

# TRAJECTIVES

Vivre une aventure humaine

## LE COACHING EN SITUATION DE CRISE

LAURENT ODDOUX

*Les crises affectent les personnes, l'image et le fonctionnement d'une entreprise, avec parfois des conséquences financières lourdes. Mais elles se révèlent aussi comme une puissante opportunité d'apprentissage car elles font émerger de nouveaux projets et soudent les équipes.*

## LE COACHING BREF DANS LES SITUATIONS DE CRISE

### *Coacher des situations de crise*

Au cours de mes 25 années de carrière internationale, en particulier en tant que responsable de conduite du changement entre 1999 et 2005, j'ai été confronté à de nouvelles difficultés pour « faire changer » les hommes et les systèmes. J'ai, à ce moment, suivi aux Etats-Unis une formation à la Gestalt sur les stratégies d'accompagnement au changement des organisations. De cette formation, je suis revenu avec une ambition : celle de permettre aux managers de trouver eux-mêmes les clefs pour traiter avec simplicité la complexité de toute situation. J'ai aussi découvert la puissance du coaching pour accompagner les hommes et les femmes dans le changement.

Le coaching en situation de crise est bref car il accompagne l'œil de la crise, qui par essence est limité dans le temps. Il s'agit souvent d'une demande de soutien, ponctuelle, pour faire face à un passage, un moment difficile ou complexe. Pourtant, accompagner mes clients dans une situation de « rupture », a systématiquement été source de transformation et a parfois été à l'origine d'un travail plus long, plus en profondeur.

Les grandes compétences intellectuelles des managers, des dirigeants et de leurs équipes peuvent les conduire à trop vite chercher à « comprendre » les situations sans les « vivre ». Or la vie d'une équipe comporte toujours une forte dimension émotionnelle, à fortiori dans une situation de crise. Ce que j'aime dans ce type de coaching c'est qu'il va permettre aux dirigeants et à leurs équipes de renforcer, voire d'explorer des compétences managériales encore peu sollicitées, moins habituelles, voire même méconnues, telles que :

- les compétences affectives : l'intelligence émotionnelle, notamment l'intuition qui sera une des clefs pour accroître leur capacité à se centrer sur l'expérience vécue par leurs collaborateurs,
- les compétences relationnelles : les dirigeants auront à faire preuve d'intelligence sociale, de concision, de pragmatisme et de flexibilité.

## LE PROCESSUS DE LA CRISE

*Une crise n'est pas une panne !*

Une crise, comme une panne, est un imprévu brutal, un choc. Les deux génèrent des tensions, un niveau de stress important, demandent des actions rapides et portent en elles une notion d'urgence. En cas de panne, tout est mis en œuvre pour retrouver l'état précédent. Pour ce faire, il est possible de recourir aux experts du sujet ou de la situation.

*En revanche, la crise commence quand on réalise que revenir à cet état antérieur n'est plus une solution envisageable. Une situation de crise est donc assimilable à une rupture sans préavis, et la première douleur est de devoir renoncer à ce qui existait comme tel. Une crise n'est pas une panne, il n'y a pas de réparation possible. Au-delà des faits objectifs, une crise est aussi un vécu subjectif, qui repose sur des réactions personnelles. Voici deux situations réelles pour illustrer mon propos :*

Alors qu'une usine vient d'être déplacée de 25 kms, le dirigeant souhaitait retrouver au plus vite la production et la qualité d'avant le déménagement. En approchant cette situation comme une « panne », il s'est coupé de certains de ses employés qui ont pour leur part vécu une « crise », car toute une organisation de leur sphère privée a du être remise en cause.

Une prise d'otage a lieu dans un bureau de service public un samedi, alors que les collaborateurs sont en nombre réduit. Grâce à l'intervention des forces spéciales, et une négociation, difficile, conduite avec le patron, tout est rentré dans l'ordre en fin de journée. Le lundi, deux heures après la reprise du travail l'ensemble du personnel présent s'est mis en grève. Pourquoi ? Le patron a vécu cette prise d'otage comme une « panne » et s'attendait à ce que tout le service reprenne normalement le lundi matin. Mais, le personnel, même celui absent le week-end, a vécu une « crise » car il a perdu le niveau de sécurité qu'il avait avant cette prise d'otage. En ne prenant pas le temps de parler à son personnel, en ne nommant pas la crise, ses employés ont eu l'impression de ne pas être pris en compte dans leur traumatisme.

