce récepteur réagit aux différences ou aux changements¹⁰⁶. « Pour décrire les phénomènes récursifs, irrémédiablement altérés par le passage du temps, la logique traditionnelle ne peut qu'aboutir à des paradoxes¹⁰⁷ ».

Tous les systèmes et les organismes changent en fonction de leurs interactions, la coévolution selon Bateson. L'homme ne doit pas être considéré comme un élément isolé, mais en fonction de son

¹⁰⁵ Wittezaele (2006 : 12).

¹⁰⁶ « Dans le monde des idées, il faut une relation, soit entre deux parties, soit entre une partie dans un premier temps et cette même partie dans un deuxième temps, pour activer une troisième partie (récepteur). Ce à quoi le récepteur réagit c'est à une différence ou à un changement. » Bateson (1984 : 102).

¹⁰⁷ Wittezaele (2006 : 15).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

milieu, il évolue, il change grâce au feedback qu'il reçoit. Pour s'adapter, il faut accepter une diminution de la souplesse. Bateson pense qu'il existe dans l'individu une synthèse entre le hasard des mutations génétiques et l'adaptation aux contraintes du milieu, ce qui expliquerait l'évolution des espèces sans avoir besoin de recourir aux théories de l'hérédité de caractère acquis. La personnalité est formée par des apprentissages de classes de conduites, de discrimination des contextes.

La double contrainte perturbe les croyances sur notre identité. Nous croyons souvent qu'une partie peut contrôler le tout donc il est nécessaire de le changer, et d'imposer notre volonté. « Il ne peut y avoir de Bonne Volonté » disait Blake, « La Volonté est toujours Mauvaise ; elle est persécution d'autrui ou égoïsme¹⁰⁸ ».

Nos buts conscients peuvent être considérés comme des sortes de pathologies. Nous recevons des images du monde extérieur et ce qu'on nous a appris comme démarche scientifique consiste à considérer ces images du monde extérieur comme si elles étaient indépendantes de nos organes des sens. Il faudrait essayer de déceler dans les relations avec le monde extérieur des reflets de notre nature biologique. L'esthétique, qui permet la perception de liens, de la globalité de la structure et de la forme, lie l'observateur et l'observé. Elle permet la perception des éléments en définissant le contexte.

Bateson est toujours apprécié pour son intelligence, mais ses théories sont complexes, variées, et difficiles à appliquer concrètement. Le point de vue commercial ne l'intéresse pas. Les thérapies qui appliquent ses préceptes sont brèves et ne coûtent pas

¹⁰⁸ Blake (1980 : 383).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

cher par rapport aux analyses. Lui-même est paradoxal, ce n'est pas surprenant de la part de quelqu'un qui a passé sa vie à étudier les paradoxes. Il a dit lui-même que ses théories ne devaient pas être appliquées. Il n'était guère satisfait car il considérait l'application de ses théories comme une sorte de détournement de ses idées¹⁰⁹.

3.2.2.1 Une épistémologie pascalienne

Watzlawick et Nardone ont développé les théories de Bateson en vue de les rendre plus pragmatiques et applicables. Ils s'inscrivent plutôt dans une épistémologie pascalienne que cartésienne. Nous sommes en présence de deux grands modèles d'intervention.

Dans le modèle de type cartésien, on doit conduire le sujet de façon à ce qu'il reconnaisse le « vrai » et qu'il soit cohérent, logique. Mais il faut parvenir à corriger les habitudes qui sont devenues des automatismes en nous, à remplacer les anciennes habitudes qui étaient spontanées par de nouvelles qui sont guidées par la raison. C'est une répétition inlassable qui peut permettre ce changement, et ainsi on espère provoquer un processus de prise de conscience appelé « insight ». C'est le cas de la plupart des psychothérapies et notamment de la théorie psychanalytique. Par des procédés de communication persuasive, on utilise un « endoctrinement cartésien » progressif du patient. C'est une intense relation de suggestion. Gellner définit la psychanalyse comme « la forme moderne la plus efficace du réenvoûtement¹¹⁰ ».

¹⁰⁹ Wittezaele et Garcia (2006 : 184) : « Je ne suis pas très content de me sentir le père de la déclaration tacite selon laquelle "la double contrainte est une théorie de la thérapie". Je ne crois pas que ça le soit ni que ça l'ait jamais été ».

¹¹⁰Gellner (1985).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Dans le deuxième modèle, pascalien, nous sommes dans une attitude non rationaliste et plus pragmatique. « Quand on veut reprendre avec utilité et montrer à un autre qu'il se trompe, il faut observer par quel côté il envisage la chose, car elle est vraie ordinairement de ce côté-là, et lui avouer cette vérité, mais lui découvrir le côté par où elle est fautive¹¹¹ ».

On utilise des stratagèmes de communication et une rhétorique d'artifices pour que le sujet soit amené à considérer le monde de façon différente, ce qui devrait l'amener à de nouveaux savoirs par ces changements. C'est le cas des thérapies stratégiques. Erickson est dans cette optique ainsi que le groupe de Palo Alto (cf. Haley et Weakland¹¹²) et ses héritiers actuels. Par exemple, Nardone a développé une méthodologie qui s'articule en trois phases a) étude des caractéristiques spécifiques d'un problème, b) examens des solutions déjà tentées et c) changement des solutions dysfonctionnelles.

Popper¹¹³ dès 1972 avait déjà noté que les innovations scientifiques se forment par des solutions qui jusque-là n'avaient pas fonctionné, ces procédures marquent l'évolution de la science. S'il y a succès thérapeutique, la responsabilité en incombe au patient, s'il y a échec, c'est la faute du thérapeute. Il faudra alors essayer une autre thérapie avec un autre thérapeute. Nardone utilise une rhétorique de la persuasion pour que le sujet change ses perceptions et ses réactions sans qu'il s'en rende compte. Habituellement, le déroulement classique de l'intervention comporte l'explication *a priori* du programme d'action. Mais ce qui distingue les théories de l'École

¹¹¹ Pascal (1963 : 592, Pensée 9).

¹¹² Haley et Richeport-Haley (2003) ; Weakland et Ray (1995).

¹¹³Popper (1972).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

d'Arezzo de beaucoup de ses homologues, c'est que, le changement survenu, on explique, si le sujet le désire, les stratagèmes employés. La plupart du temps, le sujet ne demande rien.

Il faut utiliser avec beaucoup de circonspection les classifications diagnostiques. Si l'on dit à un patient qu'il est dépressif, il risque de commencer à le devenir, même s'il ne l'est pas ou pas encore complètement. L'accent n'est plus porté sur les causes du problème mais comment elles s'alimentent et persistent. Si les causes sont dans le passé, on ne peut évidemment pas le modifier. Si vous voulez connaître comment fonctionne une chose, cherchez à en changer le fonctionnement¹¹⁴. Déjà un savant du XVIIIe siècle Georges Lichtenberg¹¹⁵écrit que la meilleure preuve d'une théorie est son application.

La systémique permet d'analyser plus finement d'une manière globale les problèmes qui résistaient à l'approche cartésienne, trop parcellaire. Dans les thérapies brèves issues de Palo Alto et des enseignements de Watzlawick, elle est utilisée dans une approche holistique des dysfonctionnements en estimant qu'ils reflètent ceux de l'environnement du sujet, dans le réseau relationnel interactif avec son entourage.

3.2.2.2 Théorie des groupes et des types logiques

¹¹⁴Lewin (1951) ; Fiorenza et Nardone (1995 : 23) : « [...] Lewin affermava che noi possiamo conoscere il funzionamento di qualcosa cercando di cambiarne il funzionamento ». Cf. également Lewin (1946), en particulier la notion d'*action-research*.

¹¹⁵ Lichtenberg (1999).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Les choses ne sont rarement exactement identiques, et si on parvient à les grouper, on obtient une structure au lieu d'un chaos. Mais la structure qui les comprend fait elle-même partie du groupe et reste donc à l'intérieur. Cette propriété permet une multiplicité de changements à l'intérieur du groupe et empêche tout élément de se placer à l'extérieur du système. Cette théorie des groupes inventée par Évariste Gallois permet de fournir un cadre adapté à l'examen de l'interdépendance entre permanence et changement illustré par ce proverbe « plus ça change, plus c'est la même chose ».

Il nous faut alors examiner une autre théorie, celle des types logiques¹¹⁶. Les éléments sont appelés « membres », et le groupe « classe ». Mais l'élément qui contient tous les membres n'est pas lui-même membre de la collection. Il est extérieur. Pour synthétiser, la première théorie précise que le changement s'effectue à l'intérieur d'un système donné, qui lui reste inchangé. Dans la deuxième, le changement modifie le système lui-même. Nardone¹¹⁷ considère que ces deux théories sont compatibles et complémentaires. Il précise qu'il ne faut pas s'étonner que les manifestations de changement de deuxième niveau semblent aussi illogiques et paradoxales.

Cette stratégie du *encore plus de la même chose*, ou d'ailleurs n'importe quelle autre, peut ne pas fonctionner alors qu'elle a réussi auparavant dans la majorité des cas. Le plus souvent, les gens ont assez de souplesse pour s'adapter ou changer, mais pas dans tous les cas. Quand on insiste avec une stratégie inadaptée, on en fait toujours plus dans cette direction avec un résultat de plus en plus catastrophique. Là est le risque qu'il y ait un développement pathologique et quand il n'y a plus d'issue en apparence, il faut alors

¹¹⁶ Russell et Whitehead (1925).

¹¹⁷ Nardone et Watzlawick (2000).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Intervenir à l'aide d'un changement paradoxal de niveau logique supérieur. Si l'on veut illustrer ceci de manière triviale, il est préférable de changer de vitesse plutôt que d'appuyer davantage sur l'accélérateur.

Héraclite appelait « enantiodromia » l'interdépendance des contraires. Dans cette même optique, Jung écrit que « chaque extrême psychologique contient en secret son contraire ou s'y rattache par une relation intime et essentielle... Il n'existe aucune coutume aussi sacrée qu'elle ne puisse à l'occasion se changer en son contraire, et plus une position est extrême, plus nous pouvons nous attendre à une enantiodromia, à une conversion en son contraire¹¹⁸. »

Le changement de niveau deux, non seulement n'est pas impossible, mais s'observe quotidiennement. La nature s'adapte continuellement, les découvertes scientifiques aussi. Le changement de niveau deux paraît illogique seulement si on le pense en terme de changement de niveau un, c'est-à-dire de l'intérieur du système. Il apparaît cohérent si on se place à l'extérieur.

« En nous efforçant d'atteindre l'inaccessible, nous rendons impossible ce qui serait réalisable¹¹⁹ ». L'utopie est un chiasme entre ce que les choses sont en réalité et ce qu'on pense qu'elles devraient être. L'utopiste voit une solution là où il n'y en a pas. George Bernard Shaw a exprimé la même pensée en termes plus sarcastiques : « Dans la vie, il y a deux tragédies. L'une est de ne pas réaliser ses désirs. L'autre est de les réaliser ». Il faut évidemment essayer de

¹¹⁸in Watzlawick, Weakland, et Fisch (1975 : 38).

¹¹⁹ Robert Ardrey, in Wittezaele et Garcia (2006 : 283), probablement inspiré par Oscar Wilde, *L'éventail de Lady Windermere*, Acte III : « In this world there are only two tragedies. One is not getting what one wants, and the other is getting it ».

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

changer la façon dont on pense que les choses devraient être. Il n'est pas possible de les changer, on peut seulement modifier l'avis qu'on a sur elles, comme le professe Héraclite.

Recadrer consiste à modifier un contexte conceptuel ou un point de vue en le transformant afin qu'il corresponde mieux à une nouvelle situation concrète. C'est le sens que l'on modifie et non pas les éléments concrets. Le réel auquel se réfère le discours psychiatrique est en fait constitué d'opinions, les êtres humains ne sont pas les seuls dans cette situation, « un territoire, par exemple, ne peut pas exister dans la nature » écrit Ardrey, « il existe dans l'esprit de l'animal¹²⁰ ».

Les classes ne sont pas formées d'après les propriétés physiques des objets, mais d'après le sens que nous leur donnons. Il faut susciter le désir de trouver un nouveau cadre qui permette d'échapper à la confusion. La confusion est un état favorable pour préparer au recadrage. On doit essayer de cerner les habitudes et l'état d'esprit du patient de manière à parvenir à le persuader.

On peut citer la situation à laquelle fut confrontée Talleyrand en 1815. Le général prussien Blücher voulait faire sauter le pont d'Iéna parce qu'il commémorait une défaite des prussiens et qu'ils se considéraient comme invincibles. Talleyrand proposa alors de changer le nom du pont en École militaire, ce qui convint à tout le monde.

Il est généralement difficile de cerner la demande du sujet qui est souvent beaucoup trop vague. La confusion ne vient pas de ce qu'il n'a pas trouvé de réponses à ses problèmes, mais du fait qu'il pose une mauvaise question. « Une réponse qui ne peut être

¹²⁰ Ardrey (1970 : 196).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

exprimée suppose une question qui, elle non plus, ne peut être exprimée¹²¹ ».

Nardone se donne une limite maximum d'environ dix séances pour parvenir à obtenir des progrès significatifs, ce qui l'oblige à discerner rapidement les problèmes réels. Il demande au patient « pourquoi voudriez-vous changer » ? Il faut souvent modérer le patient quand il commence à se dégager de son problème car il a toujours tendance à en faire trop.

Selon Schrödinger (1990), la conception que tout individu a du monde est et reste toujours une construction de son esprit, et on ne peut jamais prouver qu'elle ait une quelconque autre existence. Ce qu'on prend pour une découverte n'est qu'une invention.

3.2.2.3 Behaviorisme et constructivisme

Les behavioristes et les constructivistes ne se sont pas rencontrés d'abord pour des raisons temporelles, les constructivistes ayant rayonné au moment du déclin du behaviorisme. De plus, si les behavioristes ont une approche basée sur les sciences naturelles, les sciences dites dures, les constructivistes, eux, s'occupent plutôt de psychologie et des sciences de l'esprit. Ils ont pu bénéficier d'outils technologiques novateurs et des avancées des autres sciences pour conforter leur théorie. Nous pensons qu'un rapprochement entre ces deux courants pourrait être fait, même si à première vue ils sont assez opposés.

Les behavioristes rejettent toute responsabilité sur l'environnement. Les sociobiologistes la placent dans les gènes. Les constructivistes pensent que nous construisons notre monde

¹²¹ Wittgenstein (1961 : 173).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

inconsciemment. Pour Xénophane, un présocratique, l'opinion (l'apparence) est fixée par le destin sur toutes choses. Vico considère que la seule manière de connaître une chose est de l'avoir faite, parce qu'ainsi on sait comment elle a été faite, et à partir de quels composants. « La connaissance humaine n'est rien d'autre que la tentative de faire que les choses correspondent les unes aux autres de manière équilibrée¹²² ».

Skinner a fait des expériences avec des pigeons dans des boîtes. Un mécanisme lance dans chaque boîte une boulette de nourriture à intervalles réguliers. Mais les pigeons ne sont pas des robots, ils ont une activité animale, ils bougent. Au bout d'un certain temps, l'apparition de la boulette aura coïncidé avec un mouvement précis que l'animal aura fait, il se produit un apprentissage. Le pigeon répète ce mouvement continuellement en espérant l'apparition de la nourriture, mais beaucoup deviennent fous en faisant cela car ils répètent sans fin ce mouvement.

Les hommes essaient d'interpréter l'inconnu par analogie avec des buts et des pouvoirs familiers. « L'inconnu devient ainsi explicable. L'incertitude de la connaissance est remplacée par la certitude de la croyance¹²³ ».

Le constructivisme, qu'on devrait plutôt appeler la recherche de la réalité est incompatible avec le mode de pensée traditionnelle. Mais il n'est pas non plus le solipsisme, c'est-à-dire que tout n'existe que

¹²² Vico (1858 : 5, chap.VII, section III).

¹²³ Klix (1980), in Watzlawick *et al.* (1988 : 93).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

dans notre esprit. Pour Von Glasersfeld, seuls les dieux peuvent avoir des certitudes, pour les humains seule la conjecture est possible.

Le constructivisme est fondé sur l'hypothèse que toute activité s'effectue de façon empirique et est dirigée vers un but. À partir d'expériences, le sujet en répète certaines et il en évite d'autres. La connaissance n'est plus la recherche d'une représentation d'une réalité, mais la recherche de façons de se comporter qui conviennent.

Il n'y a pas de relation nécessaire entre cause et effet, il n'existe que des degrés de probabilité. La psychiatrie classique évalue la santé mentale d'un individu à son adaptation à la réalité. Cela suppose qu'il existe une réalité objective, ce que réfute le constructivisme. Hume pensait que la causalité ne faisait peut-être pas partie de la nature et n'était probablement rien d'autre qu'un besoin de l'esprit humain.

Alors que les behavioristes ont tendance à penser que c'est l'environnement qui conditionne les actions humaines, les sociologues et les sociobiologistes estiment que les gènes en sont responsables, les constructivistes considèrent que l'être humain est seul redevable de ses actes.

Les constructivistes de la mouvance de Watzlawick pensent que la réalité du monde extérieur n'existe pas ou ne peut pas être prouvée. Toute conception du monde n'est qu'une production de l'esprit d'un sujet. Il n'y a pas de découverte mais des inventions, le constructivisme veut dire recherche du réel. Ces inventions dérivent des besoins de trouver une réalité indépendante et se démarquent du mode de pensée traditionnel scientifique qui postule qu'il en existe une qu'il faut essayer de trouver. On a reproché au constructivisme de n'être qu'un solipsisme, c'est-à-dire que seul l'individu existe et

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

qu'aucun monde réel n'existe en dehors de son esprit. Seule la conjecture est possible.

Notre monde est construit de façon inconsciente mais on peut étudier comment nous construisons cette expérience et l'explication de ces opérations peut nous aider à les effectuer autrement et probablement mieux.

À la suite de Vico¹²⁴, les constructivistes estiment que ce que nous connaissons de notre monde n'est que le résultat d'une démarche empirique. Toute activité cognitive serait dirigée vers un but en fonction des expériences précédentes de la vie, qui pousse à en répéter certaines qui ont réussi et à en écarter d'autres qu'on juge improductives. La conscience ne peut trouver des régularités qu'à l'aide de comparaisons qui doivent toujours être précédées d'une décision de sélection des expériences. Le constructivisme recherche les comportements qui conviennent aux buts désirés. Le "monde réel" ne se manifeste que quand nos constructions ne sont plus opérantes. Il n'est pas question de pouvoir décrire une réalité absolue qui n'existe pas mais de déterminer à l'aide de nos expériences un monde acceptable. Ce qui compte principalement c'est d'augmenter le nombre des choix possibles. Ceci ne peut se faire qu'en agissant, en faisant des expériences.

Les physiciens admettent qu'il n'y a pas de relation obligatoire entre la cause et l'effet mais seulement des degrés de probabilité. La pensée occidentale est construite sur une linéarité, l'existence de la

¹²⁴« Comme la vérité de Dieu est ce que Dieu connaît en le créant et en l'assemblant, la vérité humaine est ce que l'homme connaît en le construisant, en le formant par ses actions. Ainsi, la science est la connaissance des origines, des manières dont les choses sont faites ». Vico (1858 : 5-6, chap.I, section I).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

vérité objective et donc de la notion de vrai ou de faux. Les prédictions autoréalisantes ne suivent pas ce schéma traditionnel puisqu'elles transforment l'effet en cause. Il y a une cinquantaine d'années, le critique et écrivain viennois Karl Kraus insinuait cette idée par un aphorisme cinglant : il affirmait que la psychanalyse est la maladie dont elle se considère être le traitement.

Si l'on accepte que la santé mentale d'un individu sain mentalement se mesure par son degré d'adaptation à la réalité, ce qui est le critère principal de la psychiatrie classique, cela supposerait l'existence d'une réalité objective. Une approche constructiviste dans ces domaines contesterait tout diagnostic de traitement d'inadaptation mentale d'après la psychiatrie traditionnelle.

Hume, dans son *Traité de la nature humaine*, n'est pas certain du tout que la causalité fasse partie de la nature et il pense qu'elle serait en réalité simplement un besoin de l'esprit humain. Skinner a observé que ses pigeons mis dans des conditions équivalentes ne réagissaient pas comme des robots. Chacun avait des réflexes et des programmes différents. Les pigeons ont une activité continue et l'apparition de la nourriture coïncide pour eux avec ce qu'ils étaient en train de faire et qu'ils chercheront à répéter. L'apparition de la nourriture ne sera pas reliée directement au même mouvement de tous les pigeons. Chacun répétera donc l'action qu'il exécutait à ce moment-là et qui sera différente pour chacun des animaux. L'animal prévoit qu'il existe une corrélation entre son geste précis et l'apparition de la nourriture. Il le répétera de plus en plus souvent et en déduira que ce dernier conditionne l'apparition de la boulette. La prédiction d'un lien causal se vérifie par elle-même, la relation et sa cause se vérifient l'une l'autre. L'incertitude de ce que connaît le pigeon fait place à sa certitude de la croyance.

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Le système immunitaire humain est sensible aux opinions, aux changements d'humeur. Les médecins, les thérapeutes, les coachs, les enseignants doivent considérer les facteurs psychologiques essentiels favorisant la réussite de leur entreprise, le système de croyances du sujet, mais aussi celui de sa famille et aussi de celui qui le prend en charge. Une supposition ou une prévision peut entraîner la réalisation d'un évènement et par la même devient exacte, c'est une prédiction autoréalisante.

Le sociologue David L. Rosenhan a fait une expérience intéressante¹²⁵ : il a envoyé des étudiants sous une étiquette de malades légers dans un hôpital psychiatrique. Les internés les ont trouvés "pas très fous", les médecins, eux, les ont jugés très atteints. Les étudiants se sont sentis devenir malades aussi dans cet environnement et ont dû abandonner l'expérience plus tôt que prévu.

Nous donnerons un exemple en politique d'une construction de la réalité. À un journaliste qui lui demandait de permettre de visiter les prisons cubaines, Fidel Castro fit cette réponse :

*Nous obéissons à nos normes, à nos principes. Nous disons toujours la vérité. Si quelqu'un veut douter de cette vérité, qu'il le fasse, mais nous ne permettrons jamais à personne de contrôler nos réalités, ou de réfuter nos vérités*¹²⁶.

Le constructivisme explique que l'interprétation du monde par des paires de concepts opposés n'est qu'une construction de réalités

¹²⁵Rosenhan (1988).

¹²⁶Fidel Castro, in *Neue Zürcher Zeitung*, 7-8 novembre 1978, p.5, cité in Watzlawick (1988 : 225).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

et est une invention du sujet, il n'y pas de sujet/objet, intérieur/extérieur. Seul le paradoxe peut nous rendre autonomes.

Si sa construction de la réalité ne convient pas à un sujet, c'est le but du coach de lui montrer qu'il peut s'en construire une autre qui lui conviendra mieux. Il faut être conscient qu'elle ne sera pas plus exacte que la première, ce qui compte c'est son harmonie avec le sujet.

Dans cette partie nous avons vu que Jackson fonde le MRI (Mental Research Institute) à Palo Alto en 1959. Bateson n'en fait pas partie de façon permanente. Watzlawick le remplace et devient vite le porte-drapeau du groupe, il étudie la thérapie systémique en étant influencé par les pratiques de Milton Erikson. Il reprendra le principe de la schismogenèse de Bateson sous le nom de « relations complémentaires » et « relations symétriques ». C'est lui qui rendra accessible au grand public les découvertes du groupe. Les figures de Bateson et de Watzlawick sont connues mais plusieurs membres du groupe dont on parle peu ont eu aussi une grande influence sur les idées et l'évolution de leurs recherches.

3.3 L'École invisible de Palo Alto

La richesse du groupe de Palo Alto vient de l'origine multidisciplinaire de ses membres. Beaucoup ne sont pas ou peu connus du grand public autant qu'ils le mériteraient. Ils ont tous apporté des contributions de différentes sensibilités et pour certains, la brièveté de leur existence ne leur a pas permis de développer tout leur potentiel. Parmi les différentes influences qui ont contribué à la création de ce groupe de recherche, nous citerons la thérapie

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

familiale, l'approche pragmatique de la communication et de l'interaction.

3.3.1 La dimension familiale

Un des membres du groupe, Donald deAvila Jackson, plus connu sous le nom de Don D. Jackson (1920-1968), était un des principaux éléments moteurs. Il a posé des bases solides sur lesquelles vont s'appuyer les recherches après sa mort prématurée.

Il rejoint le projet Bateson pour étudier le paradoxe de l'abstraction dans la communication, à l'origine de la double contrainte. Il est moins célèbre que ses collègues, en partie à cause de sa brève existence car il meurt à 48 ans, il était malade la dernière année de sa vie, souffrait et prenait beaucoup de médicaments. Nombre de ses amis pensent qu'il se serait suicidé. Il crée le MRI en 1959 avec Virginia Satir et Jules Riskin, c'est un des principaux créateurs de la thérapie familiale. Actuellement une réévaluation de l'importance de ses travaux¹²⁷ est en cours.

En 1954, William Fry quitte le projet et est remplacé par le psychiatre Donald deAvila Jackson et le projet reçoit un financement de deux ans de la part de la Fondation Macy pour l'étude de la communication chez les schizophrènes. Ces études mèneront à la publication en 1956 de l'article fondateur de la thérapie familiale, *Vers une théorie de la schizophrénie, (Towards a theory of schizophrenia)*¹²⁸, dans lequel l'équipe introduit le concept de « double contrainte ».

¹²⁷Weakland & Ray (1995).

¹²⁸Bateson, Jackson, Haley *et al.* (1956).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

3.3.2 L'approche pragmatique de la communication

Elle consiste à tenter de théoriser des pratiques efficaces qui ont été développées par des professionnels mais sans fondements scientifiques. Dans ce groupe pluri- et interdisciplinaire voulu par Bateson, la pragmatique de la communication est la spécialité de Jay Haley (1923-2007). En 1953 il est inscrit en maîtrise en communication à l'Université Stanford de Palo Alto quand Bateson l'invite à travailler au sein de son projet sur l'étude du paradoxe de l'abstraction dans la communication, avec l'étudiant en psychiatrie William Fry et l'anthropologue John Weakland pour explorer des domaines variés allant de l'humour au Zen en passant par l'hypnose (ils s'entretenaient de nombreuses fois avec Milton Erickson de 1954 à 1960).

Les travaux de Haley seront intégrés dans l'article fondateur de la thérapie familiale *Vers une théorie de la schizophrénie*¹²⁹. En 1962, il rejoint le MRI avec Paul Watzlawick et travaille dans différents instituts psychiatriques avant de fonder en 1976 le Strategic Family Therapy. Il observe et étudie les essais cliniques notamment de Don Jackson et de Milton Erickson, et est proche de ce dernier qu'il révèle au public spécialisé, avec le livre *Uncommon therapy*, écrit avec l'aide de sa femme de l'époque, journaliste connue¹³⁰. Avec sa troisième femme, il produit des films traitant de l'anthropologie et de la psychothérapie et écrit son dernier livre *Directive Family Therapy*¹³¹ où il insiste sur le fait qu'il n'y a pas de méthode de thérapie. Il utilise

¹²⁹*Op. cit.*

¹³⁰Haley (1973).

¹³¹Haley et Richeport-Haley (2012).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

uniquement une approche pragmatique et en préconise une particulière pour chaque sujet.

Il s'efforce de provoquer le client afin que celui-ci réagisse, et établit un contrat avec le sujet en expérimentant les solutions possibles. Elles sont inspirées tantôt par le thérapeute, tantôt par le client. Entre 1960 et 1970, cette approche est considérée comme hérétique. Un thérapeute stratégique doit identifier des problèmes à résoudre, et se donner des moyens pour atteindre des buts, étudier des réponses, examiner les résultats. L'approche interactionnelle est une démarche adéquate qui a été développée par l'École de Palo Alto.

3.3.3 L'approche interactionnelle

Elle s'intéresse à la façon dont les gens communiquent entre eux, par exemple en famille et en couple. Psychiatre et anthropologue de formation, Richard Fish (1926-2011) est un des pionniers de la thérapie familiale et de la thérapie brève, c'est lui qui a développé cette approche dans le groupe de Palo Alto. Don Jackson le fait venir au MRI en 1962 (ils s'étaient croisés aux cours de Harry Stack Sullivan, étant intéressés tous deux par la Théorie Interpersonnelle du Comportement), au sein duquel il crée trois ans plus tard le Centre de Thérapie Brève. Fish est influencé par les méthodes de Virginia Satir, il cherche à traiter en même temps le sujet et les membres de son environnement (conjoint, famille). « Si quelqu'un arrivait et disait : « J'ai un problème », je demandais à voir toute la famille [...] ¹³² ».

3.3.4 Vulgarisation et diffusion des théories du groupe

¹³² Wittezaele et Garcia (2006 : 247).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Toutes ces théories novatrices restent connues et discutées dans des cadres assez confidentiels, universités et milieux thérapeutiques. Ces chercheurs s'intéressent à la thérapie familiale et à la psychothérapie, et en particulier à la théorie de la communication pragmatique et au constructivisme radical. Le langage du locuteur contient des mots mais aussi beaucoup d'autres informations sur la façon dont il veut être compris et comment il considère lui-même sa relation avec son interlocuteur. Il n'est pas possible de ne pas communiquer, le refus ou le silence sont des formes éloquentes de communication, tout comportement est un type de communication, elle apparaît plutôt systémique. L'interprétation aussi bien du locuteur que du receveur, qui changent de position alternativement, évolue à mesure que le discours progresse.

L'approche du MRI est centrée sur la thérapie brève mais elle s'étend à d'autres domaines de la vie sociale. La schismogénèse de Bateson va être développée sous les noms de relations complémentaires et relations symétriques. Dans la plupart des cas, on tente de résoudre un problème en faisant « plus de la même chose », dans les systèmes stables, le moteur du changement est la déviation par rapport à une norme. Par exemple, si un enfant devient opposant, on peut lui appliquer une gradation de sanctions, jusqu'à ce que son opposition cesse, manière la plus logique en apparence de régler un problème et qui fonctionne souvent. Mais pour certains individus, à certains moments, la solution paraît inadéquate, l'enfant se renferme sur lui-même donc la solution aggrave le problème plutôt que de le résoudre. Comment essaie-t-on de résoudre les problèmes de drogue ou de prostitution ? Les cascades de sanctions peuvent parfois être contre-productives.

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Les chercheurs du MRI considèrent que leur théorie n'est peut-être aussi qu'un mythe, qu'une construction, « nous dirions que certains mythes nous semblent moins mythiques que d'autres »¹³³. Toute théorie n'est jamais qu'une construction mentale, la meilleure est celle qui est efficace. C'est le message fondamental du constructivisme. Ce n'est plus le spécialiste qui définit le problème, en fonction d'une théorie de la normalité. « 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. On lui demande d'exposer le but qu'il veut atteindre »¹³⁴.

Il faut éviter à tout prix les buts inaccessibles. « La thérapie doit être vouée – et se limiter – à la diminution de la souffrance et non à la quête de Dieu sait quoi ».

Ils s'inspirent des idées des penseurs antiques, de la rhétorique formalisée par les présocratiques et de la sophistique qui sont des ancêtres des recherches sur la communication. Ils font par exemple référence¹³⁵ à Antiphon d'Athènes (-480 à -411) qui serait l'inventeur d'un « art de l'apaisement » et qui a essayé de découvrir les règles cachées de l'interaction verbale et leur application thérapeutique. Il serait le précurseur de la pragmatique moderne. On dirait maintenant qu'il pratique un recadrage de ce que le malade considère comme vrai pour modifier son image du monde.

Bateson, qui a un caractère fort, s'oppose parfois à d'autres membres du groupe. Après le départ de ce dernier et le décès de Don Jackson, c'est Paul Watzlawick (1921-2007), psychologue et philosophe américain d'origine autrichienne, qui a su fédérer les

¹³³ Bateson (1972 : 17, tome 1).

¹³⁴ Wittezaele et Garcia (2006 : 279).

¹³⁵ *Ibid.* p.294.

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

différents courants de pensée et les vulgariser, les faisant ainsi connaître au grand public, et devient la figure de proue du MRI, où il travaille jusqu'à sa mort à l'âge de 85 ans.

Bien qu'ils se soient parfois dénigrés et opposés, Watzlawick peut être considéré dans une certaine mesure comme le fils spirituel ou du moins le continuateur de Gregory Bateson. Grand spécialiste de son œuvre, il est un des premiers à avoir synthétisé, développé, appliqué et divulgué certaines théories et intuitions de ce dernier. Son parcours personnel reflète l'ouverture d'esprit et l'envie de « soulager la souffrance » de l'être humain : polyglotte (allemand, italien, anglais et français), il grandit en Autriche, puis pendant la seconde guerre mondiale il va étudier en Italie où il obtient un doctorat en philosophie. Par la suite on le retrouve en Suisse où il entrera en analyse et deviendra psychanalyste jungien. Cette expérience lui servira plus tard *a contrario* pour développer une approche iconoclaste et résolument antipsychanalytique.

Le groupe insiste sur la brièveté de l'intervention thérapeutique, en principe d'environ dix séances. « Je dis à mes patients que mon expérience de trente-cinq années dans la profession m'amène à constater que les personnes qui n'ont pas bénéficié de mon aide en dix séances n'auront rien de plus après cent. Alors, je demande qu'après dix séances au maximum nous fassions une évaluation pour voir si notre travail sert à quelque chose. Sinon, il vaut mieux que je leur recommande un collègue qui pourra mieux les aider¹³⁶ ».

Si cela semble utile, il peut ajouter quelques séances, en les espaçant de plus en plus, de façon à ce qu'elles se raréfient. Mais le total de celles-ci ne devrait jamais dépasser trente-cinq. Les patients

¹³⁶Op. cit. p.307.

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

ont ainsi l'impression que la thérapie continue même s'ils n'ont pas pris contact avec le thérapeute depuis dix ans. Si la démarche thérapeutique est adaptée elle réduit la souffrance en un petit nombre de séances. « Si, d'autre part, nous disons d'une chose qu'elle « est adaptée », ça signifie ni plus ni moins qu'elle rend le service que nous attendons. Une clé « est adaptée » à ouvrir une serrure. Être adaptée décrit la clé, non la serrure¹³⁷. »

Il est arbitraire de considérer un comportement comme un symptôme. Dans un autre cadre, ce même comportement pourrait être considéré comme normal. C'est la construction et l'interprétation de l'observateur qui attribue une signification à ce comportement. Il faut se fixer un but de taille raisonnable, un seul petit changement dans le comportement peut conduire à des différences profondes. Si le changement désiré est important, il est probable que le patient et le thérapeute échoueront.

On peut considérer que le patient ne sait pas vraiment pourquoi il vient en consultation, sinon il ne serait pas venu, donc il ne peut pas dire son problème. Si on parvient à induire un petit changement parce que le patient veut un changement, la partie sera en bonne voie. Comme la thérapie sera brève, il est nécessaire d'amener le patient à construire lui-même sa nouvelle image. Le thérapeute est une sorte de détective : si l'on trouve le coupable, le roman est fini. Comme nous le verrons, les conceptions de l'École de Palo Alto ont été reprises et développées, en général sur des points précis.

3.4 Les héritages

¹³⁷ De Shazer (2000 : 173).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

Après le foisonnement des idées brutes de Bateson, puis raffinées et formalisées par Watzlawick, les épigones se sont attachés à perfectionner les modèles existants uniquement dans le domaine de la thérapie et du changement en laissant de côté les théories beaucoup plus vastes de ces défricheurs qui s'intéressaient entre autres choses à la biologie, à l'anthropologie et à la théorie de la communication. Ils se sont spécialisés dans l'amélioration technique de domaines précis, pour les protocoles d'intervention et les études de cas. Nous examinerons brièvement l'approche centrée sur les solutions de l'École de Milwaukee, l'approche issue de la thérapie familiale, et l'École de Liège. Nous nous intéressons spécialement à l'approche stratégique de l'École d'Arezzo qui nous paraît représenter l'approche la plus pragmatique et efficace pour le coaching.

3.4.1 Une approche centrée sur les solutions : L'École de Milwaukee

La thérapie brève centrée sur la solution (SFBT ou *Solution Focused Brief Therapy*) a été développée principalement dans l'École de Milwaukee, notamment par le pionnier De Shazer (1940-2005). Bien que n'ayant jamais collaboré directement avec l'École de Palo Alto, ses idées sont dans la mouvance du groupe. Sa femme Kim Berg y a en revanche participé et lui-même était ami intime de Weakland qu'il considérait comme son mentor. Avec sa femme, ils fonderont le Brief Family Center de Milwaukee. Ils se dissocient légèrement de la ligne de Palo Alto qui est plutôt centrée sur la résolution de problème (*problem focused*), en insistant sur la recherche de la solution (*solution focused*).

Le sujet doit se projeter dans le présent et le futur et ne pas s'attarder sur le passé. Il doit s'intéresser au futur qu'il désire et

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

procéder par petits pas pour accomplir son projet, essayer d'identifier ce qui a été positif dans sa vie, et isoler ce qu'il voudrait changer. Si cela peut être fait, il essaie de répéter ces actes et ces conduites de façon à réaliser le futur imaginé. On renforce ainsi les processus d'exploration de ce que le sujet désire et quels aspects de ces désirs sont déjà présents dans sa vie. Il pourra ainsi mettre en évidence les aspects positifs de ses expériences passées et répéter les comportements qui ont eu lieu à ce moment-là. En insistant sur les moments de réussite du client dans des domaines qui paraissent sans rapport avec ses difficultés, ou insignifiants, comme les loisirs, le thérapeute évite tous les blocages qui d'habitude le freinent¹³⁸.

3.4.2 La thérapie familiale de Virginie Satir

Les thérapies familiales existaient avant l'École de Palo Alto, elles avaient développé leur propre champ de recherches, plusieurs membres du MRI y avaient été formés, et elles ont eu une grande influence sur la naissance des thérapies brèves. Cette composante familiale a été particulièrement développée par Virginia Satir (1916-1988), une des fondatrices en 1958 avec Jackson et Riskin du MRI (Mental Research Institute) de Palo Alto. Psychothérapeute de formation, spécialiste de la thérapie familiale, elle s'intéresse en particulier à la recherche clinique et à la formation de thérapeutes familiaux. Charismatique et brillante, elle est reconnue par ses pairs comme la "mère" de la thérapie familiale. Elle a déterminé plusieurs ensembles de gestes associés à un vocabulaire spécifique déterminant des attitudes que les sujets adoptent en situation de

¹³⁸ Sur les thérapies orientées vers la solution, voir également Nardone et Salvini (1997).

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

stress. Grinder et Bandler ont modélisé ses pratiques ainsi que celles d'Erickson et de Perls afin de jeter les bases de leur PNL, qui prendra malheureusement au fil des années un caractère de plus en plus commercial au détriment de la qualité scientifique.

On trouve d'autres simplifications de ses théories dans les pratiques des leaders du management organisationnel depuis les années 1990. Elle estime que le problème apparent est rarement le problème réel, mais la façon dont le sujet le gère. Elle organise des réseaux mondiaux mettant en relation des psychothérapeutes et des sujets qui éprouvent des dysfonctionnements similaires. Elle utilise parmi d'autres techniques une grande variété de jeux de rôles pour reconstruire une structure familiale.

3.4.3 L'École de Liège : l'Institut Gregory Bateson

Jean-Jacques Wittezaele et Teresa Garcia Rivera, comme Nardone, sont des héritiers de la pensée de Palo Alto, en particulier Wittezaele, qui est considéré actuellement comme le grand spécialiste de Bateson en psychologie. Moins créatifs et organisés que Nardone, ils n'ont pas réussi à donner seuls le même rayonnement à leur Institut Gregory Bateson de Liège, qui reste le représentant du MRI pour l'Europe francophone, mais qui est maintenant affilié au réseau développé par Nardone. Ils sont les auteurs d'un livre référence sur l'École de Palo Alto (Wittezaele et Garcia 2006).

3.4.4 L'approche stratégique : L'École d'Arezzo

L'approche stratégique est vraisemblablement le modèle dérivé de l'École de Palo Alto ayant donné le plus de résultats. Nardone, né en 1958, est le fondateur avec Watzlawick, qui le considérait comme

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

son héritier présomptif, du CTS (Centre de Thérapie Stratégique) d'Arezzo en Toscane, un organisme affilié au MRI de Palo Alto dont le but est d'étudier et de diminuer les problèmes psychologiques. Spécialiste de l'épistémologie de la psychologie et des différents modèles de psychothérapie, Nardone s'intéresse à l'étude empirique de la psychothérapie qui s'attache à évaluer les diverses stratégies en terme d'efficacité. Il met de côté la tradition médicale et psychiatrique pour privilégier l'étude de la logique, la philosophie et de la communication.

Avec Watzlawick il élabore des modèles spécifiques de traitement concernant les troubles obsessionnels-compulsifs (TOC) qui se basent sur la cybernétique de second ordre, l'épistémologie constructiviste, l'approche stratégique des Écoles de Palo Alto et de Milwaukee (De Shazer), l'hypnothérapie d'Erickson, la thérapie systémique, et l'art du stratagème de la Chine antique(Nardone et Watzlawick, 1990). Il a comme précepte, malgré son admiration pour Paul Watzlawick, de se référer à plusieurs grands maîtres pour élaborer ensuite son style personnel de travail.

Le premier principe est que chacun construit sa propre réalité à travers ses perceptions et donc a une façon particulière d'y réagir. Le premier pas à effectuer est de comprendre ce système de perception et de réaction. La prise de conscience des causes dans le passé n'aide en aucune manière à la résolution du symptôme. On cherche à individualiser les solutions qu'a tentées le sujet pour résoudre son problème, en les considérant comme un obstacle probable au changement.

Ces solutions inefficaces, qui ont pu être efficaces à un certain moment, ont comme seule utilité pour le sujet d'éviter d'affronter le problème. L'idée à la base de cette stratégie est de créer une

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

« expérience émotionnelle corrective ». La thérapie se construit à partir du patient, en s'adaptant à ses spécificités et non à partir d'une théorie externe. Il a été reproché à Nardone une superficialité de l'approche stratégique centrée sur les symptômes, d'être incapable de susciter des changements durables. Mais son modèle prévoit de revoir le patient à partir de la dernière séance à des distances de 3 mois, 6 mois ou un an pour vérifier la permanence des changements.

Il a créé un modèle destiné à l'origine à la thérapie mais qui peut être transposé dans d'autres domaines. Depuis quelques années il s'est intéressé aux interventions dans le monde de l'entreprise en utilisant le *problem solving*, à l'amélioration des performances individuelles et à la réalisation d'objectifs grâce au coaching stratégique.

3.5 Influence du coaching sur les disciplines connexes

Les différentes Écoles que nous venons de présenter se concentrent sur des aspects pratiques et précis des recherches du groupe de Palo Alto et n'ont pas développé de théories plus larges. Elles se sont cantonnées au domaine des thérapies, et sauf dans une certaine mesure Nardone, n'ont pas produit d'avancées nouvelles dans la communication ou le changement. Elles ont cherché à affiner, à améliorer et spécifier les techniques et les protocoles existants, et s'intéressent à des domaines pratiques strictement en rapport avec les thérapies brèves.

Seul le groupe de Nardone a produit des recherches spécifiques au coaching, les autres Écoles sont restées dans le domaine strict de la thérapie. Comme nous l'avons vu (cf. 1.3.4), la PNL a cherché à

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

développer le coaching selon les préceptes de Palo Alto mais n'a pas su rester dans une démarche véritablement scientifique.

Toutes les thérapies classiques, notamment les approches psychanalytiques et même les TCC, ont été concurrencées par le succès médiatique et populaire des approches relevant du coaching. Elles en ont été influencées : elles se sont adaptées et ont emprunté certaines de ses caractéristiques comme la brièveté relative du nombre de consultations, la durée totale du traitement, l'arrêt d'un méta vocabulaire excessif. Elles ont souvent évolué vers une approche plus anglo-saxonne et pragmatique et ont délaissé une approche trop continentale et théorique. Elles se sont concurrencées et ont été obligées de tenir compte du marketing en se démocratisant. La psychanalyse freudienne classique change de nom et devient par exemple thérapie dynamique, interactive, de groupe.

La thérapie brève de Palo Alto nous apparaît adéquate et adaptable à notre CSL, en particulier en ce qui concerne la conduite du changement. Elle repose sur des modèles largement testés et déjà affinés sur plusieurs décennies. Lors de notre première expérience pratique de coaching sur le tournage du film avec Asia Argento, nous avons ressenti le manque de méthodologie et de bases théoriques. Nous maîtrisions l'aspect technique du coaching linguistique mais nous ne savions rien du coaching psychologique et relationnel. Au fur et à mesure de l'accroissement de nos connaissances, nous avons rationalisé progressivement ce qui au départ n'était qu'empirique pour nous, construit une théorie et une pratique que nous avons appliquées au cas de Steve. Nous présenterons ces deux cas dans le chapitre 4.

3.THERAPIES BREVES ET CHANGEMENT : UNE MODELISATION APPLICABLE AU COACHING ?

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Nous allons présenter deux expériences personnelles de coaching séparées par environ six ans. Dans la première, comme Monsieur Jourdain pour la prose, nous avons fait du coaching sans le savoir, ou du tout moins, sans bases théoriques. Nous avons adapté les techniques que nous avons déjà employées lors de nos différentes expériences d'enseignement (animateur en centre aéré, cours particuliers, tuteur documentaire en bibliothèque et chargé de cours).

Dans la seconde, nous avons mis en pratique nos nouvelles connaissances acquises, nous avons pu ainsi expérimenter et mettre en pratique diverses théories et apprécier leurs résultats. Nous avons eu le temps de réfléchir, de nous documenter entre ces deux expériences sur les différents coachings ou du moins sur les différentes théories qui pouvaient s'adapter au coaching.

Ces deux corpus sont des reconstructions constituées d'après des notes prises au cours de notre travail. Mais ils sont différents car pendant le coaching avec l'actrice Asia, ces notes n'avaient pas été

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

pensées comme devant servir de support à un travail scientifique. Nous nous en servons donc comme point de départ. Celles utilisées pour le corpus de l'ingénieur Steve, plus développées, prises dans un but scientifique, ont été conçues pour servir de base à notre travail en vue de modéliser notre CSL. Ce dernier corpus est une modélisation, un schéma reconstitutif des stratégies et des techniques de coaching que nous avons utilisées avec Steve. Le texte, ou mieux, la textualité, devient un modèle formel de l'explication de phénomènes humains ou sociaux, culturels et historiques.

4.1 Constitution du corpus d'Asia Argento

Pendant le tournage, nous avons pris des notes quotidiennes. Nous nous sommes également appuyé sur le matériel utilisé lors du tournage, en particulier sur le synopsis. Nous avons aussi utilisé le détail des répliques gravées sur le CD. Nous n'avons pas jugé pratique et utile d'enregistrer des séquences de coaching, la qualité d'un enregistrement amateur au milieu du brouhaha aurait été trop médiocre pour pouvoir être utilisé avec profit. De plus, pour Asia le fait d'écouter sa propre voix prononcer ses répliques risquait de donner un effet contre-productif en diminuant son estime de soi et sa motivation, sans pour autant nous apporter d'occasions de progrès significatifs et de possibilités d'améliorer nos interventions.

Nous prenions aussi des notes continuellement quand elle récitait avec les autres acteurs, et également à chaque idée d'amélioration qui nous venait pendant la durée des journées de travail et notamment pendant les nombreux temps morts dus à la fragmentation du déroulement du tournage. Il n'était pas possible dans ces conditions d'établir un plan de travail fixe, nous devons préparer les répliques des jours suivants et répéter celles du jour

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

même. Il fallait garder une homogénéité de son niveau de production orale en français, sachant que les scènes, comme la plupart du temps au cinéma, n'étaient pas tournées dans l'ordre chronologique. Des facteurs exogènes pouvaient changer l'ordre de tournage : météo, indisponibilité de certains acteurs, retard sur le programme.

Nous n'avons pas eu besoin de travailler directement avec elle sur sa motivation, ou de faire du coaching psychologique puisqu'il n'y avait pas d'obstacles dans ces domaines. Nous avons donc pu nous concentrer principalement sur l'aspect technique et linguistique des répliques à prononcer. Notre travail a été empirique, puisque nous ne connaissions pas les bases théoriques du changement et du coaching. Mais cela a déclenché notre intérêt pour approfondir nos connaissances sur ce sujet.

4.1.1 Un coaching linguistique d'actrice

Nous nous intéresserons d'abord aux circonstances particulières de ce tournage cinématographique, expérience nouvelle pour nous, nous évaluerons le niveau réel de l'actrice Asia Argento, nous établirons un protocole d'intervention et nous en tirerons enfin nos conclusions.

