

Coaching global...

Accompagner les enjeux d'aujourd'hui et de demain
dans la société civile et en entreprise

Tome 1

Jérôme Curnier

juin 2015

Table des matières

Table des illustrations 2

Préface de Joël Guillon 2

Introduction, coaching de sens et sens du coaching 2

Crises et mutations, le besoin accru d'accompagnement 2

Pourquoi écrire un nouveau livre sur l'accompagnement et le coaching ? 2

Écrire dans une dynamique exogène : faire des liens euristiques et résolutoires	2
Écrire, comme une dynamique endogène et noogène (qui donne du sens)	2
A qui s'adresse cet ouvrage ?	2
Dynamiques de vie et d'identité qui méritent d'être soutenues par un accompagnement...	2
Présentation rapide des quatre ouvrages de cette collection	2
Accompagner la dynamique collective et individuelle dans le champ professionnel	2
Accompagner des thèmes comme la prise de décision, le travail des croyances et la hiérarchisation des valeurs, l'émergence du sens	2
De « l'accompagnement existentiel » à « l'accompagnement spirituel »	2
Progression des ouvrages et schéma récapitulatif	2

Première Partie - Constats de société

et besoins d'unification de la personne

Chapitre 1 – Les constats de société à l'origine de la montée des besoins en accompagnement

2

Préambule 2

Un contexte général de ruptures macroscopiques 2

Les différents temps de l'Histoire 2

Quatre ruptures irréversibles 2

D'une société de la névrose à celle de la dépression 2

La notion de « vide existentiel » 2

Hypermédiatisation, réseaux sociaux, accès démultiplié à l'information 2

L'entreprise comme lieu de développement, la fin du management classique, le raffermissement des valeurs pour un développement durable 2

L'entreprise, lieu de développement 2

La fin du management 2

Le recours aux valeurs dans l'entreprise 2

La nécessité d'accompagnements 2

Le rapport à la complexité 2

Le déficit de lieux d'apprenance 2

Synoptique du chapitre suivant 2

Chapitre 2 – Vous avez dit accompagnement ? 2

Qu'entend-on par accompagnement ?	2
Différentes approches	2
Périodes historiques de l'accompagnement	2
L'expérience actuelle de l'accompagnement par la personne	2
Développement professionnel et développement personnel menés de façon simultanée et cohérente	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 3 – Mailler excellence et rayonnement de la personne	2
Schéma récapitulatif de la démarche de l'institut	2
L'accompagnement du concept hérisson pour le développement de l'excellence	2
L'excellence selon Jim Collins	2
Le « domaine d'excellence » selon Joël Guillon	2
L'accompagnement par le sens et par les sens	2
Accompagnement par le sens et le développement de l'approche narrative	2
L'accompagnement par les sens pour le rayonnement de la personne	2
Lorsque l'excellence et le rayonnement génèrent de la densité	2
Synoptique des deux prochains chapitres	2
Chapitre 4 – Aspects spécifiques d'accompagnement en matière de rayonnement de la personne	2
Préambule et avertissement	2
Les polarités du développement personnel	2
Survol de la vision de l'Homme par William Schutz (Élément Humain)	2
Trois dimensions	2
La présence à soi	2
La conscience de soi	2
Survol de la vision de l'Homme par Viktor Frankl	2
Psychologie humaniste et psychologie existentielle	2
Les trois assises anthropologiques de Frankl	2
Les trois dimensions de l'être humain	2
La connaissance de soi	2
Le travail sur soi	2
L'agir avec soi	2

Parallèle entre Schutz et Frankl : de l'autodétermination à l'auto-transcendance	2
Parallèle avec Csikszentmihaly : l'expérience optimale	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 5 – Aspects spécifiques de l'accompagnement en matière d'excellence de la personne	2
Préambule	2
Les polarités du développement	2
Faire émerger son domaine d'excellence	2
Identifier son mode d'action	2
Se donner les outils et moyens d'avancer	2
Exploiter son domaine d'excellence	2
Devenir un « manager ressource » post moderne ou « 2 ou 3.0 »...	2
Ralentir ensemble pour réussir...	2
Appréhender le paradigme du management ressource post moderne	2
S'entraîner à agir dans ce paradigme du « management ressource 2.0 » ou post moderne	2
Alignement des identités personnelle, professionnelle, managériale et organisationnelle	2
Synoptique du dernier chapitre de la première partie	2
Chapitre 6 – Assises, fondements et finalité sociétale des démarches d'accompagnement de l'institut	2
Image de l'Homme, rapport au monde, image de l'entreprise : trois assises pour accompagner...	2
Anthropologie et psychologie de l'action	2
Rapport au monde « dans une relation en pyramide inversée »	2
La traduction dans la vie économique par le pacte de management – assise pour une éthique managériale et entrepreneuriale	2
Quelques valeurs qui sous-tendent ces démarches	2
Au plan anthropologique et existentiel	2
Au plan opérationnel et professionnel	2
Des pédagogies et des espaces de parole qui ouvrent à un « constructionisme social »	2
Schéma récapitulatif d'ensemble	2
Partie suivante	2

Deuxième Partie - Processus d'Intelligence Collective : groupe de paroles de managers et d'analyse de la pratique de vie d'équipe en entre

Chapitre 7 – Introduction et contexte 2

Environnements mouvants, organisations et management en crise 2

Pratiques managériales à géométries variables en fonction des contextes 2

Le mythe de la clarté, de l'homogénéité et du contrôle par les règles2

La fin du management et le développement de l'Intelligence Collective 2

La construction du sens 2

Groupe de parole ou groupe ressource managérial : de quoi s'agit-il ? 2

Chapitre 8 – Des groupes ressource au service de l'organisation, des équipes et des personnes ?
2

Groupes ressources au service de l'« Intelligence Collective » 2

Des groupes ressource au service de la cohérence du « système organisationnel » 2

Qu'est-ce qu'un système organisationnel 2

Question de cohérence 2

Des groupes ressources au service de l'évolution du système 2

Savoir prendre du recul pour faire évoluer les tensions 2

Augmenter sa marge de manœuvre 2

Maintenir sa cohérence individuelle 2

L'apprentissage du travail collaboratif2

Des groupes ressources au service du manager 2

Compétences techniques, compétences relationnelles 2

Stades de développement identitaire 2

Oui mais voilà... 2

Des groupes ressources au service de la construction individuelle 2

Synoptique du chapitre suivant 2

Chapitre 9 – Conditions de mise en œuvre en entreprise des groupes ressources « ENTRE 2
MAGNESITE » 2

Sur quels systèmes les agents du changement interviennent-ils ? 2

Secteurs d'activités, taille d'entreprises, types d'équipes 2

La culture de l'entreprise est-elle compatible ? 2

Démarche volontaire des services fonctionnels et des porteurs de changement 2

Managers concernés par la démarche	2
Lieu d'intervention et taille des groupes	2
Optimisation : intra ou interentreprises ?	2
Recommandation pour lancer le processus	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 10 – Dynamiques consciente et inconsciente des groupes ressources « ENTRE 2 MAGNESITE »	2
Groupe de travail et groupe de base – Contenu et processus	2
Préférence d'atmosphère	2
Processus initial d'évaluation de la préférence d'atmosphère	2
Compatibilité des rôles	2
Ajustement d'imgo de groupe	2
Les étapes de l'ajustement de l'imgo de groupe	2
Quelques remarques	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 11 – Les règles de bon fonctionnement d'un groupe ressource tel qu'« ENTRE 2 MAGNESITE »	2
Enjeu : un contrat relationnel minimal	2
Points de repère	2
Rapprochement avec les États du Moi du groupe	2
Quelles sont les règles de vie de ce type de groupe ?	2
Les cinq contrats de confiance de Steve Karpman	2
Que faire quand une règle n'est pas respectée ?	2
Régularisation ou régulation ?	2
Confrontation	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 12 – Les processus d'inclusion pour lancer un groupe ressource tel qu'« ENTRE 2 MAGNESITE »	2
Vocation de l'inclusion	2
Ajustement d'imgo	2
Se libérer des « influences »	2

Faire partie ou non ?	2
Développer le sentiment d'importance	2
Les questions proposées dans l'inclusion	2
Lors de la première journée	2
Les journées suivantes	2
« Le partage est un don, non un dû »	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 13 – Feedbacks groupal et individuel : deux processus pour raffermir l'identité individuelle et d'équipe	2
Processus d'inclusion - déroulement	2
Si c'est la première fois que les acteurs se réunissent dans le cadre du groupe ressource	2
Les journées suivantes	2
Le bouquet identitaire groupal (ou feedback groupal)	2
Vocation du processus	2
Technique pour le construire	2
Métacommunication et travail d'intégration	2
Résultats obtenus	2
Quelques exemples	2
Le feedback individuel	2
Feedbacks conditionnels et inconditionnels, positifs et négatifs	2
Intérêt du feedback individuel dans le cadre de journée ressource	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 14 – Les groupes ressource « ENTRE 2 MAGNESITE », véritable circuit confiance collectif !	2
Un circuit confiance pérenne et apprenant	2
Fonctionnement du modèle	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 15 – Les processus de capitalisation des pratiques managériales et de résolution de problèmes	2
Structuration des demandes à traiter	2
Inventaire des besoins et cas à traiter	2
Choix des processus de traitement	2

Établissement du chemin critique de traitement... un peu de cuisine !	2
Quelques commentaires	2
Présentation détaillée des 12 processus clé	2
Premier processus : le témoignage de type « Savoir-faire »	2
Deuxième processus : La prise de parole de type « Faire savoir »	2
Troisième processus : l'étude de cas	2
Quatrième processus : coaching / supervision	2
Cinquième processus : coaching / intervention	2
Sixième processus : apports théoriques (demandes)	2
Remarque importante : savoir tirer parti de la phase d'inclusion pour théoriser...	2
Septième processus : apports théoriques (offres)	2
Huitième processus : partage de type mise à plat des représentations	2
Neuvième processus : partage d'expériences	2
Dixième processus : autre processus	2
Onzième processus : élaboration de parole	2
Douzième processus : manifester sa présence	2
Remarques générales sur l'animation et autres aspects génériques	2
Quant à l'adéquation entre contenu et processus	2
Écouter / entendre la demande pour ajuster le processus en fonction du besoin du demandeur	2
Remarque sur l'ordre des colonnes	2
Le tableau des processus comme outil de diagnostic de stade de développement du groupe ?	2
Processus de clôture de la journée	2
Récapitulatif visuel du déroulement d'une journée « ENTRE 2 MAGNESITE »	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 16 – Intervenants, cadres de référence, se former, limites déclinaisons possibles	2
L'intervenant de l'« ENTRE 2 MAGNESITE » et ses principes d'intervention	2
Son identité professionnelle	2
Son parcours initial	2
Quelques qualités notables	2
Travail de connaissance de soi et permissions qu'il se donne	2

Ses croyances ouvrantes, ses convictions, ses valeurs, ses principes d'intervention	2
Des cadres de référence utiles à maîtriser pour animer l'« ENTRE 2 MAGNESITE »	2
Qu'appelle-t-on cadre de référence ?	2
Les cadres de référence utilisés...	2
Les limites de la démarche « ENTRE 2 MAGNESITE »	2
Limites de la démarche	2
Les raisons de l'échec de la mise en œuvre de la pédagogie « ENTRE 2 MAGNESITE »	2
Déclinaison des processus d'« ENTRE 2 MAGNESITE » à la supervision de coachs : journées « ENTRE 2 OPALE »	2
Rappel de la vocation d'un espace de supervision pour les coachs	2
Déroulement	2
Les principales différences	2
Synoptique du chapitre suivant	2
Chapitre 17 – Témoignages de participants et d'intervenants « ENTRE 2 MAGNESITE »...	2
Les bénéfices dont rendent compte les participants	2
Témoignages dans l'industrie électronique	2
Thierry Bauchon – STMicroelectronics (Grenoble), responsable R&D2	
Arnaud Parisel – STMicroelectronics (Grenoble), Licensing Director	2
Jean-Michel Moutin, Director – IP Development – Connected Home Division R&D – STMicroelectronics (Grenoble)	2
Témoignages dans l'Industrie automobile	2
Marc Depinois – DRH Renault Trucks Volvo (Blainville)	2
Equipe RH Renault Trucks Volvo (Blainville)	2
Témoignage dans une collectivité locale	2
Philippe Lejeune – ex-directeur général de la mairie de Chambéry	2
Témoignages sur les groupes de supervision (« ENTRE 2 OPALE ») de coachs internes / secteur industriel – Volvo Renault Trucks	2
Catherine Hauducœur, responsable coaching office, coach “Coach & Team”, enseignante de l'institut maïeutis, intervenante « ENTRE 2 MAGNESITE » au sein du groupe Volvo	2
Odile Denayer, consultante en Organisational Development – certifiée coach institut maïeutis (DIAM), labellisée coach interne par l'entreprise	2
Jean-Philippe Izambert– certifié coach institut maïeutis (DIAM), labellisé par l'entreprise coach interne	2

Patrick Luthringer – Volvo, labellisé coach interne par l’entreprise (formation Coach & Team, V. Lenhardt), Directeur de la communication RH	2
Laurence Namblard – Volvo, certifiée coach “Coach & Team”, V. Lenhardt, labellisée coach interne par l’entreprise	2
Témoignages sur les groupes de supervision de coachs internes / secteur industriel - STMicroelectronics	2
Olivier Leenhardt – STMicroelectronics, responsable projet « Coaching interne @ ST »	2
Jacques Liabeuf – STMicroelectronics, certifié coach institut maïeutis (DIAM)	2
Karen Duhart – STMicroelectronics, certifiée coach Mosaïk International	2
Témoignage dans l’économie solidaire et en milieu associatif et culturel	2
Économie solidaire (Lyon) – Eric Belmont en tant qu’intervenant « ENTRE 2 MAGNESITE », formé par l’institut maïeutis	2
Témoignages sur les groupes de supervision de consultants coachs indépendants « ENTRE 2 OPALE »	2
Eric Perret, dirigeant du cabinet Renaissance, consultant coach indépendant depuis une quinzaine d’années, 59 ans, marié, 2 filles. Basé à Marseille / Paris	2
Bernard Gloppe, dirigeant du cabinet Temps gagnant, Lyon, – certifié « DIAM » par l’institut maïeutis (2011/2013)	2
Véronique WALTER NICOLET, professionnalisation et cohésion des équipes Accompagnement individuel et collectif Coaching de transition, certifiée « Coach & Team » (V Lenhardt)	2
Richard Pailleux– STMicroelectronics, certifiée coach interne (institut maïeutis - DIAM)	2
Marie-Rachel Jolivet, coach consultante, maître praticienne PNL, formatrice, gérante de son cabinet	2
Michel Ganansia, maïeuticien, praticien de l’approche existentielle de la performance, accompagnement, formation, conseil	2
Séverine Millet, avocate sur les questions de droits de l’Homme, droit humanitaire, droit de l’environnement, coach systémicienne (Métasystème Alain Cardon), spécialiste des questions d’environnement	2
Philippe Soual – Chef de projet et coach professionnel dans une multinationale de l’industrie informatique	2
Conclusion de ce premier ouvrage	2
Annexes, Glossaires & Bibliographie	
Remerciements	2
Annexe 1 : Etes-vous un Créatif Culturel ?	2

Annexe 2 : les cadres de référence	2
Glossaires	2
En Analyse Transactionnelle	2
En Théorie Organisationnelle de Berne	2
En Programmation Neuro-Linguistique	2
En coaching	2
En systémique	2
En Process communication	2
Bibliographie	2
Analyse transactionnelle et « dérivés »	2
Outils psychométriques pour gérer les relations et comprendre qui l'on est (Process Com, Com Colors, Ennéagramme, etc.)	2
Programmation Neuro-linguistique	2
Sémantique générale et règles de communication	2
Coaching et team building	2
Supervision	2
Epuisement professionnel et burn out	2
Communication Non Violente	2
École de Palo Alto et approche systémique, complexité	2
Créativité et assertivité	2
Fonctionnement du cerveau, sciences cognitives	2
Spirale Dynamique et Vision intégrale	2
Identité et émotions	2
Intelligence Collective & développement des organisations, sociologie des organisations	2
Management ; conflits dans le champ professionnel	2
Approches thérapeutiques et construction du sens	2
Choisir sa thérapie et quelques fondamentaux...	2
Thérapies existentielles	2
Estime de soi et intimité	2
Autodétermination et résilience	2
Expérience optimale et Process thérapie	2

Hypnose éricksonienne (et PNL)	2
Thérapie systémique	2
Décodage biologique, bioénergie, relation au corps	2
Deuil	2
Gestalt & EFT	2
Transgénérationnel	2
Jung	2
Philosophie et sociologie	2

Table des illustrations

FIGURE 1 – REPRESENTATION VERTICALE OU CONCENTRIQUE DE LA COLONNE VERTEBRALE DU SENS	2
FIGURE 2 - LES POLARITES DES CINQ OUVRAGES SELON LES VERTEBRES DE SENS ET D'IDENTITE	2
FIGURE 3 – TABLEAU DES CYCLES DE L'HISTOIRE EN OCCIDENT (D'APRES MARC HALEVY)	2
FIGURE 4 – TABLEAU DES POLARITES DE LA THERAPIE ET DU COACHING EN ENTREPRISE (D'APRES F DELIVRE)	2
FIGURE 5 – PEDAGOGIE GENERIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA PERSONNE	2
FIGURE 6 – LA NICHE DE L'ACCOMPLISSEMENT DANS LE CONCEPT HERISSON	2
FIGURE 7 – « ÉQUATION MAGIQUE » : EXCELLENCE + RAYONNEMENT = DENSITE	2
FIGURE 8 – CINQ POLARITES D'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CHAMP DU DEVELOPPEMENT PERSONNEL	2
FIGURE 9 – TROIS DIMENSIONS DE L'ETRE HUMAIN POUR SCHUTZ	2
FIGURE 10 – OUVERTURE ET NIVEAUX DE CONSCIENCE	2
FIGURE 11 – POLARITES DE LA PSYCHANALYSE, DE LA PSYCHOLOGIE DU COMPORTEMENT ET DE LA LOGOTHERAPIE	2
FIGURE 12 – PLAN PSYCHIQUE ET PLAN NOETIQUE, DEUX ORIENTATIONS DIFFERENTES SOUVENT ANTAGONISTES (D'APRES E LUKAS)	2
FIGURE 13 – LES TROIS DIMENSIONS ONTOLOGIQUES DE FRANKL (D'APRES E. LUKAS)	2
FIGURE 14 – SCHEMA RECAPITULATIF DE LA CONNAISSANCE ET DU TRAVAIL SUR SOI SELON FRANKL (D'APRES E. LUKAS)	2

FIGURE 15 – SCHEMA RECAPITULATIF DE LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL 2

FIGURE 16 – TROIS POLARITES D'ACCOMPAGNEMENT POUR DEVELOPPER L'EXCELLENCE DE LA PERSONNE 2

FIGURE 17 – QUATRE POLARITES D'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CHAMP DU RAFFERMISSEMENT DE L'IDENTITE MANAGERIALE POST MODERNE 2

FIGURE 18 – DIMENSIONS A ACCOMPAGNER POUR UN MANAGER RESSOURCE POST MODERNE 2

FIGURE 19 – LES POLARITES D'ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT POST MODERNE 2

FIGURE 20 – LES IDENTITES CIBLES DES VERTEBRES DE SENS 2

FIGURE 21 – SCHEMA RECAPITULATIF DES ASSISES DE LA DEMARCHE GLOBALE D'ACCOMPAGNEMENT 2

FIGURE 22 – ASSISES PHILOSOPHIQUE, ANTHROPOLOGIQUE, PSYCHOLOGIQUE, MANAGERIALE POUR UNE DEMARCHE GLOBALE D'ACCOMPAGNEMENT 2

FIGURE 23 – RECAPITULATIF VISUEL DE L'ENSEMBLE DE LA DEMARCHE 2

FIGURE 24 – QU'EST-CE QU'UN SYSTEME ? 2

FIGURE 25 – CHAINE DE TENSIONS DANS L'ENTREPRISE (D'APRES B LECERF-THOMAS) 2

FIGURE 26 – TENSIONS SYSTEMIQUES ENTRE LES NIVEAUX DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ORGANISATION, DE L'EQUIPE ET DE LA PERSONNE (D'APRES B LECERF-THOMAS) 2

FIGURE 27 – TROIS QUALITES DU MANAGER : POSITIF, PRAGMATIQUE, COURAGEUX 2

FIGURE 28 – DES LIEUX DE PAROLE POUR TROIS DYNAMIQUES SIMULTANEEES 2

FIGURE 29 – QUATRE DOMAINES D'ACTION POUR FAIRE EVOLUER UN SYSTEME (D'APRES B LECERF-THOMAS) 2

FIGURE 30 – DIALECTIQUE ENTRE GROUPE DE TRAVAIL ET GROUPE DE BASE EN LIEN AVEC CELLE DES CONTENUS ET PROCESSUS 2

FIGURE 31 – TABLEAU COMPARATIF DES GROUPES DE TRAVAIL ET DE BASE 2

FIGURE 32 – PREFERENCES D'ATMOSPHERE DU GROUPE « ENTRE 2 MAGNESITE » 2

FIGURE 33 – IMAGO DE PROTOCOLE 2

FIGURE 34 – CONFRONTATION ENTRE MON IMAGO DE PROTOCOLE ET LE GROUPE 2

FIGURE 35 – IMAGO DE GROUPE PLUS OU MOINS DIFFERENCIE 2

FIGURE 36 – DIAGRAMME D'AJUSTEMENT D'IMAGO DE GROUPE – ÉTAPE 1 : PROVISOIRE 2

FIGURE 37 – DIAGRAMME D'AJUSTEMENT D'IMAGO DE GROUPE – ÉTAPE 2 : ADAPTATIVE 2

FIGURE 38 – IMAGO TOTALEMENT DIFFERENCIE A L'ISSUE DE LA PHASE ADAPTATIVE 2

FIGURE 39 – DIAGRAMME D'AJUSTEMENT D'IMAGO DE GROUPE – ÉTAPE 3 : OPERATIVE 2

FIGURE 40 – ÉTAPE 4 : SECONDAIRE, LE CHOIX DE L'ALLIANCE DES PRINCES	2
FIGURE 41 – DIAGRAMME DES ÉTATS DU MOI FONCTIONNELS (D'APRES P NICOLAS, V LENHARDT, A CARDON)	2
FIGURE 42 – CONTAMINATIONS DE L'ADULTE ET EXCLUSIONS D'UN DES ÉTATS DU MOI	2
FIGURE 43 – TRIANGLE PEDAGOGIQUE EN « ENTRE 2 MAGNESITE »	2
FIGURE 44 – TRIANGLE DRAMATIQUE, L'ADULTE N'EST PLUS AUX COMMANDES	2
FIGURE 45 – LES CINQ CONTRATS DE CONFIANCE DE KARPMAN	2
FIGURE 46 – PHRASES TYPES POUR INVALIDER LES CONTRATS DE CONFIANCE	2
FIGURE 47 – LIENS ENTRE COMPORTEMENT ET RESSENTIS DANS LA RELATION AUX AUTRES (SCHUTZ)	2
FIGURE 48 – LES ENVELOPPES D'IDENTITE POUR IDENTIFIER LES « NIDS DE POULE » DU PARCOURS	2
FIGURE 49 – NUAGE DE POINTS MODELISE PAR UNE DROITE DE REGRESSION	2
FIGURE 50 – LOI NORMALE DE PROPOS	2
FIGURE 51 – SCHEMA D'UN FEEDBACK GROUPAL – INDUSTRIE LOURDE	2
FIGURE 52 – SCHEMA D'UN FEEDBACK GROUPAL – CABINET DE CONSULTANTS EN COMMUNICATION	2
FIGURE 53 – SCHEMA D'UN FEEDBACK GROUPAL – INDUSTRIE DE COMPOSANTS ELECTRONIQUES	2
FIGURE 54 – LE CIRCUIT CONFIANCE APPLIQUE AU GROUPE « ENTRE 2 MAGNESITE »	2
FIGURE 55 – TABLEAU DES PROCESSUS DE L'« ENTRE DEUX »	2
FIGURE 56 – SCHEMA DES HUIT ZONES D'INTERVENTION DE V. LENHARDT	2
FIGURE 57 – SCHEMA DU « CINTRE » DEPLOYE POUR PLACER LES POST-IT SOLUTIONS	2
FIGURE 58 – SEQUENCE DE « COACHING / SUPERVISION »	2
FIGURE 59 – SEQUENCE DE « COACHING / INTERVISION »	2
FIGURE 60 – SEPT QUESTIONS CLES POUR PROBLEMATISER EN SYSTEMIQUE	2
FIGURE 61 – EXEMPLES SCHEMATIQUES DE TRANSACTIONS PARALLELES	2
FIGURE 62 – RETABLIR UNE COMMUNICATION SAINTE EN CROISANT UNE TRANSACTION	2
FIGURE 63 – TRANSACTION AVEC DIALOGUE INTERIEUR QUI INDUIT UNE REPONSE SPECIFIQUE (D'APRES P. NICOLAS, V. LENHARDT, A. CARDON)	2
FIGURE 64 – TRANSACTIONS CACHEES (D'APRES P. NICOLAS, V. LENHARDT, A. CARDON)	2
FIGURE 65 – FILTRES PHYSIOLOGIQUE ET SEMANTIQUES POUR CONSTRUIRE LA REALITE	2
FIGURE 66 – TABLEAU DES VALENCES DE STRUCTURATION DU TEMPS EN AT	2

FIGURE 67 – STRUCTURATION DU TEMPS EN AT D’APRES RAYMOND HOSTIE	2
FIGURE 68 – TABLEAU RECAPITULATIF DES 12 PROCESSUS « ENTRE 2 MAGNESITE »	2
FIGURE 69 – DIALOGUE INTERNE PREVALANT A LA MISE EN PLACE DE L’ALLIANCE DE CHANGEMENT	2
FIGURE 70 – MISE EN PLACE DE LA SYMBIOSE TRANSITIONNELLE RESOLUTOIRE NECESSAIRE A LA SEANCE DE COACHING	2
FIGURE 71 – MISE A PLAT DES REPRESENTATIONS COMME LE PASSAGE DU DESACCORD A L’ACCORD (D’APRES V. LENHARDT)	2
FIGURE 72 – DIAGNOSTIC DE STADE DE DEVELOPPEMENT DU GROUPE EN FONCTION DE LA REPARTITION DES POST-ITS – STADE 1	2
FIGURE 73 – DIAGNOSTIC DE STADE DE DEVELOPPEMENT DU GROUPE EN FONCTION DE LA REPARTITION DES POST-ITS – STADE 2	2
FIGURE 74 – DIAGNOSTIC DE STADE DE DEVELOPPEMENT DU GROUPE EN FONCTION DE LA REPARTITION DES POST-ITS – STADE 3	2
FIGURE 75 – DEROULEMENT TYPE D’UNE JOURNEE DE SUPERVISION « ENTRE DEUX »	2
FIGURE 76 – LE MINIMUM SYNDICAL DE LA POSTURE DE COACH	2
FIGURE 77 – LE MINIMUM SYNDICAL DE LA POSTURE DE SUPERVISEUR	2
FIGURE 78 – REPRESENTATION D’UN REFLET SYSTEMIQUE OU PROCESSUS PARALLELE SUR LES HUIT ZONES D’INTERVENTION	2
FIGURE 79 – TRAITEMENT DU PROCESSUS PARALLELE PAR LA CONFRONTATION DES EMOTIONS – ETAPE 1 : ADULTE/ADULTE	2
FIGURE 80 – TRAITEMENT DU PROCESSUS PARALLELE PAR LA CONFRONTATION DES EMOTIONS – ETAPE 2 : PARENT NOURRICIER/ENFANT	2
FIGURE 81 – TRAITEMENT DU PROCESSUS PARALLELE PAR LA CONFRONTATION DES EMOTIONS – ETAPE 3 : ENFANT VIA ADULTE	2
FIGURE 82 – TRAITEMENT DU PROCESSUS PARALLELE PAR LA CONFRONTATION DES EMOTIONS – ETAPE 4 : ENFANT/ENFANT	2
FIGURE 83 – TRAITEMENT DU PROCESSUS PARALLELE PAR LA CONFRONTATION DES EMOTIONS – ETAPE 4 : PARENT NORMATIF/ENFANT	2

Préface de Joël Guillon

Depuis 20 ans, j'aide les coachs de toute obédience, à définir leur offre et à s'épanouir professionnellement. J'avais le sentiment que je possédais une vision assez complète de ce métier de coach et des méthodes existantes jusqu'au jour où j'ai rencontré Jérôme Curnier. Là j'ai mesuré mon ignorance et, en l'écoutant, j'ai beaucoup appris de lui.