*Comprendre le cycle émotionnel d'une crise..., c'est favoriser les décisions rapides et pertinentes lorsque les repères sont bouleversés.*

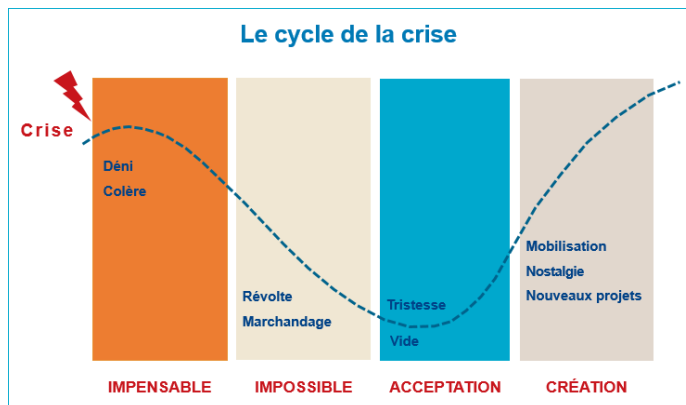
En situation de crise, la présence et les actions du manager sont capitales pour ses collaborateurs. Le coaching permet aux managers de prendre conscience de leurs modes de fonctionnement et de ceux de leurs équipes, liés à la spécificité de cette situation. Il leur donne aussi les moyens de rester aux commandes et d'éviter d'être disqualifiés et remplacés par des experts.

# TRAJECTIVES

Pour faciliter la reconnaissance de ce qui se passe, nous avons construit un modèle qui s'inspire du cycle du deuil élaboré par Hélène Kübler Ross ; une crise, de part son renoncement nécessaire à l'état antérieur, peut être assimilée à un deuil.

Nous l'avons cependant limité à quatre phases qui sont suffisantes pour, d'une part repérer s'il s'agit d'une situation de crise et d'autre part identifier les comportements symptomatiques. Ce modèle permet de mettre en lumière, pour chacune des phases, les émotions et les comportements qui émergent en réaction à la crise.

Ce modèle a pour objectif d'aider les managers à gérer la dimension humaine de la crise avec des réactions ajustées.



## Les émotions et comportements selon les phases du modèle

C'est à partir des émotions et /ou des comportements observables, les siens ou ceux de son client, que le coach va pouvoir identifier à quelle phase son client est « bloqué », c'est-à-dire pris par sa propre expérience ou celle de son équipe. En situation de crise, les affects circulent très vite, dans la situation réelle, comme durant les séances de coaching. Dans ce paragraphe, nous dégagerons les émotions et comportements significatifs de chaque phase.

1. **La phase de l'impensable** a été nommée ainsi car elle nous protège de penser. D'une façon instinctive, lorsque nous apprenons qu'un événement irréparable a eu lieu, nous nous réfugions soit dans le déni, soit dans l'hyperactivité. Nous évitons ainsi de ressentir de l'anxiété face à la disparition de l'état antérieur ou encore face au manque de solution que l'expertise n'est plus en mesure de fournir.

Dans une telle situation, deux types de comportements contre-productifs peuvent émerger:

- **Se replier sur ses certitudes** : Prendre ses hypothèses et ses convictions pour des faits objectifs. Se donner l'illusion d'être certain de quelque chose.
- **Adopter une mentalité « solution »** : Chercher à adapter la situation à la solution plutôt que faire un diagnostic de la situation, puis chercher la solution. Aller trop vite dans la solution pour se conformer à ses valeurs ou à sa culture lorsqu'elles demandent de trouver des solutions plutôt que de parler du problème.

Tous ces comportements répondent de fait à l'impensable ... de ne pas avoir réponse à tout ! Cette étape est franchie quand le manager et ses équipes réalisent que ce n'est pas une panne, qu'il n'est plus question de revenir à l'état antérieur, qu'il est temps de s'ouvrir à la complexité de la situation.

2. **La phase de l'impossible** correspond à l'énergie de la révolte, celle qui pousse à revendiquer à partir de la certitude profondément ancrée qu'il est malgré tout impossible de changer, encore moins de changer de valeurs. C'est une énergie qui butte sur des « blocs » et des « bastions ». Enfin, comme il n'est plus possible de s'appuyer sur les preuves du passé, cette tension conduit à marchander pour tenter de circonscrire un futur non défini.

A ce stade, l'apparente impossibilité d'éviter des conflits peut provoquer les comportements contre-productifs suivants:

- **Recourir à une logique d'opinion** et de jugement de valeurs : Imposer une idée, empêcher la diversité de s'exprimer car jugée trop complexe à gérer.
- **Simplifier et réduire le champ** de la crise : Rechercher le consensus pour ne pas vivre la complexité de la crise.

Tous ces comportements répondent à l'impossibilité de pouvoir tout contrôler.

On sort de cette phase quand on peut à la fois lâcher prise, regarder loin devant, hors du cadre, et en même temps regarder en profondeur la réalité de la complexité du présent.

3. **La phase de l'acceptation** correspond à ce moment de solitude quand, maintenant, c'est le présent importe. La tristesse émerge, mais elle a pour fonction de « nettoyer » les restes de l'ancien paradigme, d'en accepter vraiment la fin. C'est accepter de faire vivre un « possible » sans pour autant avoir d'opportunité de transformation à laquelle s'accrocher.

Dans une telle situation deux types de comportements contre-productifs peuvent apparaître :

- **La paralysie** : Repousser la décision sous prétexte de manque d'information.
- **La fuite dans l'action et l'agitation** : Croire que le problème s'éclaircira de lui-même dans l'action.

Ces comportements répondent à la difficulté d'aller à la rencontre de l'inconnu. On dépasse cette phase-là quand on contacte l'impuissance, l'énergie de la tristesse, alors la tension se relâche et il devient possible de remonter la pente.

4. **La phase de la création** porte ce nom car l'énergie se renouvelle, du nouveau se crée. Apparaissent alors la possibilité de nombreuses options, même s'il n'y a pas d'état idéal. Chacun se mobilise autour d'un projet collectif. La nécessité d'aller vite et la difficulté d'appréhender la diversité d'opinion peuvent générer les comportements contre-productifs suivants :

- **Le despotisme** : Écarter l'équipe et imposer le projet d'un seul individu. Oublier que chaque personne impliquée a besoin de s'approprier le projet.

- **Le nihilisme** : Nier la crise passée pour ne pas réveiller la nostalgie. Oublier qu'il y a de l'énergie dans l'émotionnel.

Ces comportements répondent principalement à la difficulté d'intégrer les émotions. Les accueillir et les reconnaître facilite la créativité dans l'action.

Tout au long de ce cycle, chacune des étapes peut durer un temps variable de quelques heures à quelques mois. Le moment subtil de nouvelles prises de conscience dans la phase d'acceptation peut être particulièrement bref et arriver de façon incongrue.

Chaque phase est traversée, aucune ne peut être évitée, elle nous rattraperait et nécessiterait de revenir en arrière. Toutefois lors d'accompagnement d'équipes en crise, comme l'expérience de la crise est avant tout singulière, il sera possible de s'appuyer sur ceux arrivés à une phase plus « en aval » pour aller chercher ceux encore pris dans une phase « en amont ».

## LES LEVIERS DE TRAVAIL DU COACH

### *Le principe des polarités*

La gestion du changement, nécessaire à la sortie de la crise, demande une compréhension des deux polarités en jeu dans le changement : les forces pour le changement et les forces du non changement.

Les forces pour le changement impliquent toujours de l'information pour la réussite du changement. Autrement dit, pour passer d'une phase à la suivante dans le cycle de la crise, il est nécessaire que chacun ait des réponses chargées de sens à ses questions. Il sait pour quoi il se met en mouvement et s'implique, même si, dans le cas d'une équipe, ce « pour quoi » peut correspondre à des valeurs différentes pour les uns et les autres (solidarité, réalisation personnelle, loyauté, défi etc.)

L'autre polarité représente les forces pour la similitude ou le non-changement. Elles sont souvent qualifiées de résistances car elles cherchent à apporter un mouvement correcteur à ce que la rupture produit. Autrement dit, une résistance n'est pas une absence d'énergie, mais une énergie dirigée dans un mouvement différent.

Intégrer le principe des polarités, quand on se trouve dans un contexte de crise, signifie donner un espace à chacune d'elles pour permettre au client d'exprimer ses propres résistances face à la situation.

## *Les ruptures ou renoncements*

S'il est en général assez simple de trouver des bénéfices au changement et de nommer ce qui nous motive, il est souvent plus délicat de lâcher l'existant pour faire de la place au nouveau.

Pour reprendre les termes de la dynamique du changement largement élaborés dans l'approche paradoxale nous sommes, en situation de crise, dans les changements de type 2. L'objectif n'est plus de faire du plus ou du moins de la même chose, mais de faire différemment et pour cela le cadre de référence est modifié et la position radicalisée.

Il s'agit soit de :

- **Créer / initier** : une nouvelle culture, une nouvelle stratégie, une nouvelle équipe, un nouveau business : quelque chose que le dirigeant propose pour la première fois. Cet axe concerne les ruptures, les innovations, les réinventions.
- **Supprimer** : une activité, un métier, une façon de faire, une procédure : quelque chose qui est maintenant obsolète, encombrant et qui doit disparaître totalement pour laisser la place au nouveau. Ceci est le complément du « paradoxe de la création » : pour pouvoir renouveler son organisation, le dirigeant doit décider ce qu'il veut arrêter de faire.
- **Conserver** : ses valeurs, son cœur de métier, ses facteurs clé de succès : quelque chose que le dirigeant doit préserver parce que c'est un socle essentiel pour lui et pour la poursuite de l'entreprise. Cet axe créer/conserver s'explique aussi par le « paradoxe de la création » : pour réinventer et renouveler son organisation, le dirigeant doit consolider ses fondamentaux, c'est à dire ce qui ne bouge pas, ce sur quoi il peut s'appuyer ; la stabilité fait partie du processus de changement.

Mon expérience m'amène à recommander aux dirigeants de donner une place particulière à ce dernier point et à nommer ce qui ne va pas changer. En effet, lors de ruptures, de changements radicaux, les collaborateurs ou personnes concernées par le changement ont d'abord besoin d'entendre ce qui sera toujours là demain, ce sur quoi s'appuyer pour faire le premier pas, comme notre pied d'appel qui doit être sur du solide pour nous permettre de sauter.

## *Coacher les deux premières phases de la crise : impensable et impossible*

Qu'est-ce qu'un levier ?

J'appelle ici levier un couple de polarités. Chaque polarité d'un levier possède un aspect positif et un aspect négatif. Par exemple sur un axe refus / acceptation, il existe à la fois des bénéfices et des inconvénients à refuser ET à accepter.

Lorsque je coache en situation de crise, j'aide le manager et ses équipes, d'une part à naviguer sur l'ensemble de l'axe que constitue chaque levier, qu'ils ne restent pas figés dans une seule des polarités, et d'autre part à considérer les deux aspects négatifs et positifs de chaque polarité.

Une personnalité libre de ses actions consent à se percevoir sous une multitude de facettes potentiellement contradictoires. En revanche un dirigeant en difficulté, en situation de crise aura tendance à se voir comme « toujours ceci et jamais cela ». L'un des pôles du levier est chargé positivement et l'autre négativement. Le levier représente donc à la fois l'axe où le manager est en difficulté et notre axe de travail.

J'ai décelé trois leviers pour les deux premières phases de la crise et mon expérience m'a montré que souvent un seul d'entre eux pouvait être la source du blocage :

- **Le levier de la responsabilité** : entre les deux polarités de fatalisme et de responsabilisation.  
*Le fatalisme déresponsabilise car il renvoie à des causalités étrangères et minimise l'implication, mais peut aussi libérer d'une responsabilité inappropriée.*  
*A l'inverse, la responsabilisation de l'individu lui donne ou redonne une maîtrise face aux événements, mais un manque de responsabilisation peut conduire à un manque d'implication pour la recherche d'une solution de sortie.*  
Travailler sur ce levier, a permis à un dirigeant de ne plus porter toute la responsabilité de la situation et retrouver un espace de liberté. En même temps, il a pris toute sa responsabilité en s'engageant à conduire la sortie de crise.
- **Le levier de l'attachement** : entre les deux polarités de l'attachement fort et de l'attachement faible à la situation passée.  
*La rupture est d'autant plus difficile que l'attachement est grand. Il n'est pas toujours facile d'identifier ce qui rend l'attachement plus ou moins grand. Souvent implicites, il faut imaginer que les liens professionnels restent avant tout humains.*  
Lors d'une fusion de deux régions d'un même réseau bancaire, alors que tous les agents conservaient leur emploi, notre intervention a permis d'identifier que le blocage venait de l'attachement au confort de ne pas avoir à « faire ses preuves » lors des changements de manager. L'historique des liens humains dans le réseau faisait que l'employé se savait déjà reconnu.
- **Le levier de « l'objet » de substitution** : entre les deux polarités de la présence de cet « objet » et celle de son absence.  
*Le remplaçant, qu'il s'agisse d'une personne, d'une idée ou d'un projet est plus ou moins immédiatement disponible.*  
*Plus la disponibilité est grande, plus la sortie de crise sera facilitée. Toute crise ne peut se terminer que dans l'adoption d'un nouveau projet.*  
Le coaching vise ici l'ouverture. Il permet au manager « d'ouvrir ses yeux et ses oreilles » afin d'accroître sa perception des solutions éventuellement disponibles.

## *Coacher les deux dernières phases de la crise : acceptation et création*

Trois autres leviers me semblent caractéristiques à ce stade. Si un seul suffit pour bloquer le processus, la flexibilité qui recouvre la notion de positif et négatif dans chaque axe augmente la marge de manœuvre des intervenants.



- **Le levier de la rigidité** : entre les deux polarités du définitif et du biodégradable.  
*Plus un projet se présente comme étant définitif et ultime, plus il court le risque d'être mal perçu.*  
Ici, le coaching aide le dirigeant ou manager à prendre le risque apparent de retour en arrière.
- **Le levier des changements** : entre les deux polarités de beaucoup de changements et peu de changements.  
*Plus les changements annoncés sont nombreux, plus ils paraissent dangereux et voient se lever des oppositions.*  
Pour avancer avec la force et l'énergie de la résistance, nous explorons en coaching autant les besoins suscités par les changements que la stabilité à conserver, ce qui ne changera pas.
- **Le levier de la concertation** : entre les deux polarités du « non-dit » et du « dit ».  
*Dès les premiers moments de sa conception un projet doit laisser place à la concertation. Il est préparé et élaboré dans la constante interaction entre ceux qui décident et ceux qui auront à le vivre.*  
Sur ce levier, le coaching permet au dirigeant de se préparer aux négociations qui jalonnent ces temps de concertation.

## *Coacher la naissance du projet de sortie de crise*

Enfin, trois leviers caractérisent les valeurs qui supportent le projet de sortie de crise. Mon expérience m'a encore montré que souvent un seul d'entre eux est nécessaire pour engager ce projet.

- **Le levier de la nostalgie** : entre les deux polarités de peu et beaucoup de nostalgie.  
*Plus un projet porte en lui de la nostalgie, mieux il est reçu. A l'inverse l'absence de nostalgie limite l'implication de la personne. La nostalgie est fortement chargée d'émotionnel.*  
Ici, je mets avec mon client l'accent sur « rendre hommage » au passé pour retrouver l'élan dans l'expérience du présent.
- **Le levier de la dimension humaine** : entre les deux polarités de beaucoup et de peu de dimension humaine.  
*La dimension humaine du projet en assure une meilleure réalisation. Donner du sens à un projet est un des moteurs fondamentaux de la motivation.*  
Le coaching aide les clients à identifier plus clairement la teneur de ces sources d'engagement pour eux comme pour leurs équipes et de les activer.
- **Le levier de l'identité et de la culture** : entre les deux polarités de beaucoup et peu d'identité ou de culture.  
*L'importance des références avec lesquelles chacun se sent relié pour s'impliquer dans le présent. Un bon projet s'inscrit dans une continuité suffisamment claire pour chacun.*  
Pour ce levier, le coaching permet, en s'appuyant sur les valeurs existantes, de repérer celles qui freinent et d'imaginer les nouveaux comportements que le manager doit montrer.

## CONCLUSION

### *Un temps de danger, un temps d'opportunité*

La crise en chinois est représentée par deux idéogrammes : Le premier décrit le temps du danger, et le second celui de l'opportunité.

Grâce à cet accompagnement de coaching, le cheminement à travers la crise est de meilleure qualité et se fait plus rapidement. Le passage vers l'action est plus efficace. Il se traduit par un gain de temps et une meilleure adhésion aux nouveaux projets. Avoir su rebondir sur une crise et avoir réussi à la transformer en opportunité permet à nouveau la prise de risque. Les séquelles ou risques de séquelles de cette situation, pourtant dramatique, sont minimisés.

# Bibliographie

---

Dēlivrē François - *Le mētier de coach* éd Organisation 2003

Forestier Gilles - *Regards croisés sur le coaching*, Éd Organisation 2002

Goleman Daniel - *L'intelligence émotionnelle*. Robert Laffont. 2000

Goudsmet Alain - *L'athlète d'entreprise* ed Kluwer 2002

Kourilsky Françoise - *Du désir au plaisir de changer*, ed Stratégies et management 1999

Moingeon Bertrand - *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, édition L'Harmattan, collection Questions contemporaines, 2003

Malarewics - Jacques- Antoine *Systémique et Entreprise* éd Village Mondial 2002

Nevis Edwin - *C. Organizational Consulting, A Gestalt Approach*, GIC Press 1998

Zinker Joseph.- *Se créer par la Gestalt*, Montréal, éd. de l'Homme, CIM., 1981. (381 p.)Trad. de *Creative process in Gestalt Therapy*. (USA., 1977).