4.1.1.1 Circonstances du tournage

Du 10 juillet au 14 août 2003 nous avons été engagé comme « coach linguistique » d'Asia Argento¹³⁹ sur le tournage du téléfilm

¹³⁹ Asia Argento est née en 1975, à Rome. Son père Dario Argento est un réalisateur reconnu de films de genre. Élevée sur les tournages, elle a commencé sa carrière d'actrice dès son plus jeune âge, obtenant de nombreux prix. Réputée pour être une femme indépendante au caractère affirmé, ce qui n'est pas toujours bien perçu, particulièrement dans son pays d'origine, elle a progressivement diversifié ses activités : réalisatrice (*Scarlett Diva*, son premier long métrage sorti en 2000, a obtenu un certain succès d'estime et plusieurs prix), scénariste, peintre, photographe, et

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Milady réalisé par Josée Dayan¹⁴⁰ qui a été diffusé la première fois le 2 janvier 2006 en première partie de soirée sur France 2.

Au début, nous avons été embauché afin d'améliorer son niveau de français en lui donnant quelques heures de répétitions. Notre rôle devait être uniquement en quelque sorte celui d'un professeur particulier répétiteur. Notre premier contact avec elle a été excellent, et c'est elle qui a demandé à ce que notre tâche se transforme en un « coaching linguistique ». Notre travail s'est élargi aussi bien en temps présentiel avec elle qu'à l'enseignement de la langue et du sens du scénario et en ce qui concernait la vie de tous les jours. Elle jouait le rôle d'un personnage d'origine anglaise donc théoriquement qui devait parler avec un accent anglais. Nous avons été engagé comme coach personnel sur toute la courte durée du tournage de *Milady*¹⁴¹.

même Dee Jay. Elle nous a également confié avoir été « coach d'acteur » de l'enfant qui tenait le rôle principal dans son dernier film, *Le livre de Jérémie*. Elle incarne souvent à l'écran des personnages de femmes fatales ou indépendantes (*Transylvania*, de Tony Gatlif, en 2006 ; *Une vieille maîtresse*, de Catherine Breillat, en 2007).

¹⁴⁰ Josée Dayan est née en 1943. Productrice et réalisatrice chevronnée, en particulier de remakes historiques pour la télévision, tels que *Le comte de Monte-Cristo* en 1998, *Les Misérables* en 2000, ou encore *Les rois maudits* en 2005.

¹⁴¹ *Milady*, 2004, durée 125 min, France-Belgique, co-production France Télévisions/Rai, téléfilm. Auteurs et scénaristes : Catherine Clément, Alexandre Dumas père (d'après son roman *Les trois mousquetaires*) et Éric-Emmanuel Schmitt (adaptation). Réalisation : Josée Dayan. Assistants réalisation : Robin Sykes (premier assistant), Claire Galloy (second assistant). Production : JL Azoulay. Producteur : Josée Dayan, Faria Films. Montage : Fred Béraud-Dufour. Photographie : Ennio Guarnieri. Décorateur plateau : Charlotte Vimont. Création des costumes : Vincent Darré. Musique : Bruno Coulais. Son : Michel Bensaid.

Avec : Arielle Dombasle (*Milady*), Asia Argento (*Sally La Chèvre*), Martin Lamotte (*Richelieu*), Guillaume Depardieu (*Athos*), Julie Depardieu (*Constance Bonacieux*), Nicole Courcel (*Jeanne De Breuil*), Christopher Bucholz (*Lord Buckingham*), Florent Pagny (*D'Artagnan*), Frédéric Longbois (*Portos*), Éric Ruf (*Aramis*), Daniel Olbrychsky (*Lord De Winter*), Stanislas

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Les journées de travail étaient longues, une douzaine d'heures par jour, parfois bien plus. Il s'agissait d'un téléfilm historique et le tournage avait lieu dans des châteaux anciens ou des hôtels particuliers à Paris ou en Ile-de-France. La réalisatrice Josée Dayan tourne des téléfilms de qualité rapidement, elle ne prend pas le temps de s'occuper de psychologie des acteurs, de l'équipe des techniciens et des gens présents sur le plateau.

Comme toujours sur un tournage, certains moments ont été de travail intensif, et d'autres plus nombreux, d'attente et de temps morts. Il y avait une heure environ de répétitions, révisions des scènes tournées dans la journée et préparation de celles du lendemain. Nous communiquions avec Asia le plus souvent en français et nous lui traduisions en italien les tournures qu'elle ne comprenait pas bien, nous les lui expliquions et les reformulions en français. Peu à peu, nous sommes devenu également une sorte d'accompagnateur psychologique, de confident sur le plateau. Nous devions être toujours disponible, mais nous n'étions pas continuellement appelé. Dans les moments libres, nous discutons souvent à bâtons rompus de sujets divers, de cinéma, des acteurs, de musique, de l'Italie, de la France, le tout le plus possible en français.

Notre italien était meilleur que son français et d'un accord tacite nous parlions plutôt en français. Elle ne tenait pas un premier rôle mais comme elle est célèbre, elle avait droit à une caravane particulière. C'est là que nous nous entretenions et travaillions le plus souvent, nous y passions un tiers du temps environ.

4.1.1.2 Évaluation du niveau de départ

Merhar (*John Felton*), Azucena Caamano (*La Reine*), Lakshan Abenayake (*Saint Galmier*), François Hadji-Lazaro (*Le bourreau de Béthunes*), Massimo Gargia (*Un noble anglais*), Édouard Baer (*Le Vicomte de Vardes*).

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Asia Argento est italienne, de Rome, avec un léger accent romain. Elle voyage beaucoup, évolue dans des milieux où l'on parle plusieurs langues, et elle est pratiquement bilingue en anglais. Elle a quelques notions de français, elle pouvait se débrouiller dans la vie pratique, et à cause de cela elle s'illusionnait sur son niveau réel en français. Elle n'était pas capable de lire et de réciter correctement un texte écrit dans cette langue. Dans le téléfilm, elle jouait le rôle d'une servante anglaise et ne pouvait donc pas parler français avec un accent italien. Mais Asia est une femme intelligente et elle s'est rendu compte que son niveau linguistique en français n'était pas suffisant. Elle était motivée et comme c'est une excellente professionnelle, elle avait envie de se perfectionner.

C'est une actrice et une réalisatrice de talent. Quelques semaines auparavant elle réalisait dans le sud des États-Unis un film dans lequel elle jouait également. Elle avait dû diriger un enfant acteur, et s'était confrontée au métier de coach d'acteur qui la passionnait. Elle est à la fois actrice et réalisatrice, et a donc la compréhension des deux côtés du miroir. Nous avons été attentifs à ne pas casser cette belle dynamique en étant négatif ou trop critique.

Comme la plupart des italiens qui parlent français, elle a des difficultés sur les points suivants : elle roule tous les /r/ français ([ʁ], fricatif uvulaire voisé, ou grasseyé) à l'italienne ([r], roulé alvéolaire voisé), sonorise tous les /ə/ (elle prononce les [ə], ou schwa ou encore « e muet », en les sonorisant en [e] ou [ɛ]), elle prononce le [y] français [u], marque systématiquement un accent tonique sur la pénultième, dénasalise (difficultés à différencier [ã], [ɛ̃] et [ɔ̃]), ne réalise pas les diphtongues, ne fait pas toujours correctement les liaisons obligatoires et en fait certaines qui surprennent. Elle prononce toutes les lettres écrites (comme c'est le cas en italien), par exemple la terminaison verbale *-ent*, (prononciation schwa [ə] en

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

français et *-ent* [ent] en italien) et n'a pas le rythme de la phrase en français¹⁴².

À l'origine nous devions lui faire répéter ses répliques en français pendant quatre heures au total. Nous sommes allé à un rendez-vous avec elle, ce fut une prise de contact, une conversation engagée sur le cinéma, qui était en fait un entretien d'embauche. Un assistant de production nous a rappelé le lendemain pour coacher Asia sur le tournage. Nous avons tout d'abord traduit en italien les répliques françaises de son rôle afin qu'elle comprenne bien les finesses du texte et éventuellement les sens cachés. Nous avons évalué rapidement son niveau en français en lui faisant lire sans qu'elle connaisse le texte et sans préparation toutes ses répliques, comme elle n'avait pas le temps de se masquer et de se préparer, son niveau réel apparaissait dans sa réalité.

Nous avons listé les principales erreurs des italophones (voir figure 1). Elle avait quelques notions de français mais avec un accent anglo-italien assez prononcé. De plus, elle sortait d'un long tournage dans le sud des États-Unis où elle avait dû parler avec l'accent trainant du *deep south*. Notre coaching était demandé par la production du tournage, la seule chose qui les intéressait était d'obtenir des résultats rapidement même imparfaits. Avec peu de préparation, il fallait obtenir un résultat maximum, les moyens et les buts n'intéressaient personne à part Asia, l'ingénieur du son et nous.

4.1.1.3 Méthode et protocole d'application

Notre première tâche a été d'éviter de vexer Asia Argento et ne pas lui faire perdre la *face*¹⁴³. Nous avons une certaine latitude de la

¹⁴² Cf. Arcaini (2000).

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

part de la réalisatrice et de son équipe pour effectuer les changements nécessaires à ses répliques. Les autres acteurs n'étaient pas toujours fidèles non plus au texte original. Quand dans le court laps de temps qui nous était imparti, Asia ne parvenait pas à prononcer des répliques trop longues, nous les modifions de façon à contourner les difficultés de prononciation.

Le scénario était d'Éric Emmanuel-Schmitt qui employait une langue colorée du XVII^e siècle qui nous obligeait à un coaching sémantique sur ce style linguistique particulier. Nous avons traduit pour Asia mot à mot en traduction sourcière¹⁴⁴, pour qu'elle comprenne bien le vocabulaire utilisé. Nous avons ensuite fait ensemble une lecture de tout le scénario scène par scène en français. Nous lui avons donné la réplique pour qu'elle s'entraîne à ne pas être surprise par les dialogues, et qu'elle se mette déjà en situation de jouer.

Nous avons fait lire par un groupe d'acteurs amateurs ce scénario et nous l'avons enregistré sur un CD. Ainsi Asia pouvait travailler seule. Toutes ses répliques étaient disponibles en situation (monologues et dialogues ensemble). Nous avons dupliqué trois fois chaque réplique : une première fois légèrement ralentie, afin qu'elle comprenne bien la diction, en laissant un blanc pour qu'elle ait le temps de prononcer sa réplique ; ensuite en vitesse ralentie, ce qui est réalisable sans déformer le son avec des logiciels tels que

¹⁴³ On peut définir le terme de *face* comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. Cf. Goffman (1974 : 9).

¹⁴⁴ Cf. Ladmiral (1986, 1994). Travail de la langue-source (langue maternelle de l'acteur, pour Asia Argento, l'italien) vers la langue-cible (langue de travail, dans laquelle les répliques seront prononcées, ici, le français).

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Goldwave et *Audacity*, et toujours suivis d'un blanc ; la troisième fois à vitesse réelle.

Ceci est effectué à chaque réplique. Pour terminer, tout le texte était enregistré en vitesse normale à la suite. Nous avons trouvé une actrice amateur assez proche au niveau du timbre de la voix d'Asia, et nous lui avons demandé de prononcer le plus clairement possible tout ce texte avec l'intonation voulue. Asia qui est une grande professionnelle et a une excellente mémoire s'est exercée toute seule chaque jour avec le CD. Nous l'avons entraînée spécialement pour les répliques teintées de colère ou d'émotions qui changent un peu le rythme habituel de la prosodie française.

L'ambiance d'un tournage est toujours un peu survoltée, les acteurs sont sensibles et peu stables émotionnellement. C'est pourquoi nous devons être calme et positif. Nous avons évité de la critiquer ou de la reprendre en public. Nous lui proposons des solutions quand se produisait un blocage, afin de conserver le plus possible sa motivation, en utilisant des *stratagèmes bienveillants*¹⁴⁵ pour contourner les difficultés, souvent de manière paradoxale, et en variant les exercices. Les circonstances du tournage étaient plutôt favorables car nous étions obligé d'utiliser des moments brefs, des temps morts entre deux scènes, entre le maquillage et l'habillage, entre des scènes où elle ne jouait pas, ce qui évitait la saturation mais nous obligeait à être disponible à tout moment.

Nous avons évité la situation de professeur-élève. Asia était capable d'avoir une relation de confiance tout en gardant une certaine

¹⁴⁵ Nardone s'est largement inspiré du langage injonctif et des techniques paradoxales de Milton Erickson pour formaliser ces stratagèmes. Le langage injonctif tel qu'il a été pratiqué par Erickson consiste à transmettre un ordre de manière détournée.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

réserve. Nous parlions de ses tournages, de ses relations avec sa fille, le tout exclusivement en français. Notre méthodologie nous permettait d'ajuster dans un laps de temps très court les répliques pour contourner les difficultés qu'elle pouvait avoir en français. Quand nous avions le temps, nous discutons également des relations psychologiques entre les personnages. Nous nous appliquions aussi à lui expliquer et si nécessaire à lui traduire en italien les directives du tournage. Nous variions le plus possible les exercices pour éviter la lassitude, nous favorisons les conversations en français avec les autres acteurs et les techniciens. Nous lui faisons répéter le plus rapidement possible ses répliques juste avant le tournage pendant les derniers instants du maquillage et en allant vers le plateau.

Asia était concentrée, coopérative et réactive. Ce n'était pas le cas d'autres acteurs. Guillaume Depardieu qui était malade n'était plus capable de retenir ses répliques. Il fallait lui en supprimer beaucoup et lui tenir des panneaux hors champ sur lesquels était inscrit son texte. Certains changeaient le script à leur façon (Martin Lamotte, Julie Depardieu) ou amélioraient leurs répliques (Arielle Dombasle), et Édouard Baer improvisait tranquillement. Il peut arriver que la production choisisse de doubler la voix de l'acteur en postsynchronisation, mais pour que les mouvements des lèvres correspondent au doublage, il faut que le travail linguistique avec l'acteur soit réalisé.

4.1.1.4 Conclusions

Un tournage cinématographique est un travail fragmenté, collaboratif, où chacun a une part. Rien n'est conservé en totalité des projets originaux. Des scènes sont coupées, des dialogues transformés, il y a une grande part d'improvisation comme dans la

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

comédie italienne on « recita a sogetto » (on improvise), c'est-à-dire qu'il y a une trame précise mais qui peut être modifiée à la marge.

Nous évaluons à environ 10% le pourcentage des modifications des répliques d'Asia que nous avons effectuées dans le texte d'Éric-Emmanuel Schmitt. Nous avons simplifié des répliques trop difficiles à prononcer, trop longues, inutiles ou répétitives. La bande-son finale de la postsynchronisation a encore quelque peu transformé le texte original. Quand le film a été diffusé sur France2, la voix d'Asia avait été doublée, cependant les intonations et les modifications du texte avaient été conservées.

4.1.2 Pour un essai d'analyse du corpus d'Asia Argento

Nous allons examiner en détail nos hypothèses avant la première prise de contact, puis nos méthodes pour intéresser Asia pendant le premier entretien ainsi que nos techniques de base. Nous montrerons comment nous avons réajusté notre programme de travail à la lumière de ces observations. Nous en exposerons les aspects linguistiques, pédagogiques et relationnels et nous terminerons par un bilan de notre intervention.

4.1.2.1 Hypothèses de travail et prise de contact

4.1.2.1.1 Contrat probable et nos techniques de manipulation bienveillante pour l'intéresser

Il était prévu de signer un contrat pour quelques heures de cours privés seulement, pour améliorer la diction française de l'actrice pour un téléfilm français, sans autre précision. L'entrevue devait être uniquement l'occasion pour Asia de décider si elle voulait travailler avec nous. Nous avons essayé de la manipuler de manière bienveillante pour qu'elle soit intéressée, qu'elle nous engage, et

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

nous avons fait en sorte de tester sommairement de manière détournée son niveau linguistique en français :

- comment l'intéresser : nous ne présentons pas les caractéristiques habituelles des coachs linguistiques présents sur les tournages. Ce sont en général des professeurs de langue expérimentés. Le coach qui aurait dû normalement travailler avec elle, qui est habituellement appelé sur les tournages pour coacher les italiens qui doivent parler en français correspondait à ce profil. Comme le tournage s'est décidé au dernier moment durant l'été, nous étions le seul qualifié et disponible. Nous avons un profil inhabituel, étant même nettement plus jeune qu'elle.

- comment être engagé : il fallait lui montrer que nous étions compétent, que nous parlions bien italien, et que nous avons des propositions méthodologiques sérieuses pour la faire travailler (préparation d'un CD de travail, traduction de ses répliques, expériences dans l'enseignement).

- comment tester sa qualité d'expression en français à son insu : nous parlons la plupart du temps en italien, en lui posant quelques questions en français pour voir si elle comprend et déterminer la qualité de son expression.

Nous présentons trois aspects différents de coaching, qui ne se superposent pas, que nous appellerons micro (technique et linguistique), macro (pédagogique et didactique) et psychologique-relationnel.

4.1.2.1.2 Coaching au niveau micro : linguistique et technique

Par opposition à un coaching au niveau macro centré sur la didactique, que nous verrons plus bas, le coaching au niveau micro s'occupe de la prononciation, de la phonétique.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

<p>pas d'évaluation directe par écrit :</p> <ul style="list-style-type: none">- permet un contact souple <p>italienne non bilingue en français :</p> <ul style="list-style-type: none">- a déjà joué dans des films en français- accent italien assez prononcé <p>niveau en français probablement faible :</p> <ul style="list-style-type: none">- tout au plus moyen- vraisemblablement caractéristiques de prononciation spécifiques aux italiens

Tableau 1. Modalités et niveau attendu pour le coaching d'Asia au niveau micro

4.1.2.1.3 Coaching au niveau macro : pédagogique et didactique

Nous devons préparer les modalités d'évaluation nécessaires, mais de façon non intrusive ou péremptoire, et effectuer un test de niveau. Il n'est pas question de faire des exercices écrits, l'objectif est d'évaluer la qualité de son expression orale. Nous avons choisi de la tester à l'aide d'un protocole d'évaluation, dans une conversation informelle, une évaluation de départ générale nous semble suffisante.

Pour remédier à ses éventuelles difficultés, nous envisageons pendant les futurs entretiens de mettre en œuvre des exercices de discrimination phonétique et de prononciation. Nous nous attacherons à parler le moins possible en italien, la conversation générale devra être le plus possible en français, sauf en cas de difficultés à expliciter. Si tout se passe bien et que nous sommes retenu nous travaillerons le synopsis attentivement, en faisant répéter à l'actrice ses répliques et en corrigeant spécifiquement ses erreurs.

Nous postulons qu'il s'agira d'un travail presque exclusivement linguistique, un travail technique spécialisé de type professeur/élève.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Nous tiendrons le rôle d'expert en suivant des méthodes classiques et personnalisées de répéteur, de professeur de conversation, de lecteur de langue-mère. Notre hypothèse est que nous nous attendons à retrouver chez Asia les erreurs standards des apprenants italophones.

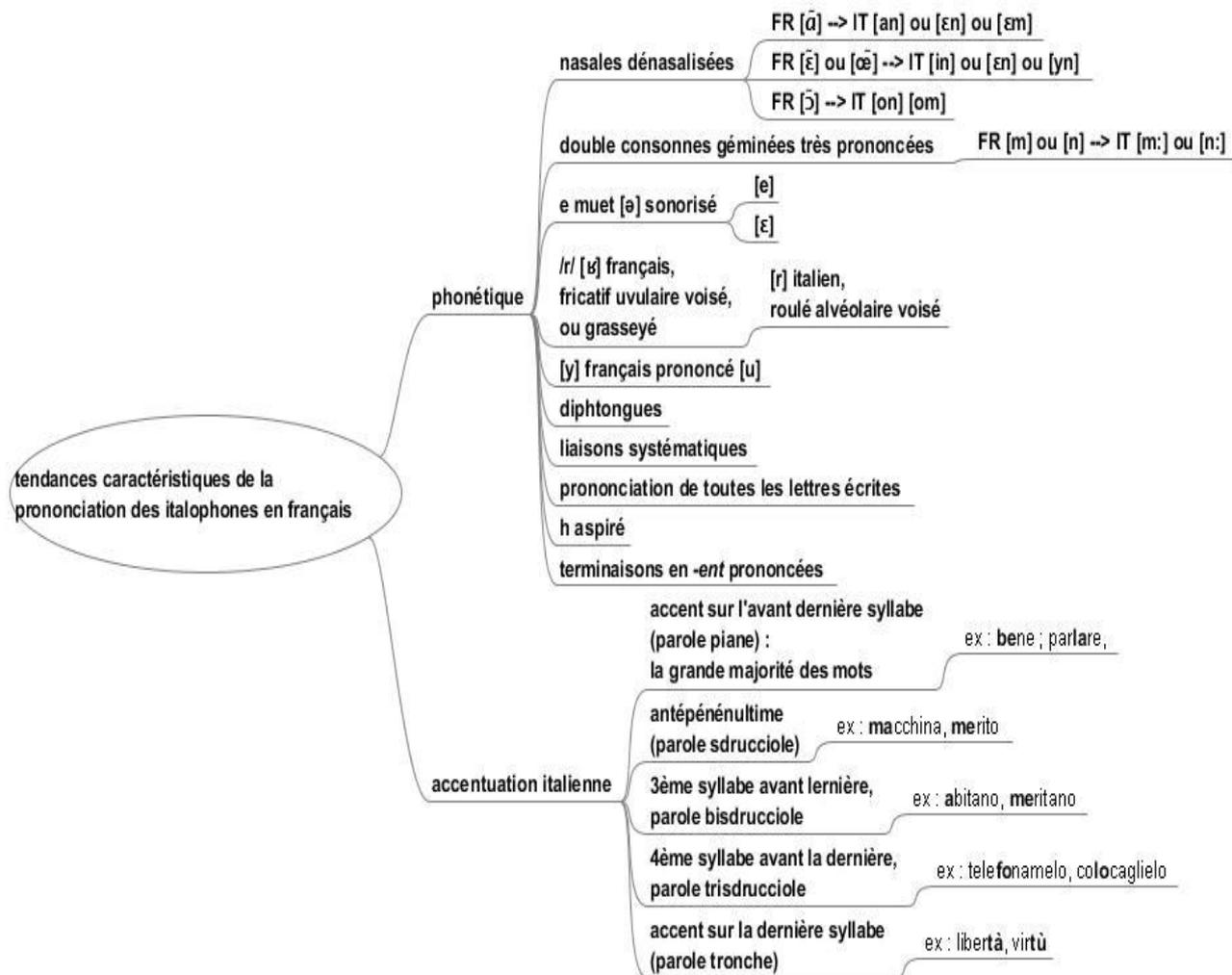


Figure 1. Tendances caractéristiques de la prononciation des italophones en français

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Comment vérifier la présence de ces caractéristiques chez elle ? Nous estimons qu'un test de niveau d'expression et de compréhension orales nous permettra de déceler le degré de présence de ces caractéristiques. Il suffira d'une conversation informelle en français dans un premier temps pour juger son niveau moyen. Nous pourrions ainsi déterminer son niveau réel d'expression et de compréhension, ses difficultés en morphologie, en syntaxe, en sémantique et en phonétique.

4.1.2.1.4 Coaching au niveau psychologique et relationnel

Nous avons estimé que notre relation avec l'actrice serait facilitée si nous lui montrions que nous parlions italien couramment. Nous n'étions pas sans inquiétude car nous savions qu'elle avait une réputation de personnalité forte, voire à problèmes. Il fallait réussir à établir un climat relationnel de confiance dès le début, la gestion d'une personnalité particulière d'acteur pouvait poser des difficultés. Comme nous étions nettement plus jeune qu'elle, nous avons décidé d'adopter une tenue formelle et de nous montrer le plus professionnel possible.

4.1.2.1.5 Observation : pendant l'entretien

S'agissant d'une prise de contact, nous avons choisi de ne pas la faire travailler ou de la corriger de manière explicite, mais de tester son niveau et de voir quelles étaient ses attentes. Dans les faits, son niveau s'est révélé tel qu'attendu, voire plus faible que ce que nous espérions : elle parlait assez mal et faisait beaucoup d'erreurs de conjugaison et d'accord. Son niveau estimé correspondait à un A1 selon le cadre de référence européen. Au niveau relationnel, elle a été

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

très agréable, plus que prévu ; elle savait déjà ce dont elle avait besoin, son but n'était pas d'apprendre le français, mais de bien prononcer ses répliques.

Lors de notre prise de contact, nous lui avons exposé notre méthode de travail dans les grandes lignes, ce qui lui convenait : traduire en italien ses répliques en détail ainsi que le texte pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïtés sur le sens, répétition des passages problématiques pour aboutir à une prononciation correcte, enregistrement de ses répliques en situation en français par des voix françaises¹⁴⁶.

créer une situation propice aux erreurs

- ne pas laisser de temps de réflexion
- faire lire quelques-unes des répliques sans préparation
- tester son niveau réel sans stratégie d'évitement possible

Tableau 2. Programme de test

¹⁴⁶ Begioni (2008 : 24-25) : « Traduire est avant tout un acte de communication. [...] on peut définir la traduction comme une double situation de communication. Dans *la première situation de communication-énonciation*, le traducteur est le destinataire d'un message en langue étrangère. [...] *La seconde situation de communication*: le traducteur, après avoir décodé sous tous ses aspects le texte en langue étrangère, devient à son tour l'émetteur d'un message qu'il envoie à un destinataire dans la langue d'arrivée. Le traducteur est en quelque sorte un 'interpréteur' qui transmet *a posteriori* des contenus, des intentions de communication, etc. ».

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

<p>Essai de conversation en français :</p> <ul style="list-style-type: none"> - détermination du niveau réel → faible, mais non inexistant - difficultés de vocabulaire → peu de vocabulaire, même courant, environ 200 mots - difficultés de structures grammaticales → peu de grammaire sue - compréhension faible, moyenne, bonne → compréhension moyenne - phonétique → prononciation typique très italienne, bonne oreille et capacité à reproduire n'importe quel son
--

Tableau 3. Test de niveau d'expression et de compréhension orales

4.1.2.2 Après l'entretien : programme de travail réajusté

En ce qui concerne le programme de travail, l'hypothèse de départ a été confirmée, Asia commet les erreurs attendues. Mais nous devons réajuster notre programme car nous sommes embauché sur toute la durée du tournage, environ un mois au lieu des quelques heures initialement prévues.

4.1.2.2.1 Contrat définitif

précontrat	contrat définitif
- 10h de travail phonétique→	- 1 mois de coaching linguistique sur le tournage
- leçons à heures fixes →	- travail fragmenté selon la disponibilité de l'actrice et les conditions du tournage
- travail scolaire→	- nouvelles dimensions de travail
- interaction classique en tête à	- interactions à égalité coach/sujet

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

tête prof/élève→ - exercices de prononciation standards→	- exercices de prononciation standards + travail avec le CD <i>ad hoc</i> + pratique permanente sur le tournage
---	---

Tableau 4. Différences pré-contrat / contrat définitif

Quand elle ne parvient pas à bien prononcer, nous lui fournissons des exemples concrets et comme elle a une excellente oreille, elle est capable de fournir un résultat convenable rapidement. Le travail se réalise tout de même toujours sur le court terme car les répliques sont jouées le jour même, et on ne revient pas dessus.

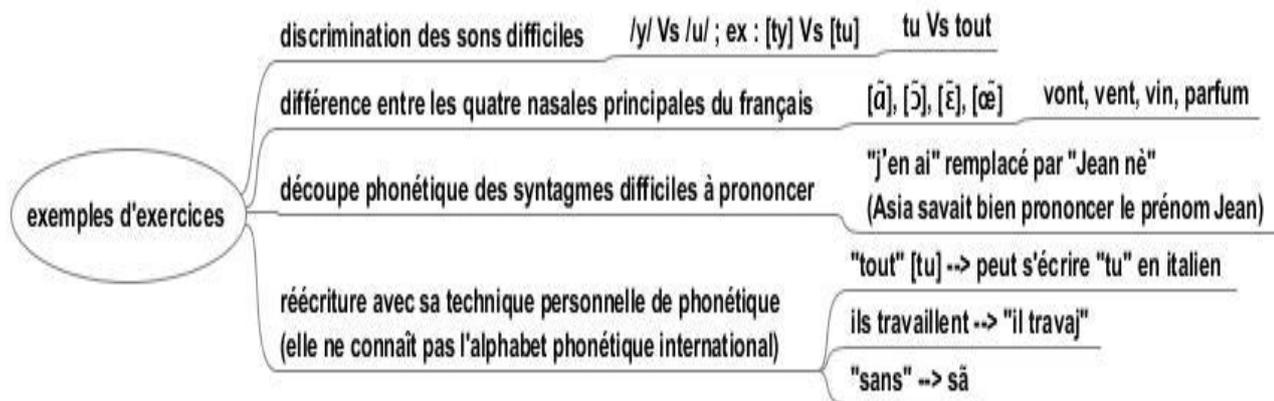


Figure 2. Exemples d'exercices pour Asia

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

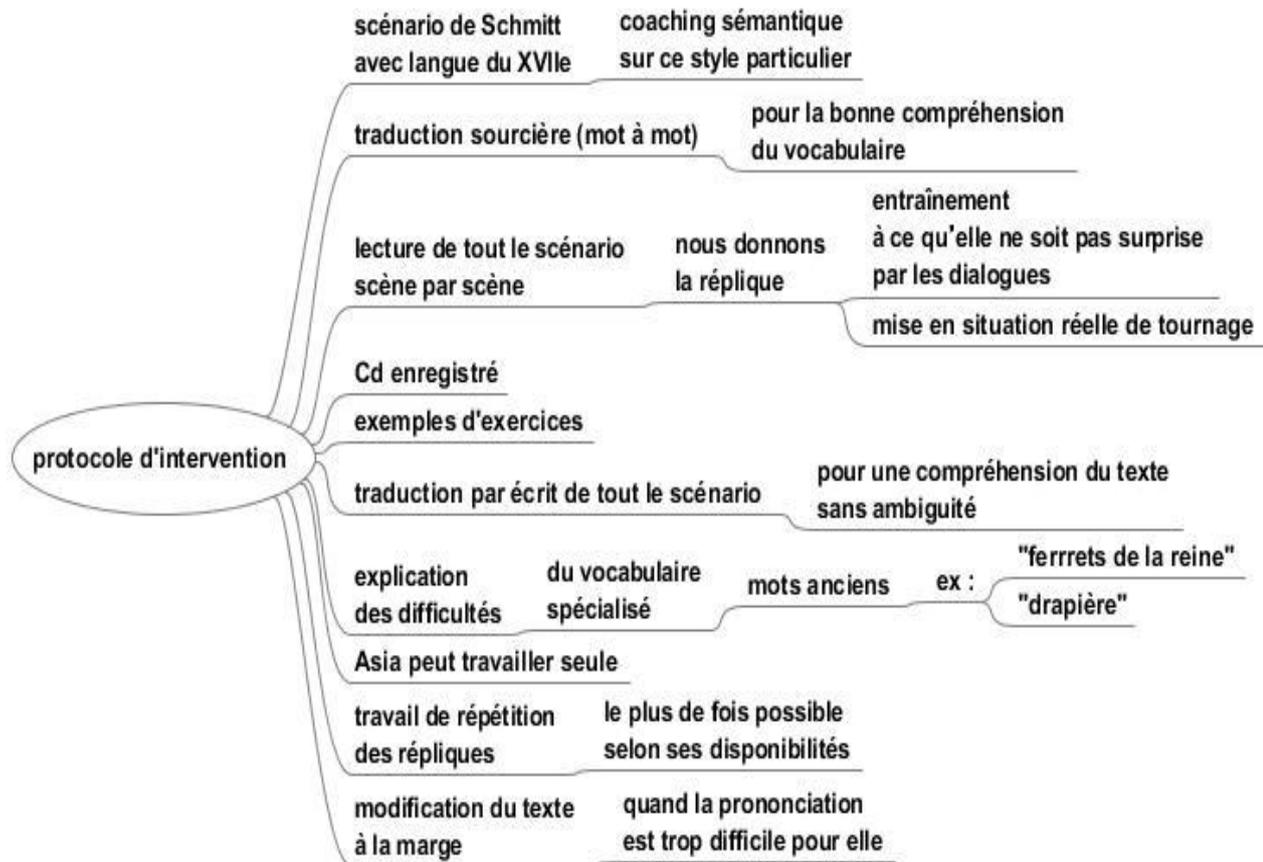


Figure 3. Protocole d'intervention

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4.1.2.2.2 *Coaching au niveau micro réajusté*

niveau de français faible
suffisant pour quelques échanges pratiques de base dans la vie quotidienne
insuffisant pour lire et réciter correctement un texte écrit
elle semble surestimer son niveau réel en français

Tableau 5. Niveau linguistique d'Asia en français

Le test informel passé lors de notre entretien semble montrer qu'elle est pleinement dans le spectre de ce que nous attendions, c'est-à-dire qu'elle possède les caractéristiques de prononciation par les italophones qui s'expriment en français. Il faudra bien entendu affiner ce diagnostic. Nous avons considéré au début comme postulat que des exercices phonétiques pour améliorer sa prononciation seraient suffisants pour interpréter son rôle. Ce n'étaient que des impressions car personne à aucun moment ne nous a donné de directives. Elle jouait dans le téléfilm le rôle d'un personnage d'origine anglaise, donc qui devait théoriquement parler français avec un accent anglais, mais dans aucun cas avec un accent italien. Mais il s'est avéré sur le tournage que son niveau de français n'était pas suffisant. Il fallait lui expliquer le sens du texte, travailler sur l'intonation, le rythme, la prosodie, le sens du texte, la traduction.

Nous lui donnions la réplique et elle nous demandait si son intonation convenait, particulièrement pour la dramaturgie de sa voix. Notre méthodologie nous permettait dans un temps court d'ajuster

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

les répliques pour contourner les difficultés. Quand il surgissait un blocage au niveau technique, et qu'elle était incapable de prononcer directement un mot ou un élément de phrase, Asia nous suggérait de modifier légèrement cette phrase. Comme nous nous sommes aperçu que les autres acteurs ne respectaient pas à la lettre le texte du script, nous avons estimé qu'il était possible de modifier légèrement le texte et de le simplifier ou de le paraphraser pour faciliter la prononciation.

Aucun membre de la production ou sur le tournage ne nous a fait de remarques sur ces changements. Asia avait sur le tournage le statut d'une actrice étrangère célèbre qui interprétait un rôle secondaire, ce qui lui permettait d'avoir une plus grande liberté de manœuvre. Le metteur en scène Dayan a reproché devant nous à certains acteurs de modifier leurs répliques, probablement parce qu'ils ne les avaient pas bien apprises par cœur, et n'a jamais fait de remarques à Asia.

4.1.2.2.3 Coaching au niveau macro réajusté

Il ne semblait pas y avoir énormément de rigueur durant le tournage, une part d'improvisation n'était pas impossible à condition de respecter les grandes lignes du synopsis, et nous avons considéré dans un premier temps que son léger accent pouvait être accepté et même être apprécié. L'utilisation des temps morts du tournage nous a permis d'optimiser le rendement des exercices, ce qui évitait la saturation cognitive et la lassitude. Nous avons dû baisser les exigences quand nécessaire, car les temps de préparation étaient brefs, et il fallait assurer la performance demandée. Nous devons aussi parfois expliciter et traduire en italien les directives de tournage.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

- La langue, les langages employés

La langue cible était le français, et même si nous parlions mieux italien qu'elle français, d'un commun accord, nous nous parlions presque exclusivement en français. Ses expériences passées de réalisatrice et d'actrice ainsi que de coach d'acteur lui permettaient d'avoir un regard professionnel sur notre travail.



Figure 4. Structure du CD de travail

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

- explication du texte
- explication des relations psychologiques entre les personnages
- discussion sur les changements à effectuer
- répétition rapide des répliques sans les jouer
- traduction des directives de tournage si nécessaire
- participation aux conversations avec l'équipe de tournage en français

Tableau 6. Éléments types d'une journée de coaching sur le tournage

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4.1.2.2.4 Coaching au niveau psychologique et relationnel réajusté

Elle s'illusionnait sur son niveau réel en français et pensait certainement grâce à sa très bonne oreille pouvoir prononcer correctement ses répliques quand elle les aurait entendues dire par un natif. Il nous fallait maintenant essayer de déterminer les raisons pour lesquelles Asia nous avait fait venir et quel était exactement notre rôle pour conserver sa motivation et les interactions entre nous à l'aide de techniques socio-psychologiques de coaching.

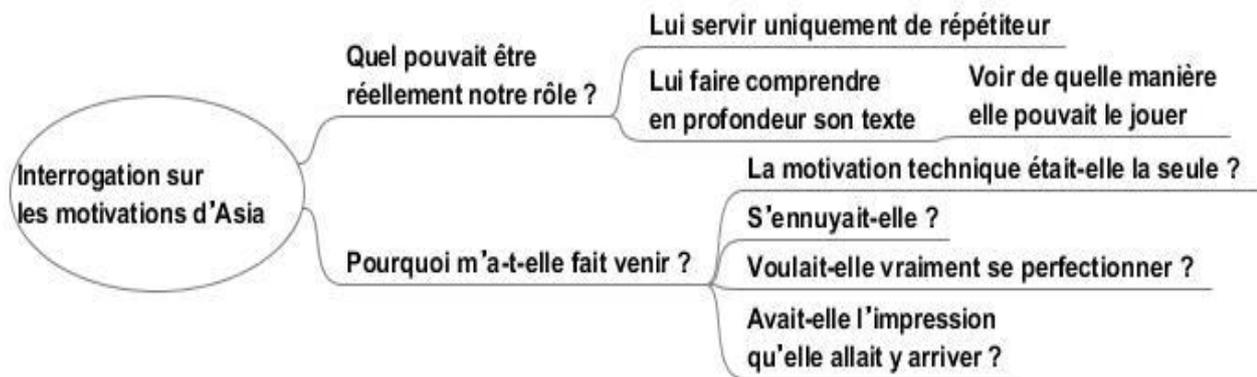


Figure 5. Interrogation sur les motivations d'Asia

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE



Figure 6. Techniques socio-psychologiques de coaching

- notre personnage en face d'elle était celui d'un jeune universitaire intellectuel, débutant.
- veiller à ne pas jouer le rôle d'un français hautain et méprisant comme les italiens voient parfois les français.
- jouer aussi le rôle d'assistant médiateur, capable d'atténuer les problèmes et les conflits.

Figure 7. Codes sociaux : notre rôle

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

entre elle et nous	centres d'intérêts communs	nous étions une sorte de confident, mais avec une certaine distance : elle parlait de sa vie mais pas en détail.
entre elle et les autres	elle ne sociabilisait pas particulièrement, et n'était pas toujours présente car elle ne jouait qu'un second rôle.	elle parlait à l'équipe tantôt français tantôt italien ; avec les techniciens, beaucoup étaient italiens, certains avaient même travaillé avec son père, le grand réalisateur de films de genre Dario Argento.
entre nous et les autres	bonnes relations avec les membres du tournage	comprendre le métier actions à réaliser pour anticiper les problèmes

Tableau 7. Les interactions : notre rôle

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Dans la réalité, c'est Asia qui a la position haute puisqu'elle peut nous faire licencier du jour au lendemain sans avoir de raison à donner. Nous choisissons de rester en position basse et de l'encadrer car ses décisions sur la façon de travailler sont celles qui nous paraissent les plus justes. Nous orientons, sans diriger sa méthode. Nous n'avons aucune raison de nous opposer à ses choix, la laisser croire que c'était elle qui dirigeait les opérations nous convenait parfaitement. Ce positionnement nous permet d'éviter toute friction au niveau relationnel alors qu'elle a la réputation d'avoir un caractère difficile.

4.1.3 Bilan et évaluation

Nous allons maintenant essayer de déterminer les améliorations que nous aurions pu être amené à effectuer, notamment les apports possibles de l'École de Palo Alto si nous l'avions connue. Notre programme de travail a-t-il représenté une réussite totale ou partielle ? Nous établirons enfin un bilan général.

4.1.3.1 Améliorations possibles

- contexte historique

Nous aurions pu relire les 3 mousquetaires en détail pour mieux connaître le contexte historique et la psychologie des personnages selon Dumas. Cependant le scénario était une adaptation libre de l'écrivain Éric-Emmanuel Schmitt, et encore une fois, nous manquions de temps et ce n'était pas la tâche la plus urgente.

- présentation du travail

Nous aurions pu soigner davantage la présentation du matériel, ce qui compte énormément, par exemple en lui fournissant de belles

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

pochettes. Le cadre est primordial dans la relation avec le coaché et le soin porté aux détails de présentation lui prouve son importance et l'intérêt qu'on lui montre, en plus de l'aspect professionnel qui doit toujours être recherché. Les petits détails reflètent le professionnalisme, et l'opinion et les impressions de nos commanditaires sont des atouts à mettre de notre côté. De même, nous cherchons à faire correspondre notre apparence aux attentes des gens par rapport à notre métier. Tous ces détails forment un ensemble qui fonctionne de façon systémique. Une erreur peut suffire à faire basculer l'équilibre et à inverser la dynamique positive qui s'est créée.

- apport possible de l'École de Palo Alto

Nous avons dû travailler de façon intuitive et pragmatique, sans avoir de repères ni de bases théoriques. Si nous avions eu connaissance à l'époque de ces théories de Palo Alto, nous aurions pu améliorer les points suivants :

- a) avancer plus rapidement, individualiser les *patterns* de fonctionnement efficacement
- b) utiliser un cadre de référence bien stabilisé, avoir des techniques et des protocoles d'intervention pré-élaborés.

Nous avons été obligé d'inventer nos exercices, nos systèmes d'évaluation et de progression, nous n'avons pas pu saisir, sinon de façon intuitive, les dynamiques relationnelles, les enjeux et les réflexions qui les sous-tendent. En synthèse, les mécanismes de résolution de problèmes et les techniques utilisées par Palo Alto auraient pu faciliter et accélérer notre travail à condition de les adapter au coaching en général et à notre coaching linguistique en particulier.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

- le CD

Le CD, où l'on a enregistré les répliques à différentes vitesses avec des voix françaises sur lesquelles elle peut prendre modèle, a été l'outil de base. Il s'est révélé profitable car Asia a été rendue en partie autonome, par rapport au rythme de travail, et elle n'avait plus besoin de personne pour s'exercer avec ses répliques quand elle en avait envie. Le contournement des obstacles, dans notre cas les transformations des passages trop difficiles à prononcer, a permis de faire fi des blocages éventuels.

4.1.3.2 Réussite partielle du programme de travail ?

Nous avons constaté après coup que la voix d'Asia avait été doublée, ce qui était une preuve d'échec relatif. À la réflexion, l'entreprise de faire jouer Asia en français était peut-être irréaliste, elle n'avait pas le niveau de langue requis en français pour faire disparaître toute inflexion italienne. Il aurait pu être possible d'enlever la prononciation italienne pour la substituer par une prononciation anglaise (la voix doublée n'avait pas non plus l'accent anglais requis pour le personnage joué par Asia). La production avait-elle envisagé ce doublage dès le départ¹⁴⁷ ?

Nous pensons que cela n'a pas été le cas, le tournage s'est fait dans l'urgence, il y a eu une préparation très courte, c'était un détail peu important qui pouvait être réglé à la fin du tournage. De plus, son personnage n'était pas essentiel à l'histoire, et beaucoup de ses scènes pouvaient être supprimées si besoin était. Par contre, il était

¹⁴⁷ Asia a un statut spécial dans cette production, elle est une actrice de renom international, beaucoup plus connue que les acteurs français avec lesquels elle jouait. Elle avait accepté cet emploi parce qu'elle était dans une période creuse entre deux films. La production était donc extrêmement attentive à ses exigences. Nous embaucher était certainement un moyen de lui faire plaisir puisqu'elle l'avait demandé et de reconnaître son importance.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

nécessaire qu'elle prononce ses répliques avec des mouvements des lèvres correspondant au texte français, ce que nous avons réussi à obtenir. Les autres acteurs ont-ils postsynchronisé leur propre voix ? Certains seconds rôles étaient joués par des étrangers, mais ont-ils été doublés ? L'acteur qui jouait Lord Buckingham était anglais, devait-il garder son accent étranger ?

Nous n'avions pas de protocoles véritablement préétablis, ce qui nous a permis de nous adapter aux aléas de la vie sur le tournage, mais nous avons ressenti rapidement le besoin de construire un protocole scientifique d'intervention, ce qui nous a amené à mettre au point notre CSL. Nous avons anticipé la partie technique du coaching linguistique, mais nous n'avions pas envisagé l'importance de la partie relationnelle.

Nous aurions pu lui proposer de faire des cours de langue classiques, mais cela n'aurait satisfait personne. Notre objectif n'était pas de la faire progresser en général en français, mais de lui faire réciter ses répliques convenablement. Nous n'avions pas à manipuler les interactions pour changer notre méthode, ou améliorer sa motivation. Nous devons simplement veiller à maintenir cet état d'esprit, garder notre "face"¹⁴⁸ à tous les deux dans cette dynamique profitable. Comme il n'y avait pas d'interférences, nous pouvions nous concentrer sur notre travail technique.

4.1.3.3 Bilan général

Nos objectifs ont été atteints, Asia était satisfaite de notre collaboration à la fin du tournage, nous avons su désamorcer chaque situation potentiellement problématique. Nous n'avions pas à changer grand-chose dans notre attitude avec elle car cela fonctionnait, mais

¹⁴⁸ Goffman, *op. cit.*

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

il nous fallait rester prudent, un caractère fort comme le sien pouvait vite changer d'attitude. Pour la production, ce qui comptait apparemment, c'était qu'il n'y ait pas de problèmes avec Asia, et c'était là la condition première de ma présence sur le tournage en tant que coach. La réalisatrice Dayan n'était pas non plus d'un caractère facile, c'est elle qui gérait également la production et la réalisation. La fatigue du travail pouvait facilement la mener à des éclats de colère. C'est elle qui avait donné l'aval pour mon embauche en dernière instance.

Notre CSL nous aurait-il été utile ? Cette expérience nous a poussé à formaliser et à développer ce programme, et nous a donné les premiers éléments pour le constituer. L'École de Palo Alto ne traite pas des techniques de l'apprentissage des langues et nous ne voyons pas ce que nous aurions pu faire de mieux dans ce domaine. Par contre, dans le champ relationnel-psychologique, nous aurions pu individualiser plus rapidement les difficultés à éviter, nous aurions été aussi personnellement plus rassuré, en nous appuyant sur un modèle éprouvé et non en agissant uniquement à l'intuition. Nous aurions pu gérer plus facilement et plus rationnellement les interactions entre les divers membres du tournage, acteurs et techniciens. Nous avons profité de notre expérience préalable d'enseignement du français auprès d'italophones d'un point de vue technique mais aussi dans la relation entre un coach et un adulte où l'on doit se plier aux desiderata de l'adulte et non pas à lui imposer un programme comme on peut le faire à un enfant. Nous allons maintenant présenter le résultat de notre deuxième coaching, très différent, puisqu'il s'agissait de tenter de remettre en place un apprentissage du français jusqu'ici non réussi, avec un ingénieur irlandais, Steve.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4.2 Constitution du corpus de Steve

Nous ne disposions que d'un petit magnétophone numérique personnel, insuffisant pour bien enregistrer les interactions. Il nous était difficile de bien le placer pendant les séances : nous craignons de renforcer les inhibitions de Steve. D'autant plus que nous aurions dû nous occuper de l'appareil pendant les séances. Après quelques essais, il nous est apparu que le son n'était pas exploitable, nous avons donc arrêté¹⁴⁹.

Par contre nous avons pris des notes détaillées et précises pendant et après chaque séance. Ce sont d'après elles que nous en avons reconstitué le déroulement. Nous relevions après chaque exercice les progrès effectués, les zones, les points qui restaient problématiques. Cela nous a permis d'avoir une approche précise du traitement de ses dysfonctionnements, « sur mesure ». Nous n'avions pas, du moins en apparence, un plan d'intervention, un programme d'apprentissage fixe, tel qu'il avait pu en connaître auparavant. Nous pensons que cela a pu lui redonner confiance.

Nous avons également accordé de l'importance à nos impressions directes, que nous notions de manière succincte durant les pauses et les exercices. Cela nous a par exemple permis de cerner une forme de dualité chez Steve, qui se montrait à la fois mature par certains côtés et parfois complètement immature. Surtout, nous étions à l'affût de la moindre occasion, du moindre sujet qui pouvait l'intéresser et ainsi le motiver à s'exprimer en français, à dépasser son blocage.

¹⁴⁹ « Le début de l'entretien est toujours un moment important. Vous n'êtes jamais très à l'aise, l'interviewé non plus. [...] Il n'y a pas de règle absolue, mais il faut que l'interviewé se sente guidé, mettez-le plutôt sur un terrain connu ». Beaud et Weber(1998 : 213).