Il apporte une vision globale de l'accompagnement en entreprise avec une connaissance approfondie des pratiques cohérentes. Il révèle aussi, comment elles se fertilisent les unes les

autres, en faisant émerger des liens qui existent entre théoriciens, auteurs, et praticiens et que personne d'autre avant lui ne percevait ou n'avait pris le temps de formuler.

Sa pensée s'inscrit dans un monde en mutation à tous niveaux (économique, organisationnel et social, sociologique, psychologique et existentiel). Face à ce maelström, chacun est tenté de revenir à ses fonctionnements et représentations passés quand bien même ils sont dépassés.

Simultanément, Jérôme observe des initiatives de coopération, de solidarité, de créativité qui voient le jour. Elles sont l'expression d'un renouveau dont on ne perçoit pas bien les contours.

Devant la perte de points de repère classiques, faire du sens, pour lui, devient le véritable enjeu et Jérôme s'attelle à cette tâche avec courage, en faisant preuve d'une culture encyclopédique et en réalisant des liens qui éclairent d'un jour nouveau le coaching professionnel.

Au travers de son travail, il dessine de nouvelles compréhensions, significations, connaissances et valeurs collectives incarnées qui, une fois mises en perspective, constituent une véritable démarche intellectuelle et constructiviste. Celle-ci est utile à tous ceux qui accompagnent et aident les autres, que ce soit professionnellement ou à titre privé.

Ce premier livre de la collection « Coaching global » pose un diagnostic approfondi sur la situation et présente des démarches d'accompagnement qui maillent développement personnel et développement professionnel, visant l'excellence et le rayonnement de la personne.

Il rappelle en introduction (§ pourquoi écrire..., page 14) que même si la plupart des sujets ou presque ont été abordés et ont fait l'objet d'écrits, tout n'a pas forcément été intégré... En fait, dit-il, tout se situe dans le « ou presque », dans les interstices, dans les liens que chacun d'entre nous construit pour donner sens à ce qu'il vit intérieurement et ce qu'il expérimente du monde qui l'entoure, pour trouver ses propres motivations et ressorts d'action, pour être et agir là où il est planté...

Cette collection constitue une série d'ouvrages de liens, de ponts, de mise en dynamique, relatifs à la pratique de l'accompagnement. La valeur ajoutée d'un système, nous explique-t-il encore à la suite de la pensée systémique, provient toujours des liens qui se tissent entre chaque composante dudit système et de sa capacité à interagir avec son environnement pour s'en nourrir et perdurer. Telle est en partie la valeur ajoutée de cette collection.

Dans la forme, je ne pense pas qu'il y ait un ouvrage équivalent, dans la mesure où le travail de Jérôme représente une « somme », une encyclopédie sur l'accompagnement professionnel qui est issue d'une pratique approfondie, testée depuis des années, sur le terrain.

À cela j'ajouterai que se lancer dans cette lecture offre le plaisir de rencontrer une intelligence hors du commun qui a pour vocation d'éclairer le monde. En cela, il est un vrai prophète laïc, ce terme désignant une personne qui tient d'une « inspiration intérieure surnaturelle » la connaissance d'événements à venir ou le sens profond des circonstances actuelles et qui les annonce par ses paroles ou ses écrits. Bonne lecture.

Joël GUILLON

www.mo2i-institute.com

« Trésor enfoui, excellence révélée, hirondelle de printemps »

Haïku inspiré par Francis KRETZ

Introduction, coaching de sens et sens du coaching

Crises et mutations, le besoin accru d'accompagnement

Depuis plus d'une décennie, le monde poursuit ses mutations dans les douleurs de l'enfantement de changement de paradigmes managériaux, réorganisations industrielles, redistributions tous azimuts des cartes économiques, changement de valeurs, évolution de modes de vie. Autant d'aspects qui touchent profondément à ce qu'étaient nos lieux de stabilité, nos ancres flottantes, nos points de repère.

La demande de coaching que j'appelle d'accompagnement existentiel et qui inclut aussi bien la dimension professionnelle que personnelle voire psychologique et spirituelle augmente considérablement. Une forme de souffrance se laisse entendre entre les lignes et simultanément une espérance inédite sourd depuis les profondeurs de l'être. Cela amène le coach à être un professionnel hybride de l'accompagnement : on connaissait son rôle d'expert de processus relationnels dans lequel il n'était ni consultant, ni formateur, ou encore son rôle de professionnel avisé du monde des entreprises pourtant ni collègue, ni manager, celui enfin d'écouter qui n'est pourtant pas thérapeute, ni âme charitable.

Mon expérience de professionnel de l'accompagnement en entreprise et celle de mes homologues de l'institut maïeutis que j'ai fondé en 2006, nous amènent à dire que le coach devient bien plus que cela. Il nous semble investi de façon parfois exagérée d'un rôle de véritable boussole de la part de ses clients.

Vincent Lenhardt, pionnier du coaching en France (au milieu des années 80) avait l'habitude de dire au début des années 90 que le coach est à l'heure actuelle l'équivalent de ce qu'était l'écrivain public à l'ère de l'Antiquité.

Pour ma part, j'aurais tendance à dire qu'il est devenu depuis 2010 le « prêtre indicateur de direction », le « passeur » comme à l'ère des confesseurs de la fin du Moyen Age, avec la caractéristique toutefois de s'être laïcisé. La lecture des « journaux de confesseurs » de l'époque montre en effet que les prêtres et autres religieux recevaient alors des confidences et des demandes de conseils qui portaient aussi bien sur l'achat d'une vache que sur l'opportunité de changer de culture l'année à venir, que de problèmes sexuels ou conjugaux dans les couples. Il était parfois aussi question de vie spirituelle ou religieuse en tant que telle...

De la même manière, au centre de nos séances d'accompagnement, il est parfois question de coaching pur pour la personne prise dans sa réalité d'entreprise, mais cela devient rare... En effet, les problèmes sont si intriqués, en combinant vie organisationnelle, vie professionnelle et vie personnelle, qu'il devient difficile de régler par un cadrage ferme et formel les franchissements de frontières des sujets.

Les besoins de traiter l'ensemble des problématiques dans une approche holistique sont objectivement là et nous constatons parmi nos clients, sinon une perte sérieuse de points de repère, au moins une aspiration à en disposer de nouveaux !

Au travers des mutations du monde actuel tant aux plans social qu'économique, mais aussi aux plans moral et noétique (les questions relatives au sens de la vie), c'est le coaching lui-même qui se trouve en mutation. De plus en plus centré sur le sens, il trouve une profondeur et un rôle peut-être encore plus forts que dans les années 80 et 90 qui ont vu son émergence.

Alors même que les pratiques du coaching professionnel se structurent autour de cadres déontologiques et de certification de plus en plus rigoureux, elles évoluent plus vite que la capacité que nous avons d'en rendre compte. Il paraît donc évident qu'en rendre compte par écrit soit une gageure. D'autant que l'essentiel n'est probablement pas tant d'écrire que de répondre au besoin des gens de trouver des espaces de parole qui soient intégratifs, c'est à dire des espaces qui incluent l'ensemble des dimensions de la personne, si tant est que l'on puisse en rendre compte...

Pourquoi écrire un nouveau livre sur l'accompagnement et le coaching ?

Voici donc le premier tome d'une collection sur l'accompagnement au sens général et le coaching en particulier, sur l'efficacité managériale, sur l'équilibre précaire entre vie professionnelle et personnelle, sur l'épanouissement de chacun, sur la connaissance de soi et le développement personnel qui en découle, sur l'art de gérer la complexité de son existence, sur le sens de la vie ?

Cet ouvrage est-il bien nécessaire dans la mesure où tout a probablement été théorisé, dit, écrit, pratiqué ? Quelle utilité y a-t-il à produire à nouveau les mêmes histoires ou presque, les mêmes aphorismes ou presque, les mêmes diagnostics ou presque, les mêmes solutions ou presque, les mêmes recettes ou presque, les mêmes ficelles ou presque alors même qu'elles ont presque toutes déjà été rabâchées ? Peut-être parce que tout a été écrit et dit mais que tout n'a pas forcément été intégré... Or nous vivons de ce que nous digérons, pas de ce que nous ingérons !

En fait, tout se situe dans le « ou presque », dans les interstices, dans les liens que chacun d'entre nous construit pour donner sens à ce qu'il vit intérieurement et ce qu'il expérimente du monde qui l'entoure, pour trouver ses propres motivations et ressorts d'action, pour être et agir là où il est planté...

Je me suis attelé à rédiger une série de livres de liens, de ponts, de mise en dynamique, relatifs à la pratique de l'accompagnement. La valeur ajoutée d'un système provient toujours des liens qui se tissent entre chaque composante dudit système et de sa capacité à interagir avec son environnement pour s'en nourrir et perdurer. Telle est sans doute la valeur ajoutée de cette collection.

Écrire dans une dynamique exogène : faire des liens euristiques et résolutoires

Mon travail de rédaction est donc à comprendre comme une proposition de liens possibles entre les différentes théories et pratiques de l'accompagnement social, de l'accompagnement professionnel, de l'accompagnement personnel, de l'accompagnement psychologique voire de l'accompagnement noétique . Je reprends ici à mon compte le terme imaginé par Teilhard de Chardin qui fut, plus tard, réutilisé par Frankl , puis par tous les théoriciens du sens, de la complexité, et des mutations de société que nous traversons.

Les compréhensions et les rapprochements que j'ai élaborés, suite aux cursus de formations d'accompagnant que j'ai suivis depuis plus d'une quinzaine d'années, m'ont conduit à construire progressivement une approche cohérente de pratiques de coaching, de supervision et d'enseignement qui permettent à ceux que j'ai suivis, depuis plus de dix ans, de créer leur

propre cohérence dans leurs champs professionnel et personnel et de découvrir la spécificité de leur geste, geste dont ils font fréquemment profession. Le mot profession est à prendre au sens fort du terme : ce que l'on professe autant que ce que l'on exerce.

Ces pratiques, voire ces protocoles euristiques, je voudrais en rendre compte ici et en témoigner.

Tout d'abord parce que je pense qu'ils sont opérationnels (même s'ils ne révolutionnent rien et agissent modestement), pour répondre aux besoins de sens et de cohérence que ressentent les gens de façon d'autant plus impérieuse que les ruptures et les mutations de notre époque sont sans précédents. Autrement dit, il s'agit ici de proposer une méthodologie qui se structure autour d'un ensemble de pratiques qui se répondent et se potentialisent mutuellement. C'est sans doute le plus important.

Mon intention est par conséquent de contribuer à l'adaptation de l'Homme à la « révolution noétique » que nous traversons, révolution que Marc Halévy explicite dans son ouvrage « Sciences et sens, Qu'est-ce que la vie ? Qu'est-ce que l'esprit ». Après un âge moderne fondé sur la société de consommation de biens matériels, émerge progressivement un âge post-moderne qui repose sur la connaissance et l'information. Alors que le monde moderne émanait d'une vision mécaniste des phénomènes de la vie, le monde post-moderne adopte une vision organique et holistique de l'existence. Halévy souligne combien sont nombreux les penseurs ayant contribué à l'émergence de cette façon de voir et de formaliser le réel .

Après s'être libéré du côté sauvage de Dame Nature (en grande partie, même si les catastrophes naturelles nous rappellent parfois à une nécessaire humilité), l'être humain s'est progressivement libéré – au moins en partie – de la machine (emblème et modèle mécanistes des temps modernes de Charlie Chaplin) puis de l'objet (emblème de la société mercantile de la consommation), pour entrer désormais de plain-pied dans l'ère de la connaissance et du virtuel. Pierre Teilhard de Chardin avait nommé très tôt cette couche potentielle de connaissances autonomes la « noosphère ». Mais c'est seulement avec l'avènement de la révolution informatique, bien postérieure à Teilhard que nous avons assisté à l'accélération de cette émergence noosphérique. Du point de vue sociétal une nouvelle population est née de cette mutation noosphérique que les sociologues américains Paul Ray et Sherry Anderson ont appelée les « créatifs culturels » et qui représente, ne serait-ce qu'aux Etats Unis près de 25 à 30%.

Les créatifs culturels proposent une troisième voie, une troisième façon de voir le monde et de l'y habiter qui se situe entre celle des « modernistes » (tenants du progrès technologique, de la consommation effrénée et de l'euphorie hédoniste) et celle des « traditionalistes » (tenants du « bon vieux temps » et de toutes les nostalgies morales, idéologiques, positivistes et religieuses).

La conviction de nombreux sociologues est que cette conception du monde et de la vie deviendra bientôt dominante. Les créatifs culturels soutiennent avec ardeur les valeurs suivantes : autonomie sociale, écologie, spiritualité libre c'est à dire exempte de toute forme de religion (nous en reparlerons dans le cinquième ouvrage), accomplissement de soi, défiance politique, multi-activité professionnelle, solidarité sélective (car on ne peut sauver tout le monde), désurbanisation, médecines douces, réhabilitation du corps, créativité, etc.

Accompagner la révolution noétique dans cette perspective, c'est proposer des protocoles pour favoriser l'émergence de la connaissance et des transformations intellectuelles, sociales et spirituelles qui l'accompagnent. Il faut entendre par connaissance la quête de sens éclairée par

l'alliance entre recherche scientifique, création artistique et démarche spirituelle. L'enjeu relève presque d'un dévoilement de ses propres mystères et de ceux du cosmos, quête millénaire qui pousse l'être humain à aller de l'avant.

Thomas d'Ansembourg écrivait à l'automne 2008 un ouvrage « Qui fuis-je ? Où cours-tu ? À quoi servons-nous ? », dans lequel il soulignait qu'il fallait mettre en œuvre une véritable libération, voire une délivrance, pour sortir de l'asservissement au tout économique, de l'« addiction » à la croissance et aux logiques égocentriques de rivalité et d'accaparement. Un des enjeux est de remettre l'économie à sa place, celle de simple moyen permettant d'assurer la création, les échanges et le partage de richesses afin de permettre à chacun de trouver le chemin de son intériorité, lieu des véritables richesses qui demeurent, qu'il s'agisse de l'intuition, de l'imagination, de l'expression artistique, de l'Intelligence Collective pour inventer sa vie et contribuer à l'évolution de l'humanité.

Ce mouvement de prise de conscience par chacun de sa responsabilité est en route, quand bien même il semble en partie étouffé par les soubresauts de violence, de perte de sens d'un nombre croissant de personnes, de migrations de populations qui ne peuvent plus vivre en paix là où elles ont vu le jour. Ce mouvement de transformation des modes de pensée et de vie touche tous les secteurs de la société et se perçoit avec intensité dans le domaine de l'accompagnement.

En résumé, et dans une logique exogène, voici les deux enjeux principaux de la rédaction de cette série d'ouvrages :

- D'une part contribuer à l'éveil des consciences en créant les conditions et des démarches de développement de l'« intériorité citoyenne » de chacun, selon la très belle expression de Thomas d'Ansembourg, ou d'une « spiritualité laïque », selon la formule de Luc Ferry, sous-titre de son ouvrage « La révolution de l'amour ». De façon opérationnelle, il me semble en effet nécessaire de proposer des espaces d'unification de la personne qui permettent aux uns et aux autres d'être acteurs plutôt que spectateurs impuissants.
- D'autre part proposer des méthodologies d'accompagnement qui vont dans le sens de la responsabilisation des acteurs sans dichotomiser développement personnel et développement professionnel.

Il s'agit au travers de ces livres de suggérer ou de renforcer des chemins possibles d'accompagnement et de soutien, en vue de favoriser la résilience des acteurs économiques que nous sommes tous, grâce à la puissance de la relation de confiance. On dit souvent que la « confiance se mérite ». Par ma part, je suis convaincu que la transformation passe par une décision radicalement différente : celle de donner sa confiance à l'autre, quoi qu'il en coûte.

Écrire, comme une dynamique endogène et noogène (qui donne du sens)

Écrire exige une certaine violence, celle de l'accouchement, celle de la structuration hors de soi de ce qui émerge en tant que cohérence interne, issue d'une multitude d'apports, de lectures, d'expériences.

Or, pour porter du fruit, l'écriture ne peut se faire que dans une relation bienveillante avec soi-même. C'est un acte quasi cathartique en ce qui me concerne. Il exige une bienveillance vis à

vis de soi et de ses lecteurs mais aussi une certaine naïveté, celle de croire que cela va apporter quelque chose, ou que l'on va en tirer un bénéfice.

Si j'ai désiré cette série de livres, je l'ai au moins autant redoutée sinon plus.

- D'abord parce qu'écrire, c'est prendre le risque d'être critiqué, mal compris, puis banalisé dans l'usage que chacun pourra faire de ce que la production écrite contient de savoir-faire.
- Ensuite parce que tout a déjà été écrit et que je pressens la vanité qu'il peut y avoir dans cet acte de rédaction/création si développé en France aujourd'hui. Il y a comme une frénésie d'écriture, qui va du blog au roman autobiographique, du livre technique à l'ouvrage des « best practices », en tout domaine que ce soit. Jean-François Revel, avait dénoncé, quelques années avant sa mort, cette tendance qu'il avait nommée comme autoérotique et assez détestable de son point de vue.
- Enfin parce que je ne sais plus dire ce qui m'appartient en propre ou si c'est quelqu'un d'autre qui l'a dit ! Comme le souligne Fanita English à Isabelle Crespelle, toutes deux analystes transactionnelles : « Ma pensée n'est pas logique : j'ai intégré toutes les idées de Berne et grâce à ma pulsion expressive, mon État du Moi Enfant s'est servi de tout ce qu'il a compris. J'ai ensuite développé ce qui était utile pour moi sans même pouvoir analyser aujourd'hui ce qui appartient à l'un ou à l'autre » ; à mon tour, je m'inscris complètement dans cette logique d'écriture.
- De ce fait, décider de rendre compte de ma pratique par la rédaction de cet ouvrage, c'est dépasser ces craintes ; cela consiste en une démarche véritablement intérieure, endogène, en vue de faire le point, afin de créer une cohérence et une certaine logique dans un faisceau de pratiques, de théories, de lectures, de formations qui ont façonné la spécificité de mon geste professionnel d'accompagnant. Et dépasser ces craintes pour témoigner d'une certaine cohérence, cela potentialise et donne sens à ce que j'ai fait depuis quinze ans.

Soutenu par mes homologues et tiré intérieurement par mon besoin d'expression, je prends donc le risque d'une parole écrite... sachant que j'enseigne et je supervise depuis des années le contenu présenté ici ; qu'il n'est donc pas neuf, même dans ce qu'il a de spécifique et qui n'a pas encore fait l'objet d'un écrit (notamment la deuxième partie qui traite des processus d'analyse de la pratique managériale et de vie d'équipe que je mets en place en entreprise).

Je souhaite aussi que ma démarche soit un moyen de rendre hommage à mes pères et autres référents, au premier rang desquels Vincent Lenhardt mais aussi François Delivré et Jacques Antoine Malarewicz (et bien d'autres encore). Ils retrouveront ici nombre de leurs propres développements théoriques et pratiques que j'ai adaptés progressivement à mes besoins, en les enrichissant de tels ou tels lectures et apprentissages connexes.

Enfin, ce livre constitue une manière de fermer la grande boucle des quinze dernières années : ce périple m'a conduit sur les chemins

- De l'apprentissage du coaching individuel et d'équipes,
- De la pratique de ce métier sur le terrain (en individuel et en collectif),

- Puis de l'enseignement et de la supervision de l'accompagnement des personnes, des équipes et des organisations,
- Enfin à la création de l'institut maïeutis (en 2007) qui regroupe les professionnels de l'accompagnement et d'une école, celle du métier.

Cette fermeture de « Gestalt » (comme on dit dans le jargon de Fritz Perls, fondateur de la démarche thérapeutique Gestaltiste) par la rédaction d'une synthèse, m'est aujourd'hui devenue nécessaire pour me permettre d'aller plus avant dans mon propre cheminement d'accompagnant et de fondateur de l'institut maïeutis. C'est comme de ranger sa maison ou sa cuisine avant de passer à autre chose !

A la suite de Thomas d'Ansembourg je veux croire qu'écrire relève de processus qui permettent de passer de la division à l'unité ; de la dispersion à la cohérence ; de la fragilité à la force intérieure ; de l'impression de manque à celle de joie. L'enjeu me paraît être d'emprunter un chemin qui nous mène de l'opposition à l'action ; de la réaction à la création ; de la résistance à l'existence, de la survie à la vie, de l'égo à l'être.

A qui s'adresse cet ouvrage ?

La démarche méthodologique et de pratiques que je propose s'adresse :

- Aux coachs : en leur apportant éventuellement des moyens éprouvés pour enrichir leurs pratiques et leur donner ainsi une approche plus dense qui combine accompagnement individuel et accompagnement collectif en vue de la mise en Intelligence Collective des acteurs économiques.
- Aux managers et dirigeants : en leur permettant de comprendre ce que l'on accompagne spécifiquement lorsqu'on leur parle de coaching et qu'on évoque avec eux l'évolution de leur identité vers celle de Responsable Ressource ou de manager coach mais aussi de Responsable Transitionnel (terme d'Alain Cardon), de Responsable Porteur de Sens voire de Responsable Compassionnel.

Notons ici que les deux termes de « Responsable Ressource » et de « Responsable Porteur de Sens » ont été initialement proposés par V. Lenhardt au début des années 90, termes que la profession de coach a maintenant intégrés pour en faire des expressions presque courantes, d'ailleurs plus ou moins bien identifiées dans leurs spécificités. Je propose le terme de « Responsable Compassionnel » pour traduire la posture particulière qui relève, à mon avis, d'une responsabilité civile des managers et dirigeants, au cœur même de nos organisations qui sont prises dans des contraintes qui aliènent souvent les collaborateurs.

Nous reviendrons sur ces termes et les comportements et croyances associés dans le chapitre qui traitera de ce que je nomme le « Développement de l'Identité Autonome Managériale » (le « DIAM », deuxième tome). J'y montrerai comment le manager et le dirigeant qui développent une conscience d'eux-mêmes assumeront progressivement une véritable posture de Responsables Compassionnels, formulation dont les termes sont apparemment incompatibles avec la réalité économique, voire dissonants parce qu'appartenant à des champs lexicaux très différents.

- Plus largement à tous ceux qui se trouvent dans une dynamique de relation aidante vis-à-vis de leur entourage et qui cherchent à accroître l'autonomie de leurs interlocuteurs, leurs compétences et une certaine forme de liberté d'agir et de responsabilité.
- Enfin à tout Homme de bonne volonté qui cherche à être « contempl'acteur » du changement de société que chacun ressent de plus en plus nécessaire, à ceux qui se sentent concernés par sa mise en œuvre en travaillant à sa propre transformation.

Dynamiques de vie et d'identité qui méritent d'être soutenues par un accompagnement...

