

Coaching et Systémique 2

Parti de la cybernétique, la systémique a quasiment influencé tous les domaines de connaissance. L'objectif est ici de partager une expérience et de mesurer la valeur ajoutée de la systémique par rapport à l'approche cartésienne que les occidentaux ont largement utilisée sans toujours s'en rendre compte. Après une présentation rapide des deux approches, nous verrons comment elle peut être utile dans le coaching dans la compréhension d'une situation managériale, dans la prise de décision ou l'action du responsable.

En principe, pour les cartésiens, l'observateur porte son attention sur les causes et analyse une situation en séparant les éléments de l'objet observé. Cet observateur considère une situation comme juste ou fautive, bien ou mal en fonction de critères universalistes. Enfin, il observe l'objet sans tenir compte de son contexte.

Dans l'approche systémique, l'observateur va utiliser certaines propriétés qu'il passe en revue. Parmi celles-ci, le système complexe est considéré comme *finalisé, relationnel, englobant et dialogique*. En effet, Il considère l'objet d'observé comme **finalisé** et va essayer de comprendre le sens, la raison de la situation. Il va aussi prendre en compte les **relations internes et externes** c'est-à-dire les interactions entre les éléments du système et celles du système avec son environnement. Ensuite, l'observateur **s'intègre lui-même** dans le champ de son observation. Enfin, il considère le système complexe comme **dialogique** c'est à dire intégrant une double logique, vrai et faux en même temps, complémentaire et antagoniste en même temps.

Dans le domaine du coaching un système peut s'identifier à un manager, une équipe ou une entreprise. Le coach, dès le départ, invite le manager à **définir une cible**, un but à atteindre. De même pour une équipe et son leader dont l'objectif est tout aussi essentiel.

Ensuite, il étudie avec son client, les **rétroactions et récursivités** (rétroaction génératrice) entre le manager et son environnement mais aussi entre ses propres « modèles mentaux de la réalité ». Ces deux dimensions forment ce que l'on appelle un isomorphisme, c'est à dire des parallèles entre les modèles internes et les réalités opérationnelles.

Pour la troisième propriété, le coach averti va s'observer et **être relativement conscient de son cadre de référence** et de celui des managers afin de réduire ce qu'on appelle les projections et transferts qui déforment la réalité. Cela est bien-sûr possible, seulement si le coach a réalisé un travail thérapeutique ou a suffisamment développé son intelligence émotionnelle. Enfin, un coach averti sait que le manager est au moins **dialogique**, c'est-à-dire qu'il n'est pas tout blanc ou tout noir, conditionné ou libre, complémentaire ou antagoniste mais les deux à la fois. Il est, en effet, trop complexe pour entrer dans un modèle bipolaire. C'est malheureusement la faiblesse du jugement porté sur une personne, au lieu de la comprendre dans toute sa complexité.

Prenons un exemple, réel mais adapté, dans lequel je vous invite à observer les différents principes en question.

L'objectif est ici d'établir un **niveau suffisant de cohésion**, de partage et donc un moindre degré de jeu de pouvoir et de manipulation. L'enjeu principal était de permettre à Yvan de donner plus de signes de reconnaissance à Dorianne pour rassurer et réduire les tensions avec Jean-Claude.

C'est une équipe de quatre personnes, Dorianne, Jean-Claude, George et Yvan. Trois managers et leur dirigeant. Dorianne, directrice marketing, a un fort besoin de reconnaissance qui n'est pas satisfait par son hiérarchie. Elle cherche à se valoriser au détriment de Jean-Claude, directeur de production, et des jeux de pouvoir se mettent en place entre eux et détériorent le fonctionnement de toute l'équipe. George, directeur financier, absent de la réunion, entretient une relation de confiance avec Dorianne et la soutient chaque fois qu'elle en a besoin.