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Nous nous sommes également appuyé sur les préparations de cours : nous avons prévu une trame générale pour chaque journée, avec des séries d'exercices diversifiés et adaptables. Ainsi nous avons pu rebondir directement et ponctuellement sur des besoins immédiats et spécifiques de la part de Steve, s'il montrait des lacunes à un moment précis par rapport à la prononciation, nous étions prêt à lui proposer de suite un ensemble d'exercices courts et directement en rapport avec ses difficultés. Nous avons choisi de ne pas faire de longues leçons entières, mais plutôt de travailler sur sa motivation, sur l'aspect psychologique de ses problèmes d'apprentissage.

4.2.1 Un coaching linguistique d'ingénieur : le cas de Steve G.

Nous présenterons maintenant en détail les cinq séances que nous avons effectuées avec Steve en commençant par étudier en détail les modalités des contrats de travail et les modifications que nous avons été amené à faire chemin faisant.

4.2.1.1 Justification méthodologique

Nous avons eu de grandes difficultés à établir le corpus de Steve. Il était impossible de faire un enregistrement audio, et nous avons donc dû faire une reconstitution *a posteriori* des séances. Nous exposerons en détail les modalités de la constitution de corpus dans le point 5.1.

4.2.1.2 Présentation

Au cours d'un stage de professionnalisation organisé par notre École Doctorale de Nanterre en novembre 2007, une collègue doctorante en linguistique dans notre département qui donne en même temps des cours de FLE (Français Langue Étrangère) a appris

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

que notre sujet de thèse portait sur le coaching linguistique. Elle savait par ailleurs que nous avions déjà eu des expériences pratiques dans ce domaine et nous confie alors ses difficultés avec un de ses « élèves », Steve G. Comme elle est intéressée, elle nous propose d'en parler à ses employeurs pour établir un contrat éventuel.

Nous lui disons que c'est le genre de cas qui nous intéresse dans notre recherche et permet la mise en pratique des théories que nous étudions. Après avoir échangé nos points de vue, elle nous dit qu'elle donne des cours de FLE sous la tutelle du Ministère de l'Économie, mais qu'elle en gère aussi l'organisation. Elle nous contactera donc si elle peut nous recommander pour donner des cours à cette personne bien particulière.

Nous recevons une confirmation de contrat en janvier 2008 qui s'établit à 20 heures de cours, non renouvelables. Nous devons nous rendre à son lieu de travail, c'est-à-dire dans la banlieue sud de Paris, à Fontenay aux Roses, au siège de l'ASN (Agence de Sûreté Nucléaire), où Steve a un poste à responsabilité comme ingénieur.

D'après notre collègue, il s'agit en quelque sorte de la dernière chance pour Steve d'apprendre le français. Son avenir professionnel à l'ASN en France en dépend. Nous nous sommes donc mis d'accord avec lui par téléphone pour lui donner quatre heures de cours à la suite, une fois par semaine, pendant un mois (cinq séances au total). Elle nous explique que les compétences de Steve ne sont pas homogènes mais aléatoires d'un cours à l'autre et qu'elle ne sait plus quoi faire avec lui. Elle sent bien qu'elle n'y arrive pas et que lui non plus ne progresse plus avec elle. Il n'arrive pas à retenir les conjugaisons, ne parvient pas à travailler de manière régulière, il est démotivé, il a un blocage et il est malheureux.

Elle ne parvient pas à le comprendre, il ne fonctionne pas de manière logique. Un jour il y parvient, et pas le lendemain, elle ne

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

sait pas pourquoi, elle se remet complètement en question, et est mal à l'aise. Il n'est pas désagréable, et relativement coopératif, mais ne travaille pas. Il est loin d'avoir le niveau qui devrait être le sien après les cours qu'elle lui a donnés et ceux qu'il a eus auparavant. Ils se sentent tous les deux en situation d'échec et cela ne fait que se dégrader. Elle ne sait pas quoi changer dans sa méthode, et s'est résignée à continuer à sa manière alors qu'elle sait qu'elle va droit à l'échec, elle est intéressée par des techniques et nous sollicite pour des conseils. Nous lui demandons quels types d'exercices elle lui fait faire et quel niveau il a. Elle nous répond qu'elle a du mal à l'évaluer car il est trop hétérogène. Il devrait pouvoir réaliser les exercices qu'elle lui propose, et ce qui est surprenant, c'est qu'il y parvient, mais seulement quelques fois. À partir de ces informations, il nous semble qu'elle insiste trop sur ses problèmes au niveau du savoir linguistique, de manière trop pointue.

En appliquant une grille d'analyse fondée sur l'approche systémique-relationnelle de l'École de Palo Alto, il serait possible de proposer une première hypothèse de diagnostic : il s'agirait d'un dysfonctionnement relationnel et d'un blocage psychologique partagé, concernant surtout la confiance et la motivation.

Steve est un irlandais d'une quarantaine d'années, qui travaille en France pour l'Agence de la Sûreté Nucléaire en tant qu'ingénieur. Il a déjà bénéficié de plus de 250 heures de cours de français, d'abord en Angleterre (150 heures) où il travaillait auparavant puis après en France (100 heures). C'est disproportionné par rapport à son faible niveau de production et de compréhension. Son niveau actuel de compréhension du français l'empêche de travailler avec ses collègues, il est incapable de prendre la parole, de s'exprimer en français par exemple au téléphone.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4.2.1.3 Les contrats de travail et leurs modalités

Dans un premier temps nous devons avoir un entretien au siège de Bercy avec la responsable. Nous envoyons notre CV par Internet comme on nous le demande. En fait, notre collègue nous rappelle un mois après, et nous fait signer un contrat pour donner 20h de cours sur le lieu de travail de Steve. Nous sommes plus ou moins libre dans le choix de la méthode, nous devons rédiger en premier lieu un projet, et en second lieu un compte-rendu de la progression de ce que nous faisons avec lui, et pour terminer une description programme que nous pensons établir pour chaque heure de cours : méthode, progression, support. Nous ne l'avons toujours pas rencontré.

Nous précisons que nous allons essayer de le remettre dans des conditions d'apprentissage autonome. Nous voulons qu'il soit capable d'utiliser ses connaissances (près de 300 heures de cours de français, ce n'est pas rien). Nous chercherons à le contraindre à ne parler que français sur son lieu de travail, à le faire travailler de manière ludique et ancrée dans la vie quotidienne (connaissance de l'actualité, échanges interpersonnels, répondre au téléphone, exercices quotidiens faciles, à l'écrit et à l'oral). Nous ciblerons les points problématiques, tenterons de les résoudre, et lui redonnerons confiance à l'aide de petites tâches faciles.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

méthode	en pratique
liberté du choix de la méthode →	pas d'enseignement classique
remise dans des conditions d'apprentissage autonome →	interdire l'anglais dans sa vie quotidienne, encourager les interactions basiques en français, exercices quotidiens faciles
utilisation de ses connaissances →	consolidation des acquis basiques, contrainte de parler uniquement français avec nous
travail de manière ludique →	pas beaucoup d'écrit, sujets de conversations libres, beaucoup d'interaction
redonner confiance avec des tâches faciles →	petits exercices simples et variés, reformulations simples
ancrage dans la vie quotidienne →	actualités, JT, mises en situation : répondre au téléphone
ciblage des difficultés →	tests rapides de compréhension et d'expression à l'oral et l'écrit
essais de résolution →	diminuer les objectifs, bref comptes rendus de JT, de sa vie quotidienne

Tableau 8. Pré-diagnostic de Steve

4.2.1.4 Première séance de travail

Notre premier contact a lieu dans les bureaux de l'Agence de Sûreté Nucléaire. C'est un site secret, protégé, le personnel n'a pas accès à Internet facilement. Ce sont de grands bâtiments surveillés, avec une grille, un interphone et une caméra à l'entrée. Nous devons nous présenter avant qu'on nous fasse entrer, et à l'accueil nous

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

devons signer un registre et laisser une pièce d'identité, ensuite le concierge téléphone à Steve qui descend nous chercher.

Il nous offre un café à la machine, comme il le fera à chaque entrevue, et commence tout de suite à nous parler en anglais. Nous lui expliquons gentiment que pendant les heures de cours nous ne l'autorisons pas à parler sa langue maternelle, qu'il doit essayer au maximum de parler français, même avec beaucoup de fautes. Cela nous permet de juger rapidement son niveau. Nous avons décidé que la première séance serait destinée principalement à observer, à évaluer, et à essayer de mettre en place des stratégies rapides de réussite. Il a un bureau personnel isolé, mais l'accès Internet est bridé, parfois c'est complètement bloqué, pour des raisons de sécurité. Steve a la quarantaine, il est petit, svelte et espiègle. L'image qu'on nous a présentée de lui correspond-elle au personnage réel et à l'idée que nous nous en sommes fait ?

À première vue il nous semble plus sympathique et plus motivé que la description de notre collègue nous a donné à penser. Par contre son niveau de production et de compréhension écrites comme orales est encore moins bon que ce que nous pensions : il est incapable de s'exprimer correctement, et surtout il a des problèmes de prononciation énormes. Il mélange les pronoms, les terminaisons, a une mauvaise oreille, confond plusieurs phonèmes. On ne le comprend pas, il ne s'en rend pas compte, et il n'arrive pas à conjuguer les verbes de base même au présent.

Son niveau d'exigence est beaucoup trop haut par rapport à son niveau réel, ce qui fait que dès qu'il ne trouve pas la formulation, il essaye de repasser à l'anglais. Inconstant dans son attention, il cherche toutes les occasions pour dévier de l'exercice en cours, même s'il est volontaire. Au téléphone nous lui avons demandé d'apporter tous les livres de grammaire et les manuels qu'il utilise,

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

mais il a « oublié ». Nous lui rappelons de les ramener à la deuxième séance, ce qu'il ne fera qu'en partie à la troisième et quatrième séance.

Nous essayons de le faire parler le plus souvent possible en français, sur des sujets divers, pour bien juger de son niveau, et des points à travailler en particulier. Il s'avère que la conjugaison n'est pas maîtrisée, même aux formes les plus simples. Il a de grosses difficultés de prononciation qui le rendent souvent incompréhensible, nous individualisons déjà des difficultés essentielles : il ne fait pas la différence entre *le* et *les*, *il* et *elle*, *je* et *j'ai*.

Il tente, un peu au hasard, des conjugaisons fantaisistes, et il fait beaucoup d'anglicismes, ce qui ne semble pas le gêner, bien qu'il soit apparemment conscient que ce n'est pas la forme correcte :

- je pensé/je pense/j'ai pensé
- « pour revue la journal » : qui est probablement une interférence avec l'anglais « review ».

Nous donnerons plus bas en exemple quelques mails de Steve rédigés en français après les des deux premières séances de coaching (cf. 4.2.1.4 et 4.1.2.5).

Lorsque nous le reprenons, il répète plusieurs fois la forme correcte, mais même comme cela, sa prononciation est approximative. Un des premiers exercices que nous lui proposons est de se présenter, de nous raconter en quoi consiste son travail. Nous l'évaluons. Les manques les plus criants se font jour dans les domaines suivants :

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

ne sait pas conjuguer les verbes les plus courants aux temps simples, notamment les auxiliaires :

j'oublie / j'ai oublié / *j'oublié ; [ʒubli] / [ʒɛublije] / [ʒublije]

*il pensé / il pensait / il pense ; [ilpãse] / [ilpãsɛ] / [ilpãsə]

*vous disez

*on rencontre demain / on se rencontre demain

subjonctif mal maîtrisé

impossible : *je pense qu'il soit

obligatoire non réalisé : *je veux qu'il vient

genre et pluriel des noms fautifs

*des chevaux / des chevaux

*des journals / des journaux

Tableau 9. Lacunes de Steve en morphologie

syntaxe aléatoire et fantaisiste

compétences non stabilisées

absence de sujet correct dans des phrases simples

« c'est beau temps »

mauvais placement de l'adjectif

« enfant petit »

inversion systématique en hypercorrection dans le langage informel

« as-tu ? » Vs « tu as ? »

Tableau 10. Lacunes de Steve en syntaxe

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

<p>liaisons</p> <p>facultatives : <i>il paraît attentif</i> ; [ilpaʁɛ(t)atɑ̃tif]</p> <p>obligatoires : <i>les enfants</i> ; [lezɑ̃fɑ̃]</p> <p>interdites : <i>et une maison</i> ; [eynmɛzɔ̃]</p> <p>discrimination problématique entre certains sons</p> <p>[z] / [s] : <i>on / ils ont / ils sont</i> ; [ɔ̃] / [ilzɔ̃] / [ilsɔ̃]</p> <p>[u] / [y] : <i>tout / tu</i> ; [tu] / [ty]</p> <p>[il] / [ɛl] : <i>il / elle</i></p> <p>[y] / [u] : <i>excuse</i> ; [ɛkskyz] / [ɛkskjuz]</p> <p>[œ] / [o] : <i>jeune / jaune</i> ; [ʒœn] / [ʒon]</p> <p>[ɛ] / [a] : <i>il est / il a</i> ; [ilɛ] / [ila]</p> <p>[ʁ] français</p>

Tableau 11. Lacunes de Steve en phonétique

<p>tendance à inventer les mots qu'il ne connaît pas</p> <p>*échangeement ; *review</p> <p>locutions impropres</p> <p>*pas facile du / pas facile de</p> <p>mots anglais traduits littéralement en français</p> <p>*recorder / rappeler</p>

Tableau 12. Lacunes de Steve en sémantique

À l'écrit, il n'est pas vraiment capable de s'exprimer dans un français compréhensible. Il n'a aucune connaissance des outils

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

informatiques faciles à utiliser (correcteur automatique, dictionnaires en ligne). Il ne sait ni se relire ni chercher des mots dans un dictionnaire papier. Aucun accent n'est placé correctement. À l'oral, il a de grosses lacunes aussi bien au niveau de la compréhension que de l'expression. Son oreille n'est pas assez exercée à différencier certains sons. L'enseignante précédente insistait pour le faire travailler de manière classique, approfondie, avec des séances longues sur des points précis, comme il aurait dû être capable de faire en théorie, alors qu'il n'y parvenait pas. Nous devons réduire nos exigences.

Nous lui proposons des exercices moins classiques et moins théoriques, tout du moins dans la forme. Nous devons diversifier les supports, le style des activités : nous effectuons des allers et retours, des changements fréquents pour bien fixer la mémorisation, et la prononciation. Nous lui fournissons un programme de travail en vue de la séance suivante.

Il devra regarder le journal télévisé de la première chaîne, c'est le plus facile. Nous alternerons avec d'autres chaînes les semaines suivantes, mais sur Internet pour voir les rediffusions et qu'il s'entraîne. Il devra nous en faire un compte-rendu écrit et oral, que nous reprendrons ensemble. Nous lui demandons de nous envoyer cinq lignes de résumé tous les jours par Internet, ce qu'il ne fera que par intermittence, en s'excusant : « j'ai trop de travail ».

Nous décidons d'adopter une stratégie d'encouragement avec des exigences ciblées. Nous ne pouvons pas tout corriger, nous devons faire des choix. Nous ne rectifions que les erreurs grossières, qui gênent la compréhension. Pour le reste nous l'encourageons, nous reformulons rapidement de manière correcte. Surtout nous lui expliquons qu'il n'arrivera jamais à parler comme un natif, mais ce qui est important, c'est qu'il utilise au mieux ses connaissances, qu'il

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

améliore les points problématiques. Avec un travail quotidien et peu contraignant il peut progresser vite et avoir un niveau suffisant pour travailler en français, tant au niveau de l'expression que de la compréhension orale et écrite. En raison de ses difficultés, ses collègues français ont pris l'habitude de parler anglais avec lui.

Quelles sont nos impressions à la fin de notre intervention, quel bilan pouvons-nous tirer de cette première séance ? Il a de grosses lacunes, mais possède tout de même une base de connaissances sur laquelle nous pouvons nous appuyer. C'est un homme qui nous paraît sympathique, facétieux, mal à l'aise dans son rapport à l'apprentissage du français. Il a des attentes beaucoup trop grandes, confortées par les cours qu'il a eus auparavant. Il apparaît plutôt découragé au début de cette première séance, même s'il fait preuve de beaucoup d'application. Il se désole à chaque petite erreur, à chaque difficulté, et il cherche à faire des phrases bien trop compliquées.

- le pousser à ne plus penser et à ne plus communiquer en anglais.
- insister sur l'emploi d'une grammaire minimaliste et d'une syntaxe simplifiée.
- il faut qu'il reprenne confiance et donc le goût d'apprendre.
- nous devons lui fixer des objectifs précis et faciles pour qu'il les atteigne sans trop de difficulté.
- nous devons lui faire répéter et recommencer, insister sur la bonne utilisation et prononciation des pronoms personnels qu'il ne maîtrise pas.

Tableau 13. Quelle doit être notre stratégie pour la suite ?

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Nous lui adressons le mail suivant en français, du trois mars 2008, entre le premier et le deuxième cours :

Bonjour Steve,

J'ai été agréablement surpris par ton niveau en français et par ta motivation à apprendre. Il faut continuer dans cette voie.

Rappel :

- 5 minutes par jour de JT avec résumé de 5 lignes (dater et noter tes difficultés et les passages difficiles)

- Noter le vocabulaire tous les jours (une dizaine de mots par jour) et l'APPRENDRE ! Et le RÉVISER : je t'interrogerai !

- Parler le plus possible français avec tout le monde.

Travaille bien.

A mercredi

4.2.1.5 Deuxième séance de travail

Elle a lieu une semaine après la première, toujours dans son bureau. Comme à chaque fois nous devons montrer patte blanche comme si nous étions un inconnu. Cette fois-ci Internet est disponible et non pas seulement l'Intranet. Son ordinateur de bureau n'a pas de haut-parleurs, il résout ce problème lors de cette seconde séance, où nous pouvons travailler sur le journal télévisé en ligne en différé.

Nous regardons le premier sujet du journal de treize heures de la première chaîne, disponible en streaming, du vingt-cinq février 2008. Il traite de la nomination de l'actrice Marion Cotillard aux Oscars du cinéma et de ses propos qui défrayent la chronique, en particulier au sujet des attentats du onze septembre 2001. Le second sujet porte sur le joueur de rugby français Sébastien Chabal, qui devient une star médiatisée. Nous voulons voir ce qu'il en comprend

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

car ce sont des sujets typiquement français, qui sont peu évoqués dans la presse étrangère.

Nous estimons donc intéressant de lui faire découvrir l'actualité nationale afin qu'il s'y intéresse plus et qu'il ait des arguments pertinents pour échanger autour de lui avec des français dans la vie quotidienne. De plus cela le distrait un peu des exercices de grammaire et de conjugaison. Grâce aux images il parvient à cerner en partie le sujet traité, mais il n'est pas capable de reformuler correctement, car il ne reconnaît pas assez le vocabulaire nécessaire. Sa compréhension est meilleure que sa production.

Nous reprenons la lecture de la vidéo phrase par phrase avec des pauses en lui explicitant les mots importants qui lui font défaut. Nous lui demandons ensuite de reformuler uniquement en français de manière à être certain qu'il comprend bien. Nous discutons sur ce sujet. Quand il fait une faute nous le corrigeons dès la fin de sa phrase, en la lui expliquant. Il fait des erreurs à différents niveaux et nous mêlons donc la conjugaison, le vocabulaire, la prononciation, la phonétique, la grammaire. Nous en profitons pour affiner notre évaluation de ses lacunes linguistiques.

Nous lui apprenons à trouver et à utiliser les outils en ligne. Nous testons son savoir-faire en la matière, et nous nous apercevons qu'il est absolument novice en ce domaine. Nous lui montrons donc les ressources électroniques libres en ligne et avec le traitement de texte. Nous lui expliquons comment fonctionnent les dictionnaires unilingues et bilingues du site *lexilogos*¹⁵⁰ (le *Trésor de la Langue Française*, et tous ses modules utiles pour trouver des synonymes, des occurrences d'emplois avérées ; *Mediadico*, qui propose une

¹⁵⁰www.lexilogos.com

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

prononciation standard de chacune de ses entrées ; les dictionnaires bilingues Oxford)

Le site *leconjugueur*¹⁵¹ est également un outil que nous lui recommandons fortement. Il suffit d'écrire l'infinitif du verbe pour obtenir toutes ses conjugaisons, et également un certain nombre d'emplois typiques. Le correcteur orthographique du traitement de texte est également un outil que nous lui faisons découvrir. Nous lui montrons les possibilités offertes par les traducteurs en ligne pour défricher des textes et l'aider dans la première rédaction de ses travaux (<http://translate.google.fr/#>). Nous lui faisons manipuler un dictionnaire en ligne gratuit qui propose la prononciation des mots en français avec leur définition (www.mediadico.com). Nous l'aidons à compléter son bagage technologique à l'aide du dictionnaire Trésor de la Langue Française qui donne des listes de synonymes et d'occurrences en contexte, ce qui permet de mieux utiliser le vocabulaire.

Le début de la séance est quelque peu décevant, il n'a pas apporté ses livres d'exercices et de grammaire comme nous le lui avons demandé. Il n'a pas fait ses exercices tous les jours. Il essaye de le cacher, en parlant d'autre chose et en étant enjoué. Il nous donne des justifications un peu faciles : « j'ai beaucoup de travail, j'ai oublié, c'est trop difficile ». Il ne se souvient plus de beaucoup de choses que nous avons travaillées lors de la première séance, par exemple des auxiliaires être et avoir au présent, de toujours mettre un « s » au pluriel, de surveiller sa prononciation et d'essayer de se corriger.

Il est volubile et s'énerve souvent quand il ne parvient à exprimer ce qu'il a envie de dire. Il s'impatiente parce qu'il a

¹⁵¹www.leconjugueur.com

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

conscience que ce n'est pas correct, et nous nous employons à le calmer, à l'encourager spécialement à ces moments-là. Il sent confusément qu'il a fait une erreur, il tente des choses trop difficiles, qu'il est incapable de réussir, il en arrive à parler un français plus que rudimentaire, et il finit par passer à l'anglais.

Il passe d'un état enthousiaste à une reconnaissance d'échec. Nous nous efforçons d'être calme et patient, nous restons positif et l'encourageons. Nous le ramenons à des phrases simples et courtes et à une énonciation beaucoup plus lente. Nous essayons de lui proposer un « panaché » de différents exercices et de différentes approches, pour voir ce qui lui convient le mieux, ce qui est le plus efficace, ce sur quoi il se bloque le plus, car son attention est volatile comme celle d'un enfant. Il faut alors que tous les quarts d'heure nous changions complètement d'exercice et de sujet. Malgré ces réticences, nous l'obligeons à ne faire que des phrases très courtes au présent, sous la forme Sujet-Verbe-Complément¹⁵².

Nous faisons une pause-café, il nous emmène au distributeur automatique. Nous y rencontrons certains de ses collègues, qu'il salue de quelques mots en français, à notre instigation. Ils sont français et parlent en français entre eux, nous leur demandons de ne plus parler anglais avec lui, et de l'encourager. Ils nous répondent qu'ils ont essayé de lui parler français mais que c'est trop difficile, qu'il ne comprend pas, et qu'ils communiquent avec lui en anglais. Ils sont cependant prêts à collaborer. Steve est d'accord, comme toujours. Ils sont curieux de savoir ce que nous faisons avec lui, nous leur expliquons en deux mots. Steve n'a apparemment pas trop de problèmes avec le vocabulaire technique, ce sont la plupart du temps

¹⁵² Cf. Castagne (2007 : 6) pour des recommandations empiriques sur l'enseignement/apprentissage, dans le cadre de la méthode ICE (InterCompréhension Européenne).

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

des mots empruntés à l'anglais. Nous lui demandons de nous montrer quelques mails qu'il échange avec ses collègues.

Voici deux exemples :

Bonjour Maxence ça va ?

Nous sommes passé un bon semaine en tunisia la semaine dernier mais maintenant je doit travailler làa là zut!

Je continue regarder la journal cheque soit et aussi récemment j'ai écrire mon agenda cheque jour pour travail.

Par exemple voir ci-joint mon mail à mon chef ce matin concernant mon travail là dans l'avenir (pas mal au mal ?)

Aussi j'ai parlé brièvement avec la grande chef , je demande encore leçons en français (avec toi) -Il va envoyer un mail à la personne responsable dans note secrétariat. on verra.

Bon week-end

à mardi prochain là (0900) !!

Steve

A+

*De : ***** Steve*

Envoyé : vendredi 4 avril 2008 11:25

*À : ***** ******

*Objet : Steve ***** missions à l'ASN*

J'ai fait une résumé après notre parler ce matin sur mes missions là.

1) Si j'ai compris bien, l'ASN voudra que je serai la point focal pour passer les clés renseignements sur l'EPR avec autre regulatory autorités, compris STUK et NII.

Les clés étapes proposé pour cet mission sont

1) développe une protocole pour échangelement des renseignements avec autres regulatory autorités (STUK, NII etc) sur évènements et non

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

conformités pendant la construction de l'EPR et exécuter cet nouvelle processus par les suivant étapes;

a) écrire une proposa pour envoyer et discussion avec division Caen et STUK

b) organiser les réunions avec DCN, division Caen, STUK etc pour progrès la sujet (MDEP input ?)

2) faire des résumés de les clés points des lettres de suite et inspection rapports (version anglais)

Aussi je peux travailler dans les suivantes sujets (non-exhaustive)

3) EPR

a) Assister dans les prochaine réunions technique sur l'EPR C&C (compris GPR)

b) Aider l'organisation et assister dans les prochaine réunions technique entre ASN et NII (récupérateur de curium + autre sujets)

c) Observer des inspections de l'EPR à la site (+ aider les preperations pour les inspections)

d) Suivre la PUI développement pour FLA 3

4) Autre sujets

a) Assister dans les inspections sur autre sites et sujets - inspection CRUAS mai 2008 avec NII (pre-OSART) pour avis sur "housekeeping" pratiques plus autre choses

inspection avec DCN contrôle des DMPs

+ pour l'avenir

b) donner mon avis de l'ASN sur pratiques réglementaire (DEU etc. inspection planning, situations urgences)

c) Aider l'ASN avec les traductions en anglais des clés documents

d) autres activités si nécessaire

Un point pour PD de considère: comment est ce que SG peut revenir mieux informer sur la jour de jour progrès sur l'EPR (là et à la site) - peut etre une petite réunion de l'équipe PSC cheque semaine?

J'attends tes remarques

Steve

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Au début il a des difficultés à enchaîner après quelques phrases, il se bloque rapidement, disant qu'il n'y arrive pas, et recommence en anglais. Cependant, avec quelques encouragements patients et répétés, des consignes claires (faire des phrases simples, au présent, sans beaucoup de vocabulaire), une ligne directrice ferme (pas d'anglais du tout, s'il nous parle ou nous demande quelque chose en anglais, nous insistons pour qu'il reformule tout de suite en français), il commence à s'adapter et à répondre à nos consignes. Bien sûr son expression ainsi muselée est pauvre, néanmoins ce qu'il produit après correction est plus ou moins correct et compréhensible.

Son niveau en français n'est pas homogène. Il fait des erreurs inhabituelles, et son niveau est inconstant surtout en ce qui concerne les phonèmes, les pronoms et les terminaisons. Il regarde tout de même un peu le journal télévisé assez régulièrement, soit en direct, soit en différé sur Internet. Il lit également des journaux en format papier, s'intéresse à l'actualité, et en parle avec ses collègues. Nous lui expliquons qu'il doit cesser de regarder les informations en anglais, de lire le journal dans cette langue comme il le faisait avant. Il comprend le pourquoi de ce nous lui demandons, prend conscience qu'il doit changer sa méthode s'il en avait une auparavant, ce qui le motive. Nous lui disons que l'apprentissage d'une langue n'est pas uniquement une question de grammaire et de vocabulaire, mais surtout de culture. Il faut qu'il s'intéresse aux titres principaux concernant ce qu'il se passe en France tous les jours (événements, culture, politique, sport). Ainsi il peut en parler avec ses collègues, comprendre de quoi ils discutent.

C'est un tout, le fait de comprendre et de connaître les grands titres lui permet de communiquer et de commencer à sentir qu'on fait partie d'une communauté. Nous essayons de l'obliger à interagir avec

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

les gens qu'il est susceptible de croiser : tout faire lui-même, acheter le pain, acheter le journal, ne pas laisser sa femme tout demander à sa place, et interdiction totale de le faire en anglais. Chaque opportunité doit être saisie, puisque le travail à l'écrit, seul, semble ne pas faire encore partie de ses priorités.

Nous lui avons demandé un petit peu de travail écrit chaque jour, cinq lignes à rédiger sur les actualités et noter les mots qu'il avait cherchés. Il ne l'a fait qu'en partie car il n'a soi-disant pas le temps, et se bloque devant l'obstacle. Une façon de le contourner est de nous appuyer sur l'oral, qu'il affectionne puisque cela ne lui demande pas de travail apparent comme l'écrit. Nous le poussons donc vers son point fort, sa capacité à ne pas être timide, car il s'est toujours beaucoup exprimé dans toutes les situations où nous avons pu l'observer, cela lui coûte de rester silencieux, d'être mis à l'écart d'une conversation. En l'empêchant de parler sa langue maternelle, et en ancrant ce mécanisme de phrases faciles à produire en français, il peut interagir de manière presque continue en français.

Nous prenons soin de reformuler ce que nous lui demandons en français basique pour lui donner l'exemple de ce que nous voulons : phrases courtes, vocabulaire simple, qu'il doit d'abord maîtriser avant de passer à plus complexe. Nous tentons de dépasser la notion d'effort, de pénibilité de l'apprentissage, d'ennui, par la conversation plus ou moins spontanée. Nous en profitons pour intercaler de nombreux exercices.

Nos discussions l'amènent à révéler des choses plus personnelles. Nous perdons quelquefois le sujet d'origine mais nous considérons que cela n'a aucune importance du moment qu'il s'exprime et qu'il prend confiance, qu'il prend conscience de ses capacités. Il est curieux de ce que nous faisons, de notre parcours, de notre vie. Nous sommes intéressé aussi par sa vie, ses expériences,

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

son métier et ses difficultés psychologiques. Nous essayons de mieux le cerner. Les sujets abordés sont divers, cuisine, sport, amitiés, relations avec ses collègues, travail. La conversation est détendue et agréable, ce qui nous permet sans que cela soit trop systématique ou déplaisant, de le reprendre sur la conjugaison qu'il connaît mal. Nous le stigmatisons le moins possible.

Dorénavant une relation amicale s'est établie, et nous sommes même par moments obligé de le recadrer et de revenir à des exercices de prononciation et de conjugaison, choses pénibles pour lui car il a une mauvaise oreille et distingue mal certains sons. Il a beaucoup de difficulté à retenir la conjugaison aux temps basiques des verbes courants (parler, manger, aller, être...), et nous lui faisons répéter de manière ludique les auxiliaires au présent une quinzaine de fois tout au long de la séance. Il commence à admettre qu'il faut qu'il parle uniquement français, et qu'il évite de traduire de sa langue maternelle, ce qui implique qu'il fasse des périphrases et des phrases courtes, simples, et toutes au présent.

Nous le laissons parler pendant deux ou trois phrases, en prenant des notes sur les grosses erreurs, que nous reprenons en lui expliquant aussitôt. Nous obtenons ainsi un volume de production plus important. Nous lui avons demandé à la séance précédente d'amener ses livres de français, il ne l'a pas fait. Nous insistons pour qu'il nous écrive quelques lignes sur l'actualité en vue de la séance suivante.

Nous devons nous montrer ferme, calme et persévérant. Nous lui expliquons que nous ne le jugeons pas, et que nous travaillons ensemble à la réalisation d'un contrat, lui pour ses chefs et son travail et son épanouissement personnel, nous pour cette tâche et notre satisfaction professionnelle. Nous avons un rapport symétrique gagnant/gagnant ou perdant/perdant : s'il progresse, nous sommes

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

tous contents, lui, nos mandants et nous. S'il ne progresse pas, nous sommes tous perdants. Le contrat est seulement de vingt heures, soit cinq fois quatre heures de cours, nous lui demandons d'essayer d'utiliser ce temps, d'en profiter au maximum.

Nous lui rappelons que ce sont ses chefs qui ont insisté afin qu'il suive ces cours, que ce n'est pas un moment de détente, mais bien un objectif professionnel. Nous ne perdons pas de vue que nous sommes beaucoup plus jeune que lui (nous avons 28 ans et lui 45 environ). Nous lui montrons que nous pouvons faire preuve d'autorité, et qu'il ne va pas en faire qu'à sa tête, comme il semblait avoir l'habitude de le faire avec ses précédents professeurs.

Le bras de fer entre nous deux n'est pas direct, pas visible, un peu sournois, mais sans méchanceté ou malveillance de sa part : il est en situation de souffrance, et utilise ses mécanismes de défense habituels pour se protéger, il se réfugie sur ses réflexes appris et ses fondamentaux. Cela est normal, nous ne nous braquons pas, et surtout nous essayons de ne pas le braquer, lui, car il nous paraît fragile, et cela n'apporterait rien de constructif. Nous lui disons donc de ne pas ménager sa peine, et l'encourageons, tout en lui montrant qu'il doit persévérer dans la simplicité des phrases à produire, et nous nous montrons presque pessimiste sur ses capacités à produire des phrases complexes et intelligibles, même si ses progrès sont fulgurants ; par rapport au début du cours, il est maintenant capable de se faire comprendre en français, ce qui était loin d'être le cas.

Nous ne nous impatientons pas quand il ne respecte pas nos consignes, quand il ne fait pas ses devoirs, quand il repasse à l'anglais, mais nous restons ferme et clair : nous reformulons toutes ses productions en français de manière correcte en articulant énormément, nous lui montrons comment faire des périphrases quand un mot lui manque ou quand il est bloqué, nous lui enseignons

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

comment simplifier ce qu'il essaye de dire pour qu'il y parvienne. Nous faisons semblant de ne pas le comprendre quand il revient à l'anglais et nous le poussons à essayer de reformuler de lui-même simplement en français. Afin qu'il ne soit pas constamment en situation d'échec, nous lui montrons souvent comment faire. Au bout de quelques heures, et avec les acquis de la première séance, il commence à comprendre nos exigences. Nous le faisons travailler sur les points qui posent de gros problèmes, la prononciation douteuse de certains phonèmes : je / j'ai ; jeune / jaune ; il / elle ; il est / il a.

Nous nous attachons à lui faire répéter souvent les conjugaisons essentielles de base uniquement au présent dans un premier temps (avoir, être, aller, faire) et à toujours mettre un sujet, ce qu'il ne fait pas de manière claire, la prononciation est étouffée, pour masquer ses doutes et ses erreurs. Nous insistons sur ces points primordiaux, et déjà vers la fin des quatre heures de leçon il arrive à respecter nos consignes.

La pression qu'il se met est énorme, ses objectifs irréalisables. En restreignant ses attentes, en l'aidant à se fixer des objectifs faciles à réaliser à court terme, il devient maître de sa progression, de son niveau, il se réapproprie son savoir. On le verra par la suite, lors des prochaines séances, le maintien de ces objectifs n'est pas aisé, mais il a déjà pu voir autre chose, produire du français avec lequel il peut communiquer. Nous essayons également de lui apprendre à s'écouter, à reconnaître ses erreurs récurrentes.

Sa vision bloquée, figée, commence à devenir plus souple, plus malléable. Il s'adapte vite, car il est intelligent et volontaire. Ses petits jeux déstabilisants du début du cours ont presque complètement cessé, il est maintenant motivé et respectueux de nos consignes, même si de temps en temps ses vieux réflexes reviennent. Cette réussite nouvelle que nous l'avons aidée à mettre en

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

placel'étonne et l'émerveille, il se sent pousser des ailes, comme un enfant qui arrive à déchiffrer ses premiers mots. Nous devons le freiner et le calmer, car le risque de rechute pourrait alors être choquant, difficile à accepter et à surmonter.

Il ne fait pour l'instant qu'entrevoir tout cela, mais c'est déjà un progrès essentiel et nécessaire. Le mécanisme se met en marche, nous espérons secrètement beaucoup de progrès. Bien sûr, nous ne partageons pas complètement avec lui nos espérances, par peur de le faire rechuter. Nous lui donnons des consignes d'exercices, de pratiquer, même mal, en français, de continuer à faire des phrases simples. Il commence à entrevoir les résultats de la nouvelle approche que nous lui proposons (phrases simples, autonomie, responsabilité). À la fin de la séance il est plutôt content et fatigué. Il nous raccompagne à l'accueil et nous nous serrons la main. Nous insistons pour qu'il utilise des phrases de salutation (nous devons évidemment le reprendre sur la prononciation).

4.2.1.6 Troisième séance de travail

Un changement important a eu lieu à partir de la troisième séance, il parle énormément, presque uniquement en français, et quand il repasse quelques instants par l'anglais il revient au français immédiatement après. Il parle français de manière naturelle avec le concierge quand il vient nous chercher à l'accueil, et avec ses collègues que nous croisons dans les couloirs.

Il nous parle des actualités françaises et internationales, il les a bien suivies et bien comprises. Il a maintenant des avis pertinents qu'il peut exprimer. Il est allé voir le film français à la mode au cinéma (*Bienvenue chez les ch'tis*), et cela lui plaît beaucoup. Nous n'avons pas vu ce film, et il est ravi de nous le raconter, et fier d'être plus au courant que nous. Il a retenu dans le film des expressions du

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

parler du nord de la France, et les reproduit avec délectation. La conversation plus ou moins détendue en français est le mode principal que nous avons définitivement adopté à partir de la troisième séance : c'est le moyen le plus facile et surtout le plus efficace de le faire produire beaucoup pour l'exercer, l'aider, lui donner confiance, le reprendre, le tout sans fatigue ou pénibilité apparente. Il fait évidemment beaucoup de fautes. Nous corrigeons celles qui nous semblent les plus importantes, mais sans l'arrêter continuellement afin de ne pas casser la dynamique. Il commence à se rendre compte de ses capacités, et de ses faiblesses, et surtout, à les accepter.

Il a compris l'intérêt d'utiliser des périphrases et de simplifier le sens pour contourner les difficultés. Il a toujours de gros problèmes de prononciation dont il ne se rend absolument pas compte. Nous faisons des interventions courtes pour ne pas lasser sa concentration. Nous sommes attentif à ne pas le démotiver, surtout quand nous voyons qu'il n'est pas capable de discriminer certains phonèmes. Il a toujours de grosses lacunes en grammaire, et ne sait pas les conjugaisons simples. Il cherche donc à éviter le plus possible les exercices écrits, en plaisantant, en se dénigrant, et en essayant de changer de sujet. Il a un blocage d'apprentissage des conjugaisons, nous décidons de nous focaliser sur l'étude des verbes *être* et *avoir* au présent de l'indicatif. Nous lui disons d'essayer de corriger lui-même ses erreurs quand il en est capable.

Nous sentons qu'il a besoin d'une pause, nous discutons en prenant un café à la machine dans le couloir. Là, il nous propose de continuer chez lui. Nous nous disons qu'il veut échapper un peu au cadre de l'interaction figée dans le bureau de son entreprise. C'est peut-être une tentative de sa part pour que nous continuions la séance dans une ambiance plus relaxée, moins contraignante et où

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

nous lui ferions faire moins d'exercices difficiles. Cela veut dire aussi que notre relation a changé, il semble qu'il se sente plus en confiance et plus heureux dans son rapport avec le français.

Il habite à moins de dix minutes à pied, dans un pavillon appartenant à l'entreprise, sur le chemin, nous en profitons pour en apprendre plus sur sa vie en France. Il n'était plus capable psychologiquement de s'améliorer en français, quant à son travail ses lacunes et ses blocages étaient devenus handicapants. Il a envie de rester en France, mais sa situation d'échec peut l'obliger à changer de pays pour raisons professionnelles. En arrivant dans sa maison son chien nous a accueilli, nous avons eu un bon contact avec lui et cela a beaucoup plu à Steve. Nous avons saisi l'occasion et l'avons encouragé à parler à propos de son chien.

Quand un sujet le touche, quand nous arrivons à trouver une situation, un argument d'interaction réelle qui l'intéresse et qui n'est pas factice comme dans les exercices des manuels, il fait des efforts incroyables pour réussir à s'exprimer et accepte facilement les corrections et demande la formulation juste. Il est incapable d'étudier seul efficacement une conjugaison dans un manuel, et de la retenir. Nous devons profiter d'une lacune en situation dont il est lui-même conscient et à laquelle il doit faire face. Nous lui faisons répéter pendant trois minutes la conjugaison du verbe au présent afin qu'il commence à se l'approprier, mais il faut absolument que ce soit en situation.

Il nous traite en ami, nous offre des gâteaux et encore un café. Il nous amène à un bureau dans son salon où il a un ordinateur avec une liaison Internet. Nous commençons à travailler sur les journaux télévisés en ligne. Il commente l'actualité qu'il a suivie comme nous le lui avons demandé. Il a envie de commenter, mais seulement les parties qui l'intéressent. Il a des difficultés à accepter de reformuler

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

ce qu'il a entendu parce que cela arrête le fil de sa pensée. Nous devons le faire progresser autant que possible tout en tenant compte de sa fatigue et de sa lassitude.

Sa femme arrive, il nous la présente. Stupeur, elle dit qu'elle est professeure de français, elle est elle aussi britannique. Nous discutons tous les trois, en français bien sûr, elle a un excellent niveau de français, nous dit qu'elle a obtenu une licence dans une université française. Elle n'a jamais entendu son mari communiquer en français, elle nous confie qu'elle n'arrive pas à l'aider dans cette langue. Nous essayons de lui dire de l'encourager en le poussant à regarder moins la télévision en anglais, à sortir avec des collègues français.

De cette manière nous pouvons l'encourager à s'exprimer toujours plus, à dialoguer véritablement. Nous devons pourtant limiter beaucoup ce qu'il veut dire, et lui faire répéter la prononciation correcte de nombreuses fois à la suite, instaurant une sorte de jeu avec lui : nous lui demandons parfois de répéter plus d'une dizaine de fois à la suite le même syntagme, pour qu'il fixe la bonne prononciation et se rende compte qu'il ne prononce pas correctement. Cela n'est pas aisé, car il n'entend pas vraiment ce qu'il prononce, mais plutôt il entend ce qu'il veut ou croit prononcer.

4.2.1.7 Quatrième séance de travail

Nous ne disposons plus que de huit heures de cours réparties en deux séances. Nous devons parer au plus pressé et admettre de laisser des choses importantes de côté. À partir de maintenant, nous ne traiterons plus de nouvelles notions, mais nous nous focalisons sur l'approfondissement et la consolidation des acquisitions réelles de ce que nous lui avons appris. Nous changeons d'angle d'approche des exercices qu'il ne réussit qu'en partie. Il a quand même commencé à

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

mémoriser des concepts qu'il parvient à utiliser au moins en partie dans la conversation.

Dès que Steve vient nous chercher au rez-de-chaussée, nous remarquons qu'il est de nouveau enthousiaste, il essaye tout de suite de converser en français. Nous nous installons dans son bureau, il est inarrêtable. Nous en profitons pour le pousser encore plus à prendre la parole en français, nous prenons des notes sur une feuille en nous gardant bien de l'interrompre dans son élan afin de corriger les erreurs qu'il fait, et les reprendre par la suite.

Son discours est légèrement plus fluide que lors des cours précédents, mais si nous ne le cadrans pas dans son expression, Steve perd vite sa contenance, ce qui est normal. Il cherche sans arrêt notre approbation du regard, essaye plusieurs combinaisons syntaxiques pour une même phrase, s'arrête parfois longuement sur un mot quand il n'est pas sûr de son emploi ou de sa prononciation. À l'inverse, il saute souvent allègrement les difficultés de conjugaison et d'accords, et sa prononciation est régulièrement plus que douteuse. Il veut aller trop vite et n'a pas assez travaillé. Il cherche à parler beaucoup pour masquer son absence de régularité à faire ses devoirs.

Nous lui avons demandé de corriger lui-même un de ses mails (ce qu'il ne fait pas) et de résumer par écrit quelques passages du journal télévisé (ce qu'il ne fait qu'en partie). Nous avons beaucoup de difficultés à lui faire produire quelque chose d'écrit en dehors du cours. Les quelques phrases qu'il nous envoie par mail sont des ébauches ou des brouillons qu'il n'a pas relus ou corrigés à l'aide des outils que nous lui avons proposés (dictionnaire avec prononciation, correcteur orthographique et traducteur automatique, encyclopédies multilingues, sites d'exercices et de leçons, d'informations). Il ne semble pas avoir conscience de la rigueur et du travail nécessaires à l'écrit. C'est un problème de concentration et d'effort qu'il ne peut pas

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

ou n'a pas envie de réaliser. Il est ingénieur et est capable de tout ce travail, mais pas en ce qui concerne l'apprentissage d'une langue.

Il accepte dorénavant bien tout ce qui est du domaine de l'oral, il a compris qu'il doit exploiter toutes les occasions qui se présentent autour de lui pour utiliser le français et non pas l'anglais comme auparavant. Cela il l'a maintenant complètement intégré, il a envie de regarder les informations et le sport à la télé, dans les journaux, il va voir des films en français au cinéma une fois par semaine avec sa femme. Il est enchanté car ainsi il a beaucoup de sujets de conversation et d'avis à donner lors des discussions informelles avec ses collègues et ses connaissances, ce qui le met énormément de confiance pour s'exprimer en français et également lors des interactions en français dans son travail.

Nous avons réussi à remettre en marche chez lui l'aspect communicationnel, et cela lui pesait énormément de ne pas être capable d'échanger, même sommairement. Il est en effet doté d'un caractère enjoué, fait des blagues, des jeux de mots, et est espiègle. C'est donc un processus qui est en train de se mettre en place, nous essayons de profiter de cet élan pour intégrer dans une progression générale toutes ces activités éparses. Il lui est ardu d'apprendre par cœur et de mémoriser, notamment la conjugaison et le vocabulaire, il n'a pas de méthode, d'habitudes, et il est fier d'avoir pu prendre la parole en français une première fois à une réunion importante de travail.

4.2.1.8 Cinquième séance de travail

Sur le total des cinq séances de quatre heures, nous avons donné deux fois deux heures de cours chez lui. Steve est satisfait, il a joué avec son équipe de football ; quelques collègues de travail en font partie. Les autres semaines il était malade et peu motivé, là il

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

s'est semble-t-il défoulé et bien diverti, il nous fait un discours cohérent et pas trop décousu (sa spécialité est de passer du coq-à-l'âne afin de masquer ses difficultés et ses lacunes linguistiques). Il a encore négligé son travail écrit, toutefois il a regardé les journaux, a participé à la vie autour de lui en français.

Nous travaillons comme d'habitude dans son bureau, en alternant les exercices de compréhension orale et de correction avec Internet. Nous faisons une pause à la fin des deux premières heures. Il ne nous propose pas de continuer les cours chez lui comme les deux dernières fois. Nous continuons donc à travailler dans son bureau mais il nous invite au restaurant pour fêter ainsi la fin des cours et ses progrès. Il nous emmène dans une brasserie près de son bureau, c'est un établissement typiquement français où il est connu. Il commande en français sans peine son repas. Nous en profitons pour faire un premier bilan de notre travail.

Il est vraiment content d'arriver à échanger en français sans trop de blocages. En ce qui le concerne c'est quelque chose de nouveau, et il s'intègre mieux à son environnement, il s'intéresse plus aux événements de la vie française. Il nous parle de sa vie personnelle, notamment de sa fille majeure partie vivre à l'étranger. Il est volubile et décontracté, le cadre a changé mais nous saisissons l'occasion et poursuivons notre travail. Nous l'encourageons à s'exprimer, nous le corrigeons quand c'est absolument nécessaire.

Il s'intéresse à notre parcours, à nos voyages et à nos expériences. Nous pouvons discuter avec lui plus librement que pendant les cours formels, où nous avons toujours le soupçon qu'il s'agissait d'échappatoire. Il a l'espoir de continuer notre collaboration, et veut demander plus d'heures de travail avec nous, ce qui ne se fera pas, vraisemblablement en raison de réduction de budget.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4.2.2 Pour un essai d'analyse du corpus de Steve

Nous allons examiner les éléments que nous possédons avant notre première intervention. Nous préciserons nos moyens, nos objectifs pour l'analyse pour nos cinq séances. Nous établirons pour chacune d'elles un bilan provisoire et nous terminerons par un bilan général, du point de départ, du point d'arrivée, et des techniques que nous avons utilisées.

4.2.2.1 Prolégomènes à notre première intervention

Nous allons tenter une estimation des difficultés que devrait présenter Steve au moyen des données que nous possédons. Nous préparerons notre intervention en nous fixant des objectifs provisoires.

4.2.2.1.1 Niveau estimé et difficultés probables de Steve

Nos seules informations étaient celles données par la professeure qui nous avait fourni ce travail. En ce qui concerne sa personnalité, il est paresseux (incapable de faire un travail personnel), atypique (niveau de connaissances hétérogène et fluctuant), bizarre (il n'entre dans les catégories habituelles), fuyant (il ne s'oppose pas directement mais résiste). Avec cela, il est sympathique, gentil et intelligent. Il est déroutant, incompréhensible, "pas normal", il est difficile de trouver un angle de prise. Son niveau devrait théoriquement être bon et est nul en pratique. Il a de nombreux blocages, impossibles à dénouer. Notre collègue ne nous a pas précisément parlé de ses problèmes de prononciation.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

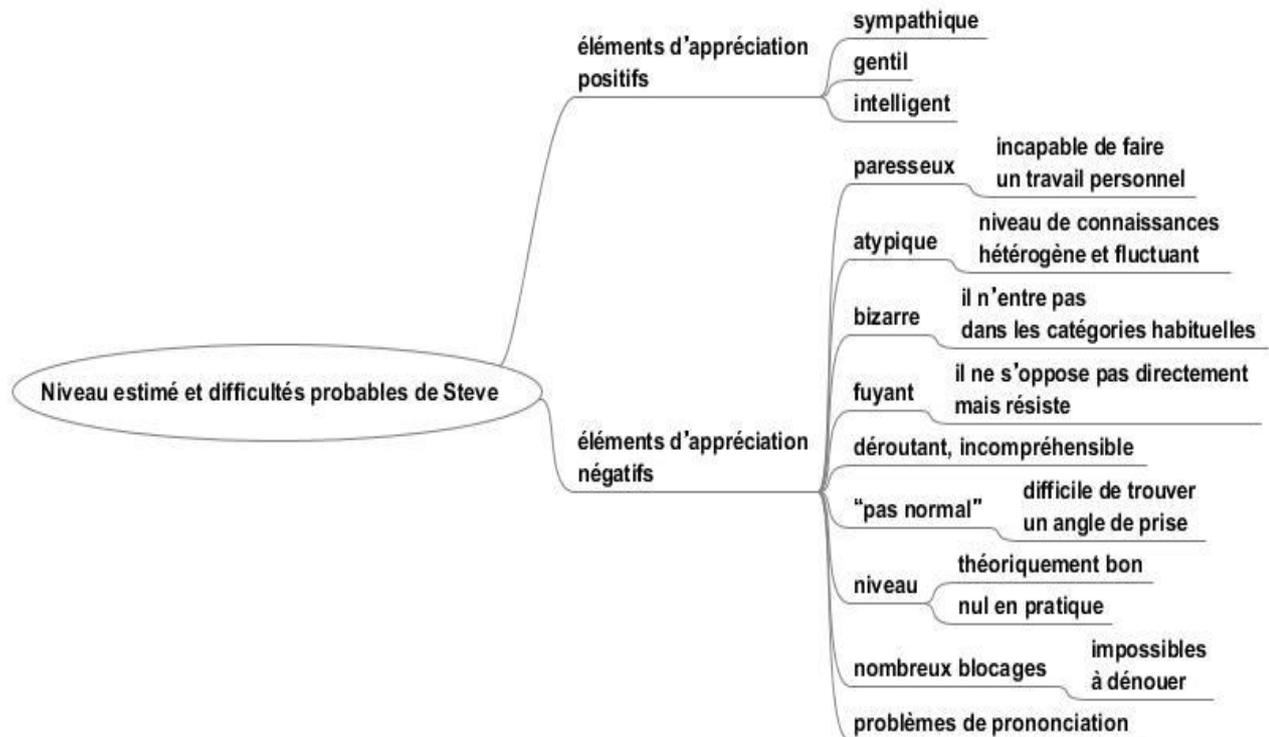


Figure 8. Niveau estimé et difficultés probables de Steve

4.2.2.1.2 Préparation de notre intervention

A priori ce professeur a un jugement correct, elle est expérimentée et intelligente. Nous allons nous appuyer sur les points positifs de Steve, sa jovialité, sa bonne humeur, et essayer de développer une relation amicale, de le mettre en valeur, de ne pas le décourager, d'éviter de susciter son opposition, et de développer beaucoup de souplesse. Nous allons aller dans son sens en nous inspirant des techniques d'Erickson et de l'École de Palo Alto, nous choisissons de « parler le langage du sujet ». Nous allons croire en lui, l'associer au projet en lui demandant ce qui ne va pas d'après lui.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Peut-être pense-t-il qu'il n'a pas de problème, mais ce n'est pas certain puisque son employeur l'a obligé à suivre ces cours.

Nous allons nous appuyer sur son intelligence, après tout il est ingénieur. À son avis, quels seraient les moyens nécessaires à l'amélioration de son niveau en français ? Nous travaillerons avant tout sur des objectifs réalisables, à lui redonner confiance et à relancer une dynamique d'apprentissage positive. L'enseignante avait des exigences beaucoup trop élevées, elle jugeait son niveau faible et continuait malgré tout la progression habituelle et classique, elle en était arrivé au subjonctif.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

appuyer sur ses points positifs
jovialité
sa bonne humeur
essai de développement d'une relation amicale
le mettre en valeur
ne pas le décourager
éviter de susciter son opposition
beaucoup de souplesse
aller dans son sens
parler le langage du sujet
croire en lui
l'associer au projet
lui demander ce qui ne va pas d'après lui
peut-être pense-t-il qu'il n'a pas de problème
mais son employeur l'a obligé à suivre ces cours
s'appuyer sur son intelligence
moyens nécessaires à l'amélioration de son français à son avis
établissement d'objectifs réalisables
lui redonner confiance
relancer une dynamique d'apprentissage positive

Tableau 14. Préparation de notre intervention

4.2.2.1.3 Nos moyens

Il faut absolument faire autre chose que ce qui a été tenté, d'une autre façon, puisque c'est un échec. Nous allons rapidement évaluer son niveau réel en compréhension et expression orales et écrites sans que cela ait l'apparence d'un test. Le blocage est certain puisqu'il est intelligent et qu'il n'a pas de résultats malgré d'innombrables heures de cours privés. A-t-il une motivation réelle,

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

ou bien est-elle apparente, commandée par la situation ? Notre tâche ne consiste pas à lui donner une énième fois des cours de grammaire mais à essayer de le mettre sur la bonne voie.

Nous avons préparé une batterie d'exercices de conjugaison, de conversation et de compréhension puisque nous devons travailler par grandes séances de quatre heures. Ces exercices consistent à lui faire lire pour les prononcer correctement les verbes les plus courants aux temps principaux, de les lui faire conjuguer, réciter à intervalles réguliers afin de tester s'il a des problèmes de mémorisation.

En ce qui concerne la conversation, nous lui apprenons à se présenter en lui composant des phrases modèles, nous lui préparons des leçons sur la forme interrogative en nous basant sur des exemples concrets de reformulations de phrases informatives en phrases interrogatives. Nous testons son niveau à l'aide d'exercices que nous construisons et qui visent à discriminer les prononciations difficiles pour un anglophone, en compréhension, nous allons lui demander de reformuler et de résumer parfois à l'écrit et parfois à l'oral, la conversation que nous aurons eue sur un thème précis.

4.2.2.1.4 Nos objectifs

Nous devons rapidement évaluer son niveau et ses carences linguistiques le plus finement possible, gagner sa confiance et son respect, établir une relation amicale mais sérieuse. Nous devons le motiver, lui donner envie d'apprendre, lui montrer que c'est possible, mettre en place des objectifs réels, un programme réalisable planifié, cerner et évaluer ses problèmes et ses blocages psychologiques.

En nous inspirant des techniques de l'approche humaniste de Rogers, nous allons essayer de créer un climat d'amitié et d'empathie, pour éviter un déroulement des séances trop formel, avec une certaine distance entre le coach et le coaché. Puisqu'il est

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

en échec, nous le soutiendrons de manière inconditionnelle et le remettrons en situation de progresser même faiblement sur certains points de langue. Nous utiliserons les techniques de manipulation bienveillante et le langage injonctif développés par l'École de Palo Alto.

<p><u>Évaluation générale</u></p> <ul style="list-style-type: none">évaluer<ul style="list-style-type: none">son niveauses carences linguistiques
<p><u>Intervention psychologique</u></p> <ul style="list-style-type: none">gagner sa confiance et son estimecréer un climat d'amitié et d'empathie (approche rogérienne)mettre en place une relation amicale mais sérieusele motiver<ul style="list-style-type: none">lui donner envie d'apprendrelui montrer que c'est possiblecerner et évaluer ses problèmes et blocages psychologiques
<p><u>Méthode</u></p> <ul style="list-style-type: none">mise en place d'objectifs réelsprogramme réalisable planifiééviter un déroulement des séances trop formelgarder une certaine distance entre le coach et le coaché<ul style="list-style-type: none">sortie de sa situation d'échecle soutenir de manière inconditionnelle<ul style="list-style-type: none">le remettre en situation de progresser, même faiblementutiliser les techniques de manipulation bienveillante et le langage injonctif

Tableau 15. Méthodologie didactique et psychologique

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4.2.2.2 Analyse de la première séance

Nous allons être en mesure maintenant d'estimer son niveau de langue réel et d'avoir un aperçu de sa psychologie et d'établir un premier état de résultat.

4.2.2.2.1 *Son niveau de langue réel*

Sa prononciation est le plus souvent inintelligible, il est incompréhensible et ne comprend pas les autres. Il ne sait pas comment s'apprend une langue étrangère et veut étudier directement la langue classique du grand siècle de Louis XIV, la langue de Molière.

4.2.2.2.2 Aperçu de la psychologie de Steve

Il est motivé, volontaire, sauf quand il s'agit de travailler sérieusement, d'apprendre des règles de grammaire et il fait en sorte d'éviter de toutes les manières possibles les exercices écrits. Il est coopératif en apparence, il a un bon contact relationnel et amical. Il a de gros problèmes de concentration, son attention se disperse continuellement, de façon presque pathologique. Il est dans un environnement où il a pris l'habitude de parler seulement anglais, il a des objectifs inconscients de perfection irréaliste. Il y a un écart énorme entre le niveau qu'il voudrait obtenir et les moyens qu'il se donne pour y parvenir. Il apprend une flexion verbale par cœur pendant cinq minutes, il est concentré, mais il est incapable de la mettre en pratique correctement, il ne connaît pas les pronoms, et donc il est déçu du résultat. Il ne se rend pas compte des étapes nécessaires de l'apprentissage, qu'il faut d'abord consolider les bases.

4.2.2.2.3 Bilan de la première séance

Le bilan est encourageant puisque Steve est coopératif bien que l'état de ses connaissances soit encore plus faible que ce que nous

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

nous imaginions. Il a de grosses lacunes en grammaire, conjugaison et prononciation, mais il semble avoir aussi de grandes difficultés, des blocages d'apprentissage, de concentration, et de rédaction. Nous lui avons donné du travail personnel, il doit nous envoyer par internet un petit résumé des informations télévisées chaque jour, mais nous ne savons pas vraiment ce qu'il fera réellement. Nous établissons avec lui un contrat de négociation.

<p><u>de notre part, tant qu'il est très productif</u></p> <ul style="list-style-type: none">concessions réciproquesrenoncement<ul style="list-style-type: none">aux explications classiques en grammaireaux conjugaisons classiques à l'écritfavoriser la production, la compréhension et l'explication oraleslui faire étudier une seule flexion à la foisle laisser continuer sans le corrigerinterventions uniquement sur les points indispensables <p><u>de sa part</u></p> <ul style="list-style-type: none">il accepte de faire des corrections phonétiques répétéesredimensionnement de ses attentesles accents étrangers, s'ils sont compréhensibles, ne sont pas un obstacle à l'expressionproduction de phrases simples

Tableau 16. Contrat de négociation

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

4.2.2.3 Analyse de la deuxième séance

Nous préparerons notre deuxième intervention en utilisant les données de la première en déterminant de nouveaux objectifs.

4.2.2.3.1 Préparation de notre intervention

Steve ne nous a envoyé que deux comptes rendus sur les sept demandés. Pourquoi ne les a-t-il pas faits ? Était-ce trop difficile pour lui ? Dans ce cas il faudra que nous réajustions nos ambitions. Est-ce un refus de sa part ? Nous allons discuter avec lui sérieusement et essayer de trouver une parade. Ou bien il s'agit d'incapacités ? Lesquelles ? Nous devons déterminer ce dont il s'agit.

Il nous faut de toute évidence redéfinir et diminuer nos objectifs, redonner des bases solides en grammaire et en phonétique. Il nous surprend positivement, il veut communiquer à tout prix, il est généreux et sympathique dans l'expression, il est intelligent, volontaire quand il est avec nous, et incapable de travailler seul.

4.2.2.3.2 Nos moyens

Nous ne parvenons pas à lui faire prendre en main les outils du web, comme nous l'avons déjà précisé (le correcteur automatique, les dictionnaires en ligne avec la prononciation orale, les sites de conjugaison, les sites avec des exercices et des leçons de grammaire), ni à lui en faire apprécier l'utilité. Il a un énorme blocage, un refus viscéral et/ou une incapacité à se servir des livres de grammaire. Nous le voyons qui panique, qui devient presque autiste devant un livre d'études.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

Incapacité à utiliser et à comprendre l'intérêt les outils du web
correcteur automatique
dictionnaires en ligne avec la prononciation orale
sites de conjugaison
sites avec des exercices et des leçons de grammaire
Énorme blocage
refus viscéral et incapacité à se servir des livres de grammaire
il devient presque autiste devant un livre d'études

Tableau 17. Les incapacités de Steve

4.2.2.3.3 Nos nouveaux objectifs

Ce sera l'étude du présent des verbes courants et le travail sur la prononciation, il aura un cahier sur lequel il écrira des conjugaisons par exemple au présent des verbes du 1er groupe et des auxiliaires "être et avoir". Tout ceci se fera lors de nos séances et nous essaierons de lui proposer des exercices à faire à la maison et testerons s'il est capable de travailler seul.

Il y a des aspects positifs, nous avons réussi à gagner sa confiance et son estime. Nous avons trouvé des modalités pour lui donner des cours qui lui plaisent en faisant beaucoup de concessions, nous renonçons à lui faire ouvrir un livre de grammaire ; pratiquement tout doit se faire sous forme orale puisqu'il ne parvient pas à se concentrer à l'écrit et à fournir une production écrite. Il est capable de bien travailler dans certaines situations et absolument pas dans d'autres, si le sujet l'intéresse, il est volontaire ; si nous prenons des exemples de grammaire en rapport avec l'actualité, il écoute et participe, et si nous prenons des

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

exemples des manuels, il décroche aussitôt. Nous renonçons à certains objectifs, nous laissons de côté l'écrit, et puisqu'il n'arrive pas à travailler seul, nous n'insistons pas sur cet aspect.

Le déblocage semble commencer, comment le continuer ? Nous allons utiliser l'outil de la manipulation bienveillante, Nardone estime qu'une fois le changement enclenché, il est nécessaire de freiner l'attente de résultats de la part du sujet car il risque d'avoir un espoir exagéré de résultats et de tout gâcher. On doit aussi être attentif au fait que le changement n'est pas quelque chose d'acquis et qu'il faut le consolider continuellement. Même en insistant, l'étude de la grammaire ne passe pas, l'écrit non plus, nous avons perdu du temps et beaucoup d'énergie pour des résultats minimes. Nous acceptons de faire notre cours en partie de la manière qu'il apprécie, pas d'exercices ou de leçons de grammaire trop longues, beaucoup de conversation, d'oral.

Nous nous appuyons sur ses points forts, sa capacité à s'exprimer, son envie de communiquer, son intelligence des rapports humains et son intérêt. Nous esquivons ses points faibles ou nous les travaillons en les ménageant, de manière détournée puisqu'il est incapable de se concentrer longtemps sur un seul exercice, de mémoriser de manière directe, de se rendre compte de ses lacunes, qu'il ne sait pas se juger, s'évaluer, se projeter et organiser son travail.

À nous de lui donner une discipline, une hygiène d'apprentissage ; de lui fournir un cadre, l'encourager, ne pas le laisser se disperser, et comme avec les enfants, varier les activités, parler de n'importe quel sujet en français. L'important c'est qu'il essaie, il parle facilement, sur beaucoup de sujets, il adore ça. C'est le levier de la réussite, il faut juste l'obliger à parler uniquement en français, faire des petites pauses pour le reprendre sur les points

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

indispensables, intercaler quelques conjugaisons de verbes de façon ludique, le reprendre sur les points importants uniquement en phonétique.

Nous devons faire des concessions, qui sont nécessaires à une bonne négociation, mais lui en demander aussi. Nous renonçons aux explications classiques en grammaire, puisqu'il ne s'y intéresse pas, aux conjugaisons classiques à l'écrit, nous nous limitons à lui faire étudier une seule flexion à la fois. Il est d'abord surpris mais accepte de faire des corrections phonétiques répétées malgré son faible niveau d'oreille.

Nous nous sommes vite aperçu qu'il fallait s'appuyer sur ses facilités orales pour travailler ponctuellement et à plusieurs reprises des points de grammaire, accepter de le laisser continuer à parler. Il est capable de bien travailler dans des situations particulières, avec certaines modalités. Nous prenons le parti de faire notre cours d'une manière qui lui convient, en insistant sur la conversation et l'oral. Nous redimensionnons ses attentes, nous lui montrons que les accents étrangers, du moment qu'ils sont compréhensibles, ne sont pas un obstacle à l'expression, qu'il peut bien se faire comprendre et s'exprimer uniquement à l'aide de temps et de phrases simples.

Nous lui fournissons des objectifs simples et réalisables à court terme, afin de lui faire retrouver le plaisir de la réussite qu'il a complètement perdu, pour qu'il ait confiance en nous et qu'il accepte nos directives, qu'il adhère à un projet commun, qu'il se motive, qu'il se réapproprie l'apprentissage et la langue. Il obtiendra des résultats mesurés mais immédiats et donc il ne devra parler qu'en français à son travail et en dehors et ne produire que des phrases basiques du style "je m'appelle, je suis, j'aime", utilisables dans la vie de tous les jours en interaction. Il est important qu'il puisse communiquer et

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

échanger tout de suite et qu'il s'insère dans la vie active quotidienne en français.

Son apprentissage de la langue passe par des interactions permanentes dans sa sémiosphère¹⁵³, il doit parler français le plus possible, à la boulangerie, avec ses voisins, avec le concierge, ses collègues de travail, ses amis au football ; il doit se tenir informé des actualités françaises, des sujets de conversation courants. C'est à nous de lui donner les outils pour qu'il puisse commencer à communiquer et échanger seul en français basique dans la vie de tous les jours. Il doit respecter absolument trois tâches principales : apprendre la conjugaison des verbes de base au présent avec les pronoms personnels, faire des phrases simples (sujet - verbe - complément d'objet), et s'attacher à avoir une prononciation intelligible et correcte. Il abandonnera toute prétention, toute velléité d'utiliser des phrases complexes avec des relatives, il ne mélangera pas le français et l'anglais.

Nous serons intransigeant sur nos objectifs, nous le reprendrons constamment sur l'exactitude de la flexion verbale et des pronoms personnels employés. Nous refusons totalement de parler anglais avec lui quelles que soient les circonstances. S'il ne comprend pas quelque chose en français, nous reformulons avec des périphrases.

4.2.2.3.4 *Bilan de la deuxième séance*

Nous l'observons sur son lieu de travail lors de ses interactions avec ses collègues. Il parle au mieux un mélange franglais ou bien

¹⁵³Lotman (1985), Pezzini et Sedda (2004).

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

utilise le *code switching*¹⁵⁴ mais vu les difficultés qu'il éprouve avec le français, il retourne rapidement à l'anglais, il mélange des morceaux de phrases des deux langues. Ses interlocuteurs sont habitués à utiliser l'anglais convenablement, et comprennent beaucoup plus facilement son anglais que son français, ce qui fait qu'à part deux ou trois expressions idiomatiques de salutations, il ne s'exerce pas du tout. Ces quelques mots de français sont quasiment incompréhensibles et employés mal à propos, de plus, il fixe des mauvaises pratiques tant de grammaire que de prononciation et ne progresse pas en compréhension orale.

Nous lui demandons quelque chose de difficile, d'accepter de régresser dans ses intentions, dans ses prétentions, dans sa prononciation et dans la grammaire. Il faut qu'il cesse de tenter de longues phrases dont il n'arrive pas au bout et accepte de reformuler et paraphraser. Il emploiera des routines faciles. Nous allons lui donner des bases, des techniques et des astuces pour le sécuriser, lui enlever ses mauvais réflexes et lui permettre d'ancrer de bonnes habitudes, des routines mécaniques.

4.2.2.4 Analyse de la troisième séance

Nous sommes maintenant en mesure de déterminer ce qu'il nous est possible de réaliser avec Steve et d'expliquer nos motivations.

4.2.2.4.1 *Ce que nous voulons faire et pourquoi*

La plus grande partie du travail est effectuée pendant les deux premières séances. Ensuite, durant les trois dernières nous insistons

¹⁵⁴Gadet (2005, 2007), Blanche-Benveniste (2002).

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

sur le renforcement des exercices, des méthodes, des astuces, mais la structure et le cadre sont en place. C'est la raison qui nous pousse à choisir la conversation détendue, il produit vite et longtemps beaucoup de phrases, il a bien plus de rendement que pendant des leçons classiques.

Dès la première heure nous remarquons que, quand nous passons à autre chose que la discussion informelle, il freine énormément, son attention se disperse et il revient régulièrement à ce style de conversation. Nous décidons donc d'aller dans son sens mais en nous adaptant et en lui faisant corriger les erreurs principales et en distillant des leçons de grammaires. Nous lui donnons de nombreuses leçons brèves (deux minutes), sans craindre de nous répéter, au contraire, quand c'est sur l'instant, qu'il en a besoin, et si c'est rapide, il accepte sans peine l'explication et se corrige.

4.2.2.4.2 Nos moyens

Nous renonçons à lui imposer un cadre de travail uniquement standard et classique, et à le corriger systématiquement. Nous ne reprenons que ce qui est incompréhensible. Nous ne privilégions que quelques objectifs, par exemple la répétition du présent des verbes être et avoir. Nous coupons plusieurs fois la longue séance de quatre heures par des pauses café où nous rencontrons des collègues. Au cours des trois dernières séances, nous affinons notre programme d'intervention, les exercices, le diagnostic mais le cadre général semble correct, des progrès apparaissent, nous allons dans la bonne direction.

Il nous faut développer et conserver la dynamique enclenchée, la manipuler et la modaliser. Nous reformulerons nous-même en

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

français des phrases de manière différente et à plusieurs reprises pour lui montrer qu'il dispose de multiples possibilités, et lui apprendre la technique à employer (périphrase, reformulation, simplification) quand il ne se souvient plus d'un mot, qu'il ne le connaît pas ou qu'il n'en est pas sûr, éviter qu'il se lance dans une structure trop complexe.

4.2.2.4.3 Bilan de la troisième séance

En premier lieu, il existe quelques points négatifs, il se montre incapable d'étudier seul sérieusement et de manière continue et suivie. Il est toujours d'accord pour tout, mais ne fournit aucun véritable travail personnel.

Cependant, il y a quelques points positifs importants. Il a travaillé un peu, ce qui est déjà beaucoup puisqu'avant il ne faisait absolument rien, il nous a envoyé un petit nombre de résumés qu'il a rédigés seul chez lui. Surtout il essaie de parler français, il a compris ce que nous lui demandions et il le fait. Comme il est malin et rapide, avec peu de vocabulaire et de conjugaison, il parvient à exprimer des idées complexes facilement. Maintenant qu'il a acquis la technique de faire des phrases courtes et simples uniquement en français, d'employer des périphrases quand il se retrouve confronté à des difficultés, il parle de tous les sujets et sans discontinuer. Il faut le canaliser, il est même difficile de l'arrêter et de parvenir à le corriger.

Il lui arrive encore parfois de revenir à l'anglais mais il voit notre moue de désapprobation et il se remet à parler français. Il a toujours de grosses difficultés à reconnaître, différencier certains sons, il entend ce qu'il croit ou ce qu'il veut prononcer et non pas ce qu'il prononce effectivement. Il se met à parler français avec des collègues, le concierge, cela montre des progrès tangibles. S'il est

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

dans un moment de grande production nous le laissons faire, s'il a fini son sujet de conversation nous en profitons pour intercaler des remarques et des aides pour mieux prononcer, de la conjugaison, de la phonétique, nous varions beaucoup, il en a besoin. Il commence à comprendre l'utilisation des périphrases, quand il est en difficulté.

Il est maintenant capable d'évoluer, de changer ses phrases, de proposer plusieurs solutions, il a intégré le changement. Il sait contourner la difficulté, simplifier, avancer, ne pas se bloquer, s'arrêter et chercher une solution, même provisoire ou minime, ce n'est plus un travail désagréable, rébarbatif, et déconnecté de la vie réelle. Sa nouvelle attitude avec son entourage, ses collègues, le concierge, avec nous, prouve qu'il a changé. Il nous invite chez lui, ce qui est probablement une façon d'échapper au cadre scolaire de l'étude, ou de s'échapper tout court, il a aussi peut-être simplement envie de nous montrer son cadre de vie. Nous décidons de nous focaliser sur l'utilité pragmatique et immédiate de nos interventions, moins de grammaire sous forme de leçon complète, peu d'écrit, et nous ne corrigeons dans sa prononciation défectueuse que ce qui est vraiment inintelligible et essentiel à la compréhension.

Psychologiquement, il est résistant et fort, têtu sous des apparences enfantines, et bon enfant, son mode de résistance est l'esquive, il est fuyant. Nous essayons de lui apprendre à s'écouter lui-même ; quand il est avec nous et que par notre attitude corporelle il comprend qu'il a fait une faute, il essaie tout de suite de se corriger, mais s'il est seul, s'il ne nous voit pas, il n'a plus conscience de son erreur.

Son blocage psychologique de l'apprentissage du français était en train de ruiner son parcours professionnel et, au-delà sa vie personnelle, était devenu handicapant, il vit donc ce changement qui commence d'une façon extrêmement positive et il devient vraiment

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

coopératif et épanoui. Il subit une intense pression sociale, nous lui proposons un apprentissage avec une grande dimension affective, sociale, plutôt qu'uniquement une recherche comptable, d'efficacité et de rentabilité et nous réussissons à maintenir une relation amicale tout en gardant notre statut de tuteur.

Quand nous parvenons à l'intéresser réellement et qu'il s'implique dans la situation, et qu'il est dans un processus d'interaction, et qui n'est plus comme un exercice factice, détaché du réel, il est capable d'efforts importants pour s'améliorer. Il accepte alors que nous le corrigions et demande même la formulation juste. Il désire se corriger, ce qui lui permettra de formuler la phrase de façon correcte. Il faut que nous soyons capable à chaque occasion propice de l'intéresser à un petit point de grammaire ciblé, mais uniquement en situation. Nous apprenons d'abord à ne pas casser sa motivation car il a des difficultés à arrêter son fil de pensée pour écouter une remarque, et ensuite à encourager son discours, nous entretenons et nous relançons même le sujet s'il nous semble avoir des choses à dire.

Pendant qu'il parle, nous prenons quelques notes rapides sur les points défailants qui se répètent et c'est seulement à la fin de son expression que nous les reprenons ensemble. Nous lui répétons mot pour mot la phrase fautive que nous avons notée. Il essaie de la corriger et de la reformuler seul. Dans tous les cas nous lui proposons, nous lui montrons plusieurs alternatives. Nous les discutons, et peu à peu il est amené lui-même à en proposer d'autres.

Steve est dans une situation familiale étonnante qu'il n'avait pas évoquée auparavant, sa femme était professeure de français en Angleterre et n'a jamais entendu son mari s'exprimer en français. Nous ne savons pas si elle a tenté de lui apprendre quelque chose, s'il

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

a refusé ou non, le sujet n'est pas abordé. Il était tellement bloqué dans son apprentissage que c'était une tâche tellement difficile qu'il se refusait à un quelconque travail chez lui, en dehors des heures de cours. Si elle avait insisté, cela aurait pu amener à un conflit familial.

Comme sa dynamique de changement est commencée, nous encourageons Steve à continuer à utiliser toutes les opportunités de communication en français dont il peut disposer : regarder la télévision en français avec sa femme et fréquenter ses collègues français en dehors du travail.

Mais il n'est toujours pas capable de travailler seul avec un manuel, et donc nous n'insistons plus, c'est maintenant à lui de prendre ses responsabilités. Dans le temps qui nous est imparti, nous ne pouvons pas nous attarder sur certains aspects qui donnent peu de résultats, qui en insistant se révéleraient même contre productifs, ce qui fut le cas avec la précédente enseignante, et nous lui faisons bien comprendre que s'il ne fait pas ce travail dans le futur son niveau ne s'améliorera pas et que c'est absolument nécessaire.

4.2.2.5 Analyse des quatrième et cinquième séances

Nous grouperons ces deux séances en un seul chapitre car elles seront la continuation et l'approfondissement des trois premières et nous nous intéresserons spécialement à leur bilan particulier. Dorénavant, nous n'essayons plus de le faire travailler sur de nouveaux champs d'acquisition puisque nous pensons avoir trouvé la bonne méthode et que des résultats probants apparaissent. Nous allons donc rentrer dans une phase de consolidation. Il a travaillé un peu mais pas suffisamment et masque comme d'habitude son manque de travail par une grande volubilité. Il veut toujours aller trop vite. À nous de profiter de cette envie de s'exprimer sans être dupe. Maintenant nous devons le freiner en apparence et ne pas lui

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

laisser croire que ses progrès vont l'amener en quelques jours à parler français. Nous devons diminuer encore ses attentes et ses prétentions, sinon il risque de se relâcher, d'être découragé, et de perdre ce qu'il vient d'acquérir. Quand on part d'une absence totale de résultats, en particulier avec une grande quantité de travail effectué auparavant (Steve a tout de même pris plus de 300 heures de cours particuliers de français les deux années précédentes), on peut faire des progrès rapides mais arrivé à un certain niveau, chaque palier supérieur nécessite beaucoup d'efforts.

4.2.2.5.1 Bilan des quatrième et cinquième séances

En tout et pour tout, il n'a produit qu'une poignée de résumés du journal télévisé en français. Il faut reconnaître que son métier est prenant et fatigant et qu'il n'a peut-être pas le courage d'étudier en plus chez lui comme il le faudrait. Mais c'est un homme qui a un diplôme d'ingénieur scientifique et qui a été capable de fournir une grande somme de travail auparavant. Nous avons l'impression qu'il n'a absolument pas conscience de l'implication indispensable à l'apprentissage d'une langue. Ou peut-être est-il devenu paresseux avec le temps ? L'oral semble lui demander beaucoup moins d'efforts. Il s'intéresse au sport en français, aux actualités et est allé une fois au cinéma avec sa femme voir un film en français non sous-titré. Il est fier d'avoir pu prendre la parole en français pour la première fois à une réunion importante.

C'est un homme qui a un caractère agréable, enjoué et qui aime plaisanter. Il souffrait de ne pas pouvoir communiquer autrement que professionnellement avec son entourage. Ce qu'il apprenait auparavant lui fournissait des outils inadaptés à ce qu'il pouvait et voulait en faire, communiquer. Les deux dernières heures,

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

il nous a invité au restaurant. C'était apparemment une occasion de manifester sa reconnaissance et son plaisir et peut-être aussi une façon d'échapper à un cadre de travail plus contraignant. Bien sûr, pendant ce repas nous continuons à dialoguer en français. Il espère bien que nous pourrions continuer à travailler ensemble et il va demander à sa hiérarchie de prolonger ce tutorat, mais cela ne se réalisera pas, probablement pour des questions de budget. Peut-être aussi que ses responsables considéreront qu'ils lui ont déjà largement donné les moyens nécessaires pour apprendre le français. Notre méthode de travail lui plaît et ses progrès sont reconnus.

4.2.3 Bilan général du cas de Steve

Steve a montré son refus et son incapacité à s'adapter à un enseignement classique, qui l'ont amené à développer des stratégies d'évitement évoluées, en refusant tout écrit pour toujours passer par l'oral. Nous n'avions pas envisagé cet aspect des choses. Nous avons décidé d'utiliser ses techniques d'évitement en encourageant l'expression orale et en réduisant l'écrit à une simple rédaction d'emails et de résumés. Nous avons ainsi pu mettre en évidence des capacités latentes telles que son inventivité, son envie de raconter et de s'exprimer qui étaient complètement annihilées par un enseignement stéréotypé.

4.2.3.1 Point de départ

Steve ne parle pas français, et il ne comprend pas la langue. Il a absolument besoin de cette connaissance pour son travail car faute de réussite il devra retourner en Grande-Bretagne. Il est à la dérive, malheureux, et ne voit pas de possibilité de renverser le cours des choses. Nous sommes son dernier recours. Il est pessimiste sur ses

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

chances de réussir vu les efforts qu'il a faits auparavant sans résultats.

4.2.3.2 Point d'arrivée

Il parle un français simple et compréhensible, il se sent maintenant à l'aise et communique avec son entourage. S'il continue, il est sur la voie de la réussite. Son jargon incompréhensible s'est changé en communication intelligible. Nous avons développé ses points forts, ce qui lui a permis de prendre confiance et plaisir à parler français. Il est allé voir des films en français au cinéma, en parle en français avec ses collègues, il regarde les informations télévisées, commente l'actualité, la politique, le sport. Auparavant il était renfermé sur lui-même, incapable de communiquer, il regardait la télévision en anglais dès qu'il le pouvait.

4.2.3.3 Les techniques que nous avons employées

Nous nous sommes appuyé sur ses points forts (sa facilité de parole et son plaisir à pouvoir communiquer) afin d'atténuer ses points faibles. Nous n'avions pas assez de temps pour essayer de traiter en profondeur ses points faibles (son impossibilité à pouvoir faire un travail écrit, son absence de méthode et de suivi, sa volatilité), et probablement cela ce serait avéré impossible.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

<p><u>utiliser ses points forts</u></p> <p>facilité de parole capacité de communiquer</p> <p><u>atténuation de ses points faibles</u></p> <p>pas assez de temps pour traiter en profondeur impossibilité de réaliser un travail écrit absence de méthode volatilité</p> <p>traiter indirectement ses blocages atténuation de leurs conséquences agir afin qu'ils ne constituent plus un obstacle insurmontable</p> <p>exploiter son potentiel occulté et inutilisé</p>
--

Tableau 18. Optimisation du potentiel de Steve

Nous avons rapidement pris conscience que nous ne pouvions pas le conduire à changer fondamentalement. Notre action ne pouvait être que de tenter de traiter ses blocages indirectement, ce qui était déjà un progrès significatif. Il n'était pas question de résoudre ses problèmes mais de modifier sa façon d'en appréhender certains. Ceux-ci n'ont pas disparu, nous nous sommes attaché à en atténuer les conséquences et à ce qu'ils reprennent une importance normale et ne constituent plus un obstacle insurmontable. Nous l'avons aidé à exploiter son potentiel qui était occulté et inutilisé.

Maintenant que nous avons construit et analysé nos deux corpus, nous allons examiner dans quelle mesure la sémiotique appliquée aux corpus peut nous aider à modéliser les interactions entre les différents actants dans la conduite du changement.

4. DEUX EXEMPLES DE COACHING LINGUISTIQUE

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Nous allons maintenant étudier le Programme Narratif appliqué à des corpus en nous appuyant sur le modèle sémiotique de la narrativité de Algirdas Julien Greimas, en particulier à l'aide du niveau sémio-narratif de son Parcours génératif du sens¹⁵⁵. Nous tenterons d'établir un Programme Narratif générique pour le coaching que nous appliquerons aux deux corpus que nous étudions, celui de l'actrice Asia Argento et celui de l'ingénieur Steve, pour pouvoir les analyser de manière à en extraire des aspects culturels en vue d'un modèle prototype de coaching. Nous avons intégré cette approche sémiotique à certains éléments pertinents en particulier des approches de thérapies brèves et stratégiques (Palo Alto), et des TCC. Nous terminerons par la présentation de notre CSL (Coaching Stratégico-Linguistique), qui nous servira de base pour nos expériences futures.

¹⁵⁵ Greimas (1975, 1983), Courtés et Greimas (1979).

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

5.1 Justification de la construction des corpus

5.1.1 Le texte-objet

Un autre texte qui parle directement du discours se constitue, Lotman utilise la transcodification¹⁵⁶, Fabbri la traduction¹⁵⁷, et Greimas la transposition¹⁵⁸. Nous avons établi des corpus et nous les avons utilisés pour en constituer un texte-objet selon le modèle de Greimas. L'objet de la sémiotique se pose à son niveau empirique ; il n'est jamais donné en tant que tel mais il est d'abord construit puis posé en tant que donné, naturel, habituel, comme si la construction n'avait pas eu lieu. L'objet de la connaissance est un objet en même temps donné et construit.

La sémiotique comporte quatre niveaux : empirique, méthodologique, théorique et épistémologique qu'il est préférable de considérer d'un point de vue circulaire plutôt que linéaire. Les cultures se constituent et se transforment par une production textuelle et méta-textuelle, voire intertextuelle sans fin. Chaque texte renvoie à d'autres textes. Dans ce point de vue, le texte n'est pas tout : il y a le moment de sa genèse, le moment où ses formes, de l'expression et du contenu ne sont pas encore définies, et sont encore quelque chose de fluctuant et d'instable.

La question délicate est d'établir *a priori* ce qui est de l'ordre de la textualité interne et ce qui est de l'ordre de l'intertextualité. Dans chaque configuration culturelle, macro ou micro, une négociation continue est à l'œuvre entre le texte et l'intertexte pour décider ce qui est de l'ordre d'une manifestation directe de sens et de ce qui est

¹⁵⁶Lotman, *op. cit.*

¹⁵⁷Fabbri (2003, 2008).

¹⁵⁸Greimas (1970).

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

de l'ordre du discursif, de décider où faire passer les limites du texte et quelles valeurs donner à ces limites.

5.1.2 Le modèle de Marrone

Pour constituer notre corpus, nous nous sommes appuyé en particulier sur l'ouvrage de Marrone *L'invention du texte*¹⁵⁹. Nous inventons un objet-texte, un sujet de la création, une énonciation au sens de *l'inventio* de l'ancienne rhétorique, le constituant à partir d'une série de contraintes pertinentes. Le texte lui-même est un objet créatif, qui pose des significations nouvelles à son intérieur.

Dans la tradition sémiotique, le texte a des significations différentes, quelquefois en conflit entre elles :

1) Le texte est un objet : livre, « œuvre », qui doit être étudié dans ses éléments internes. Le texte est clôturé¹⁶⁰ et on doit exclure toute influence externe (sociale, psychologique, économique). Barthes a écrit « c'est la mort de l'auteur » : toute interprétation de l'auteur n'a pas plus de valeur que celle du lecteur, et même lui échappe complètement.

2) Dans une signification élargie, il est possible d'utiliser les grandeurs sémiotiques qui peuvent avoir les mêmes propriétés qu'un « livre-texte » (cohérence, clôture, stratification des niveaux, processualité interne) alors qu'ils n'en sont pas. Des stations de métro, des conversations orales, des stratégies militaires ne sont pas des textes et peuvent être étudiés d'un point de vue méthodologique mais peuvent être analysés comme s'ils étaient des textes parce qu'ils subissent préalablement un traitement méthodologique qui les conduit à manifester les mêmes propriétés formelles. En ce sens, le

¹⁵⁹Marrone (2010).

¹⁶⁰ Le texte forme « un micro-univers sémantique fermé sur lui-même », Greimas (1966 : 93).

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

texte n'est plus une chose, mais devient un modèle théorique qui peut être utilisé pour reconstruire les propriétés formelles plus ou moins profondes de tous les objets de connaissance de la science de la signification.

Marrone affirme que tout texte est inventé, il y a quelqu'un qui invente un objet texte. Cet objet devient lui-même un objet d'étude qui contient dans son intérieur des choses, des significations nouvelles. D'autres estiment qu'un texte est un objet qui doit être analysé dans sa cohérence, ses architectures internes, ses niveaux de pertinence sémantique et ses procédures de transformations, tout ceci restant interne à l'objet.

Les conversations, les documents oraux, la publicité ne sont pas des textes au point de vue empirique mais ils ont les mêmes propriétés formelles que les textes proprement dits et peuvent donc être étudiés avec les mêmes méthodes. Dans chaque texte il y a donc un producteur, un objet et un lecteur ; tous les textes sont construits, et sont l'objet de constructions culturelles.

Les sémioticiens aux théories bien distinctes ont tous utilisé le terme de « texte » pour désigner l'objet spécifique de leurs études. Barthes estime que c'est le lieu où se concrétisent des séries de citations et de codes culturels variés, et Eco que c'est la relation délicate entre les limites des textes et les limites de l'interprétation ; d'après Lotman, c'est la structure du texte artistique ou du texte de la culture.

Il y a un glissement progressif de la signification du terme « texte » d'objet à modèle. Greimas soutient que la sémiotique est toujours la sémiotique du texte : « hors du texte point de salut ». Selon Hjelmslev, les données du linguiste se présentent comme du texte. Ce n'est plus vrai pour le sémioticien qui a affaire à des objets, des pratiques, des formes de vie.

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

D'après Greimas, tout ne se ramène pas au producteur et au lecteur. Entre les deux il y a l'objet comme il y a la réalité des objets mathématiques. Le texte n'est pas une chose donnée, « un réel naturel » mais un « simulacre », quelque chose qui doit être construit. Le texte est une « image mentale », un instrument stratégique et non un objet à découvrir. À la base de la perspective sémiotique, il y a une double opération : l'objet de la connaissance est en même temps un objet donné (point de départ et d'arrivée des descriptions) et un objet construit (la construction doit être justifiée et motivée au niveau de la méthode, de la théorie, de l'épistémologie).

L'objet de la connaissance sémiotique n'est ni une chose ni un sens mais la relation entre les choses et les sens. C'est la différence entre la sémiotique et les autres sciences humaines qui se posent souvent des problèmes méthodologiques (par exemple la sociologie et la psychologie) et rarement la question de la constitution de leur objet de connaissance.

En recueillant les données de nos expériences de coaching, nous avons "textualisé" nos expériences : il nous semble donc intéressant d'approfondir une approche d'analyse narrative pour mieux cerner les différentes composantes, en vue de la mise au point de notre modèle.

5.2 Le Programme Narratif appliqué à des corpus

Il nous a semblé opportun de tenter d'utiliser le PN (Programme Narratif) développé par Greimas pour analyser la conduite du changement dans notre texte-corpus. Son approche se différencie de la plupart des modèles de la grammaire du texte qui traitent surtout de syntaxe alors que lui s'intéresse à la sémantique. Il a été influencé

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

par l'étude de Propp¹⁶¹ sur la structure profonde des contes russes de magie. Celui-ci avait individualisé trente et une fonctions, certaines obligatoires, d'autres facultatives, qui structuraient tous les contes possibles de ce corpus. Greimas, dans son ouvrage *Sémantique structurale*¹⁶², a voulu généraliser ces résultats et a réduit tout ceci à une structure d'encadrement général simplifiée : acceptation ou rupture d'un contrat. Le conte devient la réalisation d'un contrat entre un Destinateur et un sujet-héros qui amène celui-ci à devoir subir des épreuves pour accomplir son rôle. Le sujet est relié à un objet-valeur par l'axe du désir, c'est-à-dire qu'il ressent un certain manque qui lui donne le désir d'acquérir une valeur/réalisation concrète ou abstraite investie dans l'objet.

Il existe un deuxième axe quand un émetteur essaie de pousser un sujet à obtenir un objet pour l'apporter au destinataire qui convient. Un troisième axe est celui du pouvoir et de la lutte, par exemple quand l'adjuvant essaie d'aider le sujet à obtenir l'objet, alors que l'opposant essaie de l'en empêcher. Cela n'est pas toujours aussi simple, car un même acteur peut tenir plusieurs rôles actanciels ou en changer. Un récit classique est le résultat d'un manque (aliénation ou perturbation) qui dérange l'harmonie (le contrat ou l'ordre). Le sujet est celui qui veut acquérir l'objet, et l'objet est ce que le sujet veut acquérir. La relation entre le sujet et l'objet est le désir.

Le PN (Programme Narratif)

Il constitue un algorithme de transformation des énoncés narratifs¹⁶³. Il se décompose en deux énoncés de base, les énoncés

¹⁶¹Propp (1970) ; cf.5.2.1.6 sur la structure actantielle.

¹⁶² Greimas (1966).

¹⁶³Bertrand (2000).

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

d'état (transforme les états) et les énoncés de *faire* (se fonde sur les prédicats élémentaires d'être et d'avoir). L'état initial est transformé par la privation ou l'acquisition résultant de l'action. La conjonction (le sujet possède l'objet) ou la disjonction (il ne possède pas l'objet) établissent la relation que le sujet a avec son projet.

« Le programme narratif désigne donc l'opération syntaxique élémentaire qui assure la transformation d'un énoncé d'état en un autre énoncé d'état par la médiation d'un énoncé de faire. » Le sujet du faire peut être le sujet d'état (celui qui agit peut être ou ne pas être affecté par l'action). Dans ce cas on considère d'une action réflexive ou performance. Sinon c'est une action transitive.

Un parcours narratif est constitué de Programmes Narratifs consécutifs dans le temps dont les relations sont constituées par des présuppositions.

Greimas distingue les stades d'existence sémiotiques suivants : virtualisation (idée ou désir d'agir), actualisation (si l'action s'accomplit ou est en train de s'accomplir), réalisation (si l'action est complétée). Un Programme Narratif peut varier en fonction du temps de l'histoire selon quatre modalités, il peut être :

- inexistant (non pertinent pour ce Programme Narratif)
- virtualisé
- actualisé
- réalisé

Les modalités vraies ou fausses varient en fonction des points de vue, selon le ou les sujets qui observent et peuvent varier en fonction du temps. Le sujet observateur de référence correspond à la vérité du texte et les sujets assumptifs (observateurs) peuvent être contredits par la vérité du texte. Selon Courtés et Greimas¹⁶⁴, l'action

¹⁶⁴ Courtés et Greimas, *op. cit.*

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

se décompose en deux parties : la compétence (*vouloir-faire, devoir-faire, savoir-faire* et *pouvoir-faire*) et la performance qui n'a pas en sémiotique de connotation positive ou négative.

La manipulation est une composante de la compétence (du *vouloir-faire* et du *devoir-faire*). Elle sert à modifier le *vouloir-faire* et/ou le *devoir-faire*. Elle peut être positive (si elle vise à *faire-faire*) si elle parvient à les augmenter ou les maintenir en l'état s'ils sont suffisants, ou négative (si elle vise à *faire ne pas faire*) si elle parvient à les faire disparaître ou à les diminuer. La manipulation fonctionne à la suite d'un contrat implicite ou explicite entre le manipulateur et le sujet. Ce contrat définit en partie le but à atteindre ou à ne pas atteindre et la récompense positive ou négative si le contrat est respecté ou non. Elle peut permettre la réalisation du contrat. Elle est le *faire-faire* « qui présuppose un *faire-croire*, un *faire-vouloir* ou *devoir*, un *faire-savoir* et un *faire-pouvoir* ». La sanction (récompense ou punition) marque la fin du processus.

Le contrat peut être une double manipulation entre deux sujets qui négocient en fonction du jeu. La confrontation entre le sujet et l'anti-sujet qui lui oppose une résistance permet une acquisition ou une perte de valeurs. La compétence modifie les éléments nécessaires à la réalisation de l'action (apparition, maintien, augmentation, diminution, disparition). Il y a quatre modalités de compétence, deux qui dépendent de la manipulation (*vouloir-faire* et *devoir-faire*) et deux qui s'y ajoutent (le *savoir-faire* et le *pouvoir-faire*). On peut ajouter aux verbes modaux des valeurs modales : appréciation, certitude/incertitude, éventualité.

Une modalité est un énoncé qui en modifie un autre. La modalité se manifeste par des verbes modaux (vouloir, devoir, croire, savoir, pouvoir). Il existe deux types d'énoncés principaux : les énoncés de « faire » et les énoncés « d'être ». On peut considérer

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

qu'il y a cinq modalités fondamentales : *devoir*, *vouloir*, *pouvoir*, *savoir* et *faire*. Elles peuvent se combiner entre elles et modifier les énoncés principaux (« *vouloirsavoir* », « *vouloirvouloir* »). Elles peuvent toutes être modifiées par la négation « ne » (« *vouloir ne pas faire* »).

Les définitions modales des actants sont constamment modifiées, enrichies ou altérées : c'est un processus d'« histoire transformationnelle de l'actant¹⁶⁵ ». Le destinataire est celui qui *fait croire*, présente un programme d'action qui doit entraîner l'adhésion du sujet. Le destinataire est ensuite celui qui *fait agir* (*faireapprendre*, *fairecroire*, *faresavoir*). « Ainsi, le contrat ou la manipulation virtualise le sujet, la compétence l'actualise, l'action et la reconnaissance le réalisent¹⁶⁶ ».

Nous distinguons trois axes principaux d'analyse du discours :

- 1) la dimension pragmatique ; elle relie des sujets somatiques et des objets concrets (but à obtenir)
- 2) la dimension cognitive ; les deux actants ne sont pas au même niveau de savoir sur les objets.
- 3) la dimension pathémique ; elle considère les variations instables des états d'âme des sujets.

5.2.1 Proposition de Programme Narratif générique pour le coaching

Dans sa grammaire narrative de surface, Greimas distingue une structure actanctielle et quatre secteurs d'un Parcours Narratif dit Canonique : le contrat ou manipulation, la compétence, la performance et la sanction, que nous allons exposer en détail dans ce

¹⁶⁵ Coquet (1984 : 69).

¹⁶⁶ Bertrand, *op. cit.*

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

qui se rapporte à notre corpus. Nous traiterons du défi, qui est un cas particulier de la manipulation. Nous l'avons utilisé en particulier avec Steve car c'était un des seuls moyens d'obtenir des résultats.

5.2.1.1 Le contrat

On peut extraire de tout discours à analyser des segments qui manifestent les éléments de factivité. Il s'agit d'une proposition de contrat qui constitue un préalable cognitif neutre, le sujet récepteur est libre d'accepter ou de refuser la proposition. Le faire factitif est un des éléments de définition de la manipulation, à condition qu'il s'agisse d'un faire cognitif et non pragmatique. Le contrat proposé par le manipulateur contient deux instances : la proposition et l'acceptation. Entre ces deux instances se font jour des tensions intersubjectives et des oppositions implicites.

C'est une communication contraignante, le sujet doit réagir. Il réagit à la déclaration de son incompetence et proteste ou bien il se tait et consent. Il s'agit de séduction ou de provocation, le sujet s'attend à des sanctions, positives ou négatives. Le sujet doit se transformer en sujet voulant, il choisira une image positive "de celui qui peut faire" et un simulacre de rôle "de celui qui sait ce qu'il veut", suggéré par le manipulateur. Le contrat est réalisé en apparence, mais c'est le résultat d'une manipulation qui fournit une illusion contractuelle en utilisant le concept d'honneur.

L'intention cachée du manipulateur est de faire croire au sujet que l'énoncé persuasif serait une dissuasion de refuser. Il s'agit pour le manipulateur de soutenir le faux afin d'obtenir le vrai. En niant la compétence du sujet, il espère obtenir un sursaut salutaire qui le transformera en sujet manipulé. Les modalités épistémologiques sont graduables. La manipulation peut être « prétendue » ou « qu'on laisse entendre ». Il s'agit d'une communication contraignante. Le

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

sujet est obligé de mettre en place des structures interprétatives, il est contraint de répondre au message reçu. On affirme son incompetence, il est donc devant un choix forcé. Il doit protester ; s'il se tait, c'est un aveu, il consent. L'obligation de choisir fait partie de la compétence modale du sujet et de sa modalisation selon le *pouvoir-faire, ne pas pouvoir/ne pas vouloir/ne pas devoir/devoir/décider*.

Le sujet se trouve dans un discours intérieur d'une « dimension imaginaire autonome ». Selon les cas, on peut insister sur la séduction ou la provocation. Le sujet attend d'éventuelles sanctions, positives ou négatives. Une complicité objective entre le manipulateur et le manipulé est nécessaire. Le sujet défié cherche à établir la conformité entre son être (sa compétence modale) et la représentation projetée. Les sujets choisissent des valeurs à l'intérieur de codes de références capables de fonder une complicité malgré eux. Elles doivent être narrativisées en passant du statut paradigmatique à celui de syntagmatique. Le sujet doit devenir un sujet voulant. Il choisira dans l'image qu'il a de lui-même une valeur positive de celui qui « *peut faire* ». Le sujet se trouve dans une position de simulacre de rôle de « celui qui sait ce qu'il veut ». C'est un paradoxe car le sujet doit choisir pour sauver son honneur ce qui lui a été suggéré par le manipulateur.

En apparence le contrat a été réalisé, en réalité, c'est une illusion contractuelle. Ce contrat librement consenti fait appel à l'honneur du sujet. On pourrait croire que ce concept d'honneur est une idée ancienne et dépassée, mais c'est une illusion car il est plus vivant que jamais dans nos sociétés modernes. Il n'y a qu'à observer la résonance des événements sportifs avec hymnes où se joue l'honneur national, ou des revanches qui n'ont rien à voir avec le sport. Les gangsters malgré ce que l'on pourrait en penser ont un

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

code de l'honneur contraignant qu'ils ne peuvent guère transgresser sans devoir quitter tout leur milieu.

Le défi met en jeu des organisations modales sophistiquées et déclenche des perturbations pathémiques que la sémiotique des passions¹⁶⁷ est en charge d'explicitier. Il existe un ensemble organisé de codes de références à l'intérieur duquel les sujets sélectionnent les valeurs susceptibles de fonder une complicité malgré eux. Pour être actualisées, elles doivent être converties, narrativisées en passant du statut paradigmatique à celui de syntagmatique ; elles doivent transformer le sujet en sujet volant. La relation entre destinataire et sujet se compose en contrat, compétence et sanction. Le contrat qui nous a été proposé et que nous avons signé, s'il est textualisé sémiotiquement est en fait composé de trois programmes narratifs principaux.

5.2.1.2 La compétence

Nous évaluerons les capacités cognitives et les motivations du sujet en partant du principe que nous sommes capable de lui *faire apprendre* ce dont il a besoin. « *Le faire travailler* » représente une manipulation bienveillante qui sous-entend des négociations continuellement renouvelées et adaptées. Pour qu'il soit actif et participe, il faut le *faire adhérer* et lui *faire croire* au projet : il est nécessaire de lui *faire croire*, lui *faire vouloir* et lui *faire pouvoir*.

Nous établirons un programme narratif d'évaluation. Au début du premier entretien nous testerons directement et indirectement les compétences réelles du sujet, son niveau de français à l'oral et éventuellement à l'écrit (compréhension et expression). Nous tenterons d'estimer si son *vouloir faire* coïncide étroitement avec son

¹⁶⁷ Pezzini (1987).

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

pouvoir faire et si le *savoir-faire* qu'il a l'impression de posséder est en adéquation avec son *savoir-faire* réel.

Dans le même temps, à travers le langage non-verbal et les attitudes du sujet, nous déterminerons s'il existe d'autres problèmes bloquants importants : envie réelle, motivation à travailler, problèmes relationnels éventuels (avec les employeurs, les collègues, etc.), et si son *vouloirfaire* coïncide avec son *savoir-faire*. Nous évaluerons l'étendue de ses difficultés et éventuellement l'impossibilité de mettre en pratique ses connaissances, son *savoir-faire*, et son *vouloir faire*, ainsi que des problèmes de concentration, de motivation et des blocages psychologiques s'ils existent. Il nous sera alors possible d'établir un programme narratif stratégique et de préciser si le sujet présente ou non des conflits de modalités, des conflits entre un sujet voulant et un sujet ne voulant pas avec toutes les nuances de contradiction et d'aller retours.

5.2.1.3 La performance

Nous essaierons d'accrocher l'attention du sujet pour traiter des domaines qu'il aura l'impression de s'approprier. À l'intérieur du programme narratif dans cette performance nous pouvons trouver trois actants : le coach, le sujet et l'anti-sujet s'il y en a un. Le sujet voudrait pouvoir réussir parfaitement mais il ne le peut pas. Il est en échec avec lui-même par rapport aux objectifs qu'il s'est fixé. Si nous nous trouvons en présence d'un anti-sujet, celui-ci peut mais ne veut pas. Il utilise toutes les stratégies à sa disposition pour une procédure d'évitement et éluder un apprentissage sérieux. Si on laisse cet anti-sujet se développer, on ne peut arriver qu'à un échec massif. Il perd

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

son estime de soi et surtout sa face sociale vis-à-vis des autres et de lui-même¹⁶⁸.

Nous sommes dans une situation où le coach voudrait mais ne peut pas. Il cherche à ce que le sujet s'approche le plus possible du but désiré. Il est obligé d'accepter une dégradation de ses espérances pour que le sujet parvienne à progresser même faiblement.

Nous sommes amené à adapter continuellement notre stratégie d'intervention. Il nous faut nous écarter le plus possible des situations figées d'enseignement. Nous nous attacherons à ce que le sujet modifie son programme narratif et à lui *faire croire* que c'est une décision personnelle après négociations et explications. C'est la seule manière à notre sens d'obtenir des progrès substantiels si le sujet est bloqué.

5.2.1.4 La sanction

Les jugements de véridiction sont objectifs ou subjectifs. Comment pouvons-nous considérer que le Programme Narratif a été réalisé avec succès ou non, en partie ou totalement ? Il faut considérer avec humilité et modestie l'analyse des résultats. Si le sujet accepte d'appliquer une méthode, il peut se créer une dynamique de travail qu'on doit considérer comme une réussite au moins partielle du but recherché. Par essence le coaching procède sur des temps courts, il doit donc rechercher des solutions rapides pour casser la dynamique négative d'échec.

Il faut veiller à ce que le coach soit le manipulateur et non le manipulé, le sujet en situation d'échec est amené à développer toutes les stratégies d'évitement qu'il peut inventer et cela peut l'amener à prendre le contrôle du coach. Dans ce cas, la situation est sans issue

¹⁶⁸Goffman, *op. cit.*

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

et le coach doit passer la main. Il est toujours difficile de rester objectif dans l'examen des résultats. Peut-on considérer que les résultats obtenus seront stables dans le temps et dans le cas d'un déblocage réussi peut-on être certain qu'il restera permanent. Dans la plupart des cas, le coach a peu de visibilité d'examen des résultats dans le temps car il reste rarement en contact avec le sujet.

5.2.1.5 Le défi

Selon Greimas, le défi est une figure essentielle de la manipulation, et devient une « contrainte morale ». La définition du défi dans le Petit Robert est la suivante : « déclaration provocatrice par laquelle on signifie à quelqu'un qu'on le tient pour incapable de faire une chose ». L'action se décompose en deux éléments, l'action de l'homme sur l'homme, et de l'homme sur les choses. La transitivité, c'est le « *faire-être* » et la factivité, c'est le « *faire-faire* ». Il est possible d'extraire de tout discours à analyser des segments qui manifestent les éléments de factivité, et de tenter de construire en les explicitant pleinement les modèles de la manipulation susceptibles d'utilisation généralisée.

5.2.1.5.1 Le cadre conceptuel

Le défi, c'est l'acte d'inciter quelqu'un à faire quelque chose. Ici, « inciter » apparaît comme la lexicalisation de la factivité au niveau de la superficie du discours. Le faire factitif est un des éléments de définition de la manipulation, à condition qu'il s'agisse d'un faire cognitif et non pragmatique. Le défi est une figure caractéristique de la manipulation, une « contrainte morale ». C'est la nature modale de deux sujets face à face et le lien spécifique établi entre eux. La

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

proposition de contrat constitue un préalable cognitif neutre, le sujet récepteur est libre d'accepter ou de refuser la proposition.

5.2.1.5.2 *Le faire persuasif*

Le manipulateur propose un contrat, qui est composé de deux instances, la proposition et l'acceptation. Entre ces deux instances contractuelles se situe un lieu problématique fait de tensions intersubjectives et d'oppositions implicites. L'énoncé persuasif se caractérise comme une persuasion à refuser. Cependant l'intention cachée du manipulateur est de le faire interpréter par le sujet manipulé comme une dissuasion de refuser. Le manipulateur peut se dire « sûr » mais peut aussi seulement laisser comprendre ou insinuer. Une simple question dubitative peut être suffisante afin d'enclencher le mécanisme de la manipulation (« Rodrigue, as-tu du cœur ? »). Il faut soutenir le faux pour obtenir le vrai. En niant la compétence du sujet, on veut obtenir un sursaut salutaire qui le transforme en sujet manipulé.

La proposition acceptée provoque des tensions intersubjectives et un affrontement qui amènent un contrat voulu ou imposé. La manipulation est un message persuasif accompagnant la proposition de contrat. Le manipulateur signifie au sujet qu'il se prépare à manipuler son manque de compétence. Les modalités épistémologiques sont graduables, la manipulation peut être « prétendue » ou « qu'on laisse entendre ».

L'interrogation signifie le doute. Le coach fait semblant de pousser le sujet à refuser alors qu'il a l'intention de lui faire accepter la proposition. La négation de la compétence est destinée à provoquer « un sursaut salutaire ». Le sujet manipulé est l'objet de deux interventions fondamentales sur la compétence du destinataire

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

mandant et sur la sanction cognitive qu'est la reconnaissance. La reconnaissance est anticipée et inversée, elle porte sur la compétence et non sur la performance du sujet et elle est injustement négative.

5.2.1.5.3 Le faire interprétatif

Le faire interprétatif peut se diviser en cinq parties principales, la communication contraignante, les objets du choix, l'axiologie englobante, la valorisation et l'identification que nous allons étudier maintenant.

5.2.1.5.3.1 Communication contraignante

Le sujet qui a reçu le message persuasif met en place des structures interprétatives. Il s'agit d'une communication contraignante, le destinataire se trouve contraint de répondre au message reçu. Être apolitique et ne pas s'engager est déjà un engagement de type négatif. Mis en face de l'affirmation de son incompetence, le sujet défié ne peut pas éluder la réponse. Le silence est un aveu, c'est un choix forcé, une décision, un acte cognitif. L'obligation de choisir fait partie de la compétence modale du sujet et de sa modalisation selon le « *pouvoir-faire* », ne pas pouvoir/ne pas vouloir/ne pas devoir/devoir/ décider.

5.2.1.5.3.2 Objets du choix

Le sujet défié se trouve donc confronté au dilemme d'une alternative entre propositions contradictoires. Il est obligé de choisir. Il a un espace d'espace cognitif qu'on peut interpréter comme une sorte de discours intérieur, plus sur l'air de la séduction que de la provocation. Le sujet cherche à se reconnaître lui-même,

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

d'éventuelles sanctions positives ou négatives sont donc attendues par le sujet. Le sujet défié est devant un dilemme, « une alternative entre des propositions contradictoires entre lesquelles le sujet est mis en demeure de choisir ». Il cherche à établir la conformité entre son être (sa compétence modale) et la représentation projetée.

5.2.1.5.3.3 L'axiologie englobante

Le choix de la « bonne image » (celle du sujet doté de la compétence positive) dépend du désir du sujet de se reconnaître en elle, et du regard d'autrui. Ce regard d'autrui doit se conformer à la projection supposée des valeurs du manipulateur. Le sujet est défié et taxé d'impuissance. Le défi n'a de sens que lorsqu'on accepte le système de valeurs de l'autre, son code de l'honneur. L'humilité, la fierté, représentent des sous-codes de l'honneur qui se distinguent par leur caractère déviant.

5.2.1.5.3.4 La valorisation

Il existe un ensemble organisé de codes de références à l'intérieur duquel les sujets sélectionnent les valeurs susceptibles de fonder une complicité malgré eux. Pour être actualisées, elles doivent être converties, narrativisées en passant du statut paradigmatique à celui de syntagmatique ; elles doivent transformer le sujet en sujet voulant.

5.2.1.5.3.5 L'identification

Nous arrivons à la phase de construction du simulacre dans laquelle le sujet se trouve dans la position de celui « qui sait ce qu'il veut ». Celui qui sait ce qu'il veut n'est pas en réalité l' « être qui

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

peut », mais plutôt celui qui se considère et qui veut être reconnu comme tel. Le Programme Narratif est imposé par le manipulateur (stimulus) qui amène un programme d'usage du manipulé qui croit répondre librement (réponse). Ce dernier veut être reconnu comme un être qui peut, alors qu'il suit les codes des valeurs du manipulateur, il doit prouver sa compétence et sauver l'honneur.

Le sujet modalisé est inscrit dans un univers de valeurs où il pourra exercer l'opération cognitive qu'est le choix avec une compétence négative de « ne pas pouvoir ne pas choisir ». Il choisira la valeur positive contenue dans l'image qu'il a de lui-même comme « *pouvant faire* ». C'est une construction de simulacre où le sujet se trouve dans le rôle de « celui qui sait ce qu'il veut », il se reconnaît et il est reconnu comme puissant et est l'incarnation de ces systèmes de valeur.

Le paradoxe veut que le programme que le sujet est amené à réaliser pour sauver son honneur soit celui qui lui a été suggéré par le manipulateur. Le contrat, en surface, a été effectué puisque les obligations qui en découlaient ont été acceptées. En réalité, c'est le résultat d'une manipulation. Sous l'apparence d'un contrat contraignant, (la contrainte étant le prix de la liberté), c'est la solution provisoire d'un état polémique. Ce concept est souvent soigneusement camouflé et atteint une diversification et un raffinement étonnants. Le défi met en jeu des organisations modales sophistiquées et comporte comme corollaire des perturbations pathémiques non moins importantes qui sollicitent de nouvelles investigations de la sémiotique des passions.

5.2.1.6 La structure actantielle

« La structure actantielle apparaît de plus en plus comme étant susceptible de rendre compte de l'organisation de l'imaginaire

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

humain, projection d'univers tout aussi bien collectifs qu'individuels¹⁶⁹. » Les actants se manifestent selon trois axes : un désir (une quête) d'un sujet ou d'un objet, une communication (avec le destinataire et le destinataire) et un pouvoir (à l'aide des adjuvants et des opposants). La performance est constituée par les épreuves ou tests que le héros est censé accomplir. Il poursuit la quête d'un objet, il a des adjuvants (des aides), personnages, événements, avec des effets positifs, et des opposants, avec des effets négatifs. Un acteur est une manifestation individualisée d'un ou plusieurs actants. Un acteur est l'investissement particulier à une manifestation donnée d'un actant. C'est l'inclusion d'une occurrence dans une classe.

Nous travaillons dans une logique des présuppositions : la compétence est préalable, le sujet la possède déjà. Dans une logique motivante, nous devons utiliser cette compétence pour que le sujet devienne performant. Les actants relèvent d'une syntaxe narrative. Les acteurs sont reconnaissables dans les discours particuliers où ils se trouvent manifestés. Le schéma actantiel rassemble l'ensemble des rôles (les actants) et des relations dont la fonction est d'effectuer la narration d'un récit par acte. La quête est commanditée par un émetteur (destinateur) au bénéfice d'un destinataire. Tous les personnages qui tirent profit de la quête sont les bénéficiaires.

Les actants manifestent trois axes :

- un désir (une quête) d'un sujet ou d'un objet.
- une communication (avec le destinataire et le destinataire)
- un pouvoir (à l'aide des adjuvants et des opposants)

¹⁶⁹Greimas, *op. cit.* vol.2, p. 50.

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Le schéma actanciel consiste à voir dans un récit les différentes forces qui s'exercent sur un personnage (l'actant). Ce schéma ne suit pas l'histoire dans l'ordre chronologique. Il s'intéresse principalement aux forces en présence dans l'histoire (les adjuvants et les opposants). Le sujet est le personnage qui doit accomplir une mission, parvenir à l'élimination d'un problème. L'objet est ce que le sujet cherche à obtenir.

Dans le cas de la véridiction, une performance peut être simulée, accomplie pour « paraître vraie », mais fautive en réalité. Il y a un jeu de masque, être/paraître du héros caché ou méconnu et du traître travesti, démasqué ou non. Les oppositions vrai/faux, secret/mensonge multiplient le nombre de rôles actantiels.

5.3 Analyse sémiotique du corpus d'Asia

Nous présenterons un essai sémiotique du travail effectué avec Asia, en mettant en relief les modalités de la de conduite du changement. Nous examinerons les différents types de contrats, officiels et officieux, les différentes modalités de compétence, de la performance effectuée, et la sanction qui en découle. Nous verrons ensuite le cadre conceptuel du défi. Nous allons utiliser le Programme Narratif de Greimas pour analyser le texte-corpus de notre travail avec Asia Argento. Comme nous l'avons déjà présenté¹⁷⁰, Greimas s'intéresse surtout à l'aspect sémantique et s'attache à une structure simplifiée, un contrat accepté ou en rupture.

5.3.1 Les contrats

¹⁷⁰ Cf. 5.2.

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

La figure 9 des contrats explicites entre Asia, la production et nous délimite le cadre officiel, mais il existe aussi des contrats sous-jacents : le contrat implicite tripartite (fig. 10), le contrat officiel entre la production et nous (fig.11), le contrat implicite entre la production et Asia (fig. 12), et le contrat implicite entre Asia et nous (fig. 13).

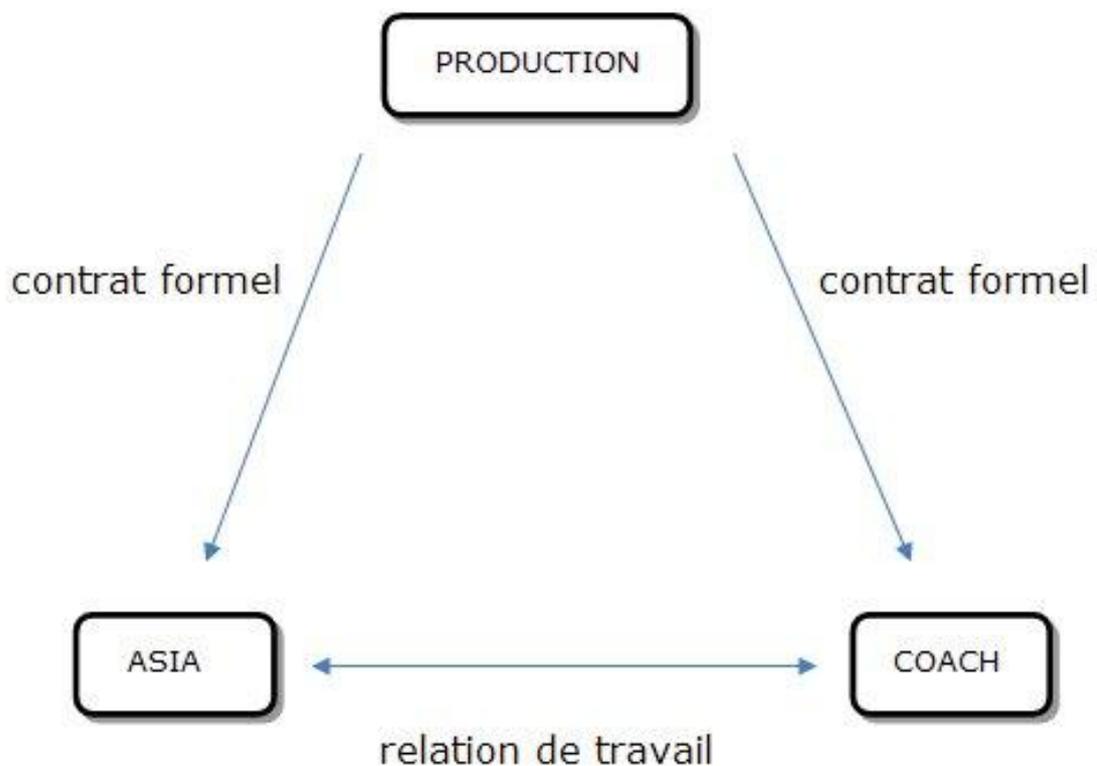


Figure 9. Les contrats explicites

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Le contrat ci-dessous est tripartite, c'est un engagement implicite entre Asia, la production et le coach :

a) Asia n'est dépendante de personne, elle est assez puissante pour nous avoir imposé sur le plateau, elle est intouchable puisqu'elle est beaucoup plus célèbre que les autres acteurs et comme ce n'est qu'un petit rôle, ils ont plus besoin d'elle que le contraire.

b) nous avons été engagé par la production pour réaliser un objectif sans que les modalités en soient précisées, notre emploi de coach est révocable sans préavis par la production ou par Asia.

c) nous avons un contrat informel d'aide mutuelle avec Asia, elle doit accepter notre aide, nous devons la faire réussir

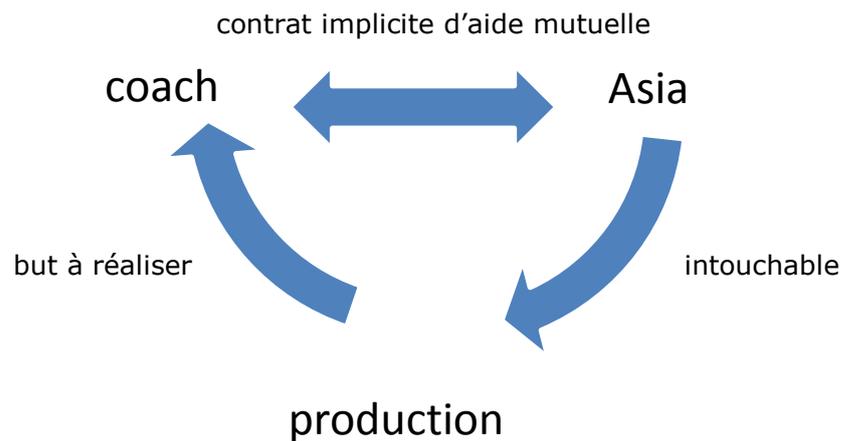


Figure 10. Contrat implicite tripartite

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Un seul contrat est officiel, celui entre la production et nous, et deux sont implicites, celui entre la production et Asia, et celui entre Asia et nous.

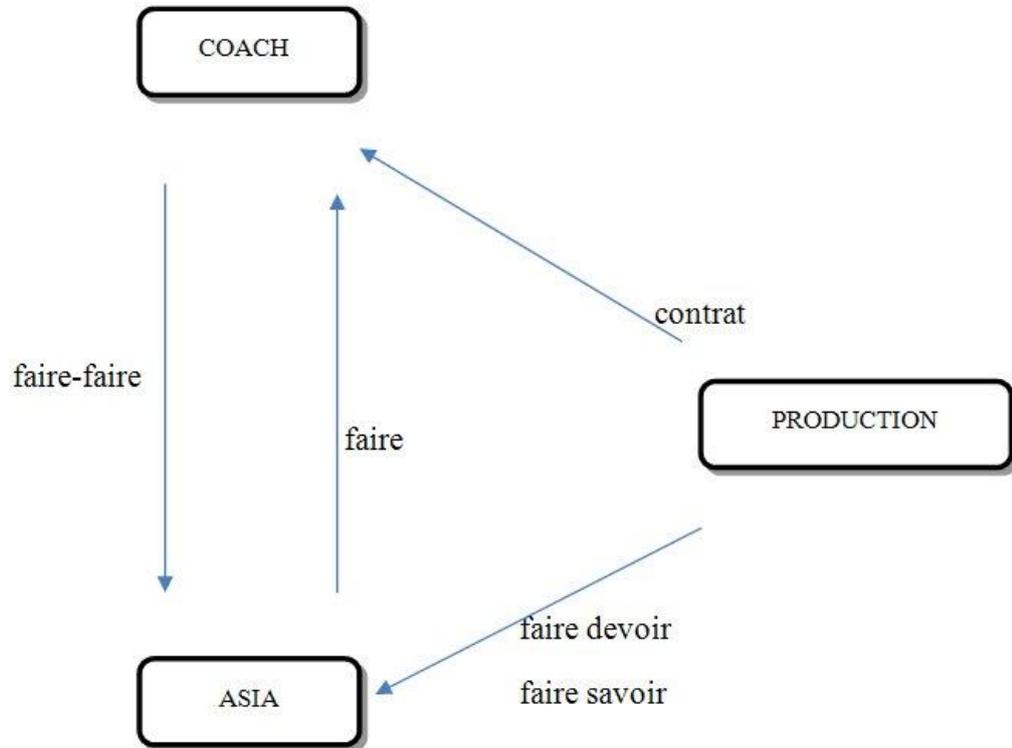


Figure 11. Le contrat officiel entre la production et nous

Le contrat entre la production et nous :

Nous avons un employeur officiel qui nous a fourni un but à atteindre : Asia doit être capable de jouer dans un français intelligible mais qui nous laisse complètement libre dans le choix de nos moyens.

Le contrat entre la production et Asia :

Elle a un statut particulier dans ce téléfilm. Les conditions de tournage se sont décidées à la dernière minute. Elle était dans un intervalle entre deux films et était prête à travailler un temps court près de Paris en acceptant un second rôle dans la production alors qu'elle a une stature internationale. Elle se trouvait dans une position

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

de “vedette américaine” et était de fait pratiquement intouchable, dans une position privilégiée, où si elle s’en tenait aux termes de son contrat, personne n’avait une réelle autorité sur elle.

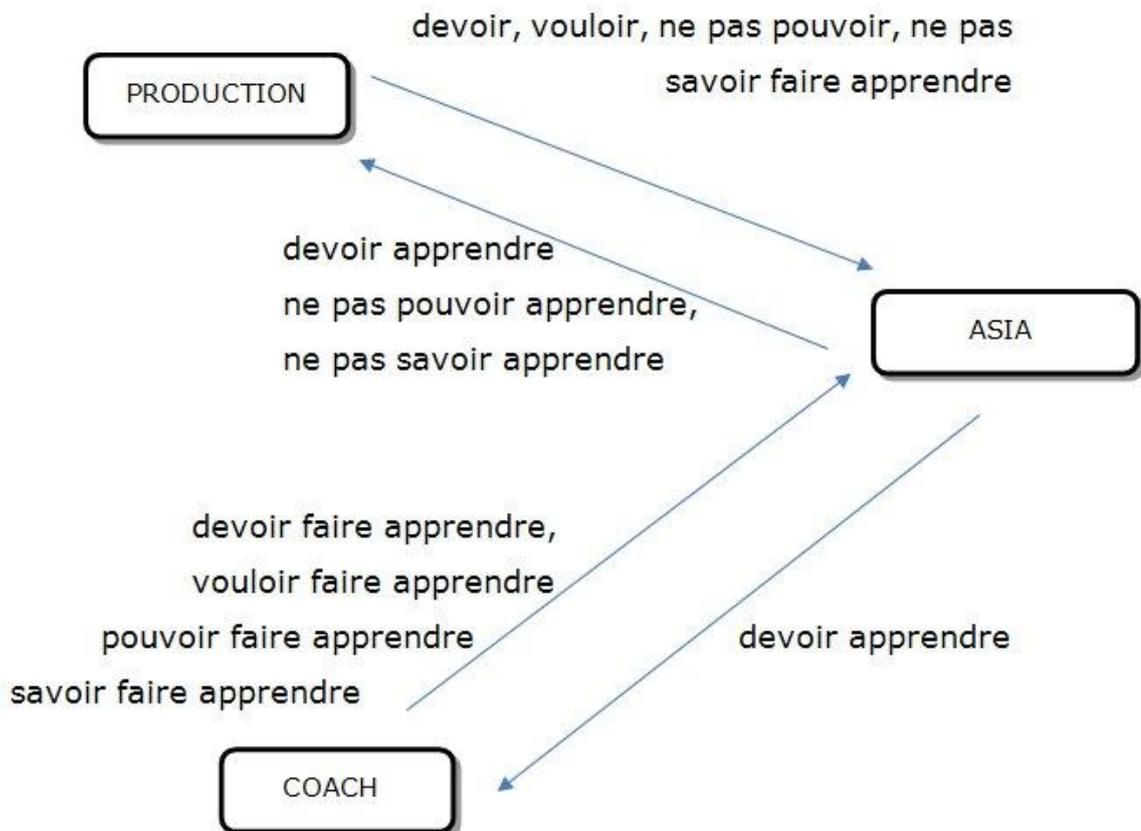


Figure 12. Le contrat implicite entre la production et Asia

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

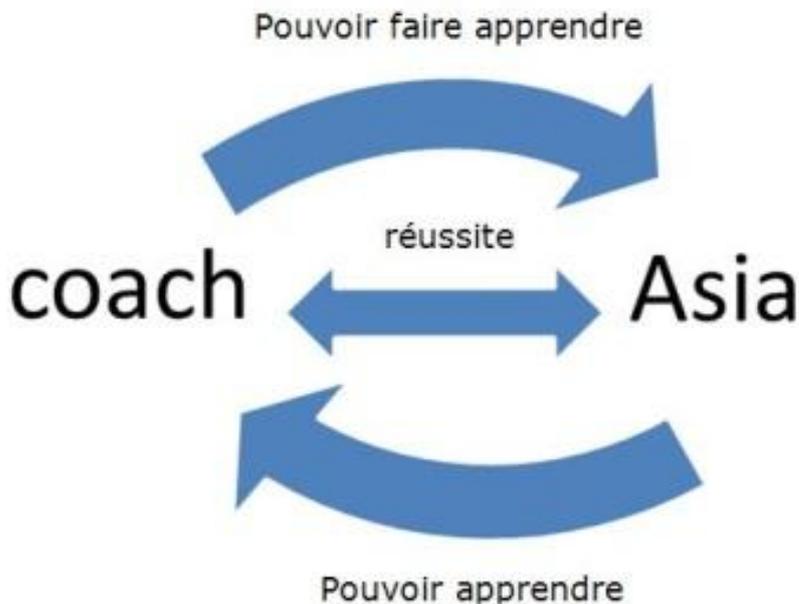


Figure 13. Le contrat implicite entre Asia et nous

C'est ce dernier qui nous intéresse le plus, car c'est celui qui conditionne notre travail de coach. Asia est le seul décideur de fait, elle a le pouvoir de nous faire renvoyer d'une minute à l'autre. Nous nous trouvons tous les deux dans une position complexe puisque nous sommes à la fois manipulateurs et manipulés. C'est Asia qui nous a fait embaucher, et elle a impérativement besoin de nous. C'est nous qui fournissons les propositions de travail, qu'elle est libre d'accepter ou non. Si elle les approuve, elle reconnaît implicitement son manque de compétence.

Notre travail consiste à accompagner sa demande, l'aider à faire, sans changer grand-chose, puisque cela fonctionne, en améliorant ses points faibles. Elle possède la méthode (elle sait *comment faire*) mais n'a pas les connaissances en français (elle *ne peut pas faire*). C'est à nous de lui fournir le matériel et les outils, le

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

pouvoir-faire (en particulier le CD de ses répliques récitées par des comédiennes et enregistrées à différentes vitesses). Si Asia est seule, pour bien prononcer ses répliques en français, elle *doit faire*, elle *veut faire*, elle *sait ce qu'il faut faire*, elle *ne peut pas faire*, mais avec le coach, elle *peut faire*. Le coach *doit faire apprendre*, *veut faire apprendre*, *peut faire apprendre* et *sait faire apprendre*.

Elle apprend très vite, elle sait comment apprendre, elle veut apprendre, elle n'a pas de blocage psychologique. Nous n'avons pas eu besoin de provoquer de réactions particulières. Asia reconnaît en partie son incompetence et accepte de devoir s'exercer (son niveau de français est à ce moment insuffisant pour le travail demandé). Nous ne sommes pas obligé de lui faire jouer un rôle différent de celui qu'elle a décidé de prendre sur ce tournage, elle ne doit pas changer de simulacre, son attitude convient déjà parfaitement. Il nous faut garder les choses en l'état et même les renforcer, en faisant attention à ne pas rompre l'équilibre et la dynamique déjà installée. Elle a dès le départ choisi d'adopter un simulacre extrêmement fonctionnel pour le but visé. Nous donnons l'impression à Asia que ce processus est possible. Il y a eu illusion contractuelle mais nous n'avons pas eu besoin d'utiliser le concept d'honneur puisqu'elle était persuadée dès le début de l'utilité de ce travail.

Adaptation du contrat

Nous avons accepté de nous mettre à sa disposition : c'était elle qui décidait des rythmes de travail et de la fréquence. Elle a reconnu nos capacités à la faire progresser et a joué un rôle protecteur à notre égard sur le tournage. Elle a accepté de reconnaître implicitement qu'elle n'avait pas le niveau suffisant en nous faisant embaucher de manière fixe. Elle a donc modifié son programme narratif : elle croit qu'elle peut réussir à jouer

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

convenablement son rôle, et a abandonné toute idée de pouvoir jouer sans travail sur la prononciation.

5.3.2 La compétence

Les négociations sont continues, il faut lui *faire croire*, lui *faire vouloir*, et lui *faire pouvoir*. Son *vouloir faire* ne coïncide pas avec son *savoir-faire*, elle a l'impression de pouvoir parler français correctement après quelques heures de cours seulement. Nous avons mis au point un programme narratif stratégique. Asia était tentée de jouer un rôle d'anti-Asia, capricieuse, autoritaire, versatile. Nous avons tout de suite annihilé ce rôle qu'elle aurait été tentée d'imposer sans trop de conviction, elle était trop intelligente pour se créer des conflits sans importance. Elle était volontaire et prête à travailler, professionnelle et désireuse de fournir une prestation de qualité. Il fallait faire évoluer son contrat pour qu'elle se montre plus réaliste et moins ambitieuse.

5.3.3 La performance

Selon le modèle de Greimas, nous devrions être en présence de trois actants, le coach, Asia et l'anti-Asia. Mais dans notre cas, l'anti-Asia reste sous-jacente, inexprimée et non réalisée, c'est à nous de faire qu'elle reste dans cet état. Elle pourrait être trop perfectionniste, prétentieuse dans ses objectifs de réussite parfaite, capricieuse, paresseuse et même opposante. Elle veut mais elle ne peut pas complètement, elle a accepté une réalisation imparfaite mais correcte. Elle n'était pas capable de tenir une conversation en français au-delà de quelques petites phrases types. Elle comprenait l'essentiel des conversations en français mais répondait en italien avec nous ou parfois en anglais avec les autres participants au tournage.

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Nous ne devons pas lui enseigner le français, mais lui apprendre à bien prononcer ses répliques. Cependant, elle doit bien en comprendre le sens, ce qui est nécessaire pour jouer correctement son rôle. Comme toujours dans un programme narratif, les stratégies doivent évoluer et s'adapter constamment. Nous nous bornions donc à lui faire prononcer le plus exactement possible les phonèmes qu'elle ne parvenait pas à réaliser, et la prosodie en contexte de ses répliques. Elle ne pouvait pas faire complètement ce qu'elle aurait voulu (converser en français) mais pouvait faire seulement une réalisation phonétique par cœur. Ce n'est pas son objectif de tournage d'apprendre à parler français.

Elle se connaît et est capable d'identifier ses objectifs réels et possibles et elle annihile son anti-sujet. C'est une tâche essentielle pour nous que de l'aider dans cette démarche. Elle a identifié avec notre aide le Programme Narratif d'intervention le plus adapté et se donne les atouts pour le réaliser.

5.3.4 La sanction

De notre part, pouvons-nous considérer que notre programme narratif a été réalisé avec succès ou non, partiellement ou totalement ? Nous avons réussi un travail positif puisqu'elle a bien joué son rôle. Mais il y a aussi un aspect négatif puisqu'elle a été doublée, mais cela était peut-être prévu dès le départ, à notre insu à tous les deux. Nous ne savons pas dans quelle mesure la postsynchronisation s'est effectuée pour les autres acteurs. De sa part c'est une réussite puisque le tournage s'est effectué sans problème.

5.3.5 Le défi

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Nous devons à tout prix éviter la confrontation directe, c'est une femme de volonté et elle est tout de même dans la position d'être notre employeur. Il faut l'amener à ce qu'elle se rende compte elle-même de la situation. Nous devons lancer un défi mais de façon détournée. Le défi, dans un cadre conceptuel, établit une contrainte morale entre Asia et nous et un lien spécifique entre nous. Asia est en théorie libre d'accepter ou de refuser le contrat, mais le manipulateur doit mettre en place un faire persuasif et agir de façon à ce que la possibilité de refuser soit en réalité une dissuasion de ce refus.

Il n'était pas possible pour nous de nier ouvertement sa compétence, et pourtant il nous fallait manipuler ce manque. Nous avons été amené à le laisser entendre, Asia était assez intelligente pour comprendre d'elle-même et n'avait aucune envie d'ouvrir un conflit sur ses difficultés supposées. Les complications inutiles ne l'intéressaient pas, au contraire elle était toujours d'accord pour éviter les problèmes et se mettre au travail directement. La position apparemment neutre d'Asia ne l'est pas réellement, la neutralité est déjà un engagement, même s'il est négatif. Mais son silence est une reconnaissance implicite de son incompétence, et elle choisit le *pouvoir-faire* en laissant de côté le *nonpouvoir-faire*, c'est une communication contraignante.

Asia doit choisir entre des propositions contradictoires, des objets du choix, entre sa compétence modale et la représentation désirée. C'est une « dimension imaginaire autonome » que le sujet doit se construire lui-même, et il en attend des sanctions positives ou négatives. Par un effet d'axiologie englobante, elle doit choisir une image projetée dotée de compétences positives en face de notre regard. Nous devons faire en sorte qu'elle accepte notre système de valeurs en mettant en œuvre son humilité et sa fierté.

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Pour atteindre une valorisation, Asia doit choisir des valeurs qui établiraient une complicité avec nous, de sorte qu'elle devienne un sujet voulant. Ces valeurs doivent être narrativisées, l'axe syntagmatique doit primer sur l'axe paradigmatique. Elle doit s'identifier à une construction de simulacre, où elle devient celle qui sait ce qu'elle veut, qui n'est pas obligatoirement celle qui peut, mais celle qui a envie que cela soit reconnu. Elle doit prouver sa compétence et son honneur, elle ne pourra pas ne pas choisir. Elle se trouvera jouer le rôle de celle qui sait ce qu'elle veut et deviendra l'incarnation de ce système de valeurs. C'est une sorte de paradoxe car le programme qu'elle devra réaliser pour sauver son honneur est en fait une suggestion du manipulateur, c'est l'illusion d'un contrat contraignant librement consenti. Asia est fière, elle ne veut pas nous décevoir ni surtout se décevoir, elle est professionnelle, exigeante, et de par son statut dans le téléfilm, elle doit garder un rang qui la distingue des autres acteurs. Il n'est donc pas question pour elle d'échouer même en partie.

5.3.6 La structure actantielle

Nous avons une structure déclinée sur trois axes, Asia est en quête d'un objet (bien prononcer son rôle), elle doit assurer une communication fonctionnelle avec le destinataire, les producteurs, et pour terminer, elle doit actualiser un *pouvoir-faire*. Le coach représente un adjuvant et dans son cas il n'y a pas d'opposant apparent. Sa performance est représentée par les répliques qu'elle doit prononcer sur le plateau. Asia est une occurrence de la classe acteur qui est la manifestation individualisée d'un actant. Elle possède de toute évidence la compétence requise pour jouer son rôle et pour devenir ainsi performante mais elle a besoin d'affiner sa prononciation, ce qui constituera notre rôle. Sa mission consiste à

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

éliminer son problème de langue. C'est l'objet qu'elle doit obtenir, elle n'a pas de rôle actantiel caché tel que des jeux de masque ou des secrets et des mensonges.

5.4 Analyse sémiotique du corpus de Steve

5.4.1 Le contrat

Le coaching que nous avons pratiqué avec Steve est différent de celui d'Asia, et moins axé sur la technique mais plus sur les aspects psychologiques amenant au changement. Notre contrat avec Steve contient une part de modalité aléthique, d'objectivation du savoir ; il peut se décomposer en nécessaire (il faut une réussite), contingent (accessoire, par exemple qu'il soit capable de tout prononcer parfaitement en français), possible (ce qu'il est capable selon nous de faire : tenir une conversation et répondre au téléphone), impossible (parler français rapidement, sans faute ou sans accent). Nous avons un objectif dans notre contrat : le débloquer pour le faire progresser en français. C'est un contrat imposé à trois, l'entreprise, lui et nous. Lui n'a pas le choix, le contrat implicite de l'entreprise avec lui sous-entend que s'il ne réussit pas, il risque un rapatriement qu'il ne désire pas, voire un licenciement.

Le contrat officiel entre l'entreprise et nous.

L'ancien professeur de Steve était à la fois notre collègue de travail à l'Université, et notre employeur. C'est elle qui nous a recruté avec un contrat officiel de professeur mais comme elle avait échoué avec Steve, ce contrat était en réalité un contrat officieux de coaching : notre tâche consistait en fait à sérier les problèmes de Steve et à ce qu'ils ne soient plus bloquants. Nous nous engageons à

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

tenter d'améliorer le niveau général en français de Steve en suivant des méthodes d'enseignement classiques pendant 20 heures.

Dans une perspective sémiotique nous pouvons appliquer le schéma suivant au contrat officiel :

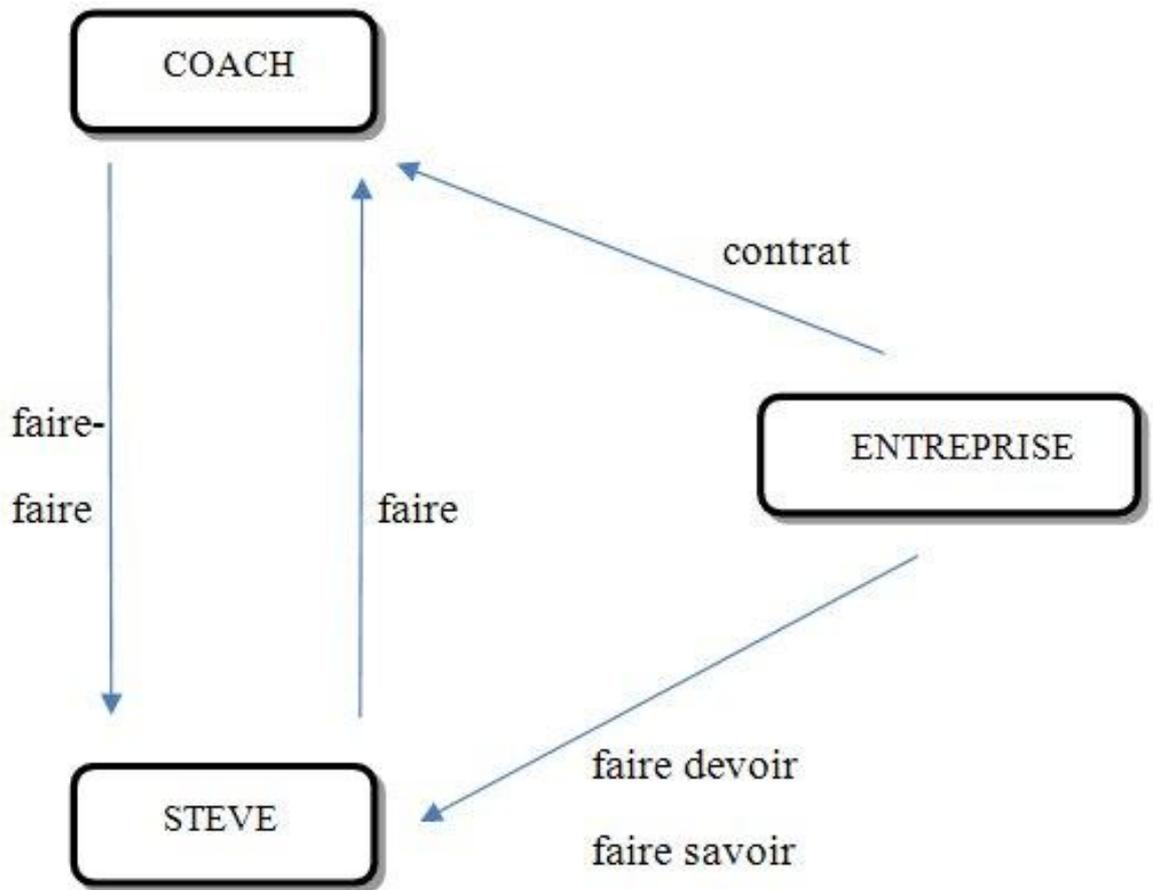


Figure 14. Le contrat officiel entre l'entreprise et nous

Le contrat officieux entre Steve et l'entreprise

C'est son chef qui a demandé à ce que Steve suive des cours de français pour pouvoir travailler correctement en équipe. Steve courait des risques professionnels à cause de ses manques flagrants d'amélioration de son français malgré les nombreux cours particuliers précédents. Ce contrat impliquait en fait trois actants : Steve, l'entreprise et le coach. L'entreprise a imposé ce contrat à Steve qui

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

n'a pas vraiment eu voix au chapitre. Il est important de signaler que l'ancienne professeur de Steve était aussi la responsable de notre recrutement et représentait donc également l'entreprise.

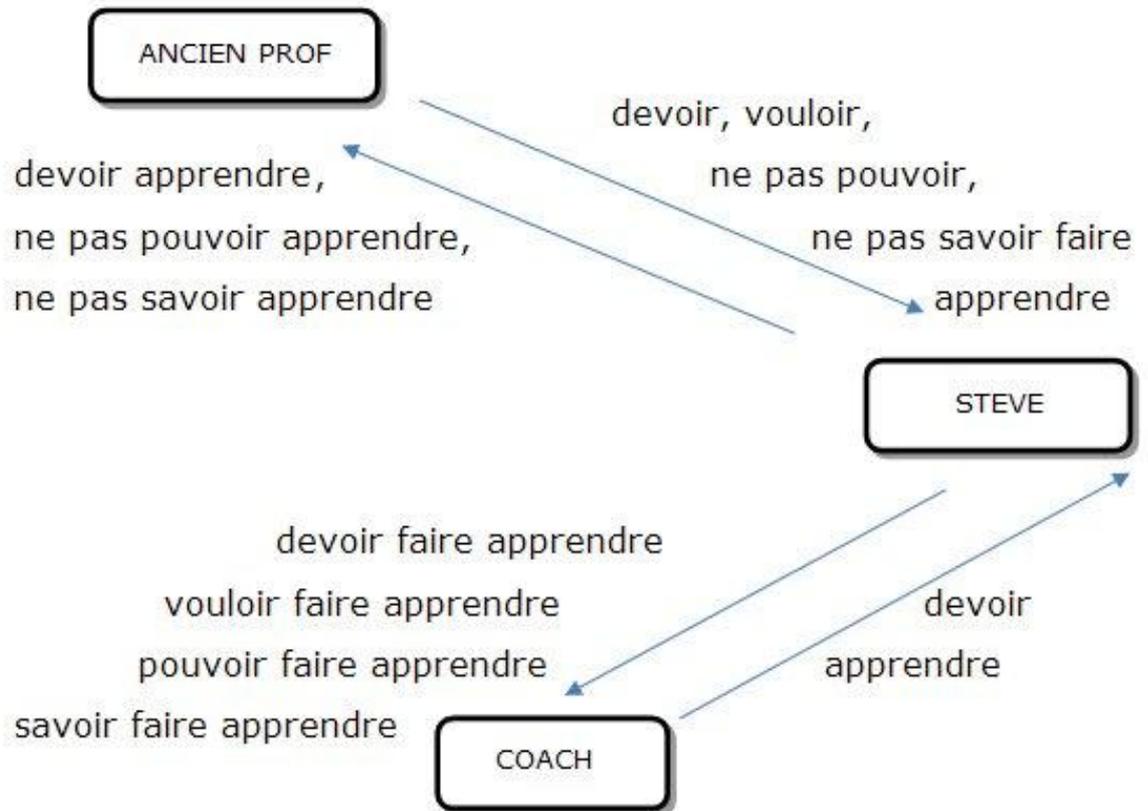


Figure 15. Le contrat officieux entre Steve et l'entreprise

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Le contrat officieux entre Steve et nous :

Avec le petit nombre d'heures qui nous étaient allouées, s'il suivait nos préceptes, il avait de bonnes chances d'obtenir une amélioration sensible. Nous lui avons expliqué que nous serions tous les deux gagnants ou tous les deux perdants selon le résultat obtenu. S'il ne réussissait pas, l'entreprise serait mécontente, et nous n'aurions plus de possibilité d'être réembauché pour ce type d'intervention.

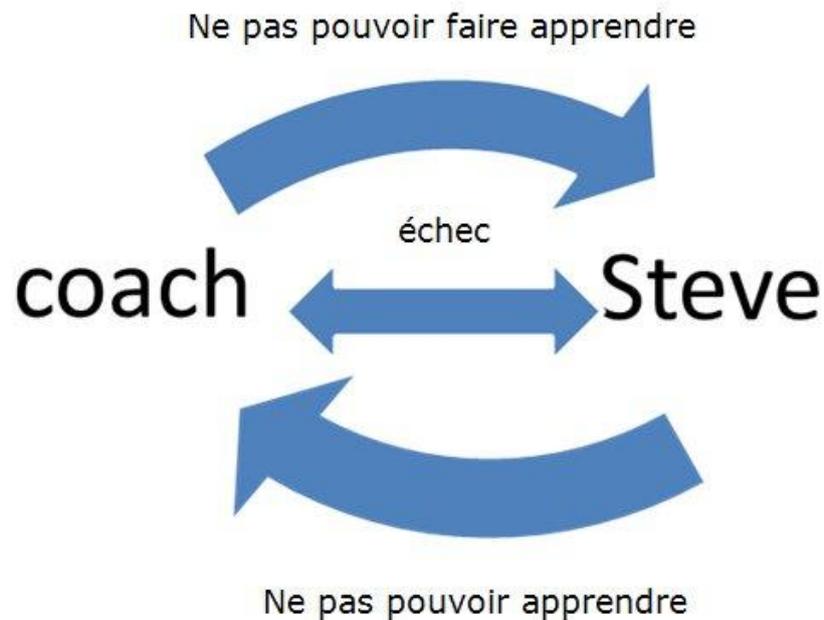


Figure 16. Le contrat officieux entre Steve et nous : échec

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

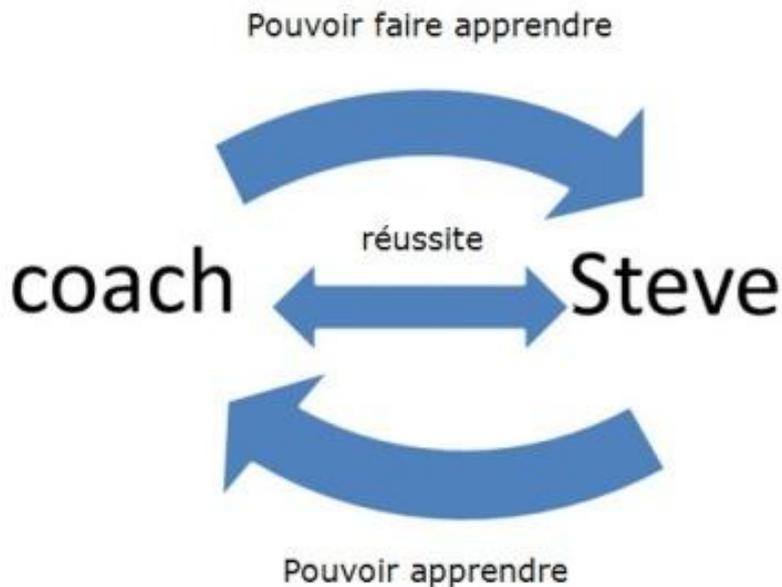


Figure 17. Le contrat officiel entre Steve et nous : réussite

5.4.2 La compétence

Selon le modèle de Greimas, après évaluation de ses capacités cognitives et de ses motivations, nous estimons que Steve est capable d'apprendre et que nous sommes à même de lui *faire apprendre* ce dont il a besoin. Le « *fairetravailler* » représente une manipulation bienveillante qui sous-entend des négociations continuellement renouvelées et adaptées. Pour qu'il soit actif et participe, il faut le *faireadhérer* et lui *fairecroire* au projet : il est nécessaire de lui *faire croire*, lui *faire vouloir* et lui *faire pouvoir*. Nous sommes en mesure d'établir un programme narratif d'évaluation. Nous disposons au préalable d'informations fournies par son ancienne professeur, qui devaient être confirmées. Au début de notre premier entretien avec Steve, nous avons tout d'abord testé directement et indirectement ses compétences réelles : son niveau de français à l'oral et à l'écrit (compréhension et expression). Son

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

vouloir faire ne coïncide pas étroitement avec son *pouvoir faire*. Le *savoir-faire* qu'il a l'impression de posséder n'est pas en adéquation avec son *savoir-faire réel*.

Dans le même temps, également à travers son langage non-verbal et ses attitudes, nous avons tenté d'évaluer l'étendue et l'importance des autres problèmes qui le bloquaient : son envie réelle, sa motivation à travailler, ses éventuelles difficultés relationnelles (avec ses employeurs, ses collègues), et son rapport à la langue française et à la vie française. Son langage corporel et para-verbal trahissait parfois des attitudes infantiles, des espiègleries pour échapper à des tâches difficiles. Durant ces moments-là, son *vouloir faire* était sujet à caution, il ne coïncidait plus avec son *savoir-faire*. Dès le début de notre première séance avec lui, nous avons eu la confirmation que les éléments fournis par son professeur précédent étaient en grande mesure exacts. Il avait une grande difficulté, voire une certaine impossibilité à mettre en pratique ses connaissances, son *savoir-faire*, et son *vouloir faire*. Elle jugeait qu'il avait des problèmes de concentration, de motivation, et une forme de blocage psychologique.

À l'aide de nos observations, nous avons pu établir rapidement un programme narratif stratégique puisque nous devions commencer à le faire travailler et tenter de débloquent ses inhibitions dès la première séance (nous n'en n'avions que cinq à disposition). Il nous est apparu rapidement qu'il avait de nombreuses facettes parfois en conflit de modalités. Sur un continuum il évoluait souvent de manière apparemment aléatoire et peut-être peu consciente entre un Steve voulant et un Steve ne voulant pas, avec toutes les nuances et les contradictions, aller retours qui se mélangeaient. Il se trouvait dans une pièce de théâtre où il jouait beaucoup de rôles. Il était à la fois l'ingénieur sérieux, prêt à travailler, volontaire face au travail, et le

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

je-m'en-foutiste, le gamin espiègle, qui résistait et esquivait, sans méthode, paresseux, déboussolé, non productif, et aussi le bon père de famille.

L'anti-Steve s'était établi un programme narratif personnel qui visait à maîtriser parfaitement le français sans travailler. Mais la sanction de ce programme était évidemment catastrophique et indigne de son intelligence et de son niveau intellectuel. Il était donc en échec permanent, ce qui rendait malheureux à la fois Steve et l'anti-Steve. Il n'est généralement pas possible de modifier totalement un programme narratif. L'intervention primordiale que nous devions réaliser était de l'aider à modifier légèrement le Programme Narratif de l'anti-Steve pour qu'il puisse devenir réalisable, qu'il réussisse à s'exprimer immédiatement dans un français simplifié et accepte ainsi une régression de ses attentes. Son contrat devait donc évoluer de manière à ce qu'il se montre plus réaliste et moins ambitieux, qu'il fasse des phrases simples et courtes et qu'il ne recoure plus systématiquement à l'anglais.

5.4.3 La performance

Nous acceptons implicitement de le « coacher » selon des modalités qu'il apprécie et qu'il peut avoir facilement l'impression de s'approprier, sur des sujets vivants, d'actualité et de sport, à condition de préciser ponctuellement quelques points de grammaire importants et de travailler la phonétique de manière ludique. Lui, en échange, accepte explicitement de ne plus parler anglais, de faire des phrases simples, et de travailler en dehors du cours à condition que ce ne soient pas des exercices de conjugaison ou de grammaire pure.

Dans cette séquence de performance à l'intérieur du Programme Narratif, nous sommes en présence de trois actants : le

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

coach, Steve et l'anti-Steve. Si l'on effectue la modalisation de Steve, on obtient qu'il *veut* mais *ne peut pas*. Intelligent et motivé, il *veut savoir* trop parfaitement le français cependant il *ne le peut pas*, cet objectif est évidemment irréalisable. Il voudrait communiquer tout le temps en français, mais ne peut pas. Il est en échec avec lui-même par rapport aux objectifs qu'il s'est fixés. Il devrait profiter de l'apprentissage en conditions naturelles (dans la vie de tous les jours) mais ne peut pas car il retourne systématiquement à l'anglais, ce qui bloque ses progrès. Il est paresseux, il met en pratique toutes les stratégies d'évitement possibles. Il est joueur et fait preuve d'un caractère inventif pour se détourner d'un apprentissage rigoureux.

Le professeur précédent reconnaissait qu'elle avait pris la mauvaise habitude de lui expliquer et de reformuler souvent en anglais ce qu'il ne comprenait pas (elle enseignait également cette langue). Steve s'était engouffré dans la brèche, et saisissait la moindre opportunité de parler anglais. Il faut souligner que la plupart des gens autour de lui parlaient anglais et profitaient de l'occasion pour travailler leur anglais avec lui. Un enseignement classique avec un professeur, inadapté à ses modalités particulières, l'a amené à un échec massif. Son image de lui-même par rapport à lui et par rapport aux autres se trouve dégradée.

En ce qui concerne les modalités du « coaching », nous voulons lui faire apprendre ses verbes mais nous ne pouvons pas, nous voulons le faire s'exprimer en français mais nous ne pouvons pas le faire parler convenablement. Par contre, nous pouvons lui faire parler une langue « dégradée ». Nous acceptons toutes ses fautes pourvu qu'il reste intelligible, et nous ne corrigeons que les plus graves quand il a fini de parler. Nous ne pouvons pas le faire travailler de manière classique sauf à doses adaptées et homéopathiques.

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Nous devons sans cesse modifier nos stratégies. Nous nous contentons par exemple de lui faire mémoriser le présent des verbes être, avoir et faire, ce que déjà il ne parvient pas à faire facilement. Nous mettons en place un cours « naturel », le moins figé, le moins artificiel, le moins scolaire possible. Nous nous interdisons totalement le moindre recours à l'anglais avec Steve. Nous lui conseillons fortement de refuser de continuer à parler anglais avec des français et d'éviter de rester dans un bain linguistique anglophone (télévision, journaux, cinéma). Nous le convainquons qu'il est nécessaire qu'il soit en contact le plus souvent possible avec un univers francophone. Il adhère à ce projet et après quelques jours et avec des corrections ciblées, il commence à obtenir des résultats tangibles.

Nous en profiterons éventuellement mais ponctuellement pour préciser quelques points de grammaire essentiels ainsi que travailler la phonétique le moins scolairement possible. En échange, il acceptera de travailler de façon non scolaire en dehors du cours. Après négociation, explication, manipulation implicite bienveillante, Steve modifie son Programme Narratif : maintenant il croit au projet, il croit qu'il *peut faire* (qu'il en est capable), qu'il peut mettre en place son projet, qu'il *sait le faire*, qu'il le fait et avec des résultats. La sanction est positive, il fait des progrès rapides, il se sent débloqué.

5.4.4 La sanction

Le programme narratif a-t-il été couronné de succès ? Une première analyse nous permet déjà de noter des faits indéniables : Steve communique dorénavant facilement et volontiers en français. Quant à nous, nous avons réalisé notre contrat avec l'entreprise et nous avons des résultats objectifs. Steve a surpassé son blocage d'apprentissage, il parle maintenant en français avec ses

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

collègues, un peu au téléphone, avec son entourage, dans la vie de tous les jours. Un monde s'est ouvert à lui et il est en pleine réussite puisqu'il a réalisé le but que lui avait fixé l'entreprise. Il a retrouvé la motivation, le plaisir et l'envie, il a gagné la possibilité de communiquer en français, a intégré une dynamique de travail, de réussite, une méthode. Il a compris que son apprentissage devait avancer par étapes.

Dans le peu de temps qui nous était imparti, nous avons réussi à le faire sortir de sa dynamique négative d'échec bien qu'il ait toujours résisté pour apprendre seul ses conjugaisons et ses leçons de grammaire. Il faut néanmoins reconnaître qu'il lui arrivait parfois de chercher seul un point de conjugaison dont il avait besoin mais plus souvent en demandant à son entourage plutôt qu'en cherchant dans des livres. Dans le Programme Narratif précédent, avec le professeur, la sanction était négative. Steve n'avait plus d'espérance et de possibilités de progression, il était dans une voie sans issue, et le professeur avait épuisé ses ressources. Ils ne pouvaient pas ne pas aller à l'échec vu leurs positions respectives, leurs modalités et leurs positions intellectuelles. Leurs schémas narratifs personnels n'étaient pas en adéquation. Elle qui aurait dû le manipuler se retrouvait manipulée ; la résistance de Steve était plus forte que sa volonté à elle, elle n'avait pas réussi à le faire adhérer à ses principes. Ils en étaient conscients tous les deux, ce qui les rendaient insatisfaits. Ils ne savaient pas et ne pouvaient pas faire autrement.

Steve nous a fourni une sanction objective, il nous a dit que nous avons réussi à le débloquent, qu'il pouvait pour la première fois communiquer en français. Il nous a invité à fêter cela au restaurant lors de la dernière séance où nous avons continué à échanger en français. Mais il y a aussi une part de subjectivité dans ces résultats, il est bien difficile d'être impartial. Quelles seraient dans le temps la

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

permanence et la durée de ces résultats sans négliger le risque de résultats parcellaires ? Nous ne pouvons pas être absolument sûr que le processus de changement (de déblocage) initié soit définitivement fixé puisque nous n'avons pas de suivi de son évolution. Notre travail s'arrêtait à la fin des 20 heures de cours.

5.4.5 Le défi

Le défi avec Steve est continu mais non déclaré. Nous simulons tous les deux. Steve essaie par tous les moyens de résister, nous ne rentrons pas dans son jeu et nous imposons nos règles, nous sommes le manipulateur. Nous feignons de considérer qu'il a uniquement un problème de méthode qui peut relever du blocage par certains côtés, alors qu'il s'agit également d'une volonté de résistance de sa part et d'esquive. La "contrainte morale" dans la manipulation que nous mettons en place constitue le cadre conceptuel de nature modale de notre face-à-face et le lien qui nous relie.

Nous proposons un contrat implicite comme faire persuasif que Steve en théorie est libre d'accepter ou non. En réalité, nous sommes intervenu à la demande de son employeur en dernier recours. S'il y avait échec, la situation serait sans remède pour lui, et il pourrait être obligé de rentrer dans son pays d'origine. Donc la contrainte est forte, mais du fait de son blocage, les tensions intersubjectives et les oppositions sont très présentes. Dans cet énoncé persuasif, la persuasion à refuser aurait tendance à ressembler à ce qui s'est passé avec son professeur précédent qui faisait semblant d'enseigner, alors que lui faisait semblant de travailler.

Nous nous sommes borné à lui proposer dans un premier temps des exercices basiques et des fondamentaux qu'il ne pouvait pas ne pas réussir. Nous avons estimé improductif un défi direct, cela n'avait pas fonctionné précédemment et il aura pu être poussé au

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

renoncement. En fait, on peut considérer que dans le passé, il avait en réalité renoncé tout en le masquant par une bonne volonté apparente. Nous jugeons utile de tenter un défi par l'absurde, perdu pour perdu, autant essayer de faire le maximum. Steve fonctionnait comme s'il réussissait à se persuader que s'il n'arrivait pas à communiquer, c'était de la faute des autres qui ne faisaient pas assez d'efforts et que lui, par un tour de passe-passe inconnu, parviendrait à redresser la situation. Il est probable qu'il croyait lui-même un peu cela même si dans son for intérieur il savait bien qu'il en était incapable. En l'obligeant à régresser, en lui faisant faire de courtes phrases Sujet-Verbe-Complément, nous le défions implicitement en affirmant son manque de compétence. Mais ainsi nous lui signifions également que nous avons une certaine confiance en ses possibilités, nous espérons ainsi provoquer un "sursaut salutaire".

Steve se trouve en présence d'une communication contraignante ou en fait il ne peut pratiquement pas refuser, ce qui de toute façon n'est pas dans sa nature. Notre but est qu'il accepte réellement et non pas fictivement comme il l'a fait dans le passé. Pour mettre en place son *pouvoir-faire*, il ne peut pas ne pas pouvoir décider. Nous devons agir plus dans le domaine de la séduction que dans la provocation. Dans sa "dimension imaginaire autonome", Steve doit chercher à se reconnaître lui-même, il est à la recherche de la représentation projetée et essaie d'établir une conformité entre elle et sa compétence modale.

Il nous faut mettre Steve en mesure d'accepter nos valeurs de manipulateur dans la projection supposée de notre projet en tant qu'axiologie englobante et d'en faire une image de compétence positive dans laquelle il se reconnaîtrait personnellement et dans notre regard à son sujet. Le défi que nous lui lançons doit lui faire accepter notre système de valeurs. Dans un système de valorisation,

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

Steve doit accepter ces valeurs et ces codes de référence pour fonder une complicité malgré lui et se transformer en sujet voulant. Steve devient un simulacre de "celui qui sait ce qu'il veut", il n'est pas encore celui qui peut, mais voudrait qu'on le reconnaisse comme tel, qu'il y ait identification. Le stimulus actionné par le manipulateur amène Steve à une réponse qu'il croit libre. Dans son désir d'être reconnu, il accepte les codes de valeurs du manipulateur. Steve doit sauver son honneur et prouver qu'il peut faire. Il choisira une image de valeur positive comme si c'était lui qui avait décidé ce qu'il voulait et devient alors l'incarnation du nouveau système de valeurs. Steve a accepté le contrat et les obligations qui en découlent mais a en fait adopté celui que lui suggérait le manipulateur, c'est une illusion contractuelle de l'acceptation d'un contrat contraignant librement consenti.

5.4.6 La structure actantielle

Steve est en quête d'un objet, l'apprentissage du français. Nous avons réussi à le persuader de restreindre son expression et sa compréhension orales pendant les conversations courantes. Il est en communication avec nous (le coach), et différents acteurs (ses collègues, sa femme, le concierge). Il a un pouvoir grâce à des adjuvants (nous, son désir de réussir, sa fierté) et malgré des opposants (sa paresse, ses blocages, la difficulté, son manque de réussite, le fait que nous sommes plus jeune). L'acteur n'existe pas en soi mais il est construit et défini par son action.

Le destinataire est celui qui pousse le sujet à agir, dans ce cas il s'agit du coach. Selon le point de vue, Steve peut être aussi bien destinataire que destinataire. Par exemple il est destinataire s'il réussit. Il demande à apprendre, à recevoir des techniques, il est alors également destinataire. Le désir d'apprendre est un destinataire

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

pour Steve. Il forme avec nous un seul sujet, en co-construction (il n'y a plus d'opposition professeur-apprenant). Nous l'obligeons à emprunter un parcours d'apprentissage facile, modulé selon ses besoins et ses capacités. Nous escamotons dans un premier temps les opposants, les obstacles infranchissables. Nous éliminons les phrases et les conjugaisons complexes, et nous imposons des phrases courtes. Nous le mettons dans une position en apparence confortable où il ne peut pas échouer (il ne peut pas ne pas réussir). C'est en fait un défi positif où il ne peut pas perdre mais qu'il ne peut pas refuser.

Steve a développé au cours du temps devant ses difficultés une esquive polie qui se manifeste par une simulation pour "paraître vraie" mais en réalité complètement fausse. Il manifeste une bonne volonté apparente qui est en fait un refus total du travail et de l'effort continu. Il est un peu dans la situation du traître travesti et ne craint pas tellement d'être démasqué. Il s'en tirera par une pirouette intellectuelle. Il multiplie les rôles actantiels en utilisant les oppositions vrai/faux, secret/mensonge. La mission de Steve, le sujet, est de réussir à faire ce que nous lui demandons, ce que nous avons réussi à le persuader de faire, en contournant son problème principal, son blocage.

5. APPORTS DE LA SEMIOTIQUE

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Notre Coaching Stratégico-Linguistique que nous simplifierons par l'acronyme CSL est une étude de défrichage, d'éléments rassemblés qui ne sont guère étudiés scientifiquement dans leur ensemble. Il traite de notions larges et complexes et ne peut prétendre à l'exhaustivité. Il constitue des pistes de réflexion pour des recherches qui devront être précisées dans le futur.

Le CSL ne se présente pas sous une forme figée, il doit évoluer en fonction de chaque type de situation, de personne. Il concerne l'amélioration et l'accélération des techniques d'apprentissage et d'enseignement théoriques et scolaires d'une langue étrangère ou maternelle, tant de la part de l'apprenant que du professeur. Il peut avoir également pour but de remédier à des dysfonctionnements liés au langage et à ses modalités de réalisation.

Notre but est de fournir un développement structuré dans un mode scientifique de techniques prouvées et reproductibles. Le CSL propose un cadre général d'intervention prédéfini applicable de

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

manière non systématique à la majeure partie des cas, souple et modulé en fonction de chaque individu et de chaque situation, mais en suivant une trame préétablie.

Il privilégiera les théories qui n'ont pas une approche exclusive. Il proposera des protocoles d'intervention modulables, des modèles généraux de comportements les plus adaptés aux dysfonctionnements du sujet. Il n'y a pas une seule solution, il y a plusieurs points de vue possibles.

Nous nous inspirons de la rigueur et de la scientificité des méthodes présentées par les TCC (Thérapies Cognitives et Comportementales) comme modèle de développement structurant (évaluation, réussite relative) mais en les transposant à notre domaine car elles ont des protocoles médicaux rigides et formatés. Une vision globale rapide du problème doit être mise en place au préalable.

Dans notre projet nous ne prendrons pas en compte les théories de Chomsky qui nous semblent peu pertinentes. Nous considérons que l'approche behavioriste est dépassée mais que des développements modernes comme les sciences cognitives et les sciences du comportement peuvent être utiles.

Deux types de problèmes principaux coexistent, des problèmes techniques et des problèmes psychologiques et il faut être toujours conscient qu'ils forment un continuum même si l'un des deux est souvent prédominant. Le coaching technique est axé sur la forme, le sujet ne parvient pas à bien assimiler des apprentissages grammaticaux simples, le vocabulaire, la prononciation, les spécificités de la langue cible (syntaxe, morphologie, phonétique), l'apprentissage est ralenti. La méthode qu'il suit est inadaptée ou en tout cas ne lui convient pas et n'a pas le rendement espéré. Ce coaching technique ne concerne pas seulement les gens qui ont des

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

difficultés mais permet de réduire les temps, de rendre plus rapide, plus efficace, et d'améliorer les stratégies. C'est le type de coaching que nous avons suivi avec Asia Argento.

Dans le coaching psychologique, le sujet a des connaissances voire un niveau correct de langue en théorie mais il est incapable de les mettre en œuvre convenablement au niveau sémantique pour des raisons psychologiques et émotionnelles, ses objectifs sont souvent trop élevés. Il a des problèmes avec les applications pratiques de la langue, un manque de production et de rendement, et les difficultés sont souvent plus psychologiques et émotionnelles que pratiques. Il a un blocage qu'il faut contourner, c'est un problème de fond, de cognition. C'est le coaching que nous avons réalisé avec Steve.

Notre outil, notre objectif principal sera le changement, c'est le seul moyen de contourner un blocage ou un apprentissage qui ne réussit pas assez vite par des stratégies adaptées au cas par cas pour une stabilisation non problématique, pour faire évoluer une situation statique ou bloquante vers une situation plus fonctionnelle. Nous nous plaçons du côté de l'humanisme, de l'acquis et de l'empirisme par une approche systémique et empirique *bottom up*.

Notre démarche fonctionne pas correction et adaptation grâce à la rétroaction, nous partons du concret pour aller vers l'abstrait, l'expérience nous paraît la seule source valable de connaissance. Nous estimons comme l'École de Palo Alto que l'esprit n'est pas séparé du corps et qu'il est incarné : le changement peut se réaliser à la suite d'une « expérience émotionnelle corrective » induite par une action.

Nous recherchons une filiation d'idées et de pratiques et non pas une dimension philosophique. Comme les sophistes de l'Antiquité, nous ne tentons pas de modifier les conceptions du monde du sujet sans jugement de valeur, nous l'accompagnons dans la

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

recherche d'un rapport plus fonctionnel à soi-même, aux autres et au monde¹⁷¹. Comme pour la psychanalyse, notre action est basée sur la parole, mais comme dans les thérapies brèves, elle est orientée vers la recherche de solutions plutôt que vers la recherche du problème.

Nous nous attachons à intervenir sur les processus mentaux à l'origine des émotions et des désordres constatés. L'empathie avec le sujet est primordiale pour créer un climat propice à la communication. Nous nous imprégnons de l'univers de représentation du sujet pour créer une alliance avec lui mais c'est toujours le sujet qui décide de changer ou non. Il ne s'agit en aucun cas d'une thérapie mais d'une amélioration de la façon dont le sujet considère des situations problématiques.

Le CSL s'appuie sur les échecs et les réussites du sujet et lui propose d'autres lectures de sa réalité. Nous utilisons des stratagèmes tirés de notre expérience et de l'expérience du sujet en essayant de reproduire les solutions qui ont déjà fonctionné par hasard. En suivant les enseignements de Vygotski, le travail en commun avec le sujet lui permet de refaire la tâche seul. Le coaching linguistique peut contourner des difficultés psychologiques ou relationnelles à l'aide du langage.

Pour mettre en œuvre le changement, nous utilisons le langage injonctif pour le recadrage, et l'injonction paradoxale pour que le sujet prenne conscience des contradictions dans lesquelles il s'enferme. Le CSL favorise l'émergence de changements minimes, qui suffisent à enclencher une dynamique nouvelle. Par réaction systémique le changement d'un seul élément permet de faire évoluer l'ensemble des éléments en interaction.

¹⁷¹ Nardone (1991).

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Nous ne nous interdisons pas, si nous le jugeons utile, d'avoir recours à des éléments de la sérendipité, de l'entropie, ou de la théorie des neurones miroirs ; ces derniers fournissent des outils importants pour l'anticipation des émotions et des intentions. La modélisation de nos interventions se construira à l'aide de l'analyse du discours.

Le changement ne saurait s'effectuer si l'on n'accompagne pas les interactions entre le coach et le sujet. C'est un travail à deux en co-construction, un équilibre de positions hautes ou basses, visibles et masquées. Les interactions peuvent être complémentaires ou symétriques, la communication analogique et numérique. C'est ce que nous allons développer maintenant, nous nous attacherons ensuite à présenter trois outils qui nous paraissent les plus importants dans notre travail : les métaphores avec le langage injonctif, la manipulation bienveillante et le recadrage.

6.1 Interactions

Dans les interactions entre professionnels et clients, que ce soit dans le coaching, le mentorat ou la psychanalyse, les rôles respectifs se définissent par rapport à une position haute et une position basse. Dans le cas d'une situation de communication complémentaire, non symétrique, l'un des deux protagonistes se trouve en position haute, et l'autre en position basse. Il peut y avoir une compétition qui peut aller jusqu'au conflit. Le mentor est constamment en position haute puisqu'il représente celui qui détient la connaissance, mais il est aussi en position basse puisque c'est le client qui est le payeur et donc en dernier lieu le décideur. Le client est en position basse par rapport au mentor car il est en manque de savoir, mais en position haute

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

puisqu'il paie. Il ne semble pas y avoir de dimension cachée, les rôles sont nettement définis, aucune manipulation n'est a priori nécessaire.

En ce qui concerne le processus de changement, le coach est le spécialiste, il a ici une position haute, alors qu'au niveau du contenu, il favorise une progression autonome du coaché, se mettant ainsi volontairement en position basse.

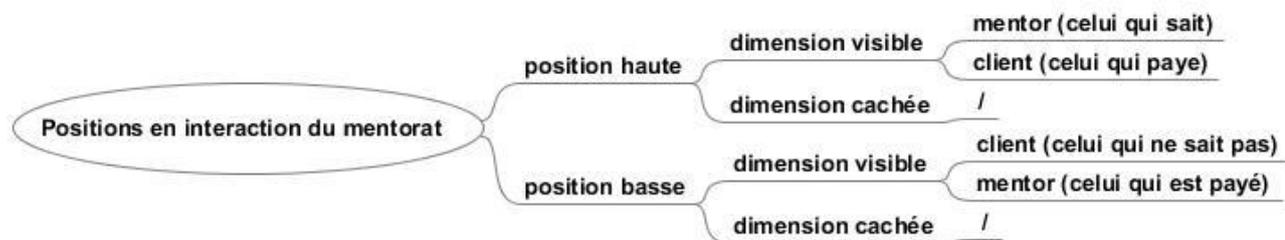


Figure 18. Positions en interaction du mentorat

L'analyse psychanalytique est dans une position ambiguë, la réalité ne semble pas correspondre aux affirmations, aux prétentions d'objectivité et de neutralité annoncées. L'analyste prétend être en position basse, mais en vérité est en position haute car il utilise un métalangage particulier que le client doit apprendre, il est en position omnisciente assis derrière le client, qui lui, est allongé, et c'est uniquement ce dernier qui se livre et qui raconte les détails les plus intimes de sa vie. L'analyste ne doit pas livrer le moindre détail personnel, même s'il se veut neutre, ce qui est impossible, il est un expert thérapeute qui détient le savoir. L'analyste est en position haute mais pas de manière visible puisqu'il dirige l'entretien sans le reconnaître. Il est également en position basse puisqu'il écoute et ne donne pas de consignes explicites. Le client est en position haute

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

puisque c'est lui qui paie, et en position basse puisque c'est lui qui est en situation de demande, de souffrance.

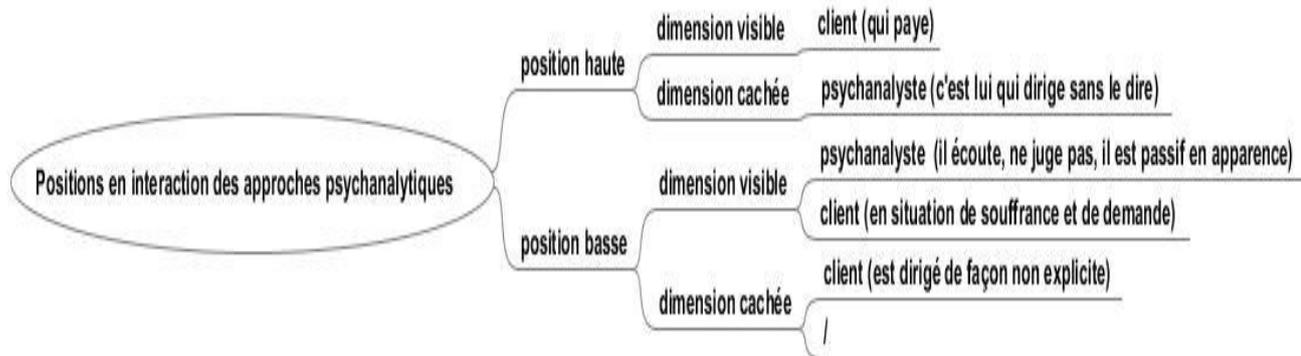


Figure 19. Positions en interaction des approches psychanalytiques

Le coaching scientifique est un travail en co-construction. Le coach et le client sont au même niveau d'interactions, et les positions hautes et basses changent à tour de rôle. Le client se situe seul en position haute visible, car c'est lui qui paie. En position haute non visible, ils constituent une entité commune et se situent donc au même niveau, le client détient les solutions possibles à ses problèmes et le coach possède les connaissances sur les techniques de changement. En position basse visible, ils doivent construire ensemble un projet humble et réalisable. En position basse non visible, c'est le coach qui manipule de façon bienveillante, à l'aide de stratagèmes, mais il est préférable pour une question d'efficacité qu'il explique après-coup, sinon le client risquerait d'anticiper les effets, ou

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

de résister, l'effet de surprise est primordial pour la réussite du changement.

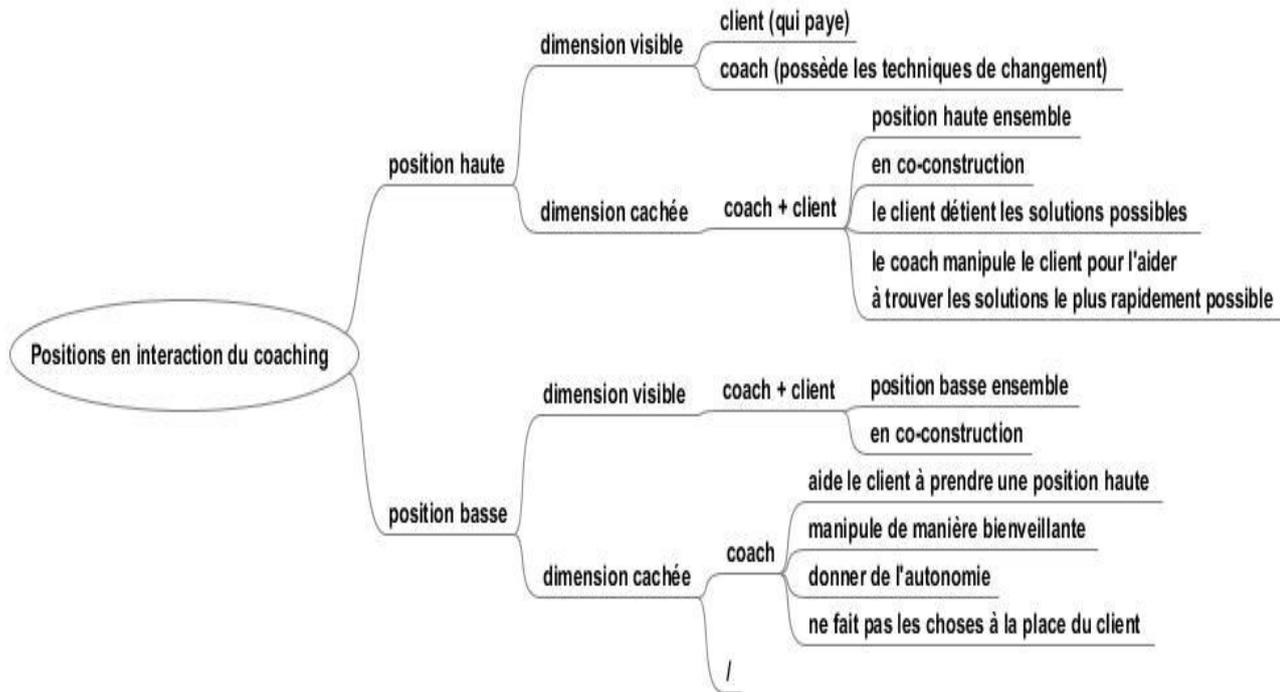


Figure 20. Positions en interaction du coaching

Bateson a introduit les notions de symétrie ou complémentarité de la communication. La symétrie désigne l'égalité des positions, et la complémentarité, la différence. Dans le cas de l'égalité, la différence tend à se minimiser, et dans la différence les comportements tendent à réaliser une complémentarité qui la renforce.

Les interactions entre professionnels et clients dans les métiers de développement personnel sont quasi exclusivement de type complémentaire, c'est-à-dire que le professionnel adopte une position basse quand le client est en position haute, et inversement. Le coaching semble être le seul à avoir la particularité de chercher à

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

stabiliser et à encourager des interactions symétriques, c'est-à-dire qu'il vise à se mettre au même niveau que le client pour l'aider à trouver une solution que ce dernier possède en lui mais n'arrive pas à mettre en œuvre.

Comme on vient de le voir, le thérapeute ou le coach et le sujet se trouvent dans des positions hautes ou basses, et si l'on se réfère à Watzlawick, ils interagissent selon deux modes de communication humaine, numérique et analogique, qui ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, et qui sont consubstantiels à la nature humaine. Pour simplifier, on pourrait dire que le numérique correspondrait au contenu, à la théorie, et que l'analogique correspondrait à la forme et à la pratique. Le choix de ces modes se fait généralement de manière inconsciente, et il est important de les identifier pour réussir à mettre en œuvre les outils de changement tels que les métaphores, le langage injonctif, la manipulation bienveillante et le recadrage.

6.2 Outils

Comment orienter le sujet vers le but recherché, quelles sont les techniques que nous pouvons utiliser ? Les sophistes nous intéressent pour notre travail en raison de leurs recherches pragmatiques du résultat et du changement. Pour ce faire ils ont dû se démarquer des sciences officielles et des pratiques de leur époque. À leur instar, notre but principal doit être de trouver une théorie scientifique la plus efficace et la plus rapide possible pour obtenir des résultats. Comme eux, nous avons dû remettre l'individu au centre du processus, le coach fournit au sujet les meilleurs outils qu'il est capable d'utiliser et non pas les meilleurs outils dans l'absolu, c'est une personnalisation adaptée à ce que le sujet est capable de réaliser.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Nous avons à notre disposition un ensemble d'outils et de techniques pour appliquer les théories que nous avons déjà examinées. Le langage injonctif est un des outils principaux permettant dans un premier temps d'entrer dans la conception du monde du sujet, ce qui est une étape préliminaire et nécessaire dont on ne peut pas se priver. C'est en général ce qui a fait défaut à l'entourage du sujet : ce dernier n'a pas trouvé d'interlocuteur qui le comprenne et qui puisse l'aider à trouver la bonne démarche pour résoudre son problème ou améliorer la situation souhaitée. Le langage injonctif est formé principalement à l'aide de métaphores applicables à tous, même aux gens simples. Il initie un changement de façon détournée, et ensuite, par des procédés de manipulation bienveillante, il amène à un recadrage permettant une action effective.

6.2.1 Les métaphores : un outil puissant pour le langage injonctif

L'utilisation de métaphores est systématique : les coachs les emploient dans toutes les approches. Elles permettent de contourner certains blocages car le sujet ne se fixe pas sur le contenu et la théorie mais sur l'image véhiculée. C'est un outil puissant de reconceptualisation, un procédé rapide et économique qui agit tant au niveau émotionnel qu'au niveau de l'esprit, qui fait appel également aux sensations, et qui est incarné. Il sert à induire, à déclencher le changement de manière détournée et à prendre conscience de la relativité d'un point de vue.

La métaphore (du grec *μεταφορά*, *transport*) est une image, une analogie, une substitution ou un concept fabriqué par la juxtaposition de deux termes de champs différents. Elle permet de créer des idées nouvelles, de surprendre ; elle sort des sentiers

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

lexicaux habituels. C'est un procédé tout à fait humain, et les programmeurs ont bien des difficultés à implémenter des modèles de création de métaphores dans les ordinateurs qui ne peuvent faire autre chose que les répéter. Par exemple, une métaphore telle que "Pelé le roi du football" est comprise universellement alors que ce champion n'est pas un roi, il est simplement le meilleur dans son sport.

Contrairement aux linguistes et aux philosophes en général, qui considèrent les métaphores simplement comme un jeu de langage sans portée cognitive, Lakoff et Johnson¹⁷² cherchent à démontrer que nos concepts, notre apprentissage, notre rapport au monde fonctionnent par métaphores. Ils établissent que notre façon d'envisager et de comprendre les choses est métaphorique. Ce sont des théoriciens qui ont des réflexions assez abstraites mais qui prennent appui sur les recherches en sciences dures, entre autres l'imagerie cérébrale et les neurosciences, qui confirment ses hypothèses.

Les concepts fondamentaux sont bâtis sur nos émotions, notre expérience. Les idées, l'abstraction, nous sont difficiles à appréhender, nous nous les expliquons au moyen de métaphores des objets représentés, pour nous plus claires et plus simples et grâce à des exemples de ce que nous avons déjà ressenti. Nous définissons nos concepts fondamentaux à partir de prototypes et des relations que nous construisons avec eux.

Dans notre civilisation occidentale, il semblerait que les métaphores fonctionnent souvent selon une sorte d'échelle. Nous pouvons nous interroger pour tenter de déterminer si cette dernière est d'origine culturelle ou universelle et relève plutôt de l'inné. Lakoff

¹⁷² Lakoff et Johnson (2005).

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

et Johnson distinguent les métaphores d'orientation qui s'établissent sur deux positions opposées, la positive en haut, la négative en bas. La vertu, la chance, le bonheur, la conscience, la santé seraient en haut, le vice, le malheur, la malchance, l'inconscient, la maladie seraient en bas. Par exemple : "je suis aux anges" ; "il tombe de fatigue".

Ils distinguent également les métaphores structurales, les combats physiques, ordinaires chez les animaux, qui sont en grande partie remplacés dans les sociétés modernes par des combats virtuels. Les défis verbaux, intimidations, menaces, diversions, sont accompagnés d'arguments d'apparence rationnels : "je suis le meilleur parce que je suis le plus fort", "je fais des bêtises parce que je t'aime". Ils estiment que notre système conceptuel fonctionne de façon métaphorique et ils se demandent même s'il est possible de comprendre un concept directement sans métaphore.

Traditionnellement, on considère que la métaphore est un phénomène purement linguistique alors que c'est un moyen de structurer notre système conceptuel. Les mots ne modifient pas la réalité, mais les changements de nos conceptions transforment notre perception du monde, et comment nous agissons en fonction de cette perception. Si l'on considère que le monde réel dit objectif est indépendant de la façon dont nous concevons le monde, on oublie la façon dont les humains perçoivent, conceptualisent ce qui constitue notre expérience. Les nouvelles métaphores créent une réalité inédite. Par exemple, la métaphore "le temps c'est de l'argent" a été introduite par les occidentaux au niveau mondial, ce qui a entraîné des changements culturels importants et l'abandon d'anciens concepts.

Les objets du monde extérieur imposent des contraintes à nos conceptions du monde mais seulement par l'intermédiaire des

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

expériences que nous en avons eues. Elles sont différentes d'un individu à l'autre et surtout d'une culture à l'autre et elles ne sont guère compréhensibles en termes objectifs puisqu'elles relèvent du domaine des sens. Une nouvelle métaphore peut définir une nouvelle réalité, c'est ce qu'ont bien compris les hommes politiques qui peuvent parvenir à imposer leurs propres métaphores. Celui qui y réussit parvient à faire croire qu'elles sont vraies objectivement. Malgré ce qu'on apprend dans notre culture occidentale, il n'existe pas une vérité absolue, qui pourrait être dangereuse politiquement et socialement, mais des ensembles de vérités qui dépendent de la façon dont nous les ressentons.

Les mythes anciens, qui sont présents dans toutes les mémoires, peuvent parfois être assimilés aux métaphores, ce qui n'empêche pas d'inventer ou d'adapter des mythes modernes et les hommes politiques sont entourés de conseillers spécialisés dans la production de *storytelling* ou communication narrative. Il consiste à inventer ou modifier une histoire capable de séduire ou intéresser le public et peut être construit *ex nihilo* à partir de faits totalement inventés ou par modification et occultation de certains aspects de faits réels. Il peut s'agir d'anecdotes, de blagues, qui peuvent permettre de détourner l'attention de faits désagréables ou rendre un personnage sympathique. Si cela est bien fait, l'histoire fabriquée peut devenir une sorte de mythe moderne que la plupart des gens tiendront pour vrai sans l'examiner réellement. Les entreprises, les lobbies, les publicitaires, le marketing et tous les moyens de communication les utilisent maintenant à grande échelle (*corporate storytelling*) et essaient de susciter des émotions chez le public visé. En cherchant à toucher le cœur, on tente de passer par les sensations pour atteindre la raison.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Nos expériences passées sont constituées en structures cohérentes, états, essais, causes, résultats partiels puis définitifs. Elles nous semblent naturelles parce qu'elles résultent de ce qu'a produit notre corps et nos sens, en interaction avec notre environnement et avec les personnes qui nous entourent, ainsi qu'avec les institutions sociales, économiques, ou religieuses de notre culture. Les vérités que nous accumulons sont indispensables à notre vie, et elles nous semblent tellement évidentes qu'il est difficile pour nous de les isoler et de les remettre en question. Nos actions sont déterminées par ce que nous pensons être vrai, et cette vérité dépend de l'adéquation aux objectifs de l'utilisateur et du contexte.

La vérité d'une assertion dépend de la compréhension qu'on en a et elle est toujours variable selon le contexte et les objectifs de l'utilisateur. Une métaphore est conceptuelle par nature et on peut considérer que les phrases qui en contiennent décrivent des situations telles que nous les concevons. Une situation donnée ne peut se comprendre que par la présence d'arrière-plans qui s'emboîtent les uns dans les autres comme des poupées russes. Ces structures sont extrêmement riches, et elles fonctionnent par interaction et ressemblance de prototypes.

Habituellement dans la culture occidentale, la seule alternative à l'objectivité est la subjectivité radicale, il n'y a pas de troisième voie. Mais Lakoff, lui, en propose une, celle des mythes qui nous permettent de comprendre nos expériences. Toutes les cultures possèdent des mythes, et ils sont nécessaires à comprendre le monde qui nous entoure. Nous considérons souvent les métaphores de notre culture comme vraies, il en va de même pour les mythes. C'est le cas pour celui de l'objectivité qui ne se considère pas comme tel et qui méprise tous les autres ainsi que les métaphores, qui pour lui ne peuvent pas être objectivement vraies. La compréhension de soi

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

consiste à prendre conscience de métaphores qui étaient auparavant inconscientes. Essayer de se comprendre consiste en la création de nouvelles métaphores qui s'appuient sur le substrat constitué par les anciennes.

Les métaphores ont le pouvoir d'inventer de nouvelles réalités, en particulier celles qui concernent notre entourage et elles peuvent alors devenir un modèle, pour nos actions futures, qui s'accorderont avec elles. Elles ont la capacité de donner une cohérence à nos expériences et deviendront alors des prophéties auto-réalisantes. Les métaphores ont des implications qui mettent en valeur et rendent cohérents certains aspects de notre expérience. Elles peuvent créer des réalités, en particulier des réalités sociales et peuvent être alors des guides pour les actions futures, qui s'ajusteront à elle : en retour, le pouvoir qu'elles ont de rendre cohérente l'expérience en sera renforcé. En ce sens, elles peuvent être des prophéties qui engendrent leur propre accomplissement.

6.2.2 La manipulation bienveillante

La manipulation recouvre un vaste champ d'actions. Elle vise à changer, à agir sur la façon dont un interlocuteur ou un groupe de personnes appréhende la réalité. Ces derniers peuvent être consentants et conscients ou non de la manipulation. Le manipulateur a à sa disposition une gamme étendue de techniques, de procédés qui vont de la séduction et de la suggestion, à la persuasion. Elle peut avoir des connotations défavorables dans le champ des contrôles psychologiques violents comme le lavage de cerveau, la rééducation dans les camps chinois, ou comme dans les cas de dérives sectaires. Elle est très utilisée par les hommes politiques et les groupes de pression pour exercer une influence sur une population dans les domaines politiques, militaires ou économiques.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Poussée à son extrême, elle peut amener à un conditionnement qui a été expérimenté sur les animaux mais que l'on pourrait étendre aux hommes. Pavlov a montré qu'il était possible de déclencher des réflexes comportementaux à l'aide de stimuli appropriés. La manipulation pose des problèmes et est controversée, on en parle assez peu, à part dans l'École de Palo Alto. C'est une attitude hypocrite car elle est utilisée dans toutes les approches, nous manipulons et nous influençons consciemment ou non nos interlocuteurs et nous-même.

Watzlawick est l'auteur d'un aphorisme célèbre : "on ne peut pas ne pas communiquer". Nous irons plus loin en disant "on ne peut pas ne pas manipuler". On parle toujours des méfaits de la manipulation malveillante, mais beaucoup plus rarement de son aspect positif, la manipulation bienveillante. Il faut reconnaître cependant que le manipulateur n'a personne pour le superviser, que son éthique est son seul garde-fou et donc il peut se tromper de bonne foi, et être persuadé à tort de la justesse de son action.

Comme nous l'avons déjà évoqué (cf. 1.3.4 et 3.2.1), Erickson est le père, l'inventeur du concept de manipulation bienveillante. Succinctement, il s'agit d'endormir la vigilance du sujet en lui présentant un grand nombre de propositions et en lui faisant faire des actions qui apparemment n'ont aucun rapport avec le but poursuivi. La manipulation bienveillante pour Nardone n'est qu'un outil parmi d'autres, il l'utilise principalement pour brouiller les pistes, induire de la surprise, pour détourner l'attention de la tâche véritable et du résultat escompté. Quand l'effet du changement commence à se produire, il est préférable que le sujet ne le voie pas venir et que quand il s'en rend vraiment compte, le changement se soit déjà réalisé et l'effet en est d'autant plus fort. Sinon on peut craindre que le sujet se raidisse, qu'il anticipe et qu'il attende ce changement, et il

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

risque le faire échouer. L'apprentissage de la manipulation sur soi-même, vers le but que le sujet désire atteindre, est l'objectif que se fixe Nardone pour le rendre plus autonome. La manipulation fonctionnelle donne les outils pour se construire et "se manipuler" une réalité plus adaptée et plus fonctionnelle qui produise moins de souffrance et soit plus efficace.

Il fait faire au sujet des actions que ce dernier ne comprendra pas, qu'il trouvera étranges, mais qui sont nécessaires pour obtenir de bons résultats. Simplement il fait exécuter des actions bénignes, et le sujet est toujours libre de les refuser, Nardone se donne comme borne de ne pas lui faire faire quelque chose qui pourrait lui nuire ou contre sa volonté. Tout coach honnête et responsable doit se fixer une éthique. Le tarif et le nombre de séances est établi lors du premier entretien, il n'y a pas de dépassement d'honoraires, pas de cadeaux, et selon les moyens du sujet, il peut consentir à des réductions.

Nardone n'explique pas obligatoirement au sujet la façon dont il l'a manipulé mais si celui-ci le lui demande, il accepte de lui dévoiler la façon dont il a procédé, mais uniquement au terme de la dernière séance. Quand un prestidigitateur montre la façon dont il a mystifié son auditoire, ce dernier est moins émerveillé et cherche davantage à deviner le prochain « truc ». L'explication en cours de séance risque de nuire au processus, le sujet aura tendance à anticiper et à attendre un résultat rapide et précis alors que le déclenchement du changement est à peine commencé. Il s'attend déjà à un changement et à cause de son anticipation, le recadrage enclenché par la manipulation bienveillante manquera l'effet de surprise et ne sera probablement pas aussi efficace.

6.2.3 Le recadrage

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Déjà les sceptiques grecs avaient pensé qu'il était impossible de connaître la réalité puisque c'est notre système sensoriel et cognitif qui interprète le monde extérieur. Nos constructions culturelles acquises, nos états d'âmes et notre expérience conditionnent la façon dont nous percevons la réalité externe. L'individu n'est pas un récepteur passif de stimuli externes mais construit la réalité qu'il perçoit en actes de connaissance. « La realtà non è che la costruzione di coloro che credono di averla scoperta e analizzata. Ciò che viene ipoteticamente scoperto è un'invenzione, il cui inventore è inconsapevole del proprio inventare e considera la realtà come qualcosa che esiste indipendentemente da sé¹⁷³ ».

Watzlawick considère que la perception de la réalité par un sujet peut se diviser en deux ordres, la perception des propriétés purement physiques des objets et des situations, et le deuxième ordre, la signification que le sujet en tire. Presque tous les problèmes viennent des significations que nous leur donnons. « Non sono le cose in sé che ci preoccupano ma le opinioni che noi abbiamo di quelle cose¹⁷⁴ ».

On attribue à Maslow ou Watzlawick l'aphorisme suivant : « *I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail.* », littéralement « si le seul outil que vous avez est un marteau, vous tendez à voir tout problème comme un clou », souvent traduit par « tout ressemble à un clou pour qui ne possède qu'un marteau ». Tout essai d'intervention est une forme de « comme si », un ensemble de prémisses non prouvées et non prouvables qui peuvent cependant mener souvent à des résultats concrets.

¹⁷³Foerster (1998), cité in Milanese et Mordazzi (2005 : 9).

¹⁷⁴Epictète, cité in Milanese et Mordazzi, *ibid*, p.10.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Le changement doit tenter de modifier la façon dont les personnes ont construit leur réalité du deuxième ordre, les interventions ne dépendent pas de leur véracité mais de leur portée heuristique. Ce qui compte, c'est de trouver une solution réalisable, pragmatique, la démarche heuristique fonctionne par évolutions successives et hypothèses provisoires sans aboutir nécessairement à une situation figée. Il faut augmenter la conscience fonctionnelle du sujet en l'adaptant aux réalités partielles et aux changements.

La seule vérité d'une théorie scientifique à laquelle on peut aspirer est celle de l'efficacité. La « recherche-intervention » essaie de déterminer comment fonctionne un problème, on modifie des événements et on en observe les effets en réaction au changement introduit. C'est la technique de la rétroaction (*feedback*) qui permet de rendre un système de plus en plus efficace. C'est l'action qui construit la connaissance puisque l'homme ne peut pas connaître ce qu'il fait. L'unique variable de connaissance que peut contrôler un chercheur est sa stratégie, son essai de solution. La recherche-intervention appliquée à un vaste échantillon de problèmes du même type permet de révéler le modèle de fonctionnement du problème et la typologie des troubles, objet de l'étude. Les nouvelles connaissances fondées sur les effets des interventions permettent une autocorrection continue basée sur l'interaction avec le problème à résoudre¹⁷⁵.

L'autopersuasion est une tendance qui est en chacun de nous et qui consiste à considérer la réalité selon ses propres expériences vécues et les réactions des autres. Un sujet dépressif considère chaque élément défavorable comme une preuve et finit par persuader les autres de cette réalité, ce qui le conforte encore plus dans la

¹⁷⁵Glaserfeld (1984).

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

réalité de sa dépression. Un coach doit se servir de cet instrument puissant pour trouver des possibilités de changement et doit permettre au sujet de construire une nouvelle réalité plus fonctionnelle. Cette réalité inventée sera considérée comme spontanée et pourra produire des effets concrets. Une prophétie autoréalisante amène à l'autopersuasion et grâce à des présupposés de l'événement prévu elle produit une nouvelle réalité. "Un' azione risultante da una profezia che si autodetermina crea essa stessa i presupposti per il verificarsi dell' avvenimento previsto, e in questo senso produce veramente una realtà che senza di essa non si sarebbe verificata"¹⁷⁶.

L'autopersuasion est une forme d'effet placebo qui nous influence dans nos comportements et nos personnes ainsi que dans nos réactions physiologiques et notre entourage en subit les effets également. Rosenthal et Jacobson (1968) ont prouvé que l'opinion des enseignants sur l'intelligence de leurs élèves a un effet important sur les capacités d'apprentissage et le développement intellectuel de ceux-ci.

Toutes les perceptions de la réalité sont des auto-persuasions. Le coach doit déterminer si cette auto-persuasion est fonctionnelle ou dysfonctionnelle. Il doit modifier la façon du sujet de percevoir les choses sans tenter de révélation rationnelle et il ne faut surtout pas heurter de manière frontale sa perception de la réalité. Mais il faut lui faire accepter de changer un peu sa manière de penser "comme si". Il peut effectuer un léger changement en essayant une petite modification chaque jour.

Le coach construit des stratagèmes qui utilisent des logiques différentes comme la contradiction, le paradoxe et l'autopersuasion.

¹⁷⁶ Watzlawick (1988 : 88).

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Chacun a tendance à appliquer un modèle qui lui a paru efficace dans le passé et nous sommes portés à répéter nos habitudes. Plus nos stratégies nous ont semblé fonctionnelles, plus elles résistent au changement.

Henri Laborit (1976, 1987) a démontré que le cerveau humain était capable de construire des circuits synaptiques quand l'organisme rencontrait les mêmes situations plusieurs fois au-delà des raisonnements et des anticipations cognitives. Les structures corticales anciennes sont constituées de modèles innés mais les régions corticales plus complexes du cortex associatif ont relativement peu de connaissances prédéfinies. Elles ont la capacité de s'auto-organiser, notre esprit change constamment en restant le même. « L'eau change continuellement mais le fleuve reste le même »(Héraclite).

On peut essayer de développer ses points forts en négligeant les points faibles, ce que font souvent les sportifs ou les décideurs, cependant cela peut amener à des difficultés. En apprenant à atténuer nos incapacités, il est possible de repousser ses propres limites et même de les transformer en avantages. Les habitudes qui ont réussi constituent ce que Nardone appelle les TSR (Tentatives de Solutions Redondantes). Si elles provoquent des dysfonctionnements, ceux-ci résident dans leur application de manière rigide et dans des situations inadaptées. Il s'attache non pas à les corriger, mais à modifier leurs composantes dysfonctionnelles.

Le plus difficile est d'individualiser ces dysfonctionnements rapidement. Ils résident dans la sphère des relations avec les autres et avec nous-même qui sont le fondement de notre équilibre personnel et de notre être. C'est un ensemble systémique, et si une seule de ses parties fonctionne mal, cela peut avoir des répercussions graves sur notre vie. Le coach essaie de trouver comment cela

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

fonctionne, selon quelle modalité choisie, et si le sujet considère qu'il agit d'un point de vue rationnel. Si c'est une modalité spontanée, le sujet agit et s'aperçoit seulement *a posteriori* que cela ne fonctionne pas, bien qu'il ne parvienne pas à faire autrement. Selon une modalité subie, la plus fréquente, le sujet est la proie de ses émotions et de ses valeurs sans rationalité mais il n'est pas capable d'agir d'une autre façon, cette croyance s'impose à lui.

On essaiera de trouver un mode d'action efficace en interaction plutôt qu'en exclusion, en individualisant ces niveaux, sans oublier qu'ils fonctionnent de façon systémique. Le sujet ne doit pas s'attacher à la complexité de la réalité, il doit être pragmatique. Le coach doit trouver des expressions de la TSR, ses stratégies (les actions techniques ou tactiques employées), la communication (le sujet emploie des stratégies destinées à surmonter une difficulté, mais ne trompe pas l'entourage), les relations, les plus nombreuses (le sujet a des blocages relationnels, peur, colère). Les approches thérapeutiques classiques s'intéressent au niveau décisionnel alors que la plus grande partie de nos blocages sont le fait de réactions incontrôlées.

Rien n'est dans l'intellect qui ne soit pas passé d'abord par les sens (*nihil est in intellectu quod non sit prius in sensu*¹⁷⁷) : l'autopersuasion peut nous pousser à une attitude rationnelle en ignorant les sensations, par exemple repousser toujours au lendemain une décision qu'on sait inévitable. Le coach peut essayer une "solution orientée", faire trouver dans le passé du sujet une exception à ses actions qui a fonctionné dans un petit nombre de situations. Comment l'exception s'est manifestée (niveau de stratégie, de communication, de relation) ? Quel processus l'a

¹⁷⁷Thomas d'Aquin, De veritate, Questio 2, art. 3, argumentum 19.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

déclenchée (choisi, subi, ou spontané) ? En ce qui concerne les exceptions, une circulation systémique est toujours possible. Si cette stratégie réussit, la clef est trouvée, sinon les réponses du sujet aideront à modifier la stratégie d'observation. Par exemple, une mère qui ne réussit pas à gérer les transgressions de son fils et qui ne parvient pas à lui imposer des limites, sera amenée par le coach à éprouver une peur plus grande que celle qu'elle ressent actuellement, ce qui lui permettrait de mettre de côté ses difficultés relationnelles avec son fils, et de faire ce que Nardone appelle « far salire il nemico in soffitta e togliere la scala » (Nardone, 2003).

On a la tentation d'utiliser ce que nous connaissons le mieux et ce qui nous paraît le plus contrôlable et le plus rassurant, c'est-à-dire le rationnel, en ignorant les sensations de base. Ce procédé peut être considéré comme une autopersuasion qui devient une TSR. Nous avons tous vécu une expérience frustrante de savoir ce qui répondrait le mieux à un problème donné mais que nous ne réussissons pas à mettre en œuvre à cause de modalités incorrectes. Le coach doit travailler sur la gestion et le dépassement de l'anxiété pour permettre de mettre en place ce que le raisonnement rationnel pousse le sujet à faire. Cela ne réussit pas toujours, certaines TSR fonctionnent sans exception passée ou selon des exceptions exceptionnelles non reproductibles.

Le coach tente de trouver des exceptions pour permettre une intervention orientée vers la solution et fait rechercher par le sujet si dans le passé il a eu une réaction différente qui lui a permis une exception positive, en face des conditions qui lui font déclencher sa TSR (Tentative de Solution Redondante). Le coach doit essayer d'évaluer la possibilité d'utiliser les ressources passées du sujet même si cela s'est déroulé dans peu de situations. Une exception qui fonctionne peut ouvrir la voie à une plus petite résistance au

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

changement, on a affaire à une « solution orientée »(de Shazer 1985, 1988, 1994, 2000 ; Berg et Miller, 2001).Le coach doit essayer d'analyser l'exception à l'aide de réducteurs de complexité réalisés pour l'analyse de la TSR.

Si cette stratégie réussit, il n'y a pas besoin d'ajouter autre chose. Sinon, la réponse du système à l'intervention du coach aidera à résoudre et à modifier la stratégie d'observation. Souvent le blocage émotif ne peut cesser que lorsque la ressource alternative fait ressentir encore plus intensément la sensation primaire qui créait le renforcement initial, par exemple, faire ressentir une peur plus grande que celle qui était mise en œuvre. On crée ainsi une restructuration, une des principales techniques de l'approche stratégique. Il faut guider le sujet pour qu'il change le point de vue, avec lequel il considère une certaine réalité en le conduisant vers des sensations et des perceptions différentes. On utilise une concaténation de stratagèmes logiques.

Il faut exagérer l'exception qui a eu lieu une seule fois. Quand il y en a eu, le coach doit les utiliser pour introduire le premier changement en tant que ressource qui suscite la plus petite résistance, mais cela ne fonctionne pas toujours. Il existe des TSR sans exceptions ou qui ne sont pas reproductibles (contingences externes exceptionnelles). Les exceptions négatives sont inutilisables car elles constituent un renforcement de la TSR.

Le coach est nécessairement confronté en premier lieu aux TSR du sujet. Il doit essayer de débloquer les incapacités personnelles et de transformer les limites en ressource. S'il n'y a pas d'exception au scénario redondant ou si l'exception n'est pas reproductible, on a affaire à un scénario rigide et dysfonctionnel, ce qui est beaucoup plus complexe. Le sujet développe non seulement une TSR mais aussi une résistance personnelle au changement qui devient une

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

incapacité. Il faut alors tenter de repérer les critères capables de renverser l'équilibre pour en construire un différent.

La progression que suit le sujet est la suivante :

Constat de ses difficultés (top down) :

sensation → système perceptivo-réactif → incapacité → TSR

Démarche correctrice (bottom up) :

expérience émotionnelle correctrice → sensation → perception → réaction → cognition

En suivant une démarche inversée, en quelque sorte en « remontant le fil », le coach peut parvenir à individualiser quel type « d'expérience émotionnelle correctrice » est nécessaire pour le sujet. Pour repérer les blocages et les TSR (Tentatives de Solutions Redondantes), il est nécessaire d'étudier les sensations fondamentales, les incapacités de base et les incapacités évoluées du sujet.

Modélisation du diagnostic du coach

Constat des difficultés du sujet (bottom up) :

TSR → incapacité → système perceptivo-réactif → sensation

Démarche correctrice (top down) :

cognition → réaction → perception → sensation → expérience émotionnelle correctrice

Certains comme Milanese et Mordazzi (2005), Nardone (1993), Nardone et Portelli (2005), affirment que les sensations fondamentales (peur, colère, douleur, plaisir) ainsi que les incapacités primaires au niveau émotivo-perceptif (sentir, réagir, ne pas réagir) sont présentes dans le système limbique des émotions et des perceptions de base de la zone la plus archaïque du cerveau. Ces actions agissent avant et indépendamment de l'action néocorticale, ce sont les premières réactions instinctives de l'individu. Les incapacités évoluées (stratégiques, d'action, de constance et gestionnelles) sont

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

situées au niveau cognitif dans le néocortex. Ces notions nous paraissent intéressantes mais dans l'état actuel de la recherche, il nous semble difficile d'être aussi affirmatif.

6.2.3.1 Les sensations fondamentales

À la suite de toute TSR, il y a un sens qui apparaît dominant par rapport aux autres pour déclencher la chaîne des incapacités. Cette sensation de base comme les sensations qu'elle entraîne, ne peuvent être annulées ou effacées mais seulement gérées efficacement ou réinventées.

Au cours de sa vie, chaque sujet développe des modalités de perception et de réaction, fruits de l'interaction constante entre ses prédispositions personnelles et ses expériences de vie. Une fois structuré par ces répétitions continues, le système perceptivo-réactif devient un modèle qui se déclenche spontanément. En employant les modes selon lesquels le sujet perçoit et réagit à la réalité qui l'entoure en termes fonctionnels ou dysfonctionnels, quatre sensations fondamentales de base peuvent être individualisées : la peur, la colère, le plaisir et la douleur.

- La peur : les stratagèmes d'intervention.

La peur présente des contenus étendus : peur de mourir, de perte de contrôle, d'éprouver de la douleur, de la confrontation, du jugement des autres ou d'agir en ayant honte de son action. C'est l'incapacité de réagir qui conduit à l'incapacité d'agir. La TSR s'exprime au niveau de la relation, avec très peu d'exceptions sur lesquelles on peut s'appuyer, l'exemple le plus courant est la peur de parler en public. Il se constitue un bloc émotif au niveau de la relation, la peur d'être maladroit, insuffisant ou ridicule, qui amène à une stratégie d'évitement.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

1ère phase d'intervention : le coach doit amener le sujet à apprendre une modalité différente par rapport à ses propres peur, par exemple, consacrer chaque jour une demi-heure au même moment de la journée, avec un réveil pour garder un temps donné, à passer en revue toutes les situations ridicules où il s'est mis. Quand le réveil sonne, il arrête tout et il reprend la journée ordinaire. Généralement au bout de quelques jours, le sujet découvre qu'il ne réussit plus à se sentir mal. Souvent, il s'aperçoit alors que tout cela n'est pas si terrible et finit par trouver des solutions potentiellement efficaces, et que la meilleure façon d'exorciser une peur est de l'exagérer volontairement. Le coach utilise une logique non-conventionnelle, paradoxale. La peur n'est pas éliminée, mais utilisée dans le sens du changement pour se transformer graduellement en courage.

2ème phase d'intervention : le sujet devra s'exposer graduellement à des situations de plus en plus difficiles destinées à dépasser complètement sa peur et ses stratégies d'évitement précédentes. Il devra commencer à parler en public devant des amis proches pour se donner confiance puis devant un conseil d'administration, lors d'un colloque ou toute forme de prise de parole en public.

Une manœuvre raffinée caractérisée par une concaténation de stratagèmes sous forme « d'illusion d'alternative » est proposée par le coach. Le sujet est mis dans une situation où il ne peut choisir qu'entre deux options possibles de comportement qui le porteront inévitablement au changement désiré. Ou bien il parvient à dépasser sa peur ou bien il doit déclarer la perturbation secrète « je m'excuse d'avance si ma participation n'a pas l'impact que je désirerais avoir mais je tiens tellement à ce sujet que je ne parviendrai peut-être pas à dépasser mon anxiété de vous convaincre ».

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Le coach crée une échelle de mesure de l'angoisse qui permet au sujet de s'affranchir du tout ou rien. En utilisant cette échelle, le sujet pense que son niveau d'angoisse est gérable, sinon il doit la déclarer pour produire un effet de bienveillance de l'auditoire qui pense à un habile stratagème rhétorique. S'il a réussi, cela lui démontre l'extrême utilité de « mentir en disant la vérité », par exemple : "je suis très timide mais je vais quand même essayer de parler devant vous."

- La colère : stratagème d'intervention

Le sujet est dans l'incapacité de ne pas réagir, à l'extérieur il se montre agressif, à l'intérieur il s'auto-punit. Il ne faut surtout pas créer de digue qui freinerait sa colère mais il faut la canaliser. Dans un cas de conflit avec un autre, on utilise le stratagème suivant : à une heure donnée et pendant un temps donné court, écrire chaque jour une lettre en y mettant toute la colère ressentie. La répétition montrera que le comportement de l'autre n'a pas que des aspects négatifs. On utilisera la même technique en ce qui concerne la colère contre soi-même, l'effet correctif de celle-ci devient l'effet de l'extériorisation de la prescription. Le coach utilise alors une paraphrase restructurante : « selon vous, l'adversaire en vous insultant fait preuve de force ou de faiblesse ? ». Une perte de contrôle amène à une condition de faiblesse et une position perdante en terme de relation et donc donne l'avantage à l'adversaire.

Si la personne veut vraiment gagner, elle doit apprendre à proposer du calme et de la gentillesse apparente pour mettre l'autre en infériorité : « je te remercie de ton aide et de ta courtoisie qui font avancer les choses ». Ce qui amène à humilier l'autre avec le sourire. Il faut réorienter la sensation limitatrice (la colère), ce qui permet de l'utiliser et de la transformer en ressource capable d'amener le changement. Dans certaines situations, il suffit que le

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

sujet estime simplement posséder une « arme secrète » qu'il peut utiliser en cas de nécessité pour contrer l' « adversaire », ce qui permet d'interrompre les scénarios dysfonctionnels. Le sentiment de victoire possible peut énormément influencer le comportement des autres quand il est véhiculé par les canaux subtils de la communication non verbale.

- La douleur : stratagèmes d'intervention

Nietzsche a écrit : « tout ce qui ne me tue pas me fortifie¹⁷⁸ ». La douleur couvre un large spectre de dimensions physiques et émotionnelles liées à la souffrance, au deuil, à la perte. Le sujet essaie souvent d'oublier volontairement mais penser à ne pas penser est penser encore plus. L'entourage s'obstine à répéter qu'il faut tirer un trait et commencer autre chose et ne fait que renforcer le manque. « Si tu veux en sortir, tu dois passer au milieu¹⁷⁹ », la douleur évitée ne peut que s'accroître.

Le coach doit essayer la technique de la « galerie des souvenirs ». Juste avant de s'endormir le sujet doit rechercher les images les plus importantes pour lui de la raison de la souffrance. Il y aura évidemment des images positives et d'autres négatives. Le sujet devra revisiter tous les jours la galerie, ce qui lui permettra ainsi de revivre des bons moments et pas uniquement les raisons du deuil et de la douleur, ceci pourra lui permettre de peu à peu s'émanciper de la douleur et développer des sensations positives et non plus seulement négatives. Le sujet doit rechercher ce qui permettrait d'augmenter sa sensation de souffrance et revenir en arrière dans ses souvenirs, ce qui lui donnerait la possibilité de dépasser la « chronique des désastres ». Les pires douleurs, anticipées

¹⁷⁸ Nietzsche (2005 : 122).

¹⁷⁹ « The best way is always through », Robert Frost, *North of Boston, A servant to servants*, 1915.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

mentalement, aideront le sujet à supporter la douleur actuelle, moins aiguë en la maintenant stable dans la direction initiée, jusqu'au dépassement complet des limites.

- Le plaisir : stratagèmes d'intervention

Le plaisir rassemble beaucoup d'émotions et de sensations différentes : désir, joie, passion souvent à l'origine de l'incapacité à ne pas réagir. Par exemple, on trouve souvent une addiction à internet, certains font une recherche frénétique d'informations. Le plaisir lié à la recherche de nouvelles commence à nuire au travail et ils n'ont plus de temps libre. Il est inutile de chercher à pousser le sujet à réduire le temps dévolu à son addiction. La prescription du coach est la suivante : à chaque heure, le sujet doit quitter son écran et passer cinq minutes à passer en revue les informations trouvées. Le plaisir de rechercher des nouvelles se change en une obligation envers le coach et ce n'est donc plus aussi désirable.

6.2.3.2 Sensations de base et stratagèmes d'intervention

L'art du stratagème permet d'induire les auto-persuasions capables de nous faire sortir de nos pièges mentaux. Une fois la sensation à la base du modèle perceptivo-réactif du sujet trouvée et mise en lumière, le coach doit sélectionner le ou les stratagèmes utiles au lancement du changement. Le critère de méthodologie constructiviste selon lequel on connaît un problème à travers sa solution s'applique aussi pour les sensations fondamentales. Il faut faire vivre « une expérience émotionnelle correctrice » qui modifie le niveau des sensations et des perceptions déclenchant des réactions et des comportements différents qui à la fin amèneront à un changement de niveau de la cognition. À la différence des thérapies habituelles, il ne s'agit pas de faire comprendre de manière différente mais de faire ressentir de manière différente, c'est seulement à partir

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

d'une expérience vécue que se structurent de nouveaux apprentissages¹⁸⁰. Les interventions stratégiques visent prioritairement à produire chez le patient des expériences perceptivo-réactives nouvelles et concrètes.

La mise en route du processus de changement s'effectue grâce à la rhétorique de la persuasion, à l'aide d'injonctions, de suggestions, d'artifices et de stratagèmes qui constituent « une hypnothérapie sans transe ». Les sources dont on peut s'inspirer sont Austin(1975), et bien sûr l'École de Palo Alto avec Bateson, Watzlawick et Nardone (1998) en particulier. Le but est de chercher à induire une expérience émotionnelle corrective chez le sujet. On peut individualiser deux modalités principales, la première étant constituée par les prescriptions directes, qu'on pourrait dire traditionnelles, voire presque autoritaires. Elles passent par le langage injonctif et suggestif.

La deuxième modalité est constituée par le dialogue stratégique¹⁸¹. On guide le sujet de manière à mettre en action des prescriptions concrètes qui l'amèneront graduellement à changer ses positions émotives et comportementales sans qu'il se rende compte du changement. Le dialogue stratégique consiste en la capacité d'introduction de changements radicaux dès la première rencontre. Celle-ci n'est pas seulement une phase de diagnostic, mais est déjà une phase active du changement. Grâce à des questions stratégiques, des paraphrases restructurantes et des formules linguistiques évocatrices, le coach guide le sujet le long d'un parcours à deux. Ce n'est pas un processus d'expert à inexpert, mais un temps de découverte partagé par les deux interlocuteurs. Le coach guide le sujet à être lui-même l'acteur principal de la scène de façon à ce qu'il

¹⁸⁰Piaget (1937), Foerster (1973).

¹⁸¹Nardone et Salvini (2004).

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

soit convaincu d'agir de lui-même. Le dialogue stratégique permet de travailler sur les quatre niveaux fondamentaux (perception, émotion, comportement, cognition).

Questions stratégiques
Paraphrases restructurantes
Évocation des sensations
Résumer pour redéfinir
Prescrire comme si c'était une découverte commune

Tableau 19. Les composantes principales du dialogue stratégique

Le mystère apparent de cette technique réside dans sa nature. Une séquence de questions en abîme, de paraphrases restructurantes, et d'évocation de sensations, de dialogue stratégique, permet de démonter les modalités perceptives du sujet et ses réactions comportementales qui s'ensuivent en le guidant pour les changer par d'autres, plus plastiques et plus efficaces. Ce ne sont pas des prescriptions, mais des inductions à de nouvelles perspectives que le sujet sera amené à assumer et à faire siennes comme des découvertes personnelles et non comme des injonctions.

On passe de la manipulation directe à l'induction indirecte, la directivité se transforme en collaboration, le sujet sera disponible et acceptera des suggestions ou même des prescriptions directes. Ainsi s'annule la résistance naturelle que tout système humain oppose au changement de son propre équilibre, même quand il apparaît vraiment dysfonctionnel. Chaque critère logique doit être suivi d'une prescription, d'un rituel d'action qui conduit le sujet à faire

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

quelque chose de différent et pas seulement à le penser. « Si tu veux voir, apprends à agir¹⁸² ».

Il est fondamental que le coach procède à petits pas dans l'application de la stratégie d'intervention pour réduire au minimum la résistance du système qui se déclenche en opposition à l'introduction de grands changements. C'est une stratégie évolutive qui permet l'autocorrection continue de la stratégie grâce aux réponses du système. Les petits changements mènent à l'« effet papillon¹⁸³ ». Le plus petit changement dans un système complexe déclenche des séries de réaction en chaîne qui tendent à perturber l'équilibre général.

“Come l'antico saggio stratega della tradizione cinese, il coach strategico «non fa niente di difficile; e dato che si limita a innescare discretamente processi che si svilupperanno da sé, non fa neppure nulla di grande. Ma è appunto per questo che è in grado di compiere ciò che alla fine sarà grande”¹⁸⁴.

6.2.3.3 Incapacités de base

1) Incapacité de ressentir.

L'incapacité de ressentir correctement un aspect de la réalité dans ses trois dimensions qui sont soi-même, les autres, ou le

¹⁸²Foerster, in Milanese et Mordazzi, *op. cit.*, p.81.

¹⁸³Thom (1983).

« [...] riuscire a creare delle situazioni che conducano al cambiamento senza che i soggetti che ne sono coinvolti se ne rendano ben conto. Su questa linea poi, si deve tener conto, come ha messo in evidenza la moderna teoria delle catastrofi [...], che anche il più piccolo cambiamento introdotto all'interno di un sistema complesso innesci una serie di reazioni a catena che tendono a sovvertirne l'equilibrio generale ». Fiorenza et Nardone (1995 : 13).

¹⁸⁴Jullien (1998 : 221).

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

monde, déclencherait une des sensations de base. Le sujet, par réaction, déforme ses perceptions dans la direction qui est déjà l'inclination naturelle de son système perceptivo-réactif. Par exemple, s'il développe une tendance obsessionnelle, il interprétera tous les événements qui lui arrivent dans ce sens. C'est l'expression maximale de l'auto-persuasion dans sa version dysfonctionnelle, c'est un vrai mécanisme de défense qui nous protège, mais qui finit par nous piéger. Il peut porter à la négation de la réalité qui nous incommode et écarter ce qui lui donnerait trop de peine à ressentir. Quelquefois cette incapacité peut faire que le sujet soit incapable aussi bien de réagir que de ne pas réagir et il pourra déplacer son attention uniquement sur un autre type d'incapacité qui lui permettra de continuer à s'auto-persuader. Cette incapacité est la plus complexe.

2) Incapacité de réagir.

Le sujet sent de manière adaptée mais ne réussit pas à agir dans la direction qu'il faudrait.

3) Incapacité de ne pas réagir.

Bien qu'il sache qu'il devrait se retenir, et se calmer, le sujet réagit à l'instant. Par exemple, la provocation en sport pourrait déclencher une réaction du système limbique ; quand il s'agit d'un manager, ce peut être l'incapacité à déléguer et finit par agir seul à la place des autres.

6.2.3.4 Incapacités évoluées

Les incapacités évoluées, de niveau cognitif, se développent dans le néocortex en élaborant des informations et peuvent être divisées en quatre grandes catégories :

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

1) L'incapacité stratégique.

En face du même type de problème, le sujet n'est pas capable de trouver la stratégie efficace.

2) L'incapacité d'action.

Le sujet a trouvé la stratégie efficace mais est incapable de l'appliquer. Comme l'écrit Shakespeare : "And makes us rather bear those ills we have/Than fly to others that we know not of"¹⁸⁵.

3) L'incapacité de constance.

Le sujet a trouvé la bonne stratégie, a commencé à l'appliquer mais n'est pas capable de continuer le chemin entrepris dans la durée¹⁸⁶.

4) L'incapacité gestionnelle.

Le sujet développe une bonne stratégie, il est capable de l'appliquer de manière constante, mais il est incapable d'en gérer les effets collatéraux. Il change donc des pans de sa stratégie dans l'urgence et finit par abandonner tout plan stratégique.

¹⁸⁵Plutôt supporter les maux que nous ressentons que de voler vers d'autres qui sont inconnus. Shakespeare, *Hamlet*, acte III scène 1.

¹⁸⁶Sénèque : « rien n'empêche autant la guérison que de changer souvent de remède ».

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

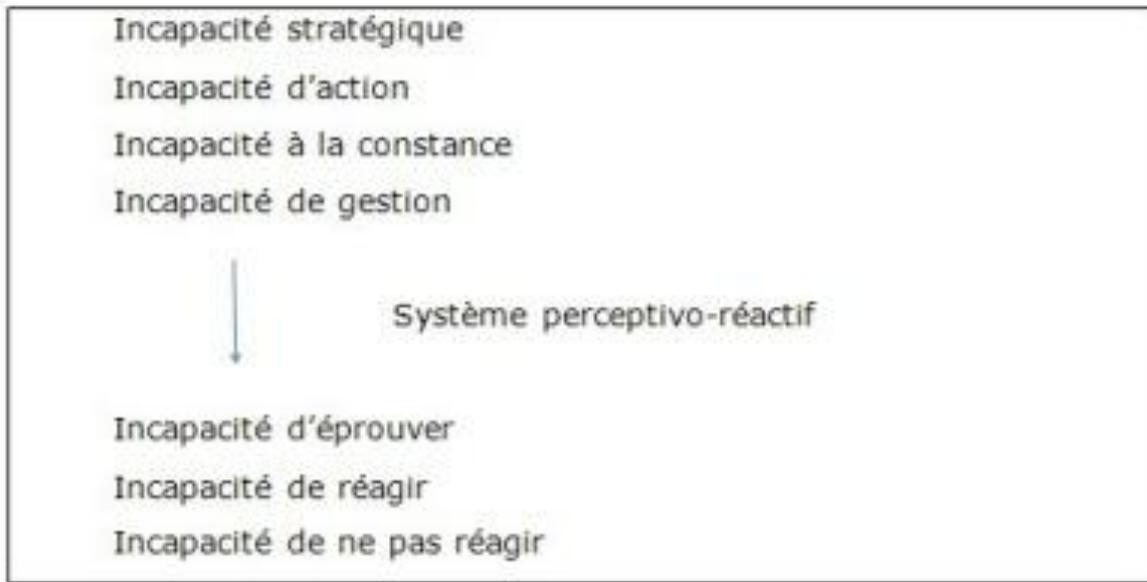


Tableau 20. Analyse des résistances personnelles

Après avoir examiné les interactions et les outils qui permettent de mettre en place notre CSL, nous allons présenter l'analyse sémiotique greimassienne appliquée à ce type de coaching.

6.3 Programme Narratif générique pour le CSL

Nous allons essayer de définir un Programme Narratif type applicable à la majorité des cas de conduite du changement, et en particulier à ceux de coaching linguistique. À l'intérieur du Programme Narratif (PN) type on peut distinguer deux Programme Narratifs : le PN d'évaluation et le PN d'intervention. Le déroulement de ces programmes ne se fait pas uniquement de manière linéaire, mais plutôt systémique (avec rétroaction). Ils sont valables pour les deux actants que sont le coach et le sujet. Ces derniers forment un binôme indissociable interdépendant et chacun évolue en fonction de l'autre. Le but final du coaching est de permettre au sujet de se libérer de sa servitude (son blocage) en lui fournissant en interaction les techniques nécessaires.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Le coach doit montrer les techniques et les outils adaptés pour que le sujet puisse trouver seul les adjuvants qui pourront lui permettre de contourner les opposants. L'objet du destinateur-coach est de *faire éprouver* au destinataire-coaché un schéma de comportement adapté afin qu'il puisse le découvrir (dans un processus phénoménologique d'énaction) et se l'approprier.

6.3.1 Le Programme Narratif d'évaluation

Pour effectuer une intervention ciblée et efficace, il faut bien cerner la problématique de départ. La tâche première et primordiale est de déterminer le problème sur lequel concentrer l'intervention : blocages, incapacités. D'une situation initiale (S1) de blocage, par un processus d'intervention, on doit parvenir à une situation finale (S2) qui doit permettre d'établir un résultat fonctionnel.

Une évaluation permanente tout au long du processus est donc obligatoire et permet de réajuster en permanence les modalités d'intervention. Si cela est possible, on essaie d'obtenir des informations préalables (types d'échecs éventuels, problèmes relationnels, difficultés d'apprentissage, de comportement).

Le coach fait passer un test de niveau, pour déterminer les connaissances et les lacunes du sujet, test qui sera utilisé comme protocole d'évaluation. Cela permet d'établir un protocole d'intervention de départ qui conditionnera l'établissement du contrat entre le coach et le sujet. Il ne faut pas perdre de vue que l'intervention de coaching, à la différence d'autres interventions psychologiques, thérapeutiques ou éducatives est par essence brève. Il faut donc prendre des décisions rapides de mise en œuvre qui seront modifiées et affinées rapidement.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

6.3.2 Le Programme Narratif d'intervention

Nous avons choisi d'adapter le modèle greimassien à ce PN qui se décompose en :

1) Le contrat

On établit un contrat qui est en partie explicite, différent du contrat officiel. Il n'est pas écrit ou signé mais il est contraignant. Si le sujet écoute le coach et respecte ses consignes, s'il est motivé et qu'il a envie de changer, on fait le pari qu'il réussira dans le cadre fixé. Il doit accepter des limites raisonnables, atteignables rapidement, ce qui n'est pas souvent le cas.

2) La compétence

Le sujet a des attentes trop élevées. Son *vouloir-faire* est supérieur à son *pouvoir-faire*. Il est nécessaire de diminuer fortement son *vouloir-faire* pour enclencher un processus de changement bénéfique. Par des manipulations et des défis bienveillants le coach tente d'établir un Programme Narratif différent. Le coach et le sujet sont alors dans une co-construction qui doit être acceptée par les deux. Donner confiance est la seule façon de rétablir une dynamique de réussite.

3) La performance

Le sujet dispose au départ de compétences, de *pouvoir-faire*, il a des acquis, mais il n'a pas de *savoir-faire* applicables dans ce cas. Le coach doit susciter, réveiller chez le sujet des possibilités latentes par des actions inspirées de la maïeutique socratique.

4) La sanction

Avec sa compétence retrouvée parce qu'elle est réadaptée, le sujet doit pouvoir exécuter la performance demandée.

6.4 Synthèse

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

La tradition européenne de pensée, notamment celle inspirée par les jésuites, soutient qu'il faut trouver une solution longue, difficile et coûteuse à un problème sérieux, c'est une démarche que l'on retrouve par exemple dans l'approche analytique où le traitement doit être onéreux pour que le patient le considère comme important. Or, grâce au modèle de résolution de problème initié par Palo Alto, et mis en œuvre dans notre CSL, il est possible de trouver une solution rapide et économique en utilisant des réducteurs de problèmes. Un "déclat" juste peut suffire à initier progressivement la conduite du changement. C'est le type de coaching que nous avons principalement employé avec Steve.

Le coaching peut servir à contourner certains blocages ou certaines difficultés d'ordres psychologique ou relationnel en se servant des outils du langage. Le Coaching Stratégico-Linguistique peut être utilisé pour se perfectionner, par exemple pour améliorer la prise de parole devant un public, pour perdre complètement un accent ou des tournures régionales, surtout si le sujet n'a pas conscience de ces défauts, et croit bien maîtriser la langue. En ce qui concerne les acteurs, c'est plus compliqué, on peut faire perdre un défaut, un accent, donner une couleur particulière, s'approprier un parler régional, ou marquer un niveau social. Le CSL partage un certain nombre d'outils méthodologiques et d'approches conceptuelles avec des métiers proches (consultant, professeur, psychothérapeute).

Dans ce chapitre, nous avons comparé les interactions, les positions hautes et basses visibles et cachées pour le mentorat, les approches psychanalytiques et pour le coaching. Il en ressort que le coaching essaie plus que les autres approches de se mettre au niveau du sujet, de travailler en commun, sur un pied d'égalité, de créer une équipe, un binôme.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

Les différents outils tels que les métaphores, le langage injonctif, la manipulation bienveillante et le recadrage nous ont servi à mettre en œuvre les théories que nous avons examinées. L'emploi de métaphores est revendiqué dans la majorité des approches thérapeutiques et de coaching ; le recadrage y est également souvent utilisé. En revanche, la manipulation qui est employée de façon bienveillante est reconnue seulement par les thérapies brèves et notre CSL. Elles se différencient ainsi nettement des autres approches qui nient utiliser toute forme de manipulation.

Nous avons établi un programme narratif générique pour le CSL qui se compose d'un programme narratif d'évaluation suivi d'un programme d'intervention. L'intégration des outils sémiotiques nous a ainsi permis d'affiner notre approche. Nous présenterons ensuite les oppositions au coaching stratégique-linguistique, les critiques et ses limites ; puis nous essaierons d'en déterminer les avantages et l'avenir prévisible.

6. LE COACHING STRATEGICO-LINGUISTIQUE

7. CONCLUSIONS

7. CONCLUSIONS

Le coaching est actuellement une nébuleuse qui n'a pas de normes, pas de cursus de formation officiels, pas de diplômes encadrés, pas de certification obligatoire, pas de législation, et qui est toute à créer. Il est à la jonction de la thérapie, de la psychologie, de l'enseignement, de l'entraînement et du commerce. C'est une pratique à la mode qui suscite beaucoup d'envie et de jalousie, connue du grand public, commerciale et à succès. Il empiète sur des procédés concurrents et certains types de coaching, quand ils sont bien menés, obtiennent des résultats rapides et relativement peu onéreux. Il est souvent sujet à caution et conduit sans substrat scientifique. Chacun peut s'autoproclamer coach, mais c'est une activité d'un accès facile, qui n'est pas intimidante et qui couvre de nombreux domaines. Il n'est pas très valorisant d'aller consulter un psychanalyste, qui est associé aux problèmes mentaux, alors qu'aller voir un coach est bien considéré, on fait comme les sportifs célèbres.

Nous avons essayé dans notre CSL de nous démarquer des autres approches de coaching et de proposer une conduite du changement qui soit étayée scientifiquement, reproductible,

7. CONCLUSIONS

analysable, modélisable et critiquable, qu'on puisse exposer, avec des protocoles et des étapes ordonnées.

Le coaching développe un aspect positif de tradition anglo-saxonne, la recherche de l'amélioration, tel le sportif qui veut progresser. Au début il était destiné aux équipes sportives, puis aux grands dirigeants, puis aux cadres supérieurs, et enfin il s'est démocratisé et popularisé pour intéresser toutes les strates de population et tous les domaines. Il est constitué de nombreux courants et il y a presque autant de types de coaching différents que de gens qui le pratiquent. Il n'y a pas d'instances de régulation bien établies et officielles, et tout est permis. Son succès a amené ses opposants à arguer de son manque de scientificité et des dérives possibles.

7.1 Les opposants

7.1.1 Les psychanalyses longues

Les psychanalyses classiques traditionnelles sont sans fin, elles doivent coûter cher, le psychanalyste écoute et ne doit pas prendre position. Elles s'adressent à des publics plutôt favorisés tant financièrement que socialement, là encore il y a un phénomène culturel de mode.

7.1.1.1 Orientées vers le passé

Ces techniques cherchent à découvrir dans le passé de l'individu des événements primaux – certains disent les susciter. Il peut falloir des années pour trouver une piste, les résultats ne sont pas mesurés scientifiquement et dépendent de l'appréciation du seul thérapeute

7. CONCLUSIONS

psychanalyste. Toute confrontation avec des confrères est impossible, sans parler d'une véritable évaluation indépendante. Il existe de nombreuses chapelles qui tiennent farouchement à leur indépendance.

Le succès du coaching a amené certains courants de la psychanalyse à légèrement se démocratiser de façon à être accessibles à un plus grand nombre, et d'autres à mélanger l'approche psychanalytique et celle du coaching par la limitation du nombre total de séances, l'emploi d'un vocabulaire simplifié, des objectifs plus concrets et plus ciblés, et des tarifs plus abordables.

7.1.1.2 L'insight

Ce terme désigne la révélation, le retour à la surface sans étapes préalables conscientes, d'un événement particulier, souvent nœud d'un problème, qui était enfoui dans l'inconscient, et supposément cathartique. Tout le long travail psychanalytique peut aboutir à cet insight (prise de conscience par l'individu) et seulement à ce moment-là on peut espérer un changement. Les preuves scientifiques de l'apparition de cet événement n'ont pas pu jusqu'ici être mises en évidence.

7.1.1.3 Refoulement dans l'inconscient

Il faudrait faire sortir de l'inconscient du sujet des événements qu'il a oubliés ou dont il ne veut pas se rappeler, consciemment ou non, c'est dire si la tâche est hypothétique. Entre les refus du sujet, ses pulsions et son esprit, le psychanalyste devrait pouvoir démêler le vrai du faux, à condition que lui-même soit neutre et sans passions. Sinon il transmettrait ses propres passions, ses refoulements

7. CONCLUSIONS

personnels au sujet. Cependant les psychanalystes se prétendent impersonnels et impartiaux.

Une neutralité est-elle possible, particulièrement en psychologie ? La position même du psychanalyste indique qu'il détient le savoir, qu'il est le maître. Est-il possible de ne pas influencer un sujet ?

7.1.2 Les conservatismes

Le constructivisme et l'empirisme qui sont à la base du coaching rationnel choquent et s'attirent les foudres des conservateurs de tous les horizons. Les religions en général, et particulièrement les religions monothéistes sont naturellement opposées au coaching. Elles peuvent difficilement admettre la légitimité d'une discipline qui réfute toute norme, toute hiérarchie, tout déterminisme et tout sentiment du sacré.

7.2 Les critiques

En dehors des critiques des adversaires qui sont motivés par leur opposition structurelle au coaching, on peut néanmoins réfléchir à quelques critiques objectives. La mise en route du processus de conduite du changement se fait par le déclenchement de changements mineurs voire insignifiants, qui en eux-mêmes ne sont pas suffisants pour obtenir une amélioration concrète du problème. Ce qui est important et difficile, c'est justement le début de ce processus. Une fois qu'il est engagé, on peut espérer obtenir un changement important et durable.

Le coaching n'est pas une thérapie et ne cherche pas à soigner des dysfonctionnements, mais à les contourner, pour améliorer la qualité de vie et soulager le sujet. Cependant, on ne prétend pas

7. CONCLUSIONS

obtenir une réussite à tout coup. Toutefois comme il est évolutif et adaptatif, il doit réussir dans la plupart des cas. C'est une pratique peu contraignante et à court terme, et quand elle n'a pas réussi, le sujet peut en essayer une autre, avec une méthode ou un type de coaching différents.

L'amélioration est-elle concrète et durable ? C'est évidemment un écueil possible, mais les pratiques psychologiques ne prétendent pas faire la même chose que des chirurgiens. Le changement peut être éphémère et le problème réapparaître. Le coach n'a généralement pas de retour sur son travail car il n'a pas de suivi et ne travaille pas en équipe. Il lui est difficile de connaître l'efficacité de son travail dans la durée. Dans le cas de Steve, il ne nous a pas été possible de connaître les résultats de notre intervention dans la durée. On peut s'interroger sur la pertinence des résultats qu'atteignent d'autres pratiques psychologiques pour atténuer la souffrance des individus dans des cas similaires.

Les thérapeutes qui sont en quelque sorte parfois des concurrents du coaching, ne ménagent pas des critiques acerbes envers lui. Le coaching ne cherche pas à soigner mais à contourner et donc le problème d'origine est toujours présent. Ce n'est pas une critique recevable car si le sujet peut être heureux en relativisant son problème, il n'a pas besoin d'une vraie thérapie. Si ce n'est pas le cas, le coach lui conseillera d'aller se faire soigner.

Les thérapeutes qui sont en quelque sorte parfois des concurrents du coaching, ne ménagent pas des critiques acerbes envers lui, notamment l'incapacité du coaching à résoudre les problèmes durablement.

Ce n'est pas une critique justifiée, le coaching ne cherche pas à soigner mais à contourner le problème d'origine qui est donc toujours présent mais que le sujet parvient à supporter. Si le sujet peut être

7. CONCLUSIONS

heureux en relativisant son problème, il n'a pas besoin d'une vraie thérapie. Si ce n'est pas le cas, le coach lui conseillera de consulter un spécialiste.

Le coaching ne prétend pas être une science exacte. On pourrait dire qu'il en est de même de toutes les sciences psychologiques. Qui peut être certain de fournir le traitement adéquat et universel pour un dysfonctionnement de l'esprit ou du comportement ?

7.3 Les limites

Les coachings se veulent des pratiques ouvertes et facilement médiatisées, nombreux sont les ouvrages qui en parlent, qui les décrivent. C'est un métier qui reste dans un milieu restreint, de petits groupes de gens des mêmes courants qui ne se confrontent pas et n'échangent pas d'idées avec d'autres. Dans la recherche scientifique, des évaluations indépendantes sont obligatoires, ce qui est loin d'être le cas pour le coaching.

Dans la réalité, on reste plutôt dans un domaine opaque. Les coachs n'aiment pas divulguer leurs techniques, être jugés, critiqués, filmés, évalués. N'oublions pas que le secteur est extrêmement concurrentiel. Quand on les interroge, on a souvent des réponses dilatoires concernant leurs sources et leurs fondements théoriques. Chacun semble avoir concocté des sortes de recettes personnelles qui ressemblent assez à celles des apothicaires du Moyen-âge. Il ne faut évidemment pas généraliser. Certains praticiens comme Nardone, qui n'est pas un coach au sens propre mais un thérapeute qui fait à l'occasion du coaching, écrit de nombreux ouvrages où il explique ses méthodes. Cependant les séminaires qu'il dispense où il entre un peu

7. CONCLUSIONS

dans le détail de ses techniques sont onéreux et donc réservés à une élite fortunée.

Toutes les impostures sont possibles puisqu'il n'y a ni contrôle ni sanction, et elles permettent de gagner de grosses sommes. Le coach commence à avoir un statut social reconnu et peut être un homme d'influence voire de pouvoir pour les sujets avec lesquels il travaille. Il semble que certains résistent difficilement à la tentation de jouer au démiurge et à l'emprise qu'ils peuvent exercer.

7.3.1 Un classement officiel controversé des troubles psychologiques : le DSM

Le coaching tient à se démarquer de la thérapie. Mais il est bien difficile quelques fois de différencier un trouble bénin d'une maladie. Le document qui permettrait de les identifier existe, il s'appelle le DSM (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)¹⁸⁷. C'est un manuel de référence officiel qui répertorie les troubles mentaux. Il est élaboré par l'association de psychiatrie américaine et en dehors de son utilité clinique, il a une grande importance économique car il sert de référence internationale aux compagnies d'assurances, aux remboursements des mutuelles d'assurances-maladies et aux compagnies pharmaceutiques.

Il existe depuis 1952 et est mis périodiquement à jour. Ses auteurs ne sont pas indifférents à la pression sociale, certains troubles qui étaient considérés comme des maladies disparaissent de sa liste, par exemple l'homosexualité, effacée seulement en 1973. D'autres apparaissent comme l'addiction à internet, le stalking (traque furtive), le « bullisme » (le bizutage et le racket à l'école).

¹⁸⁷ Cf 2.2.1.

7. CONCLUSIONS

Il définit dix grands types de personnalités répartis en trois groupes.

Le groupe A comprend les personnalités excentriques et bizarres :

- les paranoïaques (« je suis vulnérable, il faut toujours se méfier ») sont des personnalités avec un esprit très logique mais ils sont à l'aise dans les conflits sociaux et survivent facilement aux crises, ils se décident vite et respectent la loi.

- les schizoïdes (« je ne suis pas comme les autres et la vie sociale est pleine de complications, je dois rester isolé et ne pas m'engager dans des relations intimes ») sont des personnes efficaces dans les travaux à long terme, ils aiment la technique et les disciplines abstraites.

- les schizotypiques (« j'ai tellement peur des autres que je me cache dans mon petit trou, je suis bizarre et excentrique dans mes idées et mon apparence car je suis doué d'un sixième sens »). Ils développent un côté minutieux et prudent.

Le groupe B comprend les personnalités dramatiques, émotionnelles et désorganisées :

- les personnalités antisociales (« je méprise et transgresse les lois d'autrui, il n'y a pas d'autres solutions dans la vie que de passer en force ») ont de l'initiative et le mépris du danger.

- les borderline (« je ne peux faire confiance à personne, pas même à moi ») ont une personnalité active et ne redoutent pas les dangers.

- les histrioniques (« on ne s'intéressera pas à moi spontanément, je dois donc séduire pour prouver ma valeur ») sont sensibles à autrui, savent capter l'attention du public, sont accommodants si on supporte leurs changements d'humeur.

7. CONCLUSIONS

- les narcissiques (« je suis exceptionnel, donc tout m'est dû et les autres passeront après moi ») ont des qualités de confiance eux, d'aisance, et sont combatifs en situation difficile.

Le groupe C comprend les personnalités anxieuses et peureuses :

- les évitants (« si on savait qui je suis on me rejetterait ; je dois donc me tenir à l'écart ») acceptent les travaux difficiles.

- les dépendants (« je suis faible, donc je dois toujours chercher de l'aide ») sont faciles à vivre, prêts à faire des travaux difficiles et obéissants.

- les obsessionnels compulsifs (« il faut que les choses soient faites parfaitement, je dois tout contrôler ») sont attentifs aux détails, ordonnés, prévoyants et organisés.

- les passifs-agressifs (« les gens cherchent à me dominer, donc je vais résister ») développent des qualités d'intuition et un brillant esprit critique.

De vives critiques de sphères diverses se sont élevées contre le DSM, il y aurait des pressions de l'industrie pharmaceutique qui viseraient à réintroduire sous d'autres noms des maladies effacées de la liste, ou à insérer des maladies douteuses, ce qui permettrait des prescriptions et des remboursements lucratifs. D'un point de vue méthodologique, la médecine est tentée d'établir des catégories et des listes de maladies et de troubles. L'écueil consiste dans le fait que si le trouble est dans la liste, c'est une maladie qui se traite avec des remèdes et des prescriptions, sinon c'est un trouble bénin qui ne mérite pas de véritable prise en charge médicale. Si l'on considère que l'homosexualité a été traitée comme une maladie jusqu'à récemment (1973) pour disparaître ensuite complètement des

7. CONCLUSIONS

listes, on peut se demander si cette "maladie" a été complètement éradiquée. Ceux qui critiquent le DSM estiment qu'on plaque des diagnostics en créant des maladies et des symptômes alors qu'il s'agit de légers dysfonctionnements. Bateson considérait que ces derniers ont la plupart comme origine des problèmes de communication et de relation et que les soigner systématiquement à l'aide de médicaments ne peut qu'empirer les choses.

Les trois catégories exposées ci-dessus présentent des caractères qui peuvent être de simples dysfonctionnements comme chacun peut en avoir, et en a, aussi bien que des troubles importants. Mais étant donné que les catégories sont parfois fluctuantes et mal différenciées, il est bien difficile de déterminer si un trouble naissant est relevable du coaching ou de la thérapie. Le DSM considère évidemment ces catégories dans leurs aspects les plus développés mais il y a un moment où ces troubles deviennent problématiques dans la vie quotidienne. C'est dans ces cas légers que le coaching intervient, quand des dysfonctionnements se manifestent et qu'une prise en charge médicale n'est pas encore envisageable.

7.3.2 Polémiques

Le coaching est une discipline complètement éclatée. On trouve de nombreuses chapelles antagonistes, sans organisation reconnue, sans diplôme, validation universitaire ou scientifique. Il souffre d'un manque de transparence légale, son efficacité est discutée, on cherche à effectuer des classements. Il arrive sur un marché déjà mature et donc en concurrence avec de nombreuses autres pratiques, et est à la mode.

7.3.2.1 Efficacité des pratiques : le rapport caché de l'INSERM

7. CONCLUSIONS

Un rapport publié par l'INSERM (Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale) évalue différentes formes brèves de traitement de pathologie : il s'agit des approches psychodynamiques (psychanalytiques), cognitives-comportementales, et systémiques. Il a été contesté rapidement et est difficilement consultable en ligne. On lui a reproché, peut-être à juste titre, d'avoir été rédigé par une majorité de sympathisants des TCC (Thérapies Cognitives et Comportementales), adversaires reconnus de la psychanalyse¹⁸⁸.

Ce rapport estime qu'il n'y a pas de véritable efficacité prouvée, mesurée, de l'approche psychanalytique et établit un classement¹⁸⁹, la meilleure approche étant sans surprise celle cognitive et comportementale. Il faut évidemment préciser qu'il ne s'agit pas ici de critiques de la psychanalyse traditionnelle qui se déroule sur le long terme et qui s'appuie sur les théories freudiennes de base, mais de formes dérivées de thérapies psychodynamiques avec des objectifs définis et limités dans le temps.

On peut critiquer ce rapport en ce qui concerne ses conclusions, il reste cependant une étude scientifique qui a été faite sur des résultats tangibles de traitements psychologiques, alors que la psychanalyse n'a jamais pu en produire à notre connaissance. Les TCC ont au moins le mérite d'avoir une démarche scientifique, qui comprend des évaluations, des critiques, et qui est reproductible. Il est déjà bien difficile d'avoir des résultats reconnus dans des domaines psychologiques pratiqués depuis des décennies, et on n'en a aucun pour les thérapies plus récentes et le coaching.

¹⁸⁸ En a fait partie Jean Cottraux, spécialiste français des TCC, qui a également participé au livre noir de la psychanalyse (Meyer 2005).

¹⁸⁹ Notes de 19/20 pour les TCC, 6/20 pour la systémique et 1/20 pour la psychodynamique.

7. CONCLUSIONS

7.3.2.2 Le livre noir de la psychanalyse

La France est un des derniers pays avec l'Argentine et la Suisse à accorder une grande valeur à la psychanalyse et à réfuter toute critique. Le Livre noir de la psychanalyse¹⁹⁰ est un recueil d'articles publié en 2005 écrit par des scientifiques, historiens, psychiatres et philosophes de plusieurs nationalités, à majorité anglo-saxonne. Les Freud Scholars (érudits de Freud) estiment qu'il s'est créé autour de Freud tout un système de légendes et peut-être d'arrangements des résultats pour les rendre plus présentables, et qu'il serait un faux génie scientifique. Il leur semble curieux que les archives de Freud ne soient toujours pas consultables dans leur totalité et qu'on ne puisse donc pas étudier et critiquer dans le détail ses travaux.

Ils s'étonnent que la psychanalyse puisse être pratiquée par des gens sans diplômes et sans aucune formation spécifique, le simple fait d'entrer soi-même en analyse permettant *ipso facto* de se déclarer praticien et d'ouvrir éventuellement un cabinet. Ce qui tendrait à ressembler fortement à un exercice illégal de la médecine. Ce livre a introduit en France la remise en question internationale des théories de Freud, ce qui n'avait guère été fait jusqu'ici au niveau du grand public. Il a eu le mérite de susciter et de permettre un débat, alors que le sujet était auparavant frappé d'omerta. On peut quand même s'inquiéter que l'accès aux archives de Freud ait été immédiatement fermé par ses ayants droit après des suspicions de fraude. Le lobby de la psychanalyse est puissant en France et cherche à réfuter les conclusions de ce livre en relevant notamment la proximité des auteurs avec les TCC, ce qui est vrai en partie.

¹⁹⁰ Meyer *op. cit.*

7. CONCLUSIONS

7.3.3 La tentation des dérives

Le secteur du coaching n'est absolument pas structuré, chacun peut se déclarer coach du jour au lendemain. Quelqu'un qui réussit à persuader des gens peut trouver des clients quel que soit le résultat réel. C'est une pratique à la mode qui s'est démocratisée et est donc à la portée du plus grand nombre. L'argent facile et le pouvoir qu'on peut acquérir sur les individus ont suscité les vocations de coachs peu scrupuleux d'éthique. Récemment elle a intéressé le monde de l'entreprise qui dispose de budgets importants, et le coaching de groupe s'est développé. Très peu de coachs s'intéressent sérieusement aux fondements scientifiques de leur pratique et acceptent des évaluations rigoureuses. On trouve pêle-mêle des mélanges de philosophies orientales, de mouvements alternatifs hippies, d'homéopathie et de sectes, de relaxation et de sophrologie¹⁹¹.

Le coaching peut être décliné à l'infini dans un patchwork d'exercices sans cohérence, qui peuvent aller du coaching pour les chiens au coaching d'entreprise avec des sports extrêmes. Beaucoup de sigles et d'acronymes sont utilisés, ce qui donne une certaine apparence de sérieux, certains coachs s'adaptent au monde de l'entreprise grâce à un habillage marketing qui s'ajuste aux désirs de la clientèle. On citera par exemple une méthode de thérapie familiale intuitive, la "constellation familiale". Un ancien prêtre allemand, Bert Hellinger, qui exerce la psychothérapie a développé une théorie selon laquelle on pourrait mettre en évidence l'inconscient familial d'un groupe par des jeux de rôles, susceptibles de résoudre les conflits.

Les dysfonctionnements observés seraient l'expression d'un malaise psychologique des parents et de la fratrie, élargi à la famille

¹⁹¹ Lenhardt (2010) est le plus représentatif de ce type de coaching.

7. CONCLUSIONS

dans son ensemble ainsi qu'aux générations précédentes. Cette thérapie brève vise à mettre à jour des événements qu'on croyait occultés pour remettre chaque sujet à sa place dans l'ordre familial. C'est une méthode très discutée, on lui reproche souvent de rétablir un modèle patriarcal de la famille fondé sur des théories scientifiquement sans valeur, qui connaît cependant un succès florissant depuis quelques années.

Les manipulations sans contrôle peuvent amener à des dérives plus graves et déboucher sur la formation de sectes telles que l'Église de Scientologie de Ron Hubbard et ses théories des engrammes. La validation des résultats est malheureusement subjective dans l'écrasante majorité des cas. Même pour une pratique aussi ancienne que la psychanalyse, aucune évaluation n'est possible ni désirée par la corporation. C'est encore plus le cas en ce qui concerne une pratique récente et éparpillée comme le coaching.

7.3.4 Le coaching : entre thérapie et rendement

Il s'est produit une évolution dans la pratique du coaching causée par la démocratisation des prestations. Conçu d'abord pour des dirigeants d'entreprise, il s'est adressé ensuite aux échelons intermédiaires puis à des équipes entières en coaching de groupe¹⁹². Les dirigeants ont en général le choix de l'accepter, mais les employés doivent souvent subir la voie imposée qui peut amener à une sorte de sélection.

La réussite dans les milieux de l'entreprise est conditionnée par l'obtention de résultats, au moins apparents, et cela coûte que coûte. Le coach doit persuader le groupe du bien-fondé de sa démarche et de son utilité, les résultats obtenus sont sans réelle importance, c'est

¹⁹²Délivré (2011).

7. CONCLUSIONS

la présentation qui compte. Les coachs utilisent des méthodes et des techniques de marketing et de publicité, avec un vocabulaire axé sur les notions à la mode des marchés et sans trop de signification interne, ils distribuent des documents rédigés avec un vocabulaire pseudo-savant qui impressionne les non-initiés. Ce matériel simplifié, bien imprimé et bien présenté, est laissé aux participants comme preuve de leur expérience, il est conçu pour prouver que la méthode employée est scientifique et valable.

7.3.5 Un outil de classement des types psychologiques représentatif d'un coaching non rigoureux: le MBTI

Le MBTI (Myers Briggs Type Indicator) est un indicateur psychologique de personnalité, c'est le plus utilisé au monde, c'est la mise en œuvre opérationnelle de la pensée du célèbre psychiatre et psychanalyste suisse Carl Gustav Jung (1875-1961) sur le fonctionnement de l'esprit humain. Cet indicateur est fondé sur la notion de préférences spontanées d'un individu selon quatre dimensions psychiques. Il distingue deux attitudes d'orientation de l'énergie : Introverti (I) ou Extraverti (E), et deux styles de vie : Jugement (J) ou Perception (P). La préférence de Perception regroupe les fonctions de recueil d'information et perception : Sensation (S) opposée à Intuition (N). La préférence de Prise de décisions (J comme jugement) regroupe les fonctions de la pensée (T comme Thinking) et du sentiment (F comme Feeling).

Les polarités sont la source de tension et déchirement, mais aussi du dynamisme et du changement. Elles expliquent les différences de comportement. La combinaison des préférences aboutit pour chaque individu à un indicateur à 4 lettres, 16 types sont ainsi répertoriés. Ils traduisent les dispositions de la psyché à agir ou réagir dans une certaine direction.

7. CONCLUSIONS

Le MBTI procède par polarité, et aussi par exclusion. Il postule qu'il n'est pas possible d'exprimer simultanément deux polarités, par exemple la Pensée et le Sentiment. Ceci conduit à la notion de dominante qui est la première polarité qu'un individu a différenciée, parce qu'elle correspond le plus à ses aptitudes naturelles. Une fonction auxiliaire fait contrepoids à la dominante, puis une tertiaire qui est l'opposée de la secondaire. La fonction inférieure enfin, est l'opposée de la dominante. Les deux dernières, surtout l'inférieure, sont ce que Jung appelait la zone d'ombre, c'est-à-dire la part de nous-même sujette au démon de l'Inadéquation, la partie déniée, refoulée, susceptible et manifestée à contretemps.

Une relation est d'autant plus efficace et un groupe d'autant plus performant que chacun accepte l'autre tel qu'il est. La solution pour bien communiquer est alors de pouvoir effectuer un diagnostic de la personnalité d'autrui, puis d'entrer dans son monde. L'utilisation du MBTI comme outil de travail en coaching nécessite de faire établir par son client un questionnaire.

Cet indicateur célèbre montre bien le peu d'utilité qu'on peut en retirer pour coacher un individu ou un groupe, et les postulats qu'il renferme lui ôtent toute valeur scientifique. L'abondance des sigles employés ne sert qu'à impressionner les participants ébahis et à leur faire considérer tout cela comme une approche scientifique. C'est un exemple de ce qui est employé dans les entreprises, notamment comme coaching de groupe.

Nous allons maintenant examiner ce que l'on peut penser de l'utilité réelle du coaching scientifique dans la conduite du changement et son avenir prévisible.

7.4 Synthèse

7. CONCLUSIONS

Le coaching vise à réaliser des objectifs en raccourcissant les durées et guide le processus de changement en prenant les dysfonctionnements en amont, la difficulté éprouvée par le sujet étant traitée avant qu'elle ne devienne un problème récurrent. Dans notre hypothèse de départ nous nous interrogeons sur la validité scientifique des différents types de coaching. Les résultats de notre analyse montrent que les pratiques mercantiles prennent régulièrement le pas sur les expérimentations sérieuses et appuyées sur des protocoles scientifiques. Notre CSL, contrairement à la majorité des autres coachings, est reproductible et peut être discuté, c'est une modèle construit qui emploie certaines techniques des thérapies brèves avec des aménagements. Nous avons précisé dès le début qu'il n'était en aucune façon une thérapie et que les dysfonctionnements graves relèvent uniquement de la médecine.

Comme dans certains sports de combat orientaux, il s'attache à utiliser les faiblesses du sujet pour les transformer en force. Le CSL cherche à provoquer un effet de réducteur de complexité capable de circonscrire un problème, de mettre en place des objectifs réalisables dans un court laps de temps. C'est un coaching particulier qui peut résoudre des difficultés psychologiques et comportementales passagères grâce aux ressources du langage (métaphores, reformulations, langage injonctif) qui permettent d'appliquer la manipulation bienveillante et le recadrage. Nous utilisons également le programme narratif de Greimas pour construire une analyse sémiotique grâce à laquelle nous pouvons mettre en évidence les mécanismes d'interaction entre les actants. Le coach s'emploie non pas à modifier le problème en lui-même mais la façon dont le sujet l'envisage. Cet objectif ne peut être réalisé que si une relation de confiance et d'empathie est mise en place.

7. CONCLUSIONS

C'est un processus à enclencher entre le coach et le sujet. Les émotions éprouvées par ce dernier et la personnalité des protagonistes ont une dimension importante que le coach doit prendre en compte. La progression de la pédagogie des langues est discontinue et relativement aléatoire, et la partie linguistique, essentielle, ne doit pas exclure les aspects culturels et psychologiques. Notre étude présente certaines hypothèses concernant les mécanismes fonctionnels cognitifs du changement, et vu la complexité et l'étendue du champ de recherche ne prétend pas à l'exhaustivité. Nous nous sommes attaché à ce que notre CSL soit une modélisation de protocoles de conduite du changement, reproductibles, évaluables et analysables d'un point de vue scientifique.

7.5 Utilité

Le coaching stratégique-linguistique s'adresse à des sujets soit en difficulté avec eux-mêmes ou avec leur environnement, soit qui veulent s'améliorer. Il ne peut s'agir de dysfonctionnements graves, qui relèveraient d'une thérapie ou d'une rééducation (par exemple dyslexie, orthophonie, ou aphasie). Les cas sont divers et les demandes différentes, le champ d'intervention est donc extrêmement varié. Le but recherché peut être circonscrit et technique. Par exemple dans le cas d'Asia que nous avons traité, nous avons recherché une amélioration de la prononciation théâtrale dans une langue différente de sa langue maternelle. Il s'agit dans tous les cas d'opérer le déblocage d'une situation difficile. Le coaching est une pratique de courte durée, relativement peu onéreuse, surtout par rapport à d'autres types d'intervention. Il est plus facile d'accès, peu

7. CONCLUSIONS

intrusif et moins effrayant que les pratiques dans les milieux hospitaliers ou dans les cabinets médicaux, et sans risque réel.

Pour atteindre ce déblocage, le coach s'efforcera de provoquer chez le sujet un déclic qui ne bouleversera pas sa façon d'être mais permettra la conduite d'un changement presque imperceptible qui amorcera le processus. Et c'est justement parce qu'il sera presque imperceptible que le sujet l'acceptera sans résistance. À ce moment-là, le bloc de résistance sera entamé et le progrès sera possible. Les risques pour le sujet sont faibles et si cela ne fonctionne pas il pourra toujours essayer un autre type de coaching sans avoir été marqué dans sa personnalité.

7.5.1 Bienfaits

Il est en théorie toujours possible de s'améliorer seul, certains y parviennent. Mais sans recours à un coach, cela peut être beaucoup plus long et fastidieux et peut amener son lot de souffrance et d'erreur. Un coaching bien dirigé peut ouvrir une voie plus facile et plus rapide, donc peut permettre d'économiser du temps et de l'argent. Il peut améliorer la qualité de la vie, être plus en adéquation avec soi-même, parvenir plus vite aux buts désirés, aux objectifs, à apprendre à se fixer des buts atteignables. Savoir mieux gérer sa vie, mieux contrôler ses pulsions, accepter ses insuffisances, mieux se connaître, sont des buts tout à fait atteignables par des procédés de coaching et qui ne justifient pas une prise en charge médicale ou thérapeutique. Mais, non traités, ils peuvent amener à des dysfonctionnements graves.

Cependant, le coaching rencontre de multiples résistances malgré des succès indéniables et reconnus notamment en sport. Les motifs en sont divers car il bouscule beaucoup d'habitudes, d'intérêts économiques et d'intérêts divergents. Les églises, les praticiens

7. CONCLUSIONS

thérapeutes le considèrent avec suspicion et craignent de perdre de leur influence ou de leurs parts de marché. Les bénéfices qu'en tirerait la société seraient importants : traiter un dysfonctionnement quand il en est à ses débuts éviterait plus tard une prise en charge beaucoup plus lourde. La prévention (dans ce cas, le coaching) est au final beaucoup moins onéreuse pour la communauté qu'un traitement (la thérapie).

7.5.2 L'avenir du coaching

Les neurosciences en sont encore à leurs débuts, mais les progrès des sciences dures, de l'imagerie du cerveau, les connaissances acquises sur les fonctions des neurones miroirs¹⁹³ commencent à permettre une nouvelle appréhension du fonctionnement de l'apprentissage et du changement. On pourra bientôt, probablement sans intrusion physique agir sur le psychisme des individus de façon importante, ce qui pose déjà des problèmes éthiques préoccupants. Qui va décider ces changements, les contrôler, dans quels buts, est en débat. Les opposants, les minorités ethniques, religieuses ou sociales pourraient aisément être contrôlés par ces nouvelles techniques.

Il semblerait que les stimuli visuels, sonores et peut-être olfactifs soient à même d'opérer un conditionnement important et imperceptible pour le sujet. Les ultrasons, les musiques choisies, douces, de fond, d'ambiance, créent un état de rêverie douce, l'acheteur est alors moins critique et moins agressif ; dans les supermarchés les achats sont plus compulsifs et moins raisonnés. Par exemple le directeur de TF1 Patrick Le Lay avait fait une déclaration qui avait eu un certain retentissement en expliquant que le but de sa

¹⁹³Rizzolatti et Sinigaglia, *op.cit.*

7. CONCLUSIONS

chaîne était de relaxer les spectateurs avec ses programmes légers afin qu'ils soient prêts à réceptionner dans les meilleures conditions les messages publicitaires. Il avait ajouté que ce qu'il produisait était du temps de cerveau disponible.

Ces aspects dangereux doivent toujours être présents à l'esprit, mais les bienfaits peuvent être importants. La nature humaine est diverse, et être à même de comprendre les processus du changement et de l'apprentissage pourrait permettre des prises en charge efficaces des dysfonctionnements. Le coaching du futur disposera d'instruments scientifiques qui aujourd'hui sont seulement intuitifs. Mais il faudra toujours une situation d'empathie entre le coach et le sujet pour dénouer les situations difficiles.

7. CONCLUSIONS

Bibliographie

Bibliographie

ARCAINI Enrico, *Italiano e francese : un'analisi comparativa*, Mondadori, Turin, 2000.

ARDREY Robert, *The social contract*, Atheneum, New York, 1970.

ARISTOTE, *Physique*, Flammarion, Paris, 1999.

AUROUX Sylvain, « La raison, le langage et les normes », *Langage et société*, n° 93, pp.101-132, 2000.

AUSTIN John Langshaw, *How to do things with words*, Oxford university press, Oxford, 1975.

BANDURA Albert, *Principles of behavior modification*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1969.

BATESON Gregory, *Naven : A Survey of the Problems Suggested by a Composite Picture of the Culture of a New Guinea Tribe from Three Points of View*, Cambridge University Press, Cambridge, 1936.

BATESON Gregory, *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, New York, 1972.

BATESON Gregory, *Mind and nature : a necessary unity*, Dutton, New York, 1979 (trad. fr. *La nature et la pensée*, Seuil, Paris, 1984).

BATESON Gregory et MEAD Margaret, *Balinese character : A photographic analysis*, New York Academy of Sciences, New York, 1942.

Bibliographie

BATESON Gregory, JACKSON Don D., HALEY Jay *et al.*, « Toward a theory of schizophrenia », in *Behavioral science*, vol. 1, no 4, pp.251-264, 1956.

BEAUD Stéphane et WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, Paris, 1998.

BECK Aaron et CLARK David, *Scientific foundations of cognitive theory and therapy of depression*, Wiley, New York, 1999.

BEGIONI Louis, *Traduction et interculturalité, Pour une méthodologie de la traduction, les aspects complexes d'un acte de communication*, Biblink, Rome, 2008.

BERG Insoo et MILLER Scott, *Quando bere diventa un problema*, Ponte alle Grazie, Milan, 2001.

BERTRAND Denis, *Précis de sémiotique littéraire*, Nathan, Paris, 2000.

BLAKE William, *Œuvres III*, Flammarion, Paris, 1980.

BLANCHE-BENVENISTE Claire, *Approches de la langue parlée*, Ophrys, Paris, 2002.

CANNON Walter, *The wisdom of the body*, Norton, New York, 1932.

CARNEGIE Dale, *How to Win Friends and Influence People*, Simon and Schuster, New York, 2006.

CASTAGNE Eric, « Modélisation de la formation d'éducateurs à l'intercompréhension de plusieurs langues : réflexions et pistes » (en collaboration avec J.-P. Chartier), in *Le Français Dans Le Monde*, n° spécial R/A, pp.66-75, 2007.

CHOMSKY Noam, *Syntactic Structures*, Mouton, La Hague, 1957.

CHOMSKY Noam, « A review of BF Skinner's Verbal Behavior », *Language*, vol. 35, pp.26-58, 1959.

CHOMSKY Noam, *Aspects of the Theory of Syntax*, MIT Press, Cambridge, 1965.

COQUET Jean-Claude, *Le discours et son sujet*, Klincksieck, Paris, 1984.

Bibliographie

COTTRAUX Jean, *La répétition des scénarios de vie*, Odile Jacob, Paris, 2001.

COURTÉS Joseph et GREIMAS Algirdas Julien, *Sémiotique : dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette, Paris, 1979.

DAMASIO Antonio, *Spinoza avait raison : Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob, Paris, 2005.

DAMASIO Antonio, *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*, Odile Jacob, Paris, 2006.

DÉLIVRÉ François, *Le métier de coach: spécificités, rôles, compétences*, Eyrolles, Paris, 2011.

DENNETT Daniel Clement, *La conscience expliquée*, Odile Jacob, Paris, 1993.

DE SHAZER Steve, *Keys to solution in brief therapy*, Norton, New York, 1985.

DE SHAZER Steve, *Clues : Investigating solutions in brief therapy*, Norton, New York, 1988.

DE SHAZER Steve, *Words were originally magic*, Norton, New York, 1994.

DE SHAZER Steve *et al.*, « Thérapie brève : un développement centré sur la solution », in *Stratégie brève*, Seuil, Paris, pp.170-196, 2000.

DUMOND Jean-Paul, *Les présocratiques*, La pléiade, Paris, 1988.

DUPUY Jean-Pierre, *Aux origines des sciences cognitives*, La Découverte, Paris, 2005.

DURAND Jacques et LAKS Bernard, « Why phonology is one », in DURAND et LAKS (eds.), *Current Trends in Phonology : Models and Methods*, ESRI, Manchester, pp.3-15, 1996.

EPICTETE, *Manuel*, Flammarion, Paris, 2012.

ERICKSON Milton, « Special techniques of brief hypnotherapy », in *International Journal of Clinical and Experimental Hypnosis*, vol. 2, pp.109-129, 1954.

Bibliographie

ERICKSON Milton et ROSSI Ernest, *Hypnotherapy : an exploration casebook*, Irvington, New York, 1979.

ERICKSON Milton et ROSSI Ernest, *L'intégrale des articles de Milton H. Erickson, Tome 1 : De la nature de l'hypnose et de la suggestion*, Satas, Bruxelles, 1980.

FABBRI, Paolo. *Elogio di Babele: traduzioni, trasposizioni, trasmutazioni*. Meltemi, Rome, 2003.

FABBRI Paolo, *Le tournant sémiotique*, Lavoisier, Paris, 2008.

FIORENZA Andrea et NARDONE Giorgio, *L'intervento strategico nei contesti educativi : comunicazione e problem-solving per i problemi scolastici*, Giuffré, Milan, 1995.

FOERSTER Heinz von, « On constructing a reality », in PREISER (ed.), *Environmental design research*, Dowden, Hutchinson & Ross, Stroudsburg, vol. 2, pp.35-46, 1973.

FOERSTER Heinz von, *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*, Bild Kunst, Bonn, 1998.

GADET Françoise, *La variation sociale en français*, Ophrys, Paris, 2007.

GADET Françoise, *Le français ordinaire*, Armand Colin, Paris, 2005.

GARDNER Howard, *Histoire de la révolution cognitive*, Payot, Paris, 1993.

GARDNER Howard, *Les intelligences multiples*, Retz, Paris, 2008.

GARGIULO Giuseppe et LUREAU Maxence, « Le coaching d'acteur translinguistique : une sémiotique multi-linéaire de l'interprétation », in *Actas del X Congreso Mundial de Semiótica*, sous la direction de COUTO CANTERO, ENRIQUEZ VELOSO, PASSERI et PAZ GAGO, Universidade da Coruña, La Corogne, pp.1663-1665, 2012.

GELLNER Ernest, *The Psychoanalytic Movement*, Northwestern University Press, Evanston, 1985.

GLASERSFELD Ernst von, « An introduction to radical constructivism », in WATZLAWICK (ed.), *The invented reality*, Norton, New York, pp.17-40, 1984.

GOFFMAN Erving, *Les rites d'interaction*, Éditions de Minuit, Paris, 1974.

Bibliographie

GREIMAS Algirdas Julien, *Sémantique structurale : recherche et méthode*, Larousse, Paris, 1966.

GREIMAS Algirdas Julien, *Du sens : essais sémiotiques*, Seuil, Paris, 1970.

GREIMAS Algirdas Julien, *Maupassant : la sémiotique du texte, exercices pratiques*, Seuil, 1975.

GREIMAS Algirdas Julien, *Du sens 2*, Seuil, Paris, 1983.

GUMPERZ John, *Engager la conversation*, Éditions de Minuit, Paris, 1989.

HALEY Jay, *Uncommon therapy: The psychiatric techniques of Milton H. Erikson, MD*, Norton, New York, 1973.

HALEY Jay et RICHEPORT-HALEY Madeleine, *The art of strategic therapy*, Routledge, Londres, 2003.

HALEY Jay et RICHEPORT-HALEY Madeleine, *Directive family therapy*, Routledge, Londres, 2012.

HULL Clark Leonard, *Hypnosis and suggestibility : An experimental approach*, Appleton, New York, 1933.

JULLIEN François, *Trattato dell'efficacia*, Einaudi, Turin, 1998.

KLIX Friedhart, *Erwachendes Denken*, Deutscher Verlag der Wissenschaften, Berlin, 1980.

LABORIT Henri, *Éloge de la fuite*, Laffont, Paris, 1976.

LABORIT Henri, *Dieu ne joue pas aux dés*, Grasset, Paris, 1987.

LABOV William, *Sociolinguistique*, Éditions de Minuit, Paris, 1976.

LADMIRAL Jean-René, « Sourciers et ciblistes », *Revue d'esthétique*, n° 12, pp.33-42, 1986.

LADMIRAL Jean-René, *Traduire : théorèmes pour la traduction*, Gallimard, Paris, 1994.

LAKOFF George et JOHNSON Mark, *Les métaphores dans la vie quotidienne*, Éditions de Minuit, Paris, 2005.

Bibliographie

LAKS Bernard, *Pourquoi y a-t-il de la variation plutôt que rien*, document inédit, 2013.

LEMAIRE Patrick, *Psychologie cognitive*, De Boeck, Paris, 1999.

LENHARDT Vincent, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting, Paris, 2010.

LEWIN Kurt, « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, n°2, pp.34-46, 1946 (trad. it.« Ricerca per l'intervento sui problemi delle minoranze », in LEWIN, *I conflitti sociali*, Angeli, Milan, 1980).

LEWIN Kurt, *Field theory in social sciences*, Harper, New York, 1951.

LICHTENBERG Georg Christoph, *Le miroir de l'âme*, Corti, Paris, 1999.

LIPSET David, *Bateson : The Legacy of a Scientist*, Beacon Press, Boston, 1980.

LORENZ Konrad et POPPER Karl, *L'avenir est ouvert*, Flammarion, Paris, 1985.

LORIEDO Camillo, NARDONE Giorgio, WATZLAWICK Paul et ZEIG Jeffrey, *Ipnosi e terapie ipnotiche*, Ponte alle Grazie, Milan, 2006.

LOTMAN Jurij, *La Semiosfera*, Marsilio, Venise, 1985.

LOZANOV Georgi, *Suggestology and Suggestopediy: Theory and Practice*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, New York, 1981.

LUREAU Maxence, « Le coaching linguistique : un processus de co-élaboration avec l'acteur » in VETTERS *et al.* (ed.), *Quand le cinéma prend la parole*, Shaker Verlag, Aachen, pp.163-179, 2010.

MARRONE Gianfranco, *L'invenzione del testo. Una nuova critica della cultura*, Laterza, Rome-Bari, 2010.

MARUYAMA Magoroh, « The second cybernetics : Deviation-amplifying mutual causal processes », *American scientist*, vol. 51, n° 2, pp.164-179, 1963.

Bibliographie

MATURANA Humberto et VARELA Francisco, *L'arbre de la connaissance*. Addison-Wesley France, Paris, 1994.

MEAD Margaret, *Letters from the field*, Harper & Row, New York, 1977.

MEYER Catherine et al., *Le livre noir de la psychanalyse*, Éditions Les Arènes, Paris, 2005.

MILANESE Roberta et MORDAZZI Paolo, *Il coaching strategico*, Ponte alle grazie, Milan, 2005.

MORIN Edgar, *La méthode*, Seuil, Paris, 1985.

NARDONE Giorgio, *Suggestione, ristrutturazione, cambiamento. L'approccio strategico e costruttivista alla psicoterapia breve*, Giuffrè, Milan, 1991.

NARDONE Giorgio, *Paura, panico, fobie*, Ponte alle Grazie, Milan, 1993.

NARDONE Giorgio, « Conoscere un problema mediante la sua soluzione : i sistemi percettivo-reattivi patogeni e la psicoterapia strategica », in PAGLIARO et CESA-BIANCHI (eds.), *Nuove prospettive in psicoterapia e modelli interattivo-cognitivi*, Angeli, Milan, 1995.

NARDONE Giorgio, « La terapia breve strategica evoluta. Dai modelli generali ai protocolli specifici di trattamento », in WATZLAWICK et NARDONE (eds.), *Terapia breve strategica*, Cortina, Milan, pp.189-202, 1997.

NARDONE Giorgio, *Psicosoluzioni*, Rizzoli, Milan, 1998.

NARDONE Giorgio, *Cavalcare la propria tigre*, Ponte alle Grazie, Milan, 2003.

NARDONE Giorgio et PORTELLI Claudette, *Knowing through changing : the evolution of brief strategic therapy*, Crown House, Norwalk, 2005.

NARDONE Giorgio et SALVINI Alessandro, « Logica matematica e logiche non ordinarie come guida per il problem-solving strategico », in WATZLAWICK et NARDONE (eds.), *Terapia breve strategica*, Cortina, Milan, pp.53-61, 1997.

NARDONE Giorgio et SALVINI Alessandro, *Il dialogo strategico*, Ponte alle Grazie, Milan, 2004.

Bibliographie

NARDONE Giorgio et WATZLAWICK Paul, *L'arte del cambiamento : manuale di terapia strategica e ipnoterapia senza trance*, Ponte alle Grazie, Milan, 1990.

NARDONE Giorgio et WATZLAWICK Paul, *Terapia breve strategica*, Cortina, Milan, 1997 (trad. fr. *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, 2000).

NIETZSCHE Friedrich, *Crépuscule des idoles*, Flammarion, 2005.

ONFRAY Michel, *Le crépuscule d'une idole*, Hachette, Paris, 2010.

PASCAL Blaise, « Pensées » in *Œuvres Complètes*, Seuil, 1963.

PEZZINI Isabella, « Semiotica strutturale e passioni », in *Versus*, n° 47/48, Bompiani, Milan, 1987.

PEZZINI Isabella et SEDDA Franciscu, « Semiosfera », in *Cometa, Dizionario degli studi culturali*, Meltemi, Rome, 2004, pp.368-379.

PIAGET Jean, *La construction du réel chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel-Paris, 1937.

PLATON, *Théétète*, Flammarion, Paris, 1995.

POPPER Karl, *Objective knowledge: An evolutionary approach*, Clarendon Press, Oxford, 1972.

POPPER Karl, *Logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris, 1979.

PROPP Vladimir Iakovlevitch, *Morphologie du conte*, Gallimard, Paris, 1970.

PRIGOGINE Ilya, *La fin des certitudes*, Odile Jacob, Paris, 1996.

RAMACHANDRAN Vilayanur, *Le cerveau fait de l'esprit - Enquête sur les neurones miroirs*, Dunod, Paris, 2011.

RAMACHANDRAN Vilayanur, *Mirror neurons and imitation learning as the driving force behind "the great leap forward" in human evolution*, [en ligne], disponible sur : <http://williamlspencer.com/mirrorneurons.pdf>, [consulté le 12 décembre 2013], 2000.

Bibliographie

RICHELLE Marc, *BF Skinner ou le péril behavioriste*, Editions Mardaga, Paris, 1977.

RIZZOLATTI Giacomo et SINIGAGLIA Corrado, *Les neurones miroirs*, Odile Jacob, Paris, 2011.

ROSENHAN David, « Être sain dans un environnement malade » in WATZLAWICK (ed.) *L'invention de la réalité: Contribution au constructivisme*, pp.131-160, 1988.

ROSENTHAL Robert et JACOBSON Lenore, *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1968.

RUSSELL Bertrand et WHITEHEAD Alfred North, *Principia Mathematica*, Cambridge University Press, Cambridge, 1925.

SCHRÖDINGER Erwin, *L'Esprit et la matière*, Seuil, Paris, 1990.

SEGAL Jérôme, *Le zéro et le un : histoire de la notion d'information au 20ème siècle*, Syllepse, Paris, 2003.

SERON Claude et WITTEZAELE Jean-Jacques, *Aide ou contrôle : l'intervention thérapeutique sous contrainte*, De Boeck, Bruxelles, 1991.

SIMMEL Georg, *The Sociology of Georg Simmel*, Free Press, Glencoe, 1950.

SKINNER Burrhus, *Verbal Behavior*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1957.

SKINNER Burrhus, *Beyond freedom and dignity*, Bantam Books, New York, 1972.

SKINNER Burrhus, *Walden two*, Macmillan, New York, 1976.

THOM René, *Paraboles et catastrophes : entretiens sur les mathématiques, la science et la philosophie*, Flammarion, Paris, 1983.

TOMASELLO Michael (ed.), *The new psychology of language : Cognitive and functional approaches to language structure*, Psychology Press, New York, 2013.

UEXKÜLL, Jakob von, *Milieu animal et milieu humain*, Éditions Payot & Rivages, Paris, 2010.

Bibliographie

VARELA Francisco, *Invitation aux sciences cognitives*, Seuil, Paris, 1997.

VARELA Francisco, THOMPSON Evan et ROSCH Eleanor, *L'inscription corporelle de l'esprit*, Seuil, Paris, 1999.

VICCA Danilo, *Contribution à l'étude du F.L.E. par le Multimédia*, Nuova Cultura, Rome, 2008

VICO Giambattista, *De Antiquissima Italorum Sapientia*, Stamperia de'Classici Latini, Naples, 1858.

VYGOTSKI Lev, *The collected works of LS Vygotsky*, Springer, Berlin, 1987.

WATZLAWICK Paul, *Die Möglichkeit des Andersseins : zur Technick der therapeutischen Kommunikation*, Verlag Hans Huber, Bern, 1977 (trad. fr. *Le langage du changement*, Paris, Seuil, 1980).

WATZLAWICK Paul (ed.), *Die erfundene Wirklichkeit*, Piper, München, 1981, (trad. fr. *L'Invention de la réalité, contribution au constructivisme*, Seuil, Paris, 1988).

WATZLAWICK Paul, BEAVIN Janet Helmick, JACKSON Don D., et al., *Pragmatics of human communication : a study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*, Norton, New York, 1967 (trad. fr. *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972).

WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John et FISCH Richard, *Change: principles of problem formation and problem solution*, Norton, New York, 1974 (trad. fr. *Changements : paradoxes et psychothérapies*, Paris, Seuil, 1975).

WEAKLAND John et RAY Wendel (eds.), *Propagations : thirty years of influence from the Mental Research Institute*, Psychology Press, Londres, 1995.

WIENER Norbert, *Cybernetics, or control and communication in the animal and the machine*, MIT Press, Cambridge, 1948.

WINKIN Yves (ed.), *La nouvelle communication*, Seuil, Paris, 1981.

WITTEZAELE Jean-Jacques, « L'écologie de l'esprit selon Gregory Bateson », in *Ecopolitique*, n°24 [en ligne], disponible sur : <http://multitudes.samizdat.net/IMG/pdf/24-wittezaele.pdf>, [consulté le 10 décembre 2013], (complément de la revue papier : Un deuxième âge de l'écologie politique ?, Revue Multitude n°24, printemps 2006), 2006.

WITTEZAELE Jean-Jacques et GARCIA Teresa, *À la recherche de l'Ecole de Palo Alto*, Seuil, Paris, 2006.

Bibliographie

WITTEZAELE Jean-Jacques et BATESON Mary Catherine (eds.), *La double contrainte : l'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines*, De Boeck, Bruxelles, 2008.

WITTGENSTEIN Ludwig, *Tractatus logico-philosophicus : suivi de Investigations philosophiques*, Gallimard, Paris, 1961.

Tables des illustrations et des figures

Tables des illustrations et des figures

TABLEAU 1. MODALITES ET NIVEAU ATTENDU POUR LE COACHING D'ASIA AU NIVEAU MICRO	177
TABLEAU 2. PROGRAMME DE TEST.....	180
TABLEAU 3. TEST DE NIVEAU D'EXPRESSION ET DE COMPREHENSION ORALES	181
TABLEAU 4. DIFFERENCES PRE-CONTRAT / CONTRAT DEFINITIF	182
TABLEAU 5. NIVEAU LINGUISTIQUE D'ASIA EN FRANÇAIS	184
TABLEAU 6. ÉLÉMENTS TYPES D'UNE JOURNEE DE COACHING SUR LE TOURNAGE	187
TABLEAU 7. LES INTERACTIONS : NOTRE ROLE.....	190
TABLEAU 8. PRE-DIAGNOSTIC DE STEVE	201
TABLEAU 9. LACUNES DE STEVE EN MORPHOLOGIE	204
TABLEAU 10. LACUNES DE STEVE EN SYNTAXE	204
TABLEAU 11. LACUNES DE STEVE EN PHONETIQUE	205
TABLEAU 12. LACUNES DE STEVE EN SEMANTIQUE	205
TABLEAU 13. QUELLE DOIT ETRE NOTRE STRATEGIE POUR LA SUITE ?	207
TABLEAU 14. PREPARATION DE NOTRE INTERVENTION	229
TABLEAU 15. METHODOLOGIE DIDACTIQUE ET PSYCHOLOGIQUE.....	231
TABLEAU 16. CONTRAT DE NEGOCIATION.....	233
TABLEAU 17. LES INCAPACITES DE STEVE.....	235
TABLEAU 18. OPTIMISATION DU POTENTIEL DE STEVE	248
TABLEAU 19. LES COMPOSANTES PRINCIPALES DU DIALOGUE STRATEGIQUE	327
TABLEAU 20. ANALYSE DES RESISTANCES PERSONNELLES	331

Tables des illustrations et des figures

FIGURE 1. TENDANCES CARACTERISTIQUES DE LA PRONONCIATION DES ITALOPHONES EN FRANÇAIS	178
FIGURE 2. EXEMPLES D'EXERCICES POUR ASIA	182
FIGURE 3. PROTOCOLE D'INTERVENTION	183
FIGURE 4. STRUCTURE DU CD DE TRAVAIL	186
FIGURE 5. INTERROGATION SUR LES MOTIVATIONS D'ASIA	188
FIGURE 6. TECHNIQUES SOCIO-PSYCHOLOGIQUES DE COACHING	189
FIGURE 7. CODES SOCIAUX : NOTRE ROLE	189
FIGURE 8. NIVEAU ESTIME ET DIFFICULTES PROBABLES DE STEVE	227
FIGURE 9. LES CONTRATS EXPLICITES	271
FIGURE 10. CONTRAT IMPLICITE TRIPARTITE	272
FIGURE 11. LE CONTRAT OFFICIEL ENTRE LA PRODUCTION ET NOUS	273
FIGURE 12. LE CONTRAT IMPLICITE ENTRE LA PRODUCTION ET ASIA	274
FIGURE 13. LE CONTRAT IMPLICITE ENTRE ASIA ET NOUS	275
FIGURE 14. LE CONTRAT OFFICIEL ENTRE L'ENTREPRISE ET NOUS	282
FIGURE 15. LE CONTRAT OFFICIEUX ENTRE STEVE ET L'ENTREPRISE	283
FIGURE 16. LE CONTRAT OFFICIEUX ENTRE STEVE ET NOUS : ECHEC	284
FIGURE 17. LE CONTRAT OFFICIEUX ENTRE STEVE ET NOUS : REUSSITE	285
FIGURE 18. POSITIONS EN INTERACTION DU MENTORAT	301
FIGURE 19. POSITIONS EN INTERACTION DES APPROCHES PSYCHANALYTIQUES	302
FIGURE 20. POSITIONS EN INTERACTION DU COACHING	303