Abordons maintenant les dynamiques de sens au carrefour desquelles la personne se trouve dans ses identités multiples : professionnelle, managériale, organisationnelle mais aussi personnelle et existentielle.

Vincent Lenhardt a proposé il y a plus de 20 ans, au travers d'un modèle qu'il a nommé « la colonne vertébrale du sens » de présenter les différentes dynamiques de sens d'une personne et donc les niveaux d'identité qu'elle habite.

Ce modèle a le mérite d'être à la fois simple et hautement sophistiqué. La personne se trouve prise dans des dynamiques multiples parmi lesquelles :

- 1 La dynamique de son environnement qui la porte (nationalité, appartenance linguistique, culturelle, etc.) ;
- 2 La dynamique de son organisation, le lieu professionnel dans lequel elle est investie ; j'ajoute ici la notion d'équipe à laquelle la personne appartient dans son entreprise et qui constitue une dynamique à proprement parler ;
- 3 La dynamique managériale, fonction qu'elle occupe ;
- 4 La dynamique professionnelle, métier qu'elle exerce ;
- 5 La dynamique de sa vie privée, hors du champ professionnel ;
- 6 La dynamique psychologique, ce que l'on pourrait appeler l'espace des contingences du caractère ;
- 7 La dynamique existentielle ou le sens que la personne donne à sa vie ;
- 8 La dynamique spirituelle, lieu de l'énergie vitale la plus essentielle, de l'Esprit qui s'inscrit éventuellement dans une culture, une confession pour pouvoir se dire et se communiquer.

On peut représenter ce modèle aussi bien comme une série de vertèbres qui se superposent que comme des cercles concentriques allant du plus extérieur de la personne (environnement) au plus intime (dimension spirituelle).

Figure 1 – Représentation verticale ou concentrique de la colonne vertébrale du sens

Je propose en fait cinq livres pour aborder, proposer et approfondir des pratiques d'accompagnement (non exhaustives, s'entend) que j'ai mises en relation étroites et en

cohérence pour traiter de ces différents niveaux de sens. Le but étant justement de créer une dynamique de mise en cohérence de ces identités qui coexistent en chacun de nous.

Présentation rapide des cinq ouvrages de cette collection

Voici les cinq livres prévus dans cette collection dont la vocation sera d'accompagner les acteurs de la révolution noétique que nous traversons (révolution de sens et orientée vers le sens).

Accompagner la dynamique collective et individuelle dans le champ professionnel

Deux livres seront consacrés à ce sujet.

Le premier mettra en évidence

- dans une première partie les enjeux de société et la pertinence de mailler accompagnements professionnel et personnel de façon simultanée. Ce sera l'occasion de présenter en profondeur les pédagogies qui sont mises en œuvre au sein de l'institut maïeutis et pourquoi elles ont été conçues.
- Dans une seconde partie je présenterai des processus d'Intelligence Collective spécifiques, ceux de l'analyse de la pratique managériale, cette dernière étant parfois appelée processus de supervision. Cette série de processus permet la capitalisation de savoir-faire et savoir-être entre différentes équipes au sein d'un groupe.

Le deuxième livre traitera

- en première partie des fondamentaux du coaching. Ce rappel sera nécessaire pour aborder,
- en deuxième partie, le « Développement de l'Identité Autonome Managériale ». Il s'agira de mettre en lumière les savoir-faire et savoir-être spécifiques à développer pour un manager pris dans un environnement professionnel complexe. Autrement dit, même si le coaching est une pratique qui se vit dans l'émergence, le coach doit disposer d'un cadre, pas seulement de pratiques d'accompagnement (vues en première partie) mais aussi de grandes lignes à suivre en terme de contenu à aborder pour permettre au responsable de se positionner en manager 2.0.
- La troisième partie sera consacrée à l'accompagnement de dirigeants qui se distingue du coaching de managers en ce que les thèmes classiquement abordés ne sont pas identiques.
- La quatrième partie sera consacrée aux processus de régulation et de médiation entre membres d'une équipe. Cela permettra notamment de voir combien la régulation est un terme générique qui couvre un continuum de pratiques qui va de la mise à plat de représentations à la gestion de conflits.

Accompagner des thèmes comme la prise de décision, le travail des croyances et la hiérarchisation des valeurs, l'émergence du sens

Le troisième livre abordera des formes d'accompagnement concernant des aspects plus individuels du fonctionnement de l'être humain et de ses logiques d'évolution ou de changement.

- La première partie sera l'occasion de présenter l'accompagnement du changement au travers de la Roue de Hudson, formidable outil qui propose une carte du territoire très riche des sept à dix étapes clés à aborder lorsqu'une personne cherche à mettre en œuvre un changement.
- La deuxième présentera un modèle expert de prise de décision que j'ai mis au point, suite à une esquisse qu'en avait fait V. Lenhardt et que j'ai appelé « la marelle de la prise de décision ». Ce modèle s'applique plus naturellement aux problématiques existentielles et de choix d'orientation professionnelle qu'aux problèmes liés à la prise de décision en entreprise qui sont abordés dans le deuxième ouvrage.
- La troisième partie sera consacrée au travail des croyances dans une démarche de changement de paradigme de la personne, voire de conversion de vie. Cette approche touche la vertèbre personnelle dans sa dimension psychologique avec les incidences qu'un tel travail a sur la vie en général. Ceci est considéré fréquemment comme relevant de démarches thérapeutiques à proprement parler. Sans être thérapeute, les coachs et les managers ont avantage à connaître de tels protocoles et leur construction, pour comprendre ce que l'on peut en attendre.
- La quatrième partie abordera l'approche de l'accompagnement par le sens, qui prendra en considération la vertèbre existentielle. Le terme de sens est à comprendre comme un mot générique, sachant que chacun est ô combien conscient qu'il est omniprésent dans les discours ambiants. Tous les commentateurs de la télévision, politiciens, économistes, experts ne veulent-ils pas actuellement « donner du sens » à tous propos et en toutes occasions. Derrière cette inflation rhétorique (voire cette diarrhée verbale !), nous prétendons qu'il y a un certain jeûne à proposer quant à l'emploi de ce mot, qui relève du simple bon sens. La finalité est que le sens ne soit plus traité comme une denrée consommable, véritable condiment de nos salades, mais retrouve ses lettres de noblesse, grâce à des protocoles dont je rendrai compte. Ce sera l'occasion d'aborder l'orientation fondamentale du Moi et d'autres protocoles d'accompagnement de carrière ou de réorientation de vie. Autant de moyens pour permettre aux accompagnés de donner plus de densité à leur existence.

De « l'accompagnement existentiel » à « l'accompagnement spirituel »

Deux livres seront consacrés à cet aspect. L'enjeu que je me fixe dans la rédaction de ces deux ouvrages sera de nous réinterroger sur ce que nous savons de l'évolution, du développement de la conscience et finalement de revisiter ce que nous connaissons de notre identité spirituelle en tant qu'être humain. Gageure fondamentale sans doute de prétendre rendre compte de tels aspects !

Dans le premier de ces deux derniers livres de la série consacrée à l'accompagnement, nous étudierons l'évolution et le développement de la conscience.

- En première partie, nous nous attarderons sur l'approche de Ken Wilber et « sa vision intégrale », qui met notamment en lumière comment la conscience se développe tant individuellement que collectivement.

- Nous rendrons aussi compte, en deuxième partie des travaux de Clarence Graves (Théorie ECLET) qui ont donné lieu à la modélisation de la Spirale Dynamique comme outil d'accompagnement des mutations sociétales.

Dans le cinquième et dernier ouvrage je me propose de retrouver les fondations d'une anthropologie spirituelle féconde à partir de ce qu'en disent plusieurs auteurs qui ont creusé la question. L'enjeu est de souligner les lignes de forces de notre propre humanité, dans une logique d'orientation fondamentale du Soi (maître de l'Inconscient, au sens junguien du terme) et non pas dans une logique d'orientation du Moi (ou de l'ego, maître du Conscient).

Il s'agira en fait de revitaliser notre dynamisme de quêteur de sens, caractéristique inaliénable de notre condition d'Homme comme le souligne avec tant de force Viktor Frankl, au travers d'une approche fondée sur le logos et un retour à quelques sources intelligibles.

La raison d'être de ce livre sera de cheminer à tâtons mais résolument, autour de ce que nous savons et ce dont nous avons l'expérience individuellement et culturellement au plan humain et spirituel.

Ce livre est né de la conviction que :

- La croyance ou la foi, fut-elle assez forte pour déplacer les montagnes, ne nous exonère pas de chercher simultanément la lumière du savoir.
- Le sentiment permanent de crainte, de désespoir, d'angoisse s'avère trop souvent la manifestation d'une conscience en souffrance, qui a besoin d'être soutenue et accompagnée dans un lien humain comprenant compassion, humilité mais aussi intelligence.
- La sécurité et la confiance dans la vie sont une attitude saine, signe de maturité.

À partir d'une libre synthèse

- De l'approche junguienne et de la dynamique d'individuation (ou réconciliation fondamentale entre le Moi et le Soi, entre le conscient et l'inconscient),
- Des écrits de Marie-Louise Von Franz, très proche collaboratrice de Jung, qui nous éclaireront sur ce que les mythes et les archétypes expriment de notre vie intérieure et spirituelle,
- Des recherches d'Annick de Souzenelle et de Charles-Raphaël Payeur (qui proposent tous deux une lecture des textes bibliques à partir de leur formulation hébraïque en les croisant avec les mythes, l'étude de la Cabbale et la guématrie juive),

je souhaite que mon dernier ouvrage

- Nous permette d'explorer l'identité spirituelle et les lois ontologiques qui lui sont attachées,
- Donne de la chair à la réalité dépeinte par Frankl : « au cœur de l'homme, une quête insatiable de sens »,

- Propose une architecture avancée du développement identitaire spirituel en continuité avec les autres formes d'accompagnement de développement identitaire proposées par l'institut maïeutis,
- Suggère un vocabulaire d'accompagnant et d'écouter de l'expérience existentielle et spirituelle, tant la demande et la soif sont là,
- Verticalise notre lecture du réel tel qu'il se présente à nous aujourd'hui, propose des moyens de donner un sens plus profond à notre traversée actuelle de crise.
- Nous conduise à nous réconcilier avec nos idées erronées d'ordre spirituel (faire éventuellement la paix des braves pour certains),
- Suggère une interprétation incarnée du propos d'André Malraux émis en 1965 : le XXIème siècle sera religieux (dans son sens étymologique : relié) ou ne sera pas...

Progression des ouvrages et schéma récapitulatif

Les différents concepts seront présentés selon la progression de chaque ouvrage mais dans la dynamique d'un tout. Cela permettra une fertilisation croisée donnant plus de puissance au tout qu'à la somme des parties si elles étaient prises de façon distincte, sans fil directeur.

Ces cinq ouvrages vont constituer le démarrage d'une collection d'écrits co-publiés par l'institut maïeutis et le soutien d'un éditeur reconnu. D'autres livres s'y adjoindront, tous rédigés par les consultants / coachs / thérapeutes de l'institut.

Il m'apparaît essentiel de générer, par l'existence d'un fil directeur posé d'emblée, une cohérence voire une authentique culture de l'accompagnement maïeuticien et de l'Intelligence Collective d'unification de la personne, même si cette ambition reste une « inaccessible étoile » et ne peut donc jamais être atteinte.

Chaque livre pourra être lu de façon indépendante mais aussi dans une véritable continuité.

Le schéma suivant récapitule les centres de gravité de chaque ouvrage et les place sur les vertèbres de la « colonne du sens » dont nous avons déjà parlé.

Figure 2 - Les polarités des cinq ouvrages selon les vertèbres de sens et d'identité

uc

f

Coaching global...⁹

Fondamentaux du coaching

et accompagnement du manager,

Volume 2 – Tome 1 (première et deuxième parties)

Jérôme Curnier

3 avril 2016

Sommaire

Table des matières 2

Table des illustrations 7

Préface de Jacques Antoine Malarewicz 12

Introduction

Pour ceux qui ont manqué le début... 16

Survol du tome 1 : accompagner les enjeux d'aujourd'hui et de demain en entreprise et dans la société civile 16

Présentation rapide du contenu de ce deuxième tome... 18

Rappel du projet rédactionnel et des éléments qui seront développés dans les troisième, quatrième et cinquième

tomes. 18

Progression des ouvrages et schéma récapitulatif 19

Première Partie

Quelques fondamentaux à connaître en matière de coaching en entreprise

Chapitre 1 – Anthropologie managériale et représentation de l'être humain dans sa dynamique de vie 24

Préambule 24

Anthropologie en entreprise : de l'acte managérial à la place de l'Homme 24

L'identité : que faut-il savoir en la matière lorsqu'on accompagne ? 27

De nombreuses sciences s'y intéressent 28

Les lignes de développement de l'identité 28

Quatre paradoxes à garder en mémoire à propos de l'identité humaine 30

Le schéma d'identité ou la collection identitaire proposée par la psychologie humaniste 31

La modélisation dynamique que j'enseigne et que j'utilise pour accompagner 50

Synoptique du chapitre suivant 52

Chapitre 2 – Leviers pour accompagner en entreprise 53

Des croyances de base sur l'être humain et autres présupposés d'intervention 53

Croyances issues et formulées en Analyse Transactionnelle 53

Principes d'intervention formulés par l'Ecole de Palo Alto 53

Des comportements et des procédures spécifiques 54

La mise en place d'une alliance de Prince à Prince 54

Le travail sur soi de l'intervenant nécessaire à la mise en œuvre de l'alliance des Princes 55

L'alliance des Princes comme modalité technique d'accompagnement	55
La mise en place de l'alliance de changement	56
Le type de la demande à bien cerner comme condition sine qua non de l'accompagnement	60
Le coaching : une démarche en entreprise avec des contours relativement arrêtés	65
Introduction	65
Savoir conduire l'« AVEE » de l'intervention	66
Le contrat comme levier d'accompagnement	67
Sur l'art d'établir un objectif à formuler dans le contrat...	69
Les conditions d'un contrat sain en Analyse Transactionnelle	70
A propos de l'intelligence de situation et de l'intuition...	71
Etablir un contrat efficace	72
Les sources d'un contrat inefficace	73
Réflexion complémentaire et dynamique : la contractualisation, un acte qui témoigne de la construction identitaire du coach professionnel	73
Synoptique du chapitre suivant	86
Chapitre 3 – Types de coaching en entreprise, niveaux logiques d'accompagnement	87
Les deux polarités du coaching	87
Cinq types de coaching en entreprise	87
Le coaching de crise	88
Le coaching de performance (avec contrat de changement)	88
Le coaching de développement (avec contrat de changement)	88
Le coaching de soutien (sans contrat de changement)	89
La guidance ou le coaching d'orientation	89
Les niveaux de changement et de travail en accompagnement	89
Description	89
Les accompagnants selon les niveaux de profondeur	92
Niveaux logiques et accompagnement managérial	93
Description de la grille des niveaux logiques	93
Règles de fonctionnement des niveaux logiques pour gérer la dynamique de changement	97
Les types de coaching issus de la grille des niveaux logiques	97
Identité de l'intervenant selon le niveau traité en accompagnement	98

Synoptique du chapitre suivant, dernier de la première partie	99
Chapitre 4 – Accompagner la croissance identitaire et protocoles de base	101
Les questions identitaires de base des clients	101
Incidence du feedback négatif selon le niveau logique pointé	101
Exercice pour prendre conscience de l’impact du feedback	101
Questionnement de base du client à son coach en matière d’identité	102
Ce que fait généralement le coach pour répondre à ces questions identitaires	103
Les attaques identitaires et leur traitement	103
Qu’en est-il du feedback technique, non pas identitaire ?	104
Quelques mots sur le traitement des méconnaissances	106
Un peu plus sur les méta-programmes	107
Le tri primaire et index de computation	108
Les méta-programmes d’orientation et de cadres de référence de la personne	108
Le méta-programme « Accord – Désaccord »	109
Le méta-programme « Actif – passif »	109
Le méta-programme « Aller vers – s’éloigner de »	110
Les méta-programmes liés au temps	110
Les méta-programmes de comparaison	110
Trois protocoles d’accompagnement fréquemment utilisés en coaching	111
La grille RPBDC/I de V. Lenhardt	111
La grille en cas de traumatismes : les « Questions de l’ELFE » de D. Servan-Schreiber	124
La grille d’Intervention Systémique Brève « CPOTP » de J.J. Wittezaele	126
Conclusion de la première partie et synoptique de la deuxième partie	135

Deuxième Partie - Coaching de manager

ou le Développement de l'Identité Autonome Managériale (le "DIAM")

Chapitre 5 – Accompagner le Développement de l’Identité Autonome Managériale

Réflexion préalable : être manager, cela s’apprend-il, cela s’accompagne-t-il ?

Premier niveau : l’environnement 138

Deuxième niveau : les comportements 139

Troisième niveau : les compétences 139

Quatrième niveau : les croyances et les valeurs	140
Cinquième niveau : l'identité	141
Sixième niveau : la mission	141
Conclusion	142
Les identités cibles à accompagner	142
Synoptique des six chapitres suivants	144
Chapitre 6 – Thème 1 : la connaissance que le manager a de lui-même...	145
Se connaître	145
Revisiter son parcours professionnel avec l'outil des enveloppes d'identité	148
Les Etats du Moi fonctionnels du manager	149
Quatre déficits identitaires	153
Synoptique du chapitre suivant	157
Chapitre 7 – Thème 2 : les stades de développement du responsable	159
Le spécialiste	159
Le manager hiérarque	159
Le leader	160
Du « Responsable Donneur d'Ordres » au « Responsable Compassionnel »	161
Distribution des stades d'identité du responsable – le « mana-gramme »	164
Tableau récapitulatif de cinq stades de développement du responsable	165
Synoptique du chapitre suivant	166
Chapitre 8 – Thème 3 : la gestion dans le chaos et l'accompagnement du changement...	167
Les éléments pour faire du sens dans le chaos	167
De l'épuisement professionnel, la dégénérescence et la survie de la personne...	168
Qu'appelle-t-on stress ?	170
Définir l'épuisement professionnel	171
Approfondissement des causes du burn-out : les facteurs liés au travail (externes à la personne)	174
Approfondissement des causes du burn-out : les facteurs liés à l'environnement familial et social (externes à la personne mais plus intimes que les précédents)	177
Approfondissement des causes du burn-out : les facteurs liés à la personne de façon interne	177
Conclusion : le burn-out sociologique, symptôme de la maladie de l'autonomie à tout crin	179

Processus général de traitement du burn-out au plan individuel	179
Disposer d'une représentation de ce que sont le changement et la transformation	182
Le changement comme une rupture d'équilibre (homéostasie)	183
Différents changements	184
Différence entre changement et transformation	185
Différentes réactions	185
Contenu et processus	189
La transformation, cela prend du temps !	190
Brève conclusion	192
Synoptique du chapitre suivant	192
Chapitre 9 – Thème 4 : la gestion d'équipe et l'animation en mode ressource	193
Survol des aspects couverts par ce thème, repris en quatrième partie	193
Synoptique du chapitre suivant	193
Chapitre 10 – Thème 5 : le développement des compétences de décideur...	195
Des décisions à géométrie variable	195
La décision, une compétence centrale du manager	196
Trois enjeux de la décision en entreprise	197
La décision au cœur de la conduite du système dont le manager a la charge	198
Décision et styles de management	200
Les différents types de décision	201
La mobilisation des Etats du Moi dans les consensus	202
La prise de décision par concordance selon Schutz	204
La prise de décision en sociocratie	207
Survol	207
Le consentement	208
Le cercle de concertation	208
Le double lien	209
Le choix des membres et affectation des postes	211
Pour aller plus loin	211
Synoptique du chapitre suivant	211
Chapitre 11 – Thème 6 : la motivation et l'art de donner du sens à son travail	213

Les apports de théoriciens de la motivation	213
Les apports d'E. Mayo (1880-1949)	213
Les apports d'A. Maslow (1908-1970)	213
Les apports de D. McGregor (1906-1964) : les Théories X et Y	214
Les apports de D. McClelland (1917-1998)	215
Les apports de F. Herzberg (1923)	216
Les apports de V.H. Vroom (né en 1932)	216
Les apports issus des études faites sur le burn-out	216
Traiter de la motivation en accompagnement	217
Donner du sens à son travail	218
En guise de conclusion sur l'art de donner du sens à son travail	228
Synoptique des deux parties suivantes, sujets du second opus de ce volume 2	229

Remerciements, Annexes et

Bibliographie

Remerciements	232
Annexe 1 : Etablir un objectif	234
Avec la grille de R. Dilts	234
Avec le « Pack Aventure » de J. Fradin	235
Annexe 2 – Pour se préparer à un entretien de référencement de coach	236
Questions centrées sur le coach et son identité	236
Sur l'expérience du coach	236
Sur la déontologie du coach	236
Sur la pratique du coach	236
Sur les outils	237
Sur la relation avec le commanditaire	237
Ce qui est généralement important pour le commanditaire	237
Annexe 3 – Caractéristiques / points forts de PCM (Taibi Khaler)	239
Annexe 4 – Fiches pour faire travailler l'estime de soi	240
Echelle d'estime de soi (M. Rosenberg)	240
Quelle personne veux-je être ou ne pas être (W. Schutz) ?	242

Travail sur la personne que je ne veux pas être (W. Schutz)	243
Annexe 5 – A la source des approches systémique et stratégique	244
Annexe 6 – Le contenu du questionnement de J. Whitmore	245
L'objectif	245
La réalité du client	245
Les options	246
Les plans d'action	246
Annexe 7 – Réguler avec les degrés de vérité de W. Schutz	247
Bibliographie	252
Quatrième de couverture du deuxième tome	263
Texte de présentation	263
À propos de l'auteur	263
Table des illustrations	
FIGURE 1 – DEMARCHE GLOBALE D'ACCOMPAGNEMENT VISANT SIMULTANEMENT DEVELOPPEMENTS PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	15
FIGURE 2 - LES POLARITES DES CINQ OUVRAGES SELON LES VERTEBRES DE SENS ET D'IDENTITE	17
FIGURE 3 – NIVEAUX DE REALITE QUI SOUS-TENDENT LES ACTES DE MANAGEMENT	23
FIGURE 4 – SIX CHAMPS D'APPLICATION DU MODELE DU SCHEMA D'IDENTITE	30
FIGURE 5 – LES DEUX BRANCHES DU SCHEMA D'IDENTITE	33
FIGURE 6 – POSITIONS DE VIE ³⁶	
FIGURE 7 – SENTIMENTS SCENARIQUES SELON LES POSITIONS DE VIE	37
FIGURE 8 – TABLEAU DES MASQUES ET COMPORTEMENTS OBSERVABLES EN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL (D'APRES T. KAHLER)	40
FIGURE 9 – TABLEAU DES CRAPAUDS ET COMPORTEMENTS OBSERVABLES EN ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL (D'APRES T. KAHLER)	41
FIGURE 10 – TABLEAU RECAPITULATIF DES MECANISMES DE DEFENSE (D'APRES W. SCHUTZ)	45
FIGURE 11 – MECANISMES DE DEFENSE DE W. SCHUTZ	45
FIGURE 12 – L'ACCOMPAGNEMENT DES PARTIES DE NOUS-MEMES : L'ECOLE DE LA VIE	47
FIGURE 13 – FIL ROUGE DE L'IDENTITE	49

FIGURE 14 – SCHEMA RECAPITULATIF DE LA DYNAMIQUE DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL	
50	
FIGURE 15 – ALLIANCE DES PRINCES, ALLIANCE DES CRAPAUDS, ALLIANCE DES MASQUES	
53	
FIGURE 16 – DE LA ZONE DE CONFORT A LA ZONE D'APPRENTISSAGE	54
FIGURE 17 – DIALOGUE INTERNE PREVALANT A LA MISE EN PLACE DE L'ALLIANCE DE CHANGEMENT	55
FIGURE 18 – MISE EN PLACE DE LA SYMBIOSE TRANSITIONNELLE RESOLUTOIRE NECESSAIRE A LA SEANCE DE COACHING	55
FIGURE 19 – APPRENDRE A DECOLLER GRACE A L'ALLIANCE DE CHANGEMENT : MAILLAGE DE L'ALLIANCE DES PRINCES ET DE LA SYMBIOSE TRANSITIONNELLE RESOLUTOIRE	56
FIGURE 20 – CLIENT, VISITEUR, PLAIGNANT	63
FIGURE 21 – REPRESENTATION DU CONTRAT TRIPARTITE ENTRE ENTREPRISE, BENEFICIAIRE ET COACH.	66
FIGURE 22 – ETAPES DE VALIDATION DE SON INTUITION	70
FIGURE 23 – POLARITES DU COACHING EN ENTREPRISE	85
FIGURE 24 – LES TYPES DE COACHING	85
FIGURE 25 – TYPES DE CHANGEMENT ET NIVEAUX DE PROFONDEUR DU TRAVAIL D'ACCOMPAGNEMENT	89
FIGURE 26 – LA GRILLE DES NIVEAUX LOGIQUES DEPLOYES	94
FIGURE 27 – LES TYPES DE COACHING EN REGARD DES NIVEAUX LOGIQUES	96
FIGURE 28 – LES TYPES ET POSTURES DE COACHS EN REGARD DES NIVEAUX LOGIQUES	96
FIGURE 29 – LES CHAMPS D'APPLICATION DE L'ACCOMPAGNEMENT (D'APRES V. LENHARDT)	97
FIGURE 30 – TABLEAU DE TRAITEMENT DES MECONNAISSANCES	104
FIGURE 31 – QUATRE PASSIVITES EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE	108
FIGURE 32 – PHASE « SITUATION – ANALYSE – CAUSES » DANS LE CADRE GENERAL D'INTERVENTION EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE	110
FIGURE 33 – CADRAGE COMPLET DE LA CONDUITE D'ENTRETIEN THERAPEUTIQUE EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE	111
FIGURE 34 – SUPERPOSITION DU CADRAGE DE L'INTERVENTION EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE ET D'UNE SEANCE DE COACHING AVEC LA GRILLE RPBDC	112
FIGURE 35 – SCHEMA DES HUIT ZONES D'INTERVENTION DE V. LENHARDT	114
FIGURE 36 – SCHEMA DU « CINTRE » DEPLOYE POUR CONTEXTUALISER LE PROBLEME	115

FIGURE 37 – ENRICHISSEMENT DES TROIS LETTRES R-P-B EN LIEN AVEC LE CADRE D'INTERVENTION EN AT	116
FIGURE 38 – INCIDENCE DU TRAITEMENT DE LA DEMANDE EXPLICITE SUR LA DEMANDE LATENTE	117
FIGURE 39 – APPROFONDISSEMENT DES NOTIONS DE DEMANDES ET DE CONTRATS	119
FIGURE 40 – RECAPITULATIFS D'INTERVENTIONS POSSIBLES	121
FIGURE 41 – LA GRILLE RPBDC/I EN UN CLIN D'ŒIL	122
FIGURE 42 – LA GRILLE DES QUESTIONS DE L'ELFE EN UN CLIN D'ŒIL	124
FIGURE 43 – EXEMPLE D'INJONCTION DE TENTATIVES DE SOLUTIONS ET DU THEME DE CHANGEMENT INDUIT	125
FIGURE 44 – TENTATIVES DE SOLUTIONS ET DEUX TYPES D'INTERVENTIONS DU COACH POUR LES INTERROMPRE	126
FIGURE 45 – BOUCLE D'ENFERMEMENT ET BOUCLE D'OUVERTURE	127
FIGURE 46 – PRESCRIPTION DE TACHES AVEC LE COACHING ORIENTE SOLUTIONS	129
FIGURE 47 – PROBLEMATISER LE PROBLEME AVEC LE CLIENT	131
FIGURE 48 – RECAPITULATIF DU CONTENU DE LA GRILLE CPOTP	132
FIGURE 49 – LE MINIMUM SYNDICAL D'UNE SEANCE DE COACHING MAÏEUTICIEN	133
FIGURE 50 – LES IDENTITES CIBLES A ACCOMPAGNER EN ENTREPRISE	141
FIGURE 51 – DIMENSIONS A ACCOMPAGNER POUR UN MANAGER RESSOURCE POST MODERNE	142
FIGURE 52 – LES ENVELOPPES D'IDENTITE POUR IDENTIFIER LES « NIDS DE POULE » DU PARCOURS (D'APRES V. LENHARDT)	146
FIGURE 53 – LES ETATS DU MOI DU MANAGER (D'APRES V. LENHARDT)	147
FIGURE 54 – EXEMPLE D'EGOGRAMME EN TROIS ETATS DU MOI	148
FIGURE 55 – EXEMPLE D'EGOGRAMME DETAILLE	148
FIGURE 56 – TRADUCTION DE L'EGOGRAMME EN APTITUDE AU CHANGEMENT	149
FIGURE 57 – TABLEAU DES ETATS DU MOI NEGATIFS (D'APRES V. LENHARDT)	149
FIGURE 58 – TABLEAU DES CANAUX DE COMMUNICATION (D'APRES T. KAHLER)	150
FIGURE 59 – LES QUATRE ZONES DE L'IDENTITE DE LA PERSONNE	153
FIGURE 60 – LA MAISON DU MANAGER	154
FIGURE 61 – DE L'USAGE DE L'AUTORITE...	155
FIGURE 62 – DU SPECIALISTE DONNEUR D'ORDRES AU RESPONSABLE TRANSITIONNEL	161
FIGURE 63 – LE « MANAGRAMME » : LES POLARITES IDENTITAIRES DU RESPONSABLE	162

FIGURE 64 – STADES DE DEVELOPPEMENT DU RESPONSABLE	164
FIGURE 65 – LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA SERENITE DANS LE CHAOS MANAGERIAL (D'APRES V. LENHARDT)	165
FIGURE 66 – HYPOTHESES DES CAUSES CIRCULAIRES DU BURN-OUT (D'APRES M. DELBROUCK)	168
FIGURE 67 –PROCESSUS PHYSIOLOGIQUE DES EMOTIONS : COURBES NORMALES	168
FIGURE 68 –PROCESSUS PHYSIOLOGIQUE DES EMOTIONS : COURBE LORS DE TENSION OU STRESS PERMANENT	169
FIGURE 69 – ACCUMULATION DES TENSIONS EN CUIRASSE CORPORELLE (L'ETOILE REPRESENTANT LE CORPS HUMAIN)	169
FIGURE 70 – SCHEMA RECAPITULATIF DU PROCESSUS DE BURN-OUT (D'APRES M. DELBROUCK)	171
FIGURE 71 – MANIFESTATIONS PSYCHIQUES DU BURN-OUT (D'APRES M. DELBROUCK)	172
FIGURE 72 – PROCESSUS GLOBAL DE PRISE EN COMPTE DU SYNDROME DU BURN-OUT (D'APRES MASLACH ET LEITER)	174
FIGURE 73 – PHASES DU TRAITEMENT DU BURN-OUT ET PLACE DU COACH, MEDECIN ET PSYCHOTHERAPEUTE (D'APRES M. DELBROUCK)	178
FIGURE 74 – LE CHANGEMENT COMME UNE RUPTURE D'HOMEOSTASIE OU D'EQUILIBRE (D'APRES J.A. MALAREWICZ ET D. BERIOT)	181
FIGURE 75 – LE CHANGEMENT ET LA TRANSFORMATION (D'APRES TOR ENEROTH)	183
FIGURE 76 – BESOINS DE SECURITE ET PRISE DE RISQUES (D'APRES KALJU PLANK)	184
FIGURE 77 – COURBE DU CHANGEMENT INDUISANT LA TRANSFORMATION (D'APRES JOHAN CULLBERG)	185
FIGURE 78 – COMPORTEMENTS ASSOCIES A LA COURBE DU CHANGEMENT DE TYPE RUPTURE (D'APRES D. BERIOT)	186
FIGURE 79 – DIALECTIQUE ENTRE GROUPE DE TRAVAIL ET GROUPE DE BASE EN LIEN AVEC CELLE DES CONTENUS ET PROCESSUS (D'APRES E. SCHEIN)	187
FIGURE 80 – LA TRANSFORMATION PREND DU TEMPS (D'APRES K. PLANK ET T. ENEROTH)	189
FIGURE 81 – REGARDS CROISES SUR LES PROCESSUS DE DECISION	194
FIGURE 82 – PLANIFIER, ORGANISER, ANIMER, CONTROLER : DES ACTES AU CŒUR DE LA DECISION	194
FIGURE 83 – LES ENJEUX DE LA DECISION EN ENTREPRISE	195
FIGURE 84 – LA DECISION AU CŒUR DE LA REGULATION D'UN SYSTEME (RETROINFORMATION / RETROACTION)	198
FIGURE 85 – TABLEAU RECAPITULATIF DES CARACTERISTIQUES DES DECISIONS (STRATEGIQUES, TACTIQUES, OPERATIONNELLES)	199

FIGURE 86 – CONSENSUS SYMBIOTIQUE (P-A /E)	200
FIGURE 87 – EXEMPLE DE CONSENSUS PARTIEL OU DE COMPROMIS SUR LA BASE DE L'EXCLUSION DE L'ENFANT	200
FIGURE 88 – EXEMPLES DE CONSENSUS PARTIELS SUR LA BASE DE L'EXCLUSION DE L'ADULTE	200
FIGURE 89 – EXEMPLES DE CONSENSUS PARTIELS SUR LA BASE DE L'EXCLUSION DU PARENT	200
FIGURE 90 – CONSENSUS PARTAGE, L'ENSEMBLE DES ETATS DU MOI SONT MOBILISABLES ET MOBILISES, SANS SYMBIOSE	201
FIGURE 91 – TYPES DE CONSENSUS ET STRUCTURES D'ENTREPRISE	201
FIGURE 92 – STYLE DE PRISE DE DECISION SELON QUE L'INCLUSION, LE CONTROLE, L'OUVERTURE SONT PRISES EN COMPTE (D'APRES W. SCHUTZ)	203
FIGURE 93 – SCHEMA DES CERCLES DE CONCERTATION DANS UNE ENTREPRISE (D'APRES GILLES CHAREST)	207
FIGURE 94 – SCHEMA DU LIEN ENTRE DEUX NIVEAUX HIERARCHIQUE (D'APRES GILLES CHAREST)	208
FIGURE 95 – SCHEMA DU DOUBLE LIEN ENTRE CERCLES DE CONCERTATION (D'APRES GILLES CHAREST)	209
FIGURE 96 – THEORIES X ET Y DE MC GREGOR (D'APRES V. LENHARDT)	213
FIGURE 97 – A LA SOURCE DES APPROCHES SYSTEMIQUES (1)	242
FIGURE 98 – A LA SOURCE DES APPROCHES SYSTEMIQUES (2)	242
FIGURE 99 – LES SEPT NIVEAUX DE VERITE	248

Préface de Jacques Antoine Malarewicz

Depuis la fin des années quatre-vingt et la disparition des grandes idéologies, le monde s'est désenchanté. Il a perdu le souffle romantique qui l'animait depuis la fin du 18ème siècle et qui commandait de s'engager, d'une manière ou d'une autre, pour une ou plusieurs causes. Il pensait même être sorti de l'Histoire, mais il y est revenu brutalement rappelé à l'ordre par des enjeux géopolitiques que la guerre froide semblait avoir épuisés.

Dans les suites du séisme qu'ont été les guerres de religion au 16ème siècle, Dieu s'est progressivement effacé pour céder sa place aux multiples déclinaisons du consumérisme. La fameuse main invisible d'Adam Smith a eu la prétention de générer elle-même l'harmonie universelle promise jusque-là par la pensée et la pratique religieuses. Mais, elle n'y est pas parvenue, la guerre de tous contre tous dramatise les relations entre les individus et les groupes.

Les philosophes des Lumières, en privilégiant l'égalité dans la fameuse collection républicaine, n'avaient probablement pas anticipé l'émergence d'un individualisme et d'un court-termisme

triomphants qui sont devenus tous deux les meilleurs alliés de l'économie libérale. Il nous reste à trouver les conditions de la fraternité.

Notre postmodernité, orpheline des grandes valeurs qui associaient le progrès à la science, nous voit confrontés à des défis inimaginables jusque-là. Les déséquilibres éco-systémiques que subit déjà la planète, épuisée par le dogme de la croissance, les phénomènes migratoires qui en découlent, les revendications identitaires et religieuses qui nous ramènent aux temps de l'affirmation des états-nations, tous ces phénomènes nous obligent à mettre en question nos modes de vie de manière radicale. Cependant, la situation est tellement dégradée que les résultats d'hypothétiques changements significatifs ne peuvent émerger qu'au-delà de l'horizon générationnel.

L'homme est invité à se pencher sur lui-même, mais il n'a jamais été aussi seul. Il se trouve dans l'obligation de définir pour lui-même sa propre externalité, autrement dit les termes et les conditions de sa maturation. Il ne peut plus simplement expliquer le monde, il doit le comprendre en intégrant ses propres limites dans sa dynamique, car il semble enfin accepter d'en faire partie. La complexité est notre quotidien, aucune théorie ne parvient à la contenir, sauf à intégrer l'irrationnel dont l'humain accompagne ses moindres prises de position.

Les solides frontières qui séparaient les sciences dures des sciences molles se sont assouplies en même temps que les liens entre les différents domaines de la connaissance se sont multipliés. Mais, le chemin est difficile à parcourir, qui seul permet de s'enrichir, entre les innombrables connaissances qui sont maintenant disponibles sur la toile et un véritable savoir qui ouvre sur le savoir-faire et surtout le savoir-être. La fameuse affirmation de Rabelais : « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » reste toujours d'actualité. Toute pensée ne peut faire l'économie d'une réflexion morale et d'une prise de recul sur les conditions de notre survie.

Avec la globalisation économique, l'omniprésence des flux financiers, l'accélération du rythme des révolutions technologiques, le lien au travail de tout un chacun s'est complexifié car l'activité professionnelle s'est imposée comme principale pourvoyeuse d'identité pour l'individu.

J'existe plus ou moins en fonction du fait que je suis travailleur ou chômeur, actif ou inactif, compétitif ou encore capable de montrer une sincère adhésion aux valeurs de l'entreprise. C'est ce qui fait que le sentiment d'appartenance à la structure de tout un chacun est constamment sollicité, de même qu'il paraît évident que l'ambition doit résider dans un constant développement de l'individu, toujours en référence au cadre réducteur de ses compétences professionnelles.

Qu'on l'accepte ou non, tout se passe comme si l'entreprise est devenue le principal référentiel sociétal. Plus précisément, elle illustre la convergence des deux principaux régulateurs de la société, à savoir ce que j'appelle le psychologisme --- un mush mallow de notions tout autant flatteuses qu'indigestes --- et le législatif --- il suffit de constater l'épaisseur croissante du Code du Travail ---. L'entreprise s'impose comme la source en même temps que l'objectif d'un ensemble de réflexions qui sont supposées concerner toute la société. Ces réflexions tentent de restaurer un hypothétique Âge d'Or, celui où l'humain aurait prévalu. À la toute fin du 18ème siècle, au capitaine d'un bâtiment de la Royal Navy qui lui jetait au visage : « Vous, Français,

vous vous battez pour l'argent. Tandis que nous, Anglais, nous nous battons pour l'honneur ! »
Surcouf répliqua : « Chacun se bat pour ce qui lui manque ! »

On peut déplorer cette omniprésence du travail et de l'entreprise dans la définition de l'identité de l'individu, on l'aura compris c'est ma position, mais il s'agit-là d'une réalité très actuelle dont on ne peut éviter d'avoir à tenir compte.

À sa manière, à la fois généreuse et documentée, avec une manifeste volonté de se montrer aussi complet que possible, Jérôme Curnier nous invite à l'accompagner dans une courageuse mise en perspective des modèles de compréhension et de structuration des groupes humains. Il propose une tentative de hiérarchisation de ces modèles en s'appuyant sur les référentiels les plus couramment admis et ne craint pas de se confronter avec la complexité que soulève toujours la périlleuse description du passage entre l'individu et le groupe.

Son travail participe ainsi à la clarification des débats qui parcourent l'entreprise notamment pour tout ce qui concerne ses enjeux les plus actuels, à savoir la coopération, la transversalité et la véritable mise en place de l'intelligence dans sa dimension collective. Surtout, il entrouvre et explore des pistes de réflexion généreuses et fécondes, dans le cadre du travail, sur la construction d'un état d'esprit qui aille à l'encontre de l'individualisme et de ce que je nommais précédemment la guerre de tous contre tous.

Introduction

Pour ceux qui ont manqué le début...

Survol du tome 1 : accompagner les enjeux d'aujourd'hui et de demain en entreprise et dans la société civile

Dans la première partie du premier tome (sur les cinq de cette collection traitant du « coaching global »), j'ai présenté, à la suite de nombreux auteurs, des éléments que je considérais essentiels pour caractériser la mutation que nous traversons à l'heure actuelle. S'il fallait ne choisir qu'une expression, je parlerais volontiers de ruptures macroscopiques, qu'elles soient technologique, économique, sociologique, écologique, existentielle et peut-être même spirituelle et d'une quête de sens sans précédent... Or, dans cette quête et dans ces mutations, le meilleur semble côtoyer le pire et inversement !

- Sur le plan technologique, on peut citer la démultiplication des accès à l'information, alors même que la maturité psychologique et existentielle des utilisateurs n'est pas toujours à la hauteur.
- Sur les plans économique et organisationnel, l'entreprise devient un lieu de développement malgré les vicissitudes qu'elle connaît en Europe ; les modes managériaux sont en crise et les principes du management classiques sont vermoulus.
- Au plan sociologique, nous passons d'une société de la névrose à celle de la dépression (A. Erhenberg) mais simultanément, on constate le raffermissement d'une conscience écologique et l'émergence de valeurs qui sous-tendent le développement durable.

En regard de ces éléments, je me suis attardé sur la double dynamique d'accompagnement personnel et professionnel qu'il convient, à mon sens, de suivre pour permettre à l'être humain du XXIème siècle :

- De se tenir debout face aux nombreux défis auxquels il doit se confronter ;
- Et de se réapproprier la responsabilité du sens (direction et signification) qu'il donne à son existence.

Comme le montre le schéma ci-dessous, reflet général de la pédagogie d'accompagnement de l'institut maïeutis, le développement personnel entraîne le développement professionnel qui, en retour, impacte le développement personnel. Tout se passe selon une circularité vertueuse qui repose sur un projet de société qui se résume à favoriser le développement du « constructionisme social ». Ce concept, que j'emprunte à Kenneth Gergen, est le résultat en termes de significations, compréhensions, connaissances et valeurs collectives de toutes les

conversations et actions qui se déroulent partout dans le monde et qui remettent en question nos savoirs autoritaires.

La démarche du « constructionisme social », comme son auteur le souligne, nous incite « à nous voir intrinsèquement interdépendants et, ce faisant, à penser que notre avenir dépend de la façon dont nous gérons ces interdépendances. Cela passe nécessairement par le développement de nos capacités à transformer collectivement la construction de nos personnalités et celle du monde ».

Ma première conviction est que l'accompagnement devient un outil essentiel de la démarche et la relation un langage euristique pour mettre en œuvre un tel chantier...

Ma seconde conviction est que la déclinaison de ce « constructionisme social » doit se faire dans l'ensemble des domaines de notre vie collective et individuelle, qu'elle soit professionnelle ou encore personnelle.

J'avais fait le choix, dès le début de la rédaction de cette « somme » consacrée à l'accompagnement, de commencer par expliciter une démarche d'intelligence collective dans le champ professionnel que j'ai développée (que j'ai appelée « ENTRE 2 MAGNESITE »), laquelle permet de capitaliser les pratiques de conduite des hommes et les savoirs relationnels de l'entreprise. Cela faisait précisément l'objet de la deuxième partie du premier tome.

Figure 1 – Démarche globale d'accompagnement visant simultanément développements personnel et professionnel

Dans ce deuxième ouvrage qui se divise en deux opus, je m'attelle à expliciter les grandes axes de ce que l'on nomme le coaching professionnel, qu'il s'agisse d'accompagnement des managers et de celui des dirigeants ainsi que du travail de régulation et de médiation en entreprise.

Un des enjeux de ces types d'accompagnement est de permettre à chacun de construire en conscience son propre cheminement professionnel et de répondre à une forme d'appel intérieur, véritable vocation, à transformer le monde et à lui donner du sens, prérogative inaliénable de la condition humaine.

Présentation rapide du contenu de ce deuxième tome...

Dans ce premier opus de ce volume 2, j'aborde dans une première partie les moteurs qui sous-tendent la démarche du coaching en entreprise. Puis, en deuxième partie, je traite ce que j'ai nommé le « Développement de l'Identité Autonome Managériale » (le « DIAM »). Il s'agira de présenter les savoir-faire et savoir-être spécifiques utiles à connaître et à développer pour un manager pris dans un environnement professionnel complexe. J'en ai identifié six : la connaissance de soi, les identités managériales, le maintien de sa sécurité intérieure dans un quotidien chaotique, l'animation d'équipe, la prise de décision, l'art de donner du sens à son travail pour maintenir sa motivation.

La troisième et la quatrième parties de ce volume 2 font l'objet du second opus. Tout d'abord, je m'attarde longuement sur le coaching de dirigeant qui se distingue du coaching de manager. Cette distinction porte d'une part sur les thèmes techniques à aborder lors de tels accompagnements, d'autre part sur le rôle symbolique que le dirigeant occupe « malgré lui ». Ce dernier doit en effet assumer de devenir une icône de représentation collective en remplacement des figures classiques d'autorité (Etat, Armée, Eglise, Ecole, Famille, etc.) qui semblent être en crise dans la société actuelle. La quatrième partie est consacrée aux processus de vie d'équipe, de régulation et de médiation entre les membres d'un groupe qui doivent travailler ensemble. Nous y verrons combien le terme de « régulation » est générique et couvre un continuum de pratiques qui va de la mise à plat de représentations à la gestion de conflit.

Rappel du projet rédactionnel et des éléments qui seront développés dans les troisième, quatrième et cinquième tomes.

Le projet rédactionnel de cette collection est de rendre compte de protocoles qui permettent d'accompagner les acteurs de et dans la « révolution noétique » que nous traversons.

- Il faut entendre par le premier terme de cette expression (« révolution ») que nous ne vivons pas simplement une évolution mais que nous sommes rentrés dans une période de transformation si profonde que nos points de repères qui faisaient notre stabilité d'hier ne peuvent précisément plus jouer le rôle de stabilisateur. Cette mutation s'apparente à une véritable révolution.
- Le second terme (« noétique ») se réfère dans notre contexte à la nécessité pour chacun d'apprendre à construire du sens en développant une écoute intérieure profonde, en (re)découvrant l'importance de respecter ce qu'est l'Humain et son environnement, dont il ne peut se départir, respect qui seul nous permettra de vivre ces mutations.

Compter et contrôler dans une perspective économique, cela n'a jamais été suffisant, mais on a fait comme si depuis le début de l'ère industrielle. Le progrès devait répondre à toutes nos aspirations. Mais cette conception a fait long feu. A l'ère postindustrielle, il nous faut développer individuellement autant que collectivement la compétence de raconter et de donner du sens à ce que nous vivons. Sans quoi nous risquons de sombrer sociologiquement et psychologiquement dans le vide existentiel (tel que V. Frankl en parle et que j'ai explicité dans le tome 1), ce qui n'aura pour conséquence que d'exacerber les violences les plus barbares dont nous sommes quotidiennement les témoins par le truchement des médias...

Le troisième volume abordera des formes d'accompagnement qui traitent d'aspects plus individuels voire plus intimes du fonctionnement de l'être humain : prises de décisions existentielles, travail sur les croyances limitantes qui nous empêchent de déployer ce dont nous sommes porteurs, réévaluation de nos valeurs et de leurs équivalences concrètes dans notre vie. On croit souvent que cela relève de démarches ou protocoles thérapeutiques. Pourtant,

comme chacun traverse tôt ou tard ces réajustements dans l'existence, autant en connaître leur fonctionnement, l'anthropologie qui les sous-tend, leurs attendus.

Les quatrième et cinquième livres seront l'occasion de nous réinterroger sur ce que nous savons de l'évolution, du développement de la conscience et finalement de revisiter ce que nous connaissons de notre identité spirituelle en tant qu'être humain. La raison d'être de ces deux derniers tomes sera de cheminer à tâtons mais résolument, autour de ce que nous savons et ce dont nous avons l'expérience culturellement et surtout individuellement de notre vie intérieure spirituelle.

Progression des ouvrages et schéma récapitulatif

Les différents concepts sont présentés selon la progression de chaque ouvrage mais dans la dynamique d'un tout. L'enjeu étant de permettre une fertilisation croisée donnant plus de puissance au tout qu'à la somme des parties si elles étaient prises de façon distincte, sans fil directeur.

Le schéma suivant récapitule les centres de gravité de chaque ouvrage et les place sur les vertèbres de la « colonne du sens » dont nous devons la modélisation à Vincent Lenhardt et que j'ai modifiée quelque peu et présentée succinctement dans le premier tome.

Figure 2 - Les polarités des cinq ouvrages selon les vertèbres de sens et d'identité

Première Partie

Quelques fondamentaux des démarches de coaching dans le champ professionnel

Chapitre 1 – Anthropologie managériale et représentation de l'être humain dans sa dynamique de vie

Préambule

Dans la première partie du tome 1, mon propos focalisait sur les besoins d'unification de la personne dans ses dimensions professionnelle et personnelle et sur la méthodologie générique d'accompagnement développée par l'institut maïeutis. La deuxième partie de ce même ouvrage a présenté dans le détail une démarche collective de capitalisation des pratiques managériales et de développement de l'intelligence collective pour accompagner la coopération devenue indispensable en période de mutation.

Dire qu'il est utile de capitaliser des pratiques, cela sous-entend qu'il y en a qui sont plus appropriées que d'autres, peut-être plus ajustées, plus efficaces, plus... je vous laisse mettre les adjectifs qui vous conviendront le... plus. Cela suggère par ailleurs implicitement que le manager a tout intérêt à mettre celles-ci en œuvre plutôt que celles-là. Or ces comportements sont le reflet de certaines attitudes intérieures et croyances plus profondes dont on attend que le responsable témoigne implicitement. Autrement dit, développer intérieurement une posture pour qu'une identité spécifique extérieure se manifeste.

Le coaching est souvent connu comme une pratique qui vise à aider la personne à élaborer sa propre parole de responsable, à trouver ses solutions par le jeu des interactions en face à face, par le biais de l'intersubjectivité. Mais il serait illusoire de penser que l'accompagnement de managers et de dirigeants se fait uniquement dans une logique d'émergence. Il y a bien une logique de cible qui est sous entendue.

Ce qu'il faut comprendre par cette expression de « logique de cible », c'est que l'on accompagne la personne pour qu'elle tende vers des identités spécifiques liées à celle de manager ou de dirigeant comme autant d'objectifs identifiés. On regroupe aujourd'hui l'ensemble de ces « bons » comportements, savoir-faire et savoir être, croyances et valeurs, dans une espèce de « terme valise », celui de « manager 2.0 » (voire 3.0), de « manager post-industriel » ou encore de « manager ressource ». C'est ce terme que nous allons approfondir ici et comprendre comment on peut lui donner corps par le soutien du coaching professionnel.

Mon expérience m'a permis d'identifier classiquement trois grands chantiers lors de prestations de coaching des cadres en entreprise :

1. La connaissance de soi.
2. Le Développement de l'Identité Autonome Managériale (le « DIAM »).

3. La projection de soi ou l'avenir professionnel que la personne entrevoit pour elle-même.

La réflexion que je propose dans ce livre va donc focaliser sur le « DIAM » et les identités cibles du « manager 2.0 » puis du « dirigeant post-industriel, véritable entrepreneur de sens » qu'il convient d'accompagner.

Commençons par passer quelques instants sur ce qui sous-tend les actes de management.

Anthropologie en entreprise : de l'acte managérial à la place de l'Homme

Vincent Lenhardt a coutume de présenter la notion d'anthropologie managériale selon un système de poupées gigognes dans lequel chaque « poupée » correspond à un niveau de réalité qui est l'expression visible du niveau précédent : derrière tout acte d'accompagnement individuel ou d'équipe s'actualisent, se matérialisent, se « tangibilisent » des niveaux de réalité pour la personne ou l'équipe en croissance ainsi que pour l'accompagnant. Ces niveaux comportent des croyances et des présupposés qui sont le plus souvent largement inconscients, ou, pour le moins, amalgamés. Prendre conscience de ces/ses croyances et de ces/ses présupposés va aider le manager à évoluer et faire évoluer son environnement.

Comme le montre le schéma suivant, tout acte de management (premier de niveau de réalité, comme, par exemple, l'entretien d'évaluation, le recrutement, le licenciement, l'animation d'équipe, etc.) repose sur une conception du management (deuxième niveau de réalité). On a vu dans le premier tome combien la conception même du management est actuellement en crise et aspire à une transformation. Cette mutation influence le sens mais aussi la façon de poser tel ou tel acte de management.

Figure 3 – Niveaux de réalité qui sous-tendent les actes de management

Prenons le risque de qualifier ce changement de management avec Marc Halévy : la gouvernance n'est plus une affaire de pouvoir mais devient « un métier à part entière dans lequel la gestion est moins importante que l'intuition, le goût du risque mesuré, l'empathie, la passion pour un métier, celui de l'entreprise . »

Or, le management lui-même prend racine dans la conception que l'on se fait de l'entreprise. Et voilà que l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus la même que celle du passé, ni la conception qu'on en a. « Naguère vue comme une machine taylorienne et mécaniste, la norme organisationnelle devient désormais celle du réseau . »

Par ailleurs, le fonctionnement de l'entreprise est considéré comme performant selon la conception que l'on se fait de sa santé, de sa fécondité et de son efficacité. Mais lorsque le temps de l'organisation devient celui du rythme des ordinateurs, que la période est au doute comme nouveau credo et à la perte des repères, la question de la finalité de l'entreprise devient première. Il ne suffit plus de répondre au quoi faire ni au comment faire mais en vue de quoi le faire (pour quoi et non pourquoi)... L'entreprise en bonne santé devient celle qui sait donner du sens à son action.

Marc Halévy a une formule qui résume les dangers de la financiarisation : « l'entreprise ne peut plus servir de rentes financières aux actionnaires ni de rentes sécuritaires aux personnels qui la

constituent. » Une entreprise, c'est d'abord la somme de métiers et des talents et autres savoir-faire. Mais aujourd'hui, nombre d'entreprises ne parviennent plus à traduire leur métier en savoir-faire générateur de valeur ajoutée. Ce qui compte le plus n'est pas ce que l'on fait ni ce que l'on sait produire mais la façon dont on s'y prend et la raison pour laquelle on le fait. Dans une économie globale comme le rappelle Dov Seidman, « il n'est plus possible de réussir grâce à la valeur des produits ni des services, puisque, tôt ou tard, mieux, moins cher, plus performant sera disponible sur le marché ». La différenciation par le marketing et le produit ne suffisent plus. La clé d'une performance durable portera de plus en plus sur le savoir être, la façon dont on fait les choses et sur le sens que l'on y adjoint. De plus en plus, les entreprises prennent conscience que les valeurs, lorsqu'elles sont incarnées par les personnels, conduisent à une performance durable et constituent une authentique stratégie pour établir des relations solides de coopération tant en interne qu'en externe avec clients et fournisseurs.

Poursuivons la présentation du schéma : la conception de l'entreprise repose elle-même sur la conception que l'on a de l'économie et de son fonctionnement. Dans l'économie dite moderne, l'étalon de la richesse était l'argent et son moteur, le progrès scientifique et technologique. Mais les désastres écologiques, financiers, politiques, humains, auxquels cette économie a conduit au cours du XXème siècle a mis fin progressivement à cette période, quand bien même les classes politiques continuent, par dogmatisme et électoralisme, de nous assurer que la croissance d'un monde moderne va revenir alors que celui-ci est sur le déclin !

Nous sommes en fait dans les douleurs de l'enfantement d'une économie post-industrielle dont les prémices reposent sur la connaissance. Comme le souligne avec ardeur Marc Halévy :

- « Au capitalisme financier et spéculatif doit se substituer un capitalisme entrepreneurial et durable.
- Au consumérisme de masse doit se substituer la passion de la qualité par la passion du métier.
- Au « technologisme » frénétique doit se substituer l'intelligence pragmatique et mesurée.
- A l'industrialisme mégalomane doit se substituer l'articulation de petites entités autonomes . »

Finalement, au cœur de cette conception nouvelle de l'économie, c'est la place de l'Homme qui est à repenser ainsi que la façon dont on conçoit ce dernier (autrement dit une anthropologie). Plusieurs termes me semblent importants pour définir cet être humain post-industriel :

- Un être complexe, pris dans un réseau multidimensionnel de relations, lequel questionne son identité...
- Qui est plus que sa matérialité, ses biens, son adresse physique... et qui sait que la consommation n'est pas égale au bonheur, contrairement à ce qu'il pensait dans l'ère moderne...
- Qui doit (ré)apprendre à vivre avec frugalité, en allant vers une « sobriété heureuse » (terme de Pierre Rabbi selon son livre éponyme)...
- En redécouvrant et en respectant son intériorité. S'il faut bien un ministre de l'intérieur au gouvernement, il convient à chacun d'entre nous de « nommer » un ministre de son intériorité, de sa profondeur. Le courant actuel de la pleine conscience en constitue

vraisemblablement un symptôme encourageant même si la démarche est encore utilitariste pour nombre de pratiquants et commercialisée par de nombreux prestataires.

Toujours dans la même logique de poupées gigognes, nous pouvons encore aller plus loin : cette anthropologie réinterroge notre conception de la vie et le sens que l'on donne au travail humain (dans son acception le plus noble, le faire, l'agir de l'Homme)... Ces aspects de l'agir de l'être humain en regard de son identité spirituelle seront abordés dans le cinquième ouvrage de cette collection. Nous verrons combien dans les textes bibliques (tels que rédigés en hébreu puis en grec et en latin), il est constitutif de son ontologie de co-créateur de ce qui est.

Accompagner le manager et le dirigeant consiste, pour le coach, à aligner ces niveaux de réalités, ces poupées gigognes, aussi loin et profondément que possible, avec la conscience de l'anthropologie à laquelle il donne corps dans l'acte d'accompagner. Ma conviction, c'est que changer aujourd'hui consiste essentiellement à rentrer dans cette démarche d'alignement par prises de conscience successives. Répétons-le, la période actuelle constitue une étape humaine cruciale, peut-être plus importante encore que celles qu'ont représenté les deux premières révolutions industrielles.

Or le grand séisme et les profondes mutations que nous vivons provoquent peurs et espoirs. Et tout changement constitue à la fois une menace et une opportunité. L'accompagnement est à considérer comme œuvre humanitaire autant qu'acte de management ; celui de permettre aux acteurs de l'entreprise et de la société civile de transformer la menace en opportunité. C'est permettre au manager comme au dirigeant de devenir « plus entrepreneur que gestionnaire, plus visionnaire que [garant] budgétaire, plus charismatique que technique, plus animateur de réseaux que hiérarchique, plus catalyseur de talents que fournisseur de profits ».

Ce type d'accompagnement est profondément identitaire et dépasse les problématiques opérationnelles qui amènent les demandeurs à rentrer dans une démarche de coaching. C'est la raison pour laquelle je vais maintenant faire un rappel :

- De la conception humaniste de l'être humain sur laquelle reposent les démarches d'accompagnement...
- ...Et des ressorts qui sont à notre disposition pour accompagner.

L'identité : que faut-il savoir en la matière lorsqu'on accompagne ?

La mise en place de la relation d'aide et notamment du coaching dans le champ professionnel, devient pertinente dès lors qu'une personne est confrontée à des difficultés auxquelles elle ne parvient plus à faire face ni à déployer ses ressources adaptatives. Devant des situations nouvelles ou trop complexes, elle rentre dans des modes automatiques de réponses inadéquates qui viennent réinterroger la façon dont elle se mobilise pour travailler, produire, résoudre les difficultés du quotidien, entretenir ses relations, etc. Or ces confrontations deviennent d'autant plus douloureuses qu'elles la renvoient à ses désirs et aux moyens dont elle dispose (ou non) pour les satisfaire, à ses besoins et aux ressources qu'elle peut mettre en regard (ou non), à ses frustrations, à ses comportements caricaturaux inefficaces de résolution de problème, à ses refus, à ses blocages et à ses blessures, à ses routines, à ses images sociales, etc., autant d'éléments qui l'enferment potentiellement et qui ont trait à son identité.

Rentrer dans une relation d'aide vis-à-vis d'un « client en souffrance » va donc exiger que le coach connaisse les ressorts de la nature humaine et puisse mener son client sur un chemin de travail identitaire. D'où la nécessité de pouvoir parler de la question et du développement de l'identité en essayant de la circonscrire dans la perspective du changement attendu.

De nombreuses sciences s'y intéressent

François Delivré a construit un apport extrêmement structurant pour répondre à cette question de l'identité. Je me propose de reprendre sa pensée, ô combien ciselée en la matière, en la résumant et en la croisant avec d'autres aspects de mon expérience et de mon travail de recherches.

La question de qui est l'Homme intéresse à peu près tout le monde et c'est la raison pour laquelle de si nombreuses sciences s'y consacrent :

- En biologie, chercher des réponses à la question « qui suis-je ? », quelle est mon identité, c'est focaliser sur l'ADN et le génome humain.
- Pour la philosophie, l'enjeu est de répondre à la question identitaire « comment est-ce que je sais que j'existe ? ».
- La psychologie s'intéresse plutôt au « sentiment d'identité », ou cherche à définir des classes qu'on appelle des « types de personnalité » (souvent, en vue de faciliter les interactions entre personnes) dont les outils psychométriques se plaisent à rendre compte.
- La sociologie s'intéresse à l'identité des groupes et des classes sociales.
- La théologie cherche à savoir qui est « Dieu » ou le Divin et s'il y a des moyens de savoir qui l'être humain est pour Lui.
- J'ajoute enfin à la liste de F. Delivré la mystique qui cherche à savoir comment rentrer en communication avec « l'Esprit », ce que certains nomment « le Souffle », l'essence même de la vie. On pourrait dire aussi que la mystique s'intéresse à ce qu'est l'âme et cherche à rendre compte du dialogue intérieur avec un « Au-delà » dont les contours ne peuvent être définis, puisque cela relève de l'inconcevable, l'indicible .

Autrement dit, les éléments constitutifs de l'identité sur lesquels travailler ne sont pas identiques selon que l'on regarde l'être humain sous tel ou tel angle : les aspects biologiques traitent de l'identité physique ; les aspects liés au caractère constituent l'identité psychologique ; l'identité intellectuelle est donnée par ce que nous savons, notre façon de raisonner, d'apprendre ; tout ce qui permet d'identifier une personne de l'extérieur (on n'en est pas maître) donne à voir l'identité sociale ; la fonction que nous avons en entreprise correspond à notre identité managériale ; l'identité culturelle est constituée de tout ce qui nous est commun entre membres d'un même groupe (on en est maître) ; on parlera aussi d'identité planétaire, d'identité spirituelle que j'aborderai dans le cinquième ouvrage de la collection.

Or l'ébranlement d'une des facettes de l'identité peut impacter toutes les autres ; et inversement les autres peuvent aussi épauler l'aspect qui se trouve en crise... D'où l'intérêt en coaching de travailler cette question.

Les lignes de développement de l'identité

Ken Wilber, dans son approche de la Vision Intégrale, rajoute quelques angles supplémentaires pour regarder l'identité de la personne et son développement. Il parle de :

- La ligne cognitive et la prise en compte de ce qui est et dont nous pouvons rendre compte verbalement et intellectuellement. Lorsqu'il parle de développer cette ligne, il s'agit donc de travailler son identité intellectuelle déjà citée.
- La ligne morale : c'est le travail de développement de ce qui devrait être. L. Kohlberg a proposé un schéma de croissance de la conscience morale de l'individu en montrant qu'il passe :
 - ☐ De la pensée magique,
 - ☐ A l'intégration progressive de la punition en cas de désobéissance ;
 - ☐ Puis à l'hédonisme naïf,
 - ☐ Suivi de près par la quête de l'approbation d'autrui comme étalon de la morale ;
 - ☐ Cette quête étant suivie de l'intégration de l'ordre et de la loi,
 - ☐ Pour atteindre ensuite l'émergence des droits individuels, lesquels fondent les principes individuels de conscience ;
 - ☐ Puis rejoindre enfin les rivages de la conscience morale universelle et spirituelle.
- La ligne émotionnelle : il s'agit d'apprendre et de développer ses émotions, de les comprendre, de les apprivoiser, de les analyser parfois, de les canaliser souvent (ne dit-on pas, par exemple, que « maîtriser sa colère, c'est triompher de son plus grand ennemi ? »), de les utiliser aussi. On peut constater qu'actuellement, la société française monte en épingle ce type de travail, voire en fait une « nouvelle religion ».
- La ligne interpersonnelle : c'est le travail qui concerne la façon dont on se comporte avec les autres, ce que l'on éprouve dans ses rapports. Là encore, ce type de développement est très en vogue. Le film « Vice-versa » me semble en être un archétype, un héraut bien sympathique (trop ? pourrait-on se demander dans la mesure où l'émotion y est magnifiée comme cause et solution des problématiques de l'être...)
- La ligne des besoins : A. Maslow est probablement l'un des chercheurs les plus identifiés en la matière. Prendre en compte ses besoins et pouvoir y répondre est un moyen indispensable pour nous mettre au service des uns des autres et faire advenir « une société de l'empathie » (terme de Jeremy Rifkin). Lorsque certaines croyances nous empêchent de satisfaire nos besoins les plus fondamentaux, elles deviennent anxiogènes (qui génèrent de l'anxiété) et même pathogènes (qui engendrent la maladie). On peut citer aussi des chercheurs et psychologues de renom qui ont travaillé la notion de besoins : Marshall Rosenberg (concepteur de la Communication Non Violente), Taibi Kahler avec l'Appareil théorique de la Process Communication Management et tant d'autres encore, que vous connaissez sans doute...
- La ligne de l'identité de soi : la croissance de l'identité passe par des étapes, comme le développement de la conscience que l'on en a. Et il ne peut y avoir donc de soi sans le développement préliminaire de l'ego et donc d'une pensée egocentrée. Puis d'une identification

à son groupe, autrement dit le développement d'une conscience ethnocentrique. Ce n'est qu'après qu'émerge la conscience « mondocentrique » et finalement la capacité proprement humaine à l'oblativité, au don de soi.

- La ligne des valeurs : la Spirale Dynamique montre comment les valeurs elles-mêmes se développent selon un schéma précis, dans une alternance de valeurs collectives puis individuelles. Nous aborderons cette question dans le quatrième ouvrage.
- La ligne psycho-spirituelle : depuis le milieu des années 70, il s'agit là d'une tendance de fond, d'un désir de plus en plus partagé par l'Occident que de travailler l'harmonisation psycho-spirituelle. La question de la santé et de la guérison du cœur y tiennent une place centrale, le coaching spirituel et transpersonnel aussi. Nous y reviendrons...
- La ligne esthétique : c'est la ligne de développement de l'art comme expression de soi, comme vecteur pour exploiter le symbolique qui transpire de la représentativité que l'on donne du réel. Véritable espace de rencontre entre un monde extérieur et un monde intérieur. Avec comme support le retour vers une certaine forme de gratuité, d'inutilité productive, mais aussi d'un véritable langage du cœur.
- Enfin, la ligne spirituelle qui traite de ce qui préoccupe une personne de « manière ultime ». Fort de cette acception que j'emprunte à Ken Wilber, on peut affirmer que « tout le monde a une religion ». Là aussi, on constate que la ligne spirituelle à l'intérieur de tout un chacun connaît un chemin incontournable avec des étapes de spiritualité archaïque, magique, mythique, rationnelle, pluraliste, systémique, intégrale. Qu'après avoir eu une spiritualité pré-personnelle, la personne se développe autour d'une spiritualité personnelle puis transpersonnelle. Le quatrième ouvrage abordera la question de savoir où nous plaçons « notre dieu » (i.e. à quelle altitude dans cette hiérarchie) et vers quoi va notre dévotion (au-delà de notre dévouement).

Comme on peut le constater, l'identité est un univers fascinant qui connaît, comme on pourrait le dire de la médecine, un nombre très vaste de « spécialités ». Le rêve de beaucoup serait vis-à-vis de l'identité, comme autant d'astrophysiciens face aux quatre forces qui régissent l'univers, de parvenir à unifier la personne et son identité en une loi unique, une formulation unique et holistique. Pour l'heure et dans le cadre de cette collection, nous soulignons combien les protocoles d'accompagnement pour aligner ces différentes identités (à défaut de les unifier), ne sont pas identiques selon les niveaux de réalité que l'on souhaite traiter. Et simultanément qu'ils ne doivent plus être mis en œuvre de façon monolithique et exclusive.

Quatre paradoxes à garder en mémoire à propos de l'identité humaine

Revenons à la réflexion de fond de F. Delivré pour être en mesure d'accompagner la personne dans une démarche professionnelle (aussi bien en tant que coach qu'en tant que manager). Il souligne que l'identité se dit et se dévoile sous la forme de quatre paradoxes qui montrent à quel point cette notion est délicate, voire impossible à cerner.

Ces quatre paradoxes sont les suivants :

1. La simultanée de l'unicité de l'identité et de sa diversité.
2. Celle de la permanence de l'identité et de son changement constant.

3. Le fait que notre identité nous est propre mais qu'elle dépend simultanément d'autrui.
4. Le constat que l'identité est à la fois un contenu et un processus.

Unicité et diversité

Nous cherchons dans la notion d'identité quelque chose d'unique, de spécifique, mais en même temps, nous nous empressons de décomposer les identités en plusieurs éléments. Car de nombreux aspects constitutifs de notre identité « unique » sont par ailleurs communs à tous, donc universels. L'identité est à la fois une catégorie et une individualisation. Or nous voudrions être reconnus dans notre « catégorie » de regroupement par souci d'appartenance et l'être simultanément en tant que personne unique par besoin de reconnaissance individuelle. Cette coexistence conduit le plus souvent à de la frustration et parfois même à de la confusion en chacun de nous.

Permanence et changement

Au même titre que l'on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve (Parménide), l'identité est « une », telle une rivière qui demeure, et, simultanément, en évolution permanente, car l'eau qui y coule se renouvelle à chaque instant. Du point de vue biologique par exemple, les cellules de notre corps se renouvellent complètement tous les sept ans et pourtant, nous restons toujours « le même » ou « la même ».

L'une des conséquences concrètes dans l'accompagnement, c'est qu'une personne qui « change » du fait d'un coaching peut se heurter à son entourage professionnel parce que ce dernier a tendance à ne considérer que le caractère permanent de son identité.

L'identité dépend d'autrui

Notre identité qui nous est unique et propre se construit aussi en fonction des autres. P. Watzlawick, dans « une logique de la communication », décrit les processus et réactions qui sont à l'œuvre dans la construction de notre identité au travers de l'attitude des autres. Il en identifie trois :

- Le déni ou le rejet : il y a déni lorsqu'autrui se comporte (consciemment ou inconsciemment) comme si notre identité n'existait pas ; on dira qu'il y a rejet quand autrui refuse tout ou partie de notre identité.
- La « définition » ou l'attribution de notre identité par autrui : l'autre nous dit « vous êtes... ». Autrement dit cela revient à nous « coller une étiquette ».
- La confirmation : une personne A dit à une personne B : « je suis comme ça » et la personne B répond : « oui, c'est vrai. » P. Watzlawick dit que c'est de cette façon qu'une personne se construit le mieux (et en particulier l'enfant).

Contenu et processus

A la question « qui êtes-vous ? », on pourra facilement répondre « Untel ». Cette réponse relève du contenu de l'identité. Mais on aurait pu répondre : « Viens et regarde. C'est en me voyant vivre que tu découvriras qui je suis . » Penser l'identité comme processus permet de relativiser les « déclarations d'identité » plus ou moins factices ou intéressées et de conduire à plus d'authenticité interpersonnelle.

Le schéma d'identité ou la collection identitaire proposée par la psychologie humaniste

La modélisation de l'identité en trois couches Masque, Crapaud, Prince est une façon maintenant classique de présenter l'être humain et son psychisme dans le cadre de la psychologie humaniste... J'y ai fait référence dans le premier tome sans pour autant en rappeler les points clés qui me paraissent toujours utiles à relire pour s'en imprégner car ils recèlent une véritable richesse. En effet elle permet :

- D'effectuer des diagnostics pour les « professionnels métier » de l'accompagnement (c'est à dire ceux dont le métier est d'accompagner, comme c'est le cas des coachs, thérapeutes, professionnels de la relation d'aide, par opposition aux « professionnels fonction », qui ont dans leurs tâches le fait d'accompagner sans que ce soit leur « fonds de commerce », i.e. managers, fonctions RH, etc.). Rappelons à la suite de F. Delivré que ces diagnostics (PRMS) portent sur la Personne (P), sur ses modes Relationnels (R), sur son style Managérial (M) et enfin sur la Structure / organisation à laquelle elle appartient (S).
- De mieux se connaître et être, en tant que personne, le meilleur outil d'humanisation dans nos lieux investis.

Champ d'application du modèle

Cette représentation est commune à plusieurs champs de développement : ☐ le travail thérapeutique, ☐ le développement personnel (qui vise la croissance de sa créativité, de son bien-être, ce que j'appelle avec affection et humour « la peinture sur soi » avec et surtout sans « e »), ☐ le coaching ou accompagnement professionnel, ☐ le team building ou développement d'une même culture d'équipe pour accroître la coopération, ☐ le coaching d'équipe (team coaching) ou l'art de l'aider à résoudre des questions opérationnelles elles-mêmes, ☐ l'analyse de la pratique managériale, telle que présentée dans le premier tome de la collection (prestation « ENTRE 2 MAGNESITE »).

Figure 4 – Six champs d'application du modèle du schéma d'identité

Cette modélisation a l'avantage de proposer un schéma dynamique, autrement dit qui tient compte de l'évolution de la personne et qui s'adresse à notre imagination et donc à la dimension symbolique de l'être humain. Ce modèle explique comment et pourquoi un être plein de promesses se sabote lui-même et ne parvient pas à réaliser son potentiel... ou à rester très en deçà de ce qui pourrait être possible...

Description du modèle

Voici quelques éléments relatifs à chaque personnage (véritable « partie de personnalité ») du modèle afin d'en comprendre la dynamique.

Le Prince et ses attributs

Le Prince (ou la Princesse) porte une connotation symbolique, mélange de beauté, de noblesse et de jeunesse, suggère F. Delivré. C'est un être à la fois déjà là mais aussi en devenir, porteur d'une promesse (ou d'une espérance de réalisation), qui vit dans l'ici et maintenant avec des émotions, des pensées, des intentions d'action. Il est énergie vivante, physiologique, psychologique, spirituelle. On lui retrouve cinq attributs fondamentaux sur lesquels l'accompagnant va pouvoir fonder l'alliance de princes entre lui et son client :

1. C'est un être de désir : il s'agit là d'une aspiration à vivre en plénitude, à avoir et prendre une place spécifique dans le monde, à accomplir son potentiel. Cette aspiration constitue la source de son dynamisme de vie. Rappelons que le désir est une tension qui provient d'un manque, qui est devenue consciente d'elle-même. Le désir s'accompagne de deux composantes essentielles : ☐ d'une représentation du but à atteindre et ☐ d'une volonté de mettre en œuvre les moyens de l'atteindre. Ce désir sera un puissant levier d'accompagnement. Le coach aura toujours à l'esprit d'éveiller la personne qu'il accompagne à la conscience de ses désirs.
2. C'est un être de besoin : le besoin est une exigence qui est issue de la nature humaine ou de la vie sociale. Contrairement au désir, une fois satisfait, il disparaît. Outre la hiérarchie des besoins proposés par Abraham Maslow qui parle des ☐ besoins physiologiques, ☐ de protection, ☐ d'appartenance, ☐ d'amour et d'estime de soi, ☐ de réalisation de soi et ☐ de transcendance, je rappelle les neuf soifs fondamentales proposées par Eric Berne comme expression des besoins : ☐ la soif de stimulation, ☐ la soif de reconnaissance, ☐ la soif de structuration, ☐ la soif de positionnement, ☐ la soif de contacts physiques, ☐ la soif de sexualité, ☐ la soif de schémas/solutions toutes faites/programmes pour interagir dans le monde, ☐ la soif de confirmer sa position de vie et enfin ☐ la soif d'accomplir son scénario .

L'approche de la Communication Non Violente (CNV) suggère encore une autre liste de besoins universels. Marshal Rosenberg les définit comme des manifestations de la vie, une énergie vitale qui nous mobilise pour agir dans le sens qui va nous faire croître. Il explique d'ailleurs qu'ils sont indépendants de tout contexte et par conséquent qu'ils ne sont attachés ni à une personne en particulier, ni à un objet, ni à une action, ni à une situation spécifique. Il insiste par ailleurs sur la multiplicité de manières de les satisfaire, qu'il nomme des « stratégies ». Pour lui, neuf besoins fondamentaux recouvrent à peu près toute la palette des besoins humains : ☐ les besoins physiologiques, de bien-être physique ; ☐ le besoin de sécurité ; ☐ le besoin d'empathie et de compréhension ; ☐ le besoin de créativité ; ☐ le besoin d'amour et d'intimité ; ☐ le besoin de jeu et de distraction ; ☐ le besoin de repos, de détente et de récupération ; ☐ le besoin d'autonomie ; et enfin ☐ le besoin de sens et de spiritualité.

Taibi Kahler, transactionnaliste qui a développé le modèle psychométrique « Process Communication Management » (PCM), identifie huit types de besoins psychologiques classiques. Il nomme besoins psychologiques les soifs puissantes qui nous motivent à vouloir certaines choses et à agir d'une certaine façon. Les besoins psychologiques doivent être satisfaits si nous voulons que notre état d'esprit et notre comportement restent positifs et ouverts à la coopération, notamment en environnement professionnel.

Il s'agit des besoins :

- ☒ De reconnaissance en tant que personne.
- ☒ De sollicitation sensorielle (bien boire, manger, dormir, disposer d'un environnement chatoyant, etc.).
- ☒ De reconnaissance de son travail, de ses accomplissements.
- ☒ De structuration du temps (l'heure c'est l'heure, avant l'heure, c'est pas l'heure, après l'heure, c'est plus l'heure !).
- ☒ De reconnaissance de ses opinions et de ses convictions.
- ☒ De solitude.
- ☒ D'excitation.
- ☒ De contacts relationnels.

De nombreux chercheurs et auteurs proposent encore d'autres listes. Mon propos n'est pas d'être exhaustif mais bien de donner quelques exemples utiles pour le coach.

3. C'est un être de ressources : les ressources du Prince sont en rapport avec les caractéristiques génétiques, physiques et intellectuelles de base de la personne mais aussi avec l'environnement familial et social. Une des difficultés que rencontrera le Prince, c'est qu'il naît limité et qu'il devra accepter ressources d'autres qui lui seront imposées. Le rôle de l'accompagnant consistera soit à mettre en lumière les ressources de son client afin que ce dernier s'en saisisse pour aller de l'avant, soit à lui redonner accès à ses ressources s'il ne parvient plus à y recourir. Les démarches de la Programmation Neuro-Linguistique, de l'Hypnose Ericksonienne (humaniste ou clinique) et de l'EFT (Emotional Freedom Technique), etc. sont très puissantes en cette matière. Nous aborderons la mise en place des ressources lorsqu'elles sont manquantes dans le troisième ouvrage.

En tout état de cause, le coach veillera toujours à traiter les méconnaissances éventuelles de son client, en analysant avec lui ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Pour plus de détails sur les méconnaissances, se reporter à la page 108.

4. Quatrième caractéristique du Prince : c'est un être de création-réalisation : on retrouve ici le besoin décrit par la CNV. On peut aussi rapprocher cet aspect du besoin de réalisation de soi d'A. Maslow. V. Frankl, de son côté, nous rappelle que l'acte le plus créatif qui soit, le plus responsable qui soit, le plus honorable même, ce qui fait de l'humain un être unique, sera de donner le sens qui lui convient à sa propre vie. Cela ouvre, ô combien, à la responsabilité dont chacun est dépositaire : que fait-on de cet attribut particulier du Prince ? Comment crée-t-on, donne-t-on du sens à sa vie ?

5. C'est un être d'interactions systémiques, un être de et en relation. Notre naissance elle-même est le fruit d'une relation. La relation est donc inscrite au plus profond de nos gènes, de notre code génétique. Ce qui nous apporte notre plus grande joie, c'est de nous relier à la vie en contribuant au bien-être des autres et, par la même occasion, au nôtre. Il ne s'agit pas là d'un dogme moral ou religieux mais d'une observation clinique et sociologique.

Figure 5 – Les deux branches du schéma d'identité

Le Prince et son rapport au monde – Tragédie et drame

Dès les premiers temps, le sujet interagit avec le monde pour réaliser son potentiel. Le monde offre en effet des ressources qui permettent au Prince d'aller dans ce sens. Mais il est aussi source de blessures que Carlo Moïso a regroupées en quatre mots, chacun commençant par un « I ». Le Prince va découvrir qu'il est victime de quatre « I »...

1. L'Inadéquation de l'être humain : un « cavalier noir » montre au Prince que ce qu'il veut n'est pas ce qu'il obtient, qu'il doit sans cesse « se corriger » pour pouvoir vivre dans ce monde. Les sentiments et émotions qui vont émerger de cette inadéquation sont la gêne et la honte.
2. L'Injustice de la vie : certains obtiennent plus et mieux que lui, ou tout simplement il souffre d'injustice objective... Cette injustice est susceptible d'engendrer colère voire même rage chez le Prince.
3. L'Imprévisibilité du futur : les traumatismes surviennent, inattendus, parfois irrépressibles... L'imprévisibilité va générer peur et anxiété dans le cœur du Prince.
4. L'Inéluctabilité : il va devoir faire des deuils (dont la présence augmentera avec la vieillesse) jusqu'à la mort, inéluctable fin des êtres de ce monde. Ce quatrième « I » va induire anxiété, chagrin, peine, tristesse, etc.

Cette façon d'évoquer la « méchanceté du monde » peut sembler simpliste mais elle permet surtout de qualifier le propre de la condition humaine et de caractériser l'attitude que l'on adopte en face de ces quatre « I »... Deux façons sont en effet disponibles pour penser la vie : la tragédie et le drame.

- Dans la tragédie, le destin de l'Homme est lié à une puissance qui domine la personne et sur laquelle elle n'a aucun contrôle. Dans cette perspective, espérer est inutile. Les pièces de théâtre grecques de l'Antiquité puis du XVII^{ème} siècle, étudiées au lycée (Racine et Corneille principalement) ont donné chair à des situations parfois abracadabrantes, reflétant cette perspective déterministe.
- Dans le drame, la personne a la possibilité de modifier son existence. Aussi, le combat n'est-il pas vain. Le héros du drame n'agit pas sous l'emprise d'une force extérieure mais selon sa volonté, quand bien même elle serait conditionnée, limitée, incomplète, cabossée.

La psychologie humaniste et, par conséquent, les protocoles d'accompagnement qui en découlent, positionne son action dans le registre du drame et non de la tragédie...

Le Prince blessé

La confrontation aux quatre « I » est délicate à intégrer pour le Prince. Cela sera un chemin et parfois même un combat pour lui d'accepter cette incontournable confrontation.

Mais l'être humain dispose de nombreuses ressources et systèmes de défenses – qu'elles soient physiques, psychologiques, spirituelles – pour faire face à cette « méchanceté du monde ». Un point qui me semble important à souligner ici est le besoin de sens dont chaque être

humain est porteur : il va d'ailleurs être l'énergie motrice du travail d'intégration de cette condition humaine.

Comme le rappelle Simone Pacot ou encore Annick de Souzenelle, si le combat est ontologique (c'est-à-dire qu'il est inhérent à l'identité, à la condition humaine), la souffrance, elle, ne l'est pas. Et cette réalité n'est pas toujours clairement identifiée. Le combat que mène l'Homme peut être pacifique et consiste d'abord à transformer intérieurement et extérieurement la façon dont il se représente le monde et vit dans le monde. La souffrance vient souvent de notre incompréhension ou de notre vision extrêmement parcellaire des situations que nous avons à traverser. Elle vient aussi de confrontations à d'authentiques traumatismes dont il convient de « nettoyer » les conséquences émotionnelles.

La question du sens est la plus vitale de toutes les interrogations de l'existence humaine et les réponses diffèrent selon les âges : le Prince blessé rencontrera inmanquablement la révolte ou encore la résignation en face de ce qui peut être vécu comme une tragédie, plutôt que comme un drame. Plus tard sans doute, la personne cheminera pour dépasser un premier niveau de lecture, pour donner un sens plus profond à cette confrontation. Ceci la conduira à une transformation intérieure, un approfondissement du sens de l'existence. En cette matière, nombre de livres de Christiane Singer sont fort intéressants et nourrissants et apaise souvent le cœur du « Prince blessé » qui demeure en chaque être humain.

Le Crapaud ou l'identité scénarique profonde

Le Prince blessé n'a pas de recul dans un premier temps. Il manque d'informations comme de capacités mentales pour analyser correctement les situations. Le développement de sa conscience l'amène à des interprétations erronées, qui ont la particularité de ne s'élaborer qu'à partir d'elle-même. Comme il est vital de donner du sens pour vivre (cf. V. Frankl, voir tome 1), le jeune Prince élabore un système de croyances, de prévisions et prend des décisions parfois irrationnelles pour interagir avec le monde, les autres et lui-même...

Par exemple, il peut décider qu'il est mauvais, ou que les autres le sont ou encore que c'est le monde en général qui est dangereux. C'est ainsi que s'élabore le Crapaud dont le modus vivendi repose sur la morale du Corbeau et du Renard de La Fontaine « le corbeau jura, mais un peu tard, qu'on ne l'y prendrait plus ! »...

Le propre de ces croyances, c'est qu'elles deviennent limitantes car elles sont archaïques (c'est à dire forgées de façon précoce et donc avec peu d'éléments) et conséquemment mutilantes quant à la perception ou la conception que l'on se fait de soi, des autres et du monde. Elles résultent de la quête primitive de sens que met en œuvre le Prince blessé. Elles se rigidifient dans le temps car elles ne sont pas remises en cause par la confrontation au réel...

Voici deux exemples très simples qui donnent une représentation de cette absence de confrontation avec le réel et qui maintient les croyances comme des réalités avérées :

- Un père de famille emmène son jeune fils au cirque. Le numéro avec les éléphants impressionne énormément le garçon. Il les voit soulever plusieurs personnes simultanément, porter des charges montrant combien les éléphants sont puissants, peut-être même un peu effrayants tant leur force semble potentiellement dévastatrice si elle n'était pas apprivoisée. Le lendemain, il demande à son père de retourner voir les éléphants, mais cette fois à la ménagerie pour les voir « de près ». Un des éléphants est dans un enclos attaché à un pieu en bois. Le fils

s'étonne de ce que l'animal reste ainsi attaché et ne tire pas sur la corde pour se libérer de sa longe et profiter plus amplement de l'espace qui lui est imparti. Il s'en confie à son père qui lui répond : « lorsque ce n'était qu'un éléphanteau, le pieu tenait effectivement l'animal. Il n'était pas assez fort pour s'en détacher. Même si aujourd'hui il le pourrait, il n'a sans doute pas vérifié que c'était le cas. Il s'est donc habitué à la longe qui le tient, alors que celle-ci n'est pas plus solide pour lui qu'un fil de couture ne l'est pour nous ! » Telle est la limitation que peuvent opérer nos croyances sur notre liberté.

- Deuxième exemple un peu plus farfelu : un jeune père de famille explique à Paul, son tout jeune garçon de 18 ou 20 mois, en lui montrant la prise de courant qu'il ne faut pas mettre les doigts dedans. Sinon il lui donnerait une fessée. La notion de fessée n'est pas claire du tout pour Paul mais il comprend aux sourcils froncés de son père que cela n'a pas l'air agréable ! Néanmoins, sa curiosité étant piquée au vif, il profite de l'absence de son père pour s'essayer à mettre les doigts dans la prise (comme il se doit !). Il associe alors la décharge électrique qu'il ressent à la fessée de son père. Le temps passe et Paul devient lui-même père de famille. Ayant vécu l'expérience de la prise électrique sans l'avoir revisitée en l'analysant a posteriori, il explique à sa fille Julie de 18 ou 20 mois qu'il ne faut pas mettre les doigts dans la prise de courant. Et il ajoute avec les sourcils froncés : « ...Parce que dans la prise, il y a ton grand père et sa fessée fait très mal ! »...

Ce second exemple indique que l'élaboration du Crapaud procède d'un double mouvement :

- L'enfant trouve une croyance qui fait sens pour lui dans ce qui est fait et dit par l'entourage. Il adhère au système de croyances qui est sous-tendu.
- Il utilise sa propre réflexion enfantine, réelle bien qu'incomplète et manquant de recul critique sur la condition humaine.

Une personne se sent Crapaud quand elle éprouve un sentiment de toute puissance ou de toute impuissance, un sentiment de désespoir, de la haine pour soi ou pour l'autre. Le comportement du Crapaud est reconnaissable : il geint (victimisation), il accuse (persécution), il surprotège (sauvetage), il déprime, il boude, il est à la fois sadique et masochiste, il s'isole pour se protéger mais simultanément, sans s'en rendre compte, se prive des ressources relationnelles extérieures qui pourraient l'aider à s'en sortir.

L'Analyse Transactionnelle regroupe l'ensemble des croyances fondamentales que nous avons vis-à-vis de nous-même et des autres, sous le terme de « position de vie ». C'est donc la position fondamentale qu'une personne adopte sur la valeur intrinsèque qu'elle s'accorde et qu'elle accorde aux autres. Cette position de vie nous sert souvent à justifier les décisions et les comportements que nous prenons en rapport avec le monde.

Figure 6 – Positions de vie

Le schéma ci-dessus reprend les éléments caractéristiques des quatre positions de vie. Les abscisses représentent l'axe du MOI selon que l'on se considère sans valeur (axe des abscisses dans la partie négative) ou au contraire ayant de la valeur (partie positive des abscisses). Les ordonnées représentent l'autre (TOI), selon qu'on le considère sans valeur (position négative à

l'encontre d'autrui) ou bien ayant de la valeur positive (position positive à l'encontre d'autrui). La position de vie est donc un couple de valeurs (abscisses/ordonnées) qui traduit le regard que nous avons simultanément vis-à-vis de nous-même et des autres.

Selon l'Analyse Transactionnelle, la seule position de vie dans laquelle nous ne serions pas empêtrés dans nos scénarii profonds (le Crapaud), c'est à dire dans une vision tronquée et limitante du monde, de soi et des autres, est la position dans laquelle chacun s'accorde de la valeur inconditionnellement même si chacun ne sait pas tout conditionnellement (quadrant supérieur droit).

Nous reviendrons abondamment sur le traitement des croyances limitantes dans le troisième ouvrage de cette collection consacrée à l'accompagnement. Mais je profite de cet espace pour proposer un pense-bête de sentiments et comportements scénariques classiques qui sont reportés dans les quatre positions de vie.

Figure 7 – Sentiments scénariques selon les positions de vie

Deux remarques s'imposent :

- Les sentiments / comportements situés dans le quadrant supérieur droit ne sont pas scénariques puisqu'ils reposent sur une position de vie (+,+).
- Les sentiments / comportements positifs (comme par exemple le terme « généreux ») situés dans les trois autres quadrants sont à considérer, dans le contexte, comme scénariques puisqu'issus de positions de vie « non ok ».

Le Masque ou l'identité scénarique sociale

L'attitude sociale habituelle, ce qui nous donne de la contenance devant autrui est apparentée au Masque. Etre dans le Masque, c'est être en représentation. Le Masque est la réponse à deux questions fondamentales :

- Comment puis-je employer les talents/savoir-faire de mon Prince en restant acceptable pour mon entourage ?
- Que dois-je cacher de mon Prince pour ne pas être rejeté du monde ?

L'aspect positif des Masques que nous portons, c'est donc qu'ils permettent l'intégration sociale. Mais simultanément la personne peut en devenir dépendante, de façon d'autant plus profonde lorsqu'en les portant, elle est gratifiée de signes de reconnaissance positifs de la part de son entourage. Porter ces Masques constitue alors une véritable aliénation, un parasitage dira-t-on. La personne ne peut plus les quitter, ce qui la prive de prendre le risque d'être elle-même. Elle va camoufler ce qu'elle pense, ressent, désire faire afin de s'assurer d'être reconnue, même si c'est au détriment de ce qu'elle éprouve concernant son identité profonde. Le port d'un Masque repose donc sur une croyance de base qui consiste pour la personne à considérer que, pour être acceptable, elle doit être ceci ou cela, faire comme ceci ou comme cela.

L'entreprise est un lieu privilégié de distribution de Masques pour les collaborateurs qui la constituent. Certains sont d'ailleurs très valorisés dans le monde professionnel : le travailleur, le décideur, le diplomate, etc. Par exemple, il n'est pas rare de constater que les membres d'une équipe attendent du leader qu'il adopte certains Masques, celui de l'homme solution, qui sait prendre de la distance, qui dispose d'une vision. Il s'agit sans doute des prémices des Masques que les responsables se doivent de porter s'ils n'ont pas fait le chemin intérieur pour être cela. Il est important de comprendre qu'un beau Masque n'est pas à confondre avec le Prince. Si la personne joue au « Prince Manager » au travers son Masque, elle ne sent pas tel pour autant !

Le Masque permet aussi de cacher le Crapaud, le vrai. Ce qui est fort utile pour ne pas être rejeté par son entourage.

Nous savons instinctivement si nous nous comportons de façon masquée. Parce que nous savons que le Masque n'est pas vraiment nous-mêmes. Deux peurs vont témoigner de ce que nous nous trouvons sous le joug d'un Masque :

- La peur de nous montrer autrement que ce que les gens attendent de nous ;
- Et celle de dévoiler notre Crapaud pour éviter le rejet.

Soulignons que pour l'extérieur, le Masque a l'apparence de l'authenticité. Mais il est rare que les gens soient vraiment dupes. Pour autant, il peut être perçu comme authentique par la personne qui le porte lorsqu'elle n'a pas suffisamment pris conscience d'elle-même ou travaillé sur elle-même, qu'elle se connaît trop peu (ou qu'elle ne sait pas comment ne pas porter de Masque). Cette perception d'authenticité vient de ce que la construction du Masque est inconsciente.

Taibi Kahler, déjà cité précédemment, a développé le concept de mini-scénario en Analyse Transactionnelle qu'il utilise dans le modèle psychométrique « Process Communication Management » (PCM) dont il est l'auteur. Il précise qu'en cas de stress, nous avons tendance à mettre des Masques qui sont sous-tendus par des croyances archaïques et qui se repèrent à des comportements caricaturaux et stéréotypés... Nous les mettons en œuvre pour faire bonne figure et nous sortir du désagrément généré par le stress.

Citons rapidement ces messages contraignants (aussi appelés drivers ou mini-scénarii) : deux portent sur l'être et trois sur l'agir. Les drivers sont des comportements développés dans l'enfance et qui nous ont permis d'obtenir la satisfaction de besoin de reconnaissance et d'attirer l'attention.

Les cinq drivers ou messages contraignants sont les suivants :

- « Sois Parfait » : lorsque la personne se sent stressée, elle va considérer qu'elle se doit d'être parfaite pour être acceptée, pour se sentir mieux et que la situation problématique se résolve. Une telle personne ne délèguera plus, ou focalisera sur ce qui ne va pas, adoptera un comportement perfectionniste et une tendance au sur-détail lorsqu'elle s'exprime.
- « Sois Fort » : dans ce cas, la personne pense qu'elle se doit d'être forte, de bloquer éventuellement ses émotions, de faire bonne figure, etc. En ne montrant pas ses faiblesses, la situation s'arrangera d'elle-même. Telle est sa croyance. Un comportement classique est de se retirer de la relation ou de la situation en se bloquant le diaphragme ou encore en adoptant des comportements abandonniques vis-à-vis des autres dans l'idée qu'ils se débrouilleront bien

seuls. Elles auront tendance à se disperser par manque de concentration sur une tâche et ne donnent pas assez d'informations à l'entourage.

- « Fais des efforts » : dans ce cas, la personne va faire plus d'efforts pour résoudre le problème. Mais lasse d'en faire, elle aura tendance à ne plus penser par elle-même, à attendre que les autres fassent à sa place ce qu'elle a à faire en refilant son travail ou en le bâclant, voire à blâmer éventuellement ses proches si personne ne l'aide.
- « Fais plaisir » : prise sous ce message contraignant, la personne pense qu'en faisant plaisir à tout le monde, tout ira mieux et son stress diminuera. C'est le fait de personnes qui ne parviennent pas à dire non, ni à défendre leur espace vital. Elles se suradaptent à la situation, soit en masquant les causes du problème, soit en répondant à des demandes qu'elles imaginent que les autres ont à leur encontre en oubliant de vérifier ce qu'il en est. Le plus souvent, elles ne prennent pas de décisions fermes alors même que c'est nécessaire.
- « Fais vite » aussi appelé « Dépêche-toi » : il s'agit là d'un message contraignant secondaire qui est généralement utilisé en complément d'un autre driver.

Taibi Kahler ajoute que la croyance « cela ira mieux si... », laquelle est suivie de tel ou tel message contraignant, peut se décliner soit à la première personne du singulier/pluriel (« les choses iront mieux si JE/NOUS... ») ou à la deuxième (« les choses iront mieux si TU/VOUS... »). Dans le premier cas, Kahler propose le terme de « Driver Enfant », dans le second de « Driver Parent ». Pour les personnalités dont les Masques relèvent de drivers Enfants, elles se mettent en fait elles-mêmes sous pression, de façon un peu masochiste. Dans le cas des Masques mus par des drivers Parents, la pression est mise sur autrui, dans une attitude persécutrice ou sadique.

Il ajoute que la mise en place de Masques et l'adoption de comportements caricaturaux de stress proviennent de ce que la personne ne parvient pas à satisfaire ses besoins psychologiques (pour le détail de ces besoins voir page 35). Que la résorption de ces Masques et le retour vers le Prince peuvent être menés en aidant la personne à :

- Identifier ses besoins psychologiques ;
- L'amener à les satisfaire de façon positive plutôt que de ne pas le faire ou d'attendre que ce soit les autres qui s'en chargent ;
- La remettre en contact avec sa vision et sa perception du monde ou encore sa façon de l'appréhender (selon les personnalités, le monde sera perçu et appréhendé au travers du filtre des émotions, de la pensée analytique, des valeurs, de la pensée imaginative, de l'action ou encore de la réaction) ;
- Utiliser son canal de communication privilégié (la pensée informative, la bienveillance nourricière, la directivité efficace, l'émotion dynamisante et ludique). Nous y reviendrons dans la description des compétences de communication que le manager 2.0 doit apprendre à maîtriser (cf. page 153).

Le tableau ci-après reprend les caractéristiques des Masques Enfants et Parents ainsi que les comportements observables associés.

Driver Mots Ton de voix et gestuelle Expressions du visage Attitude corporelles
Comporte-ments

FAIS PLAISIR

- (couleur : orange)
- « Peut-être... »
 - « Tu sais »
 - « Oui oui... » • Le ton monte en fin de phrase
 - Hochement de tête • Regarde vers le haut
 - Quémande l'approbation • Epaulées rentrées • Se suradapte

SOIS FORT ENFANT

- (couleur : marron ou vert)
- Peu de mots. Les phrases ne sont pas terminées
 - Silence
 - Retrait • Monotone
 - Hésitant
 - Doigt sur le menton • Figée
 - Froide
 - Impassible
 - Yeux dans le vague • Rigide
 - Gelée • Se retire dans la passivité

SOIS FORT PARENT

- (couleur : rouge)
- Bref
 - Incisif
 - Phrases courtes • Monotone
 - Non passionné
 - Robotique • Figée
 - Froide
 - Dure
 - Yeux ternes • Distant • Abandonni-que
 - Attend que les autres se débrouillent seul

SOIS PARFAIT ENFANT

(couleur : turquoise) • Utilisation de qualifications superflues

- Langage trop technique
- Redondances • Voix mesurée
- Ponctués avec les doigts ou la main • Sans expressions • Mesurée
- Robotisée • Devient perfection-niste
- Ne délègue plus

SOIS PARFAIT PARENT

(couleur : violet) • Mots compliqués là où les mots simples suffisent

- Surqualification
- Sur-détail • Accusateur
- Vertueux
- Gestes mesurés et précis • Tête relevée
- Sévère
- Dure
- Congestion-née • Rigide
- Raide
- Réservee • Focalise sur ce qui ne va pas,
- Focalise sur les erreurs des autres

FAIS DES EFFORTS

(couleur : jaune) • « Euh... »

- « Je ne comprends rien »
- Soupis • Fatigué
- Sous pression
- Pénible
- Poings serrés • Douloreuse
- Crispée • Agité
- Chute brutale du QI • Invite les autres à faire et à penser à sa place
- Délègue de façon mal ajustée

Figure 8 – Tableau des Masques et comportements observables en environnement professionnel (d'après T. Kahler)

Liens entre Crapaud et mécanismes d'échec de Taibi Kahler en PCM

Lorsque le stress devient plus intense, autrement dit la personne ne parvient plus à répondre à ses besoins, le sujet adopte des comportements de plus en plus stéréotypés et ses croyances limitantes s'exacerbent ; à tel point que cela peut en devenir dommageable pour elle-même et pour les autres. Kahler a qualifié ces comportements de « mécanismes d'échec » (ou « patterns d'échec »). Ils s'appliquent aussi bien dans le champ privé que dans le champ professionnel. Le Crapaud prend alors un visage de plus en plus caricatural :

- Soit sous la forme du geignard plutôt victime ; ce visage est indicatif de la position de vie « dominé » (-,+) i.e. « je n'ai pas de valeur, par contre, toi, tu en as ».

☒ En termes de comportements, celui qui est sujet à un message contraignant du type « Fais plaisir » (auquel on associe la couleur orange) va se mettre à commettre des erreurs d'inattention, à oublier des choses importantes pour lui, à se blesser, etc.

☒ En termes de comportements, celui qui est sujet à un message contraignant du type « Sois fort » (auquel on associe la couleur marron ou vert selon les modèles) va adopter un comportement totalement passif en s'évadant mentalement dans les étoiles, ailleurs, en se coupant de ses ressentis, etc.

- Soit sous la forme de l'attaquant accusateur et persécuteur ; ce visage est indicatif de la position de vie « dominant » (+,-) i.e. « j'ai de la valeur, par contre, toi, tu n'en as pas ».

☒ En termes de comportements, celui qui est sujet à un message contraignant du type « Sois parfait » (auquel on associe la couleur turquoise) va se mettre à surcontrôler, à tout vérifier une fois, deux fois, trois fois, etc.

☒ En termes de comportements, celui qui est sujet à un message contraignant du type « Sois parfait Parent » (auquel on associe la couleur violet) va adopter un comportement militant, en partant en croisade, en invoquant toutes sortes de valeurs, de causes à défendre, etc.

- Soit sous la forme du « blâmeur » qui persécute. Il le fait tantôt à partir d'une position de victime, tantôt à partir d'une position haute méprisante. Dans le premier cas, ce visage est indicatif de la position de vie « dominant/dominé » (-,-) i.e. « je n'ai pas de valeur, mais toi, tu n'en as pas non plus, voire tu en as moins que moi ! ». Dans le second cas, ce visage est indicatif de la position de vie « dominant » (+,-) i.e. « j'ai de la valeur, par contre, toi, tu n'en as pas, voire vraiment pas ! ».

☒ Dans le premier cas, en termes de comportements, celui qui est sujet à un message contraignant du type « Fais des efforts » ((auquel on associe la couleur jaune) va se mettre à blâmer les gens, les événements, les choses, la vie, le monde, etc.

☒ Dans le second cas, en termes de comportements, celui qui est sujet à un message contraignant du type « Sois fort Parent » (auquel on associe la couleur rouge) va se mettre à manipuler les gens, à les ridiculiser, etc.

Driver	Position de vie / Masque	Croyance / mythe	Ressenti plus ou moins visibles
--------	--------------------------	------------------	---------------------------------

visibles

FAIS PLAISIR

(couleur : orange)

(-, +)

Geignard

Tu as le pouvoir de me faire sentir mal • Inquiétude

- Culpabilité
- Tristesse
- Inadéquation
- Confusion
- Peur Fais des erreurs stupides

SOIS FORT

(couleur : marron ou vert) (+, -)

Geignard Se retire dans ses pensées et attend

SOIS PARFAIT

(couleur : turquoise)

(-, +)

Attaquant

J'ai le pouvoir de te faire sentir mal • Droiture rigide

- Arrogance
- Rage
- Ton triomphateur Surcontrôle et persécute

en vérifiant tout

SOIS PARFAIT PARENT

(couleur : violet)

(+, -)

Attaquant Part en croisade, défend des causes qui ne le concernent pas
toujours, enrôle les gens

SOIS FORT PARENT

(couleur : rouge)

(+, -)

Blâmeur

J'ai le pouvoir de te faire sentir mal • Blâme ou est blâmé

- S'ennuie
- Vengeur
- Vindictif
- Jaloux
- Revanchard Manipule son entourage, ridiculise ses collaborateurs, les blâme

FAIS DES EFFORTS

(couleur : jaune)

(-, -)

Blâmeur Blâme et rejette la faute sur les gens, les événements, la vie, le monde... Promet de trouver celui qui a fait ce coup pendable

Figure 9 – Tableau des Crapauds et comportements observables en environnement professionnel (d'après T. Kahler)

Des comportements désespérés du Crapaud (lien avec les apports PCM de T. Kahler et scénario d'échec d'E. Berne)

Plus les situations vont devenir inconfortables, plus le sujet va s'enfoncer dans son Crapaud. Au point même d'afficher un visage désespéré... Questions existentielles et problématiques émotionnelles profondes vont émerger qui ne pourront être traitées en coaching mais relèveront de processus thérapeutiques. Il est cependant bien utile de les connaître pour le coach et même pour le manager. Identifier ce qui se joue est toujours préférable à l'ignorance, car la connaissance permet une meilleure adaptation à l'environnement.

D'après T. Kahler, chacun de nous porte en lui une question existentielle. Par exemple, la capacité de travail dont fait preuve le personnage turquoise dont le message contraignant est « Sois Parfait » aura une inclination naturelle à suivre des formations visant à prouver aux autres et à lui-même qu'il est compétent. Sa question existentielle sera donc « Suis-je compétent ? ». Travailler, se former, sont des moyens de répondre à cette question existentielle, autrement dit à l'injonction (l'ordre inconscient) qu'il faut être compétent et plus directement, qu'il faut être parfait pour être digne d'amour et d'amitié, de confiance, pour être reconnu, avoir de la valeur, en un mot être « Ok »...

Voici les questions existentielles, les problématiques émotionnelles profondes et les scénarii d'échec retenus par Kahler :

- Suis-je aimable ? (associé au driver « Fais plaisir », couleur orange et aux besoins de reconnaissance de sa personne et à celui de stimulation sensorielle). La difficulté émotionnelle de ce personnage sera d'accéder à sa colère. Elle retiendra sa colère pour ne pas être rejetée, au point de la retourner contre elle-même. Ce qui pend au nez de ce personnage, c'est la dépression nerveuse parce que, croit-il, personne ne l'apprécie vraiment, que tôt ou tard il va lui arriver des ennuis. Il vit avec une épée de Damoclès au-dessus de sa tête. D'ailleurs il déclenchera son anxiété en anticipant un événement négatif ; soit il ne fera rien pour l'éviter, soit involontairement il le provoquera en cherchant coûte que coûte à faire plaisir à tout le monde !
- Suis-je compétent ? (associé au driver « Sois parfait », couleur turquoise et aux besoins de reconnaissance du travail et de la structuration du temps). Kahler a constaté que ce personnage ne laissait jamais venir sa tristesse au point de ne plus la ressentir. Quelqu'un qui doit être parfait et compétent ne peut être triste. Mieux vaut être rigide. L'issue scénarique de cette personne, c'est l'épuisement professionnel. Le burn-out viendra d'autant plus vite qu'il aura sans cesse repoussé à plus tard les moments de détente, de plaisir et d'intimité. Tel Hercule qui ne peut revenir chez lui tant qu'il n'a pas achevé ses 12 travaux, sa croyance limitante est qu'il n'a pas le droit de s'arrêter tant qu'il n'a pas fini ce qu'il doit faire.
- Suis-je de confiance ? (associé au driver « Sois parfait Parent », couleur violet, et aux besoins de reconnaissance de ses valeurs, opinions). Le driver étant Parent, la question existentielle se retournera vers autrui : les autres sont-ils de confiance ? Vraisemblablement pas... La problématique émotionnelle profonde pour ce personnage est la peur. Impossible d'y accéder et de la reconnaître. L'issue scénarique de ce personnage, c'est la paranoïa. En repoussant aussi à plus tard le repos, il finit par croire, sans discernement, que le monde entier lui en veut et va se retourner contre lui.
- Suis-je voulu ? (associé au driver « Sois fort », couleur marron ou vert et au besoin de solitude). Il y a derrière cela une peur viscérale de survie, son entourage ayant éventuellement intenté à son intégrité corporelle, psychique et émotionnelle dans son enfance. Ce personnage se coupe de ses émotions pour ne pas les ressentir et s'absente même de son propre corps. Sa problématique devient alors l'incapacité à se diriger par soi-même (manque d'auto-directivité). L'issue scénarique de ce personnage, c'est l'évasion mystique pour fuir la réalité. Son énergie baisse considérablement, il devient transparent, ne termine pas ce qu'il entreprend. Dans son for intérieur, il ressent qu'il ne peut obtenir ce qu'il désire le plus. Il est comme Tantale qui est emprisonné jusqu'à la taille et se trouve dans l'impossibilité d'atteindre la nourriture ou l'eau dont il a besoin. Alors autant ne pas avoir de besoin !
- Suis-je vivant ? (associé au driver « Sois fort Parent », couleur rouge et au besoin d'excitation). La problématique émotionnelle est la peur d'être abandonné et donc l'attachement affectif devient difficile. Impossible de s'attacher durablement pour ce personnage. Pour rester en vie, il faudra demeurer en état d'excitation, au point même de prendre des risques inconsidérés. L'issue scénarique de ce personnage, c'est l'accident violent ou encore les addictions. Il pratique la fuite en avant pour échapper à la frustration. Il est persuadé que quoi qu'il fasse, il sera toujours coincé comme condamné à tisser sans cesse, telle Arachné qui a été transformée en araignée pour avoir osé défier Minerve dans une compétition de tissage. Alors autant s'étourdir !
- Suis-je acceptable ? (associé au driver « Fais des efforts », couleur jaune et au besoin de contacts humains). La problématique émotionnelle est l'incapacité à prendre soin de soi. Il y a un désintérêt pour soi qui amène ce personnage à se rejeter lui-même, soit de façon violente

soit plus vraisemblablement par négligence et manque d'intérêt. L'issue scénarique de ce personnage, c'est l'abandon de soi, la rue comme domicile fixe. Cela ira d'autant plus vite que lorsqu'il prend des décisions, c'est très péniblement ; puis il les remet en cause pratiquement aussitôt. L'absence de cohérence devient rapidement très dommageable. Lui aussi, comme le personnage précédent, il se sent coincé dans son existence. Mais au lieu de s'étourdir, la personne se quitte et divorce d'elle-même.

Certains personnages cumulent les messages contraignants et les croyances limitantes profondes. Deux cas classiques sont identifiés en PCM :

- Le personnage « Fais plaisir » (orange) et « Fais des efforts » (jaune), échoue toujours juste avant d'aboutir. Tel Sisyphe, il pousse la lourde pierre vers le sommet d'une montagne. Lorsqu'il arrive presque au sommet, il glisse, la pierre retombe et tout est à recommencer. Alors, pour faire plaisir, il recommence sans conviction, montre qu'il fait des efforts mais s'enfoncé de plus en plus bas dans l'estime de lui-même.
- Le personnage « Fais plaisir » (orange) et « Sois parfait » (turquoise). Lui réussit ce qu'il entreprend mais ne s'en nourrit absolument pas. « Certes, j'ai obtenu ce que je voulais et alors ? » dit-il aux autres et se dit-il à lui-même. Il dévalorise sa réussite, même pas avec l'intention qu'on lui dise le contraire mais parce qu'il est convaincu qu'il a eu de la chance, ou encore que les objectifs n'étaient pas assez ambitieux. Cette figure se vit telle Cassandra qui a certes un don de prophétie authentique, mais qui est condamnée à ce que personne ne la croie.

Les mécanismes de défense de Will Schutz (les Masques)

W. Schutz propose aussi un inventaire des comportements inefficaces des personnes qui ne parviennent pas à satisfaire positivement leurs besoins et qui succombent à des peurs archaïques. Il parle de mécanismes de défense pour ne pas être en contact avec ses propres ressentis désagréables. J'associe volontiers ces mécanismes aux comportements que l'on adopte lorsque l'on ploie sous le joug de son identité scénarique profonde (Crapaud). Voici comment les choses se passent :

A cause des « 4I », la perception que l'on a de soi-même est négative. Les mécanismes de défense agissent afin de maintenir certains sentiments à un niveau non conscient. Le problème est que ces mécanismes déforment la réalité et empêchent d'établir des relations saines et nourrissantes avec les autres et le monde, lesquelles permettraient de renoncer à ces comportements défensifs. Or, même si ces mécanismes n'offrent qu'un répit temporaire, nous les adoptons en vue de nous protéger de nos propres émotions...

Intérieurement, la personne souffre d'une blessure au cœur et les peurs d'être ignorée (liée à la problématique d'inclusion, cf. tome 1), d'être humiliée (liée à la problématique de contrôle, cf. tome 1), d'être rejetée (liée à la problématique d'ouverture, cf. tome 1) resurgissent car la personne ne se sent pas importante, pas compétente et pas aimable .

Pour se protéger de ces sentiments qui marinent dans la marmite intérieure, elle « se blinde » et adopte possiblement six comportements caricaturaux auxquels sont associées des croyances limitantes.

Mécanisme de défense	Description	Croyance et peur sous-jacentes
----------------------	-------------	--------------------------------

Etre VICTIME...

Quand quelqu'un dit quelque chose, la personne l'interprète comme une attaque ou une critique, en fait une affaire personnelle. Même si elle ne sait pas pourquoi, elle se sent offensée et blessée. La personne prête le flanc à ce comportement car elle a peur d'être insignifiante, incompétente, antipa-thique. D'ailleurs elle croit qu'elle sera ignorée, humiliée et/ou rejetée. Bénéfice : être une victime lui permet de blâmer les autres et de ne pas gérer ses propres lacunes.

Etre PERSECUTEUR...

La personne commente tout ce qui n'est pas parfait. Elle corrige le langage des gens, leur montre quand ils ont tort et souligne toutes leurs stupidités. Elle croit qu'éventuellement, elle sera ignorée, humiliée et/ou rejetée. Bénéfice : si elle s'assure que les autres ne sont pas mieux qu'elle, ses propres lacunes seront plus faciles à gérer.

Etre MASOCHISTE...

Tout ce qui arrive est de sa faute. Elle accepte la responsabilité et les reproches pour tout. Elle ne laisserait personne la calmer ou essayer de la persuader du contraire. Elle croit qu'éventuellement, elle sera ignorée, humiliée et/ou rejetée. Bénéfice : si elle s'accuse en premier, elle peut éviter les accusations des autres en premier, ainsi elle n'aura pas à gérer ses propres lacunes.

Etre dans le DENI...

Pour elle il n'y a pas de problème. Elle trouvera un moyen pour évacuer ou transformer tout problème en quelque chose sans importance, avec qui que ce soit et quoi que ce soit.

Elle croit qu'éventuellement, elle sera ignorée, humiliée et/ou rejetée. Bénéfice : nier tout problème évite d'en gérer les émotions et sentiments.

Etre EXIGEANT...

La personne demande que les gens fassent des choses qu'elle ne fait pas pour elle-même. Elle veut qu'ils l'aident et elle se sentirait mieux et plus sûre d'elle-même. Elle croit qu'éventuellement, elle sera ignorée, humiliée et/ou rejetée. Bénéfice : en étant exigeante, elle espère trouver quelqu'un pour compenser ses lacunes et elle n'aura pas besoin de le faire.

Mécanisme de défense	Description	Croyance et peur sous-jacentes
----------------------	-------------	--------------------------------

Etre SAUVETEUR (Helper en anglais, très proche du terme de Rescuer de l'Analyse Transactionnelle)...		
--	--	--

	Elle s'occupe de tous ceux qui ont besoin d'aide, qu'ils le sachent ou pas, qu'ils le veuillent ou pas. Elle les aide de toutes les manières auxquelles elle peut penser. Elle croit qu'éventuellement, elle sera ignorée, humiliée et/ou rejetée. Bénéfice : si elle s'occupe du problème des autres, elle n'aura pas besoin de s'occuper de ses propres lacunes.	
--	--	--

Figure 10 – Tableau récapitulatif des mécanismes de défense (d'après W. Schutz)

En fait, ces mécanismes de défense présentent des bénéfices psychologiques très intéressants pour la personne qui les met en place. A titre d'exemple, on peut citer qu'ils permettent d'avoir la paix, d'attirer l'attention sur soi, de cacher ses propres faiblesses, de renforcer l'estime de soi, de ne pas montrer ses émotions, de fuir sa responsabilité dans la situation, etc.

Figure 11 – Mécanismes de défense de W. Schutz

Après avoir approfondi les notions de Crapaud et de Masque selon différents cadres de référence complémentaires, revenons au modèle de l'identité pour aborder le nouveau personnage, le héros de fer blanc...

Le héros de fer blanc

Le Prince ayant rencontré les quatre « I », a, peu à peu, construit une conception du monde, de lui-même et des autres reposant sur des croyances limitantes. Il s'est plus ou moins enfermé dans un scénario profond (le Crapaud) dont il cherche à se libérer. Faute d'y parvenir il a adopté nombre de Masques qui le protègent autant qu'ils le maintiennent dans des répétitions comportementales, émotionnelles, mentales et cognitives non satisfaisantes. Avec le temps, ces Masques lui collent à la peau de plus en plus et se rigidifient. Peu à peu, le Prince finit par considérer que cette identité scénarique sociale qui devait masquer son Crapaud constitue son identité réelle, son accomplissement, le bout du chemin.

Il y a un certain héroïsme à devenir ce chevalier à l'armure rouillée, même si cet héroïsme est absurde. Car cette armure constitue une protection, non un accomplissement. Le modèle propose le terme de « héros de fer blanc » pour qualifier cette identité non accomplie, terminus du chemin des rigidités.

Le chemin d'ouverture

Néanmoins, le modèle Prince-Crapaud-Masque suggère et même affirme qu'à tout moment, la personne peut se détourner du chemin du renforcement des processus intrapsychiques d'échec. Le Prince peut toujours redécider de porter un regard envisageant sur le réel plutôt qu'un regard dévisageant. Il peut changer et décider de passer par les étapes d'une reprise en main de sa vie, en reposant des choix fondamentaux d'autodétermination (à entendre dans l'acception qu'en a William Schutz, résultat « opérationnel » d'une préférence de contrôle, i.e. d'avoir de l'influence sur soi et sa propre existence), en apprenant à regarder la vie, au pire dans une perspective dramatique, mais en refusant assurément la version tragique de cette affaire !

Le travail sur soi invite donc l'être humain à reprendre la responsabilité de sa vie, de son parcours et à rentrer dans une lecture de l'existence dans laquelle il devient « contempl'acteur » (selon l'expression reprise par Vincent Lenhardt) plutôt que le jouet des marées universelles.

L'approche orientale de la psychologie humaine est assez différente de cette vision occidentale et humaniste ; pour autant, l'invitation reste identique : emprunter le chemin de l'autonomie par la conscience de soi et la conscience de la réalité.

Alors que le chemin des rigidités avait fait grandir le « Héros de fer blanc », le chemin de l'autonomie qui passe par un juste amour de soi , conduit à l'Homme debout, héros d'une humanité qui se tisse en lui. La personne autonome découvre et s'empare de son héroïsme ordinaire. La rigidité avait offert à la personne tout juste sa place, le chemin de l'ouverture lui ouvre sa juste place. Pour plus de détails sur l'accompagnement de l'autonomie, se reporter à l'épilogue de ce deuxième tome (page 461).

Les chemins de croissance des différents personnages du modèle

François Delivré finit la présentation de ce modèle en insistant sur les perspectives de croissance de chaque personnage. En effet, chacun d'entre eux est bien vivant à l'intérieur de nous-même. Il ne s'agit donc pas de les combattre dans une logique de clivage mais de les faire évoluer pour les amener à converger vers l'unification de l'être. Chaque caractère du modèle a donc à se mettre dans un sillon d'apprentissage spécifique de la vie, sur les bancs d'une école d'évolution.

- Le Prince doit apprendre la confiance pour ne pas craindre par anticipation la confrontation aux quatre « I ».
- Le Prince blessé doit emprunter un chemin de pardon pour ne plus renforcer les croyances limitantes constitutives de ses scénarii sclérosants. C'est tout un programme pour la personne qui ne pourra faire l'économie du traitement émotionnel de traumatismes éventuels. Le pardon ne vient pas de l'oubli mais, entre autres choses, d'une perlaboration émotionnelle.
- Le Crapaud, identité scénarique profonde, doit se mettre à l'écoute de l'amour pour expérimenter le chemin de la guérison.
- La personne doit apprendre à ne plus mettre ses Masques en vue de camoufler son Crapaud, mais à apprendre la juste diplomatie à l'école politique, en arborant ses masques pour le service de la facilitation des relations. Il importe que la personne, lorsqu'elle les ajuste à son visage, ne s'identifie plus à eux ni n'en fasse dépendre sa survie.
- Le « Héros de fer blanc », émanation des processus intrapsychiques de défenses et d'échec, doit apprendre le renoncement à cette fausse place de choix qu'est celle du « Chevalier à l'armure rouillée ».
- L'identité la plus aboutie, celle qui est issue du chemin de l'ouverture, se mettra naturellement à l'école de la fraternité, celle du partage. C'est après des cours accélérés en religions comparées que Marshall Rosenberg (CNV) dit avoir perçu l'importance de la notion d'amour, laquelle répond pour lui à la question : « que sommes-nous et quelle est la signification de notre existence ? ».

Figure 12 – L'accompagnement des parties de nous-mêmes : L'école de la vie

La modélisation dynamique que j'enseigne et que j'utilise pour accompagner

Pour ma part, j'adjoints à ce schéma les apports de V. Frankl, de W. Schutz et de T. Kahler.

- En ce qui concerne les apports de V. Frankl (abordés dans le tome 1) :
 - ❓ Les trois assises anthropologiques (liberté de vouloir, volonté de signifiante et sens de la vie.)
 - ❓ La tridimensionnalité de l'être humain (plan somatique, plan psychique et plan noétique).
 - ❓ Les déformations ontologiques (nous approfondirons cette question dans le quatrième ouvrage de cette collection).
 - ❓ La connaissance de soi et le travail sur soi, deux axes que V. Frankl amène ses patients à approfondir.
 - ❓ L'autotranscendance ou l'art de contribuer à quelque chose qui nous dépasse.
- En ce qui concerne les apports de W. Schutz :
 - ❓ La tridimensionnalité de l'être humain (les comportements, les ressentis, le soi).
 - ❓ La présence à soi (terme qui traduit notre préférence ou non d'être en contact avec nous-même et avec ce qui se passe à l'extérieur) et la conscience de soi (terme qui reflète notre degré d'ouverture vis-à-vis de nous-même i.e. l'authenticité sans jugement de ce qui nous habite).
 - ❓ L'autodétermination (terme qui traduit notre degré de préférence à poser nos choix et à les assumer, plutôt que d'accepter d'être le jouet du « destin »).
 - ❓ Les mécanismes de défenses (comme nous venons de le voir, page 47).
 - ❓ L'estime de soi et son développement (voir infra, page 148).
- En ce qui concerne les apports de T. Kahler :
 - ❓ Pour le travail sur le Prince : les points forts de personnalités (voir infra, page 494), les besoins psychologiques (voir supra, page 35).
 - ❓ Pour l'identification du Crapaud et des Masques : les comportements sous stress (drivers, mécanismes d'échec, Masques de désespérés), les questions existentielles, les problématiques émotionnelles profondes, les scénarii d'échec (autant d'éléments que nous venons de le voir).
 - ❓ Pour les échanges en milieu professionnel : les canaux de communication et les styles de management.

Fort de ces différents apports, nous disposons maintenant d'une anthropologie ou au moins de représentations relativement claires pour mettre en place les processus d'accompagnement du manager et du dirigeant. Ces représentations de l'être humain, pour simples qu'elles soient, sont profondément dynamisantes : elles permettent d'identifier des leviers d'action pour accompagner le changement selon ce que le client souhaite mettre en œuvre dans son champ professionnel.

La façon dont j'articule les éléments identitaires que nous venons de voir est représentée par le « fil rouge » du schéma ci-dessous :

Figure 13 – Fil rouge de l'identité

On retrouve ainsi le continuum de développement personnel tel que je l'avais formulé dans la première partie du premier tome (voir aussi le schéma de la page suivante et l'approche globale à la page 21) :

L'entrée dans le développement personnel à fort impact professionnel consiste à devenir présent à soi. W. Schutz en donne les éléments théoriques (résultat de l'inclusion vis-à-vis de soi-même). La posture d'accueil de soi sans jugement conduit à la conscience de soi (résultat de l'ouverture à soi). Ces présence et conscience de soi nourrissent en continu la connaissance de soi que V. Frankl nous invite à poursuivre par un travail sur soi. Ces deux aspects peuvent être travaillés à la fois dans la relation aux autres et les échanges (feedbacks) et par l'usage d'outils psychométriques, notamment pour enrichir la connaissance de son Prince (ici donné par la liste des atouts de personnalité par exemple en Process Communication Management), la structuration de notre caractère (perception du monde, besoins psychologiques, questions existentielles), l'identification de nos crapaud et masques avec nos comportements sous stress, scénarii (ou patterns) d'échec, nos mécanismes de défenses. Aussi en arrive-t-on à pouvoir agir avec soi en conscience, en présence, en nous connaissant nous-mêmes, en ne restant pas enfermés dans les impasses de nos « petits côtés ». L'estime de soi peut se développer par cette dynamique globale et cela d'autant plus que l'on prend en considération un projet plus grand que soi, ce qui relève de l'autotranscendance Frankelienne et s'accompagne de l'expérience optimale de M. Csikszentmihaly, de l'autodétermination de W. Schutz et, finalement de l'autonomie bernienne (voir épilogue, page 461). Ces derniers aspects se présentent comme suit :

Figure 14 – Schéma récapitulatif de la dynamique de développement personnel

Synoptique du chapitre suivant

Fort des représentations de l'être humain que je viens de rappeler, nous aborderons dans le chapitre suivant les leviers dont nous disposons pour accompagner la personne dans le champ de sa vie professionnelle. Nous présenterons :

- Les croyances de base nécessaires pour envisager une intervention d'accompagnement ;
- Les comportements et procédures spécifiques à adopter et à mettre en place (alliance des princes, alliance de changement, etc.) ;
- Douze types de demandes que l'on peut rencontrer et la façon dont on s'assure que l'interlocuteur peut être considéré comme un client authentique ;

- La construction des contrats et l'art d'établir les objectifs, de définir les rôles, de mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'accompagnement ;
- Les écueils contractuels les plus fréquents.

Chapitre 2 – Leviers pour accompagner en entreprise

La psychologie humaniste affirme que :

- Toute intervention de développement personnel (ou de parcours de développement professionnel centré sur la personne) va permettre d'ouvrir les niveaux du Masque et du Crapaud pour faire émerger l'énergie du Prince.
- L'énergie du Prince est supérieure à l'énergie cumulée du Crapaud et du Masque. Cette dernière affirmation correspond en fait à une pratique clinique : la personne mobilise son énergie dans les Etats du Moi qui fonctionnent et l'énergie est déficitaire voire inexistante dans ceux qui dysfonctionnent. Pour autant la quantité globale d'énergie ne change pas. Tout l'art sera donc de créer un lien avec ce Prince pour libérer l'énergie et les ressources de cette partie de la personne afin de l'aider à évoluer selon ce qu'elle souhaite.

Des croyances de base sur l'être humain et autres présupposés d'intervention

C'est cette posture qui permet d'accompagner la personne dans son champ personnel aussi bien que professionnel. Elle repose sur un certain nombre de croyances et principes d'intervention que nous avons déjà explicités dans le tome 1. Rappelons-les rapidement :

Croyances issues et formulées en Analyse Transactionnelle

1. La personne est capable du pire comme du meilleur.
2. Elle se définit par ce qu'elle a appris.
3. Chacun décide et peut redécider ce qu'il apprend et a appris.
4. La personne peut changer et peut participer activement à son changement, à sa montée en compétences, à la mesure du sens qu'elle donne à la situation.
5. Elle est responsable de son changement.

Principes d'intervention formulés par l'Ecole de Palo Alto

1. Les personnes répondent à leur vision du réel (leur réalité), non pas au réel lui-même : entrer dans le modèle du monde (la Vision de Monde) de l'autre est donc la clé pour exercer une quelconque influence (positive s'entend).
2. Les personnes fonctionnent parfaitement. Nul n'est « cassé » ou dans l'erreur dans la mesure où sa logique interne a sa propre cohérence. Il s'agit là d'un principe osé (voire discutable) mais il souligne l'importance d'avoir un regard non « pathologisant » sur les situations et par conséquent non normatif.

3. Chaque comportement a une intention positive, ne serait-ce qu'une fonction utile pour la personne qui agit de la sorte. Chaque comportement est donc utile dans un certain contexte. Où, quand et comment cette personne a-t-elle appris à répondre de cette manière ? Telle est la bonne question à se poser plutôt que de chercher ce qui cloche.
4. Les personnes font le meilleur choix possible pour elles à un moment donné.
5. Le choix est préférable à l'absence de choix : l'éthique du coaching, de l'analyse de la pratique managériale (prestation « ENTRE 2 MAGNESITE » telle que présentée dans le tome 1) est de développer le champ des choix possibles d'une personne ou d'un groupe, pas de choisir à sa place.
6. Les personnes possèdent déjà les ressources dont elles ont besoin : cette assertion me semble discutable : il arrive plus souvent qu'on ne le pense que les personnes se sentent démunies qu'elles n'ont effectivement plus de ressources. Certains diront que c'est le chemin pour y accéder qu'elles ont perdu. La question devient alors de savoir comment les aider à accéder à ces ressources au moment voulu en retrouvant le chemin qui y mène.
7. IL n'y a pas d'échec, il n'y a que du feedback (perçu comme négatif) : échouer serait de considérer qu'il n'y a rien à faire, que rien n'est plus possible pour « corriger le tir » en fonction de l'objectif fixé. La NASA rapporte que la navette spatiale est en dehors de sa trajectoire pratiquement 98% du temps. Autrement dit, c'est en réajustant sa course qu'elle atteint sa destination, non en considérant que la cible doit être atteinte du premier coup, sans « erreur ».
8. C'est l'élément le plus flexible d'un système qui contrôle celui-ci : celui qui peut communiquer avec le plus de choix gagne (et les autres également !)

L'ensemble de ces croyances et principes d'intervention permettent d'activer « l'effet Pygmalion »... Autrement dit :

1. Cela oblige à regarder l'autre dans son potentiel (autrement dit son Prince).
2. La confrontation ne consiste pas à taper sur le Crapaud (la partie blessée) mais à l'embrasser (dans la double acception de prendre dans ses bras et de saisir dans sa globalité).

Des comportements et des procédures spécifiques

La mise en place d'une alliance de Prince à Prince

Lorsque l'on met en place une démarche d'accompagnement individuel, il importe que les parties prenantes établissent un lien fondé sur l'alliance des Princes. Sont-elles en contact avec leur Prince respectif ou plutôt leur Crapaud ? Mettent-elles leur énergie dans un Masque aussi étanche que possible et socialement acceptable plutôt que de choisir l'authenticité dans leurs relations ?

Autrement dit, les deux acteurs en relation d'accompagnement communiquent-elles (cf. schéma suivant)...

- De Masque à Masque ?
- Les pieds dans leur Crapaud et le regard sur celui de l'autre ?

- Dans l'esprit d'une alliance des Princes ?

Le coaching en tant que protocole d'intervention pose comme principe que les acteurs souhaitent développer leur capacité à être le plus possible dans l'énergie du Prince et donc la bienveillance... Ceci ne veut pas dire que la démarche de coaching

- prétendra supprimer tous les masques, car certains constituent un moyen sain de sécuriser une certaine intimité...
- ...ni ne sera dupe de l'énergie des Crapauds qui reste toujours vive !

Figure 15 – Alliance des Princes, alliance des Crapauds, alliance des Masques

Le travail sur soi de l'intervenant nécessaire à la mise en œuvre de l'alliance des Princes

Une condition sine qua non de la mise en œuvre de cette relation de Prince à Prince est que le coach ait passé du temps à travailler sur lui-même. Il est possible d'utiliser le modèle de l'identité pour donner à voir ce que le travail sur soi peut vouloir dire dans ce contexte. Il convient en effet que le coach :

- Ait rencontré son propre Prince, qu'il le connaisse, qu'il soit dans une démarche active de le raffermir ;
- Soit allé à la rencontre de son Crapaud, en visitant les arcanes de ses croyances limitantes, mutilantes, déresponsabilisantes ;
- Connaisse ses Masques, ceux qui cachent le Crapaud, ceux qui établissent ses relations sociales, ceux qui entravent sa liberté ;
- Ait identifié de quoi est faite l'armure de son chevalier de fer blanc ;
- Connaisse enfin et surtout les chemins qui ouvrent et conduisent à l'autonomie, à une vie dont il est le « contempl'acteur » et non le jouet inconscient.

L'alliance des Princes comme modalité technique d'accompagnement

D'un point de vue technique, faire l'alliance des Princes pour le coach consistera à toujours regarder son client dans la perspective des cinq attributs du Prince : être de désir, de besoins, de ressources, de créativité, de relations...

L'alliance des Princes n'est pas un lien relationnel mou, sirupeux, « bisounours ». L'expérience montre que confronter le Prince est parfois très inconfortable pour le client...

En effet, lorsqu'aucun désir n'est plus satisfait, que la personne ne sait plus répondre à ses besoins faute de les avoir considérés parce qu'elle s'est oubliée au nom de telle ou telle valeur, lorsqu'elle prétend ne plus avoir de ressources alors que les utiliser demande éventuellement un effort, qu'elle a renoncé à ce qu'elle aime et négligé ses relations familiales, conjugales, amicales, amener le client à reprendre contact avec ses attributs princiers donne des douleurs

à l'âme ! Et ce retour se fait obligatoirement dans le coaching de manager ressource et de dirigeant post-industriel. La mutation en jeu est trop importante pour qu'elle se fasse sans redécouverte des aspirations du Prince et de son énergie vitale...

Comme nous le verrons au chapitre suivant, toute démarche d'accompagnement va donc réinterroger l'identité du bénéficiaire. Peu ou prou d'ailleurs, c'est pour cela qu'il vient. Ce questionnement induit la question de quoi faire et pourquoi et dans quel but le faire. Dès que la personne commence à répondre en termes positifs à ces questions, celle du comment s'y prendre émerge avec beaucoup plus de justesse qu'au début de l'accompagnement. Ce n'est que parce que la personne aura retrouvé sa zone de confort intérieur qu'elle se risque à la dépasser et à rentrer dans la zone d'apprentissage.

Figure 16 – De la zone de confort à la zone d'apprentissage

Sortir de sa zone de confort de la marche pour rentrer dans la zone d'apprentissage du vol, ce n'est pas forcément de tout repos ! Cela exige donc de la préparation et de l'accompagnement.

La mise en place de l'alliance de changement

Symbiose transitionnelle

L'alliance des Princes est un des éléments qui va permettre la mise en place d'une alliance de changement (aussi appelée alliance thérapeutique par la communauté des thérapeutes), c'est-à-dire d'un accord de la part du client pour agir en vue d'un changement et, de la part du coach, pour l'y aider.

Mais ce n'est pas suffisant. L'alliance de changement ne sera réelle et effective que dans la mesure où une symbiose transitionnelle (de transition, momentanée) aura été tissée entre le client et son coach. Dans la mesure où cette symbiose aura amené une solution pour le client, on dira alors qu'elle aura été résolutoire.

Nous avons déjà évoqué la symbiose transitionnelle résolutoire dans le tome 1 au paragraphe traitant du processus de coaching utilisé en journée « ENTRE 2 MAGNESITE ». Rappelons que, pour qu'il y ait symbiose il faut que :

- l'Adulte du client reconnaisse la compétence de l'accompagnant ; c'est à dire qu'il y ait des éléments objectifs de cette compétence que l'Adulte du client pourra analyser « objectivement ».
- l'Enfant du client croie de façon subjective ou instinctive :
 - ② Que les trois États du Moi de l'accompagnant sauront l'aider.
 - ② Que le Parent de l'accompagnant soit sécurisant (par son Parent Normatif) et sache prendre soin de lui (par son Parent Nourricier), autrement dit qu'il perçoive dans son Enfant que le Parent de l'accompagnant est plus puissant que le sien...
- ...Pour que le Parent du client accepte de s'en remettre à la personne qui l'accompagne en mettant en sourdine ses systèmes de défenses, ses préjugés, etc.

Les bulles dans le schéma sont mises en pointillé pour signifier qu'il s'agit d'un dialogue interne plus ou moins conscient propre au client et non des transactions explicites entre protagonistes.

Figure 17 – Dialogue interne prévalant à la mise en place de l'alliance de changement

Le transfert positif du client sur l'accompagnant confère à ce dernier une puissance qu'il n'a pas toujours nécessairement mais qui va être constitutive de la résolution de la problématique. Cette résolution se fait :

- Dans la mesure où l'accompagnant sait accompagner de façon professionnelle en combinant l'usage d'outils techniques de coaching et le regard envisageant (et non dévisageant) sur le client (pédagogie blanche, alliance des Princes, effet pygmalion, théorie des points forts).
- Et du fait du transfert positif qui agit comme une « prophétie auto-réalisatrice ».

Figure 18 – Mise en place de la symbiose transitionnelle résolutoire nécessaire à la séance de coaching

- Et enfin dans la mesure où le coach a conduit et mène un travail récursif de développement personnel et professionnel sur lui-même.

Figure 19 – Apprendre à décoller grâce à l'alliance de changement : maillage de l'alliance des Princes et de la symbiose transitionnelle résolutoire

La notion de transfert

J'évoquais à la page précédente la notion de « transfert positif » de la part du client envers son coach comme élément constitutif d'une certaine efficacité. Mis en évidence par Freud, le transfert est devenu une notion centrale de la psychanalyse et était vu comme un déplacement d'affects du patient vers son thérapeute. Le même phénomène s'observe en coaching. On dit qu'un client transfère sur son coach s'il réactive dans la relation qu'il établit avec lui un schéma affectif et comportemental initialement développé vis-à-vis de ses parents. Il s'agit là d'un processus inconscient et les affects peuvent être positifs ou négatifs.

Ces phénomènes de transfert ne sont pas propres à la relation d'aide : le transfert dit d'autorité est une forme classique de ce phénomène en entreprise. Toute relation hiérarchique va en effet générer des sentiments inconscients qui réactivent la façon dont le subordonné vivait, enfant, la relation d'autorité à ses parents. Cela peut prendre la forme d'une abdication de toute responsabilité vis-à-vis des figures de référence (qu'il s'agisse du patron ou du coach) : « Mon manager / mon coach ayant plus d'expérience et de connaissances que moi, il a nécessairement la solution alors que je ne l'ai pas ! » ce qui correspond à un court-circuitage de l'Adulte du subordonné qui n'est plus aux commandes ; autrement dit à un comportement relativement régressif et infantin (pour ne pas dire infantile). Ces phénomènes de transfert

peuvent aussi se manifester par des comportements de rébellion ou de sabotage dans le cas d'un transfert négatif. Ils sont particulièrement fréquents dans les entreprises industrielles où la responsabilité individuelle est maintenue à une portion congrue et les marges de manœuvre sont contraintes. L'ensemble des transferts négatifs individuels vis-à-vis de l'autorité se cristallise peu à peu sous forme de frustration collective qui deviendra bientôt un sentiment d'aliénation de la part du personnel. Les discours syndicaux les plus caricaturaux se nourrissent de cet état de fait.

La responsabilité du coach sera de permettre à son client (ou l'équipe s'il est coach de groupe) de dépasser ce processus de transfert pour regagner en autonomie (pour le détail de l'accompagnement de l'autonomie, voir épilogue, page 461).

Le contre-transfert

Il serait illusoire de penser que la réactivation de sentiments inconscients dans la relation managériale ou la relation de coaching est le propre du subordonné ou du client. Le responsable ou le coach vont aussi vivre ce phénomène. Quand le tenant de l'autorité réagit lui-même inconsciemment au transfert dont il est l'objet de la part de son interlocuteur, réaction construite en fonction de sa propre histoire, il est susceptible de perpétuer la relation de dépendance ou de rébellion. Il s'agit là du contre-transfert. Il convient que le coach « analyse » son contre-transfert pour comprendre ce qui se joue dans la relation au niveau inconscient.

Il arrive fréquemment que l'on confonde contre-transfert du coach ou du manager (autrement dit la réaction inconsciente qu'il a suite au transfert dont il est l'objet) avec le transfert de ce même coach ou manager vis-à-vis de son client ou subordonné. Par exemple, lorsqu'un jeune coach accompagne son premier grand patron, dirigeant, il va transférer vis-à-vis de lui des éléments qui sont liés à sa propre histoire face à l'autorité, ce qui, in fine, va aussi générer un contre-transfert de la part de son client.

Autrement dit, dans la relation d'aide, on assiste à quatre phénomènes transférentiels entre deux protagonistes : le transfert de l'un qui va induire le contre-transfert de l'autre, le transfert de l'autre qui va induire le contre-transfert de l'un.

Il relève de la responsabilité du coach d'être conscient de l'ensemble de ces éléments transférentiels (tant au plan théorique que pratique) pour établir la juste distance vis-à-vis de son client et tenir compte de ce qui se joue au plan inconscient. Ceci se fait au travers du travail thérapeutique que le coach met en œuvre pour lui-même et de sa supervision : l'objectif de ce travail ne consistera pas à se « nettoyer » définitivement pour se prétendre chimiquement pur de tout mécanisme de transfert, à savoir de ne plus jamais être pris dans ces phénomènes transférentiels, mais de les conscientiser, de les exprimer et de les perlaborer (travail émotionnel). Ce cheminement permet au coach de rester en contact avec sa réalité intérieure et de contrôler ses réactions, émotions, opinions pour qu'elles n'interfèrent pas avec « l'objectivité » (toujours relative) de son écoute.

Remarque : les phénomènes transférentiels sont constitutifs de la symbiose transitionnelle. Il est de coutume de dire dans le monde de la thérapie qu'ils correspondent à une forme de névrose (autrement dit de troubles psychiques sans lésion organique). Dès lors, le travail de thérapie ou de coaching sera, de ce point de vue, achevé lorsque cette « névrose de transfert » aura été dissoute entre les deux protagonistes et non lorsque le contrat dit que c'est fini ! Dès

lors, on peut dire que le transfert est généralement beaucoup moins puissant en coaching qu'il ne l'est en thérapie.

La projection

Autre phénomène inconscient ou distorsion psychologique inconsciente fréquente dans la relation : le mécanisme de projection : projeter quelque chose sur quelqu'un, consiste à reconnaître et discerner de façon préférentielle chez l'autre des traits positifs ou négatifs de son propre caractère. C'est là la version vulgarisée du coaching et des stages de développement personnels. Mais ce phénomène est identifié en psychologie comme un mécanisme de défense. Il désigne ainsi « l'opération mentale (généralement inconsciente) par laquelle une personne place sur quelqu'un d'autre ses propres sentiments dans le but de se sortir d'une situation émotionnelle vécue comme intolérable par elle. La personne n'a généralement pas conscience d'appliquer ce mécanisme, justement parce qu'elle n'accepte pas les sentiments, ou sensations, qu'elle projette sur l'autre. Il s'agit donc généralement de sentiments négatifs, ou en tout cas, perçus comme tels ». Il y a donc bien une différence entre le transfert (duplication d'un rapport passé dans l'ici et maintenant de la relation) à la projection (mécanisme de défense pour se sortir d'une émotion inconfortable en prêtant à l'autre son propre affect).

Le coach doit pouvoir jongler avec ces différents concepts car ils sont très présents dans la relation d'aide de type coaching, même si c'est avec une force généralement moins puissante qu'en thérapie.

Le type de la demande à bien cerner comme condition sine qua non de l'accompagnement

V. Lenhardt a mis très tôt en lumière l'importance de bien cerner le type de demandes du bénéficiaire du coaching pour ne pas « se faire bernier ou balader » par ce dernier et se perdre en méandres inefficaces. Les professionnels aguerris n'ont pas de problème pour distinguer ces différents aspects et ne s'y laisse pas prendre. V. Lenhardt en répertoriait neuf. Pour ma part, j'y adjoins les trois supplémentaires décrites par Dominique Bériot . Voici ce qu'il faut en retenir et comment les traiter ...

Il y a pour moi trois blocs de demandes :

1. le premier est constitué de la demande explicite qui contient toujours une demande latente. La demande explicite peut prendre les contours d'une demande problème, demande objectif ou demande solution.
2. Le deuxième regroupe trois demandes délicates à gérer : l'absence de demande ou non demande, la contre demande et l'anti demande.
3. Le troisième regroupe quatre demandes : la demande confuse, la demande ambiguë, la demande ambivalente, la demande paradoxale. Elles sont pratiquement toujours présentes dans un coaching.

1. La demande explicite

❓ Descriptif : c'est la première formulation, qui cache généralement d'autres niveaux de demande qui ne peuvent émerger qu'après l'explicitation des faits, l'identification du problème et la prise en compte des besoins.

❓ Risque pour le coach : c'est de croire qu'il n'est pas nécessaire d'approfondir la demande. Ceci reviendrait à méconnaître le fait que la demande explicite cache toujours une demande latente. Ce risque sera d'autant plus grand que le client semble être très structuré et savoir ce qu'il veut. Attention à ne pas se laisser entraîner par cette forme de facilité.

❓ Traitement : s'assurer que la formulation initiale ne cache pas autre chose. Prendre le temps à valider le contenu de cette demande en travaillant sur les zones d'intervention avec le coaché (pour plus de détails sur les zones d'interventions, voir tome 1).

2. La demande latente

❓ Descriptif : il s'agit de la demande qui est au niveau plus ou moins inconscient et qui ne peut émerger qu'avec le temps, qu'avec la clarification des faits, du problème, des besoins, etc.

❓ Le risque pour le coach est de méconnaître ce niveau de demande.

❓ Traitement : travailler à la clarification des faits, du problème, des besoins et de la relation que le client entretient avec lui-même et avec le coach.

3. La demande problème

❓ Descriptif : ce type de demande émane de la personne qui a déjà tenté de résoudre seule une difficulté. Elle y a consacré du temps et de l'énergie sans succès. Elle souffre d'une situation qui, selon elle, menace son équilibre ou celui de leur zone d'influence (le service, le département, l'entreprise dont elle a la responsabilité). Plus elle fait d'efforts pour changer les choses, moins cela s'arrange. La demande-problème est une sorte d'appel au secours... Mais la personne est centrée sur la plainte. La marge de manœuvre est à la mesure de l'alliance de changement.

❓ Le risque pour le coach est de mal évaluer la volonté de changement et le degré d'évolution (capacité de changement) du client.

❓ Traitement : l'expérience montre que le travail sera d'abord centré sur la restauration de la personne, de son « okness ». Il n'est pas évident qu'il y ait une véritable volonté de changement. Le coach aura un rôle de soutien.

4. La demande solution

❓ Descriptif : Le demandeur estime avoir trouvé une solution à son problème, mais a besoin d'aide pour sa mise en œuvre. Comme il sait ce qu'il veut, il se montre pressé d'engager le processus de changement. Il est précis sur ses exigences en termes d'actions, mais beaucoup moins sur les résultats qu'il attend. C'est la forme de demande la plus courante mais aussi assez délicate à traiter car d'une part le demandeur s'accroche à « sa » solution (même si elle n'est pas adaptée) ; d'autre part, il considère sa solution comme l'objectif à atteindre. Or une solution se situe toujours par rapport à un objectif. Ce n'est qu'un moyen.

❓ Le risque pour le coach est de se laisser enfermer dans la solution prescrite et de n'être qu'un simple exécutant. L'usage des dix composantes d'un système complexe sera le meilleur moyen d'éviter cet écueil (cf. à partir de la page 373).

❓ Traitement : tenter d'augmenter sa marge de manœuvre (qui est toujours très étroite dans ce genre de situation) même si c'est assez difficile. Si le coach n'a pas la carrure pour élargir le débat ou si le client maintient sa solution, il vaudra parfois mieux se résoudre à renoncer à contractualiser...

5. La demande objectif

❓ Descriptif : c'est la formulation d'un souhait ou besoin d'orienter le groupe ou soi vers un objectif global sans idée préconçue sur les moyens d'y parvenir. Le demandeur exprime ce qu'il a perçu comme une nécessité d'évolution. Il n'y a pas d'urgence immédiate mais un enjeu à moyen ou long terme. Il s'agit de transformer le mode de fonctionnement d'un système en vue d'un objectif qu'il faudra préciser. Le demandeur manifeste la volonté de s'engager et de réussir. Il est ouvert aux propositions. La marge de manœuvre est large. C'est la demande idéale !

❓ Le risque pour le coach demeure de vouloir en faire trop parce qu'il dispose d'outils, qu'il voit ce que l'on peut envisager... Le danger, c'est l'excès d'enthousiasme !

❓ Traitement : toujours rester bien centré sur l'objectif. Pour plus de détails sur la façon de déterminer un objectif, se reporter au paragraphe qui traite de cette question, page 69).

6. La non-demande

❓ Descriptif : la personne n'est pas contre, mais n'a pas de réelle motivation. Exemple : « Je ne suis ni pour, ni contre, bien au contraire ! » ou encore « le coaching, oui, pourquoi pas, essayons pour voir... ». En fait la personne n'est pas mobilisée, elle se comporte comme un visiteur !

❓ Le risque pour le coach est de se sentir responsable de faire sortir le client de sa non demande en créant artificiellement une pseudo-demande, ou en rentrant dans une conversation de type « brève de comptoir » sur l'intérêt et la pertinence du coaching. Ce n'est qu'une perte de temps.

❓ Traitement : soit faire travailler le coaché sur ce que serait une séance réussie, soit explorer d'autres demandes ou les leviers / freins au changement, soit faire de « l'anti-vente » en lançant une phrase du style « le coaching n'est pas pour vous, vous n'en avez pas besoin » ou encore « vous n'êtes pas prêt », soit s'en aller en laissant le client à sa non demande (« j'ai d'autres choses à faire »).

7. L'anti-demande

❓ Descriptif : c'est une demande contradictoire, caractéristique de quelqu'un qui est accompagné de façon forcée / prescrite et qui ne veut qu'une chose, à savoir que l'opération échoue. Il en va de son identité : si l'opération réussit, c'est qu'il s'est trompé, c'est qu'il n'est pas OK, c'est que son interlocuteur (le coach) a raison et que lui a tort. Cette demande est

terriblement sclérosante pour le coach et le sollicite fondamentalement dans sa sécurité de professionnel, parfois même personnelle.

❓ Le risque pour le coach est de rentrer dans une justification identitaire, car c'est là que se trouve le piège. C'est un jeu où il y a toujours un gagnant et un perdant, c'est une question de survie.

❓ Traitement : cette demande vient fréquemment d'une personne qui est dans son Enfant Adapté Rebelle. Elle se met dans son Parent Normatif de façon apparente, invitant le coach à habiter son Enfant Adapté Soumis en manifestant son impuissance d'agent de changement. Or, le client voudrait bien sortir de cette impasse mais n'y parvient pas pour une insuffisance identitaire. Pour traiter la demande, il est possible de confronter le client sur le fait que le coach n'a pas à proposer de solution mais à aider son client à construire la sienne. On peut aussi en appeler à la responsabilité du client en sollicitant son Adulte. On croise ainsi la transaction, ce qui coupe la nature de la communication (règle de communication décrite par l'Analyse Transactionnelle, voir tome 1). On pourra alors explorer d'autres demandes ou les leviers / freins au changement.

8. La contre-demande

❓ Descriptif : elle vient d'une personne contre-dépendante. Le client n'arrive pas à formuler sa demande car elle a du mal à élaborer sa propre parole. Il lui faut la parole du coach pour être en mesure de savoir ce qu'elle veut. La réaction verbale typique de la contre demande est « non, ce n'est pas tout à fait ça, moi je pense que... » ou encore « oui, mais... ». Au pire, elle sera contre ce qui est pour et pour ce qui est contre. L'attitude du contre-demandeur ressemble apparemment à celle de l'anti-demandeur puisque le client se vit dans l'Enfant Adapté Rebelle. Mais il ne monte pas sur ses grands chevaux (passage dans le Parent Normatif) pour imposer à l'autre sa supériorité.

❓ Le risque pour le coