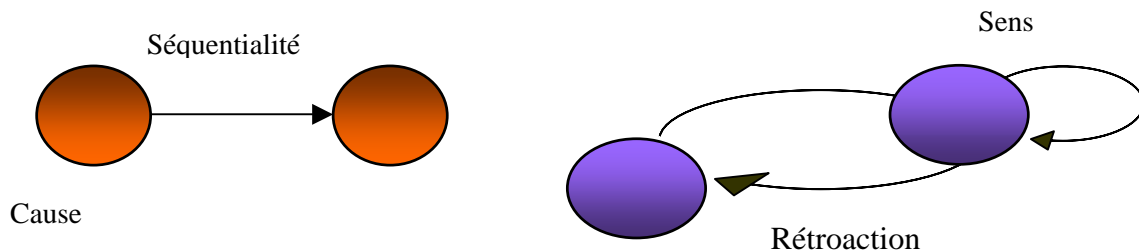


Coaching & Systémique

La pression exercée sur les entreprises et sur ses cadres ne cesse d'augmenter. Les valeurs culturelles et sociales sont de plus en plus souvent mises de côté pour laisser la place à une course effrénée à la performance et au pouvoir. Ne serait-on pas en perte de sens ? N'avons-nous pas besoin de donner un but profond à notre travail ? Etre performant pour arriver où ? Pour construire quoi ? Pour atteindre quel art de vivre ? Le coaching semble donner un début de réponse à ce questionnement.

La complexification de notre environnement professionnel provoque instabilité et incertitude. Aujourd'hui, personne n'est à l'abri d'une crise professionnelle. Face à cette situation, le **coaching semble être une opportunité extraordinaire d'harmoniser développement personnel et développement professionnel**. Cette opportunité, hors de portée ces dernières décennies, des mentalités empruntées d'un modèle de pensée causaliste et séquentiel, devient accessible à des modes de réflexion rétroactifs et finalistes.



Le coaching est aussi, une invitation à réfléchir non plus seulement sur notre activité opérationnelle mais sur l'intelligence de notre fonctionnement. Sur les liens que nous observons entre les tâches, les processus et leur finalité. Il nous invite à observer notre savoir être. Par des ouvertures nouvelles, des occasions d'évoluer de façon plus globale et plus profonde et non par de simples transferts de savoir-faire. **Notre personnalité est au centre de cette nouvelle approche.**

L'expérience m'a permis de voir qu'il est essentiel de prendre une position « méta ». Cette position nous permet de **faire des liens entre nos actions et là où nous disons vouloir aller**. C'est aussi, non seulement parler du contenu – le sujet de la conversation – mais aborder notre façon de communiquer, de nous exprimer aux autres.

Sa valeur ajoutée réside dans la **conscience et la maîtrise de nos comportements et de nos attitudes**. Un audit organisationnel, trop factuel,

aura un impact relativement limité sur la performance de l'entreprise car le principal gisement réside dans l'être humain, reconnu comme la principale « ressource » de l'entreprise. En effet, ses motivations profondes telles que le **besoin d'appartenance, le besoin de reconnaissance, le besoin d'accomplissement ou de sens (Abraham Maslow), gagnent à être prises en compte**

Autrement dit, cela signifie développer la conscience de nos actes, la maîtrise de nos émotions, le partage de nos idées.

Mais au delà des outils du domaine de la psychologie existe celui de l'approche systémique* qui peut être utilisée directement dans la pratique d'un coach.

Classiquement **la systémique est une grille d'observation du monde orientée sur les finalités et la relation** plutôt que sur les causes et l'objet. Elle reconnaît l'importance de la rétroaction pour appréhender les systèmes complexes, que sont l'être humain, l'équipe ou l'entreprise. Un système est souvent défini comme « *un ensemble d'éléments en interaction orientés en fonction d'un but* ».

E. Morin attribue par exemple, trois principes liés aux systèmes complexes : **hologrammatique, dialogique et récursif.**

Hologrammatique signifie que chaque élément du système intègre l'ensemble du système et que le système intègre toutes les caractéristiques de cet élément. Nous savons aujourd'hui que chaque cellule contient potentiellement toutes les informations du corps humain.

Dialogique comme - deux logiques -, signifie que les éléments d'un système complexe sont nécessairement antagonistes et complémentaires en même temps. Les cadres vivent souvent des antagonismes forts mais ils sont aussi et nécessairement complémentaires.

Enfin, *récursif* signifie que chaque étape d'un processus complexe génère l'étape suivante que l'on peut imaginer par le cycle de l'œuf et la poule ou par l'expression célèbre de H. Sériex " les solutions d'aujourd'hui sont les problèmes de demain".

Alors, comment peut-on mettre en œuvre ces différentes formes de rétroactivité au cours d'un coaching ?

Comment appréhender les comportements dans l'entreprise sans tenir compte de la rétroaction de l'observateur sur la situation qu'il observe ?

Il paraît difficile de comprendre un acteur sans avoir conscience que ce qu'il décrit, c'est lui-même ou plus spécifiquement son propre cadre de référence. C'est le caractère hologrammatique d'un système complexe. A savoir, les comportements de l'entreprise résident en chaque cadre. De ce point de vue, comprendre l'entreprise, c'est comprendre chaque individu qui y travaille. Et, comprendre un manager, c'est comprendre le fonctionnement de toute l'entreprise. Pour illustrer mes propos, voici un exemple vécu.

J'ai été reçu par un directeur qui a reporté le rendez-vous la première fois et m'a fait attendre un bon moment le rendez-vous suivant. J'ai eu un sentiment de rejet, étrangement vécu comme un manque de considération.

Après avoir partagé mon ressenti, cette personne m'a confié vivre ce même sentiment dans l'entreprise (ce qui causera son départ). Ce qui est intéressant, c'est que sa hiérarchie semblait souffrir du même sentiment de rejet. Ce diagnostic sera confirmé.

Ceci m'a montré, une fois de plus, que tout est non seulement en interaction mais aussi en rétroaction. Intégrer cette approche permet souvent de poser des

diagnostics qui dénouent des situations incompréhensibles avec une vision exclusivement cartésienne.

Par la récursivité, nous constatons que ce directeur a vécu régulièrement des situations de rejet. Il est fort possible que cette personne ait été sollicitée pour résoudre ce type de problématique. C'est ce que les recruteurs appellent le « clonage ». Pour sortir de cette situation, il sera nécessaire d'intégrer ce nouveau regard et de provoquer une prise de conscience du client : première étape de la résolution de ce comportement récursif.

Si nous observons le comportement du directeur à travers le principe dialogique, il est clair qu'il y a antagonisme vis à vis de son entreprise et de son Président. Ce dernier a de fortes chances, suite à son départ, de se refermer sur lui-même et de pérenniser cette attitude de rejet.

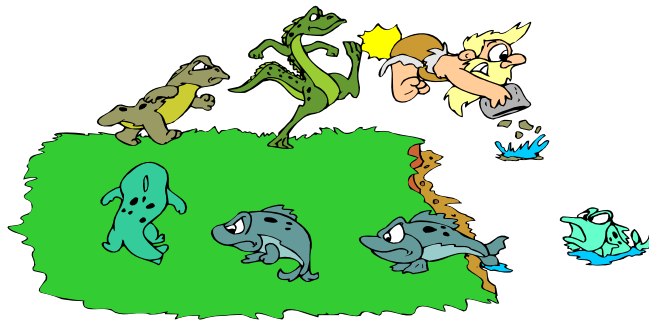
Ce qui ne nous empêche pas de trouver une complémentarité car ce départ joue un rôle de « révélateur ».

Enfin, ces deux logiques se renforcent car s'il n'y a plus de rejet au sein de l'entreprise, la raison d'être de son départ disparaît.

Nous voyons à travers cet exemple la pertinence de l'analyse systémique, et plus spécifiquement de la prise en compte de la rétroaction, pour diagnostiquer et proposer des solutions aux jeux de pouvoir et aux sentiments de rejet partagés par les membres de ce comité de direction.

Le coaching part de l'hypothèse qu'**en chacun de nous, il y a un potentiel à libérer** et que libérer ce potentiel est aujourd'hui un véritable métier. Le coach professionnel gagne à utiliser l'approche systémique car, plus qu'une grille de lecture adaptable et riche, elle est une invitation à penser la vie autrement.

Enfin, je souhaite partager avec vous une phrase d'un penseur hors du commun F. Nietzsche : « *être libre, c'est avancer avec un fatalisme conscient et dégagé de tout préjugé* ».



* Joël de Rosnay explique merveilleusement la révolution systémique dans son ouvrage devenu une référence « *Le macroscope, vers une version globale* » chez Points.

Gilles CORCOS, Consultant
Novembre 2003

Vous avez une question sans réponse ?

Nous répondons **gratuitement** aux questions d'**intérêt général**. Les réponses sont des principes généraux dont chacun évaluera la pertinence pour sa situation. Il s'agit d'une intervention formatrice et non d'un coaching personnel. Les coachs répondent à la fin du mois aux questions qui concernent l'article.

Il vous suffit de nous faire parvenir votre question à ateliers@odysseemotion.com