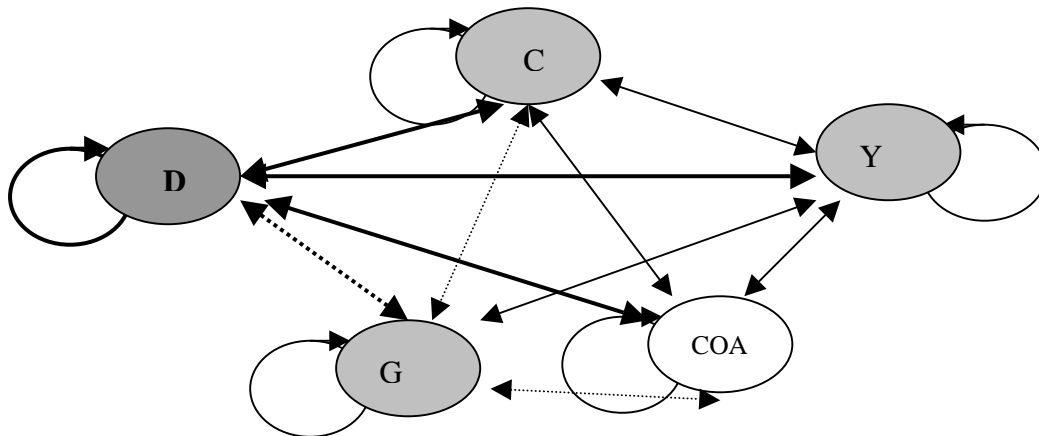
Nous avons observé les interactions et avons remarqué que Jean-Claude était froid et distant avec Dorianne qui le lui rendait en le rejetant à chaque occasion, qu'elle se valorisait au détriment de Jean-Claude pour obtenir des compliments de Yvan qui était empathique mais peu valorisant. Jean-Claude montrait beaucoup d'admiration pour son chef, n'exprimait jamais son désaccord. George entretenait une triple alliance avec ses collègues malgré une relative confrontation, malgré un respect certain, pour son patron. Lors du coaching, toutes ces relations ont été formalisées sur un paper-board afin réduire les transferts et projections et rester le plus possible dans l'observation de ce qui se jouait pour expliquer ces tensions.

Le coach a été une **surface de transfert** pour Dorianne qui attendait et recevait du soutien, pour Jean-Claude, qui craignait d'être dévalorisé mais appréciait les signes de reconnaissance du coach, et enfin de Yvan qui voyait de mieux en mieux sa difficulté à valoriser les membres de son équipe.

Enfin, nous avons constaté l'aspect ambivalent de chacun, source de changement potentiel, à savoir **l'admiration et mépris** de Dorianne pour Jean-Claude, une crainte et admiration pour l'intelligence relationnelle de Jean-Claude pour la directrice marketing, pour ne citer que leurs relations.

Les jeux de pouvoir ont perdu leur raison d'être lorsque, par la prise de conscience de ce qui se jouait, Yvan a exprimé sa reconnaissance pour le travail de Dorianne. Elle n'avait donc plus de raison de diminuer le Directeur de Production. Celui-ci a pu en retour se rapprocher d'elle.

Lors d'un coaching individuel, Dorianne a pu modéliser les interactions entre sa **croissance** « j'ai de la valeur si je suis reconnue », son **besoin de reconnaissance**, les **demandes indirectes** pour être valorisée et son **comportement de retrait** accompagné d'un mélange de **tristesse et colère** non exprimées.



Grâce à cet exemple, nous pouvons observer et intégrer l'importance de la finalité du système – équipe ou manager -, décoder les rétroactions et récursivités sans lesquelles il était difficile de générer les changements – passer à une confrontation productive entre les acteurs – prendre en compte le principe englobant et plus précisément hologrammatique pour se libérer des filtres provoqués par les transferts et projections. Et enfin, le principe dialogique inhérent à chaque individu qui nous aide à prendre en compte sa véritable complexité – admiration et mépris en même temps par exemple -.

Gilles CORCOS, Consultant
février 2004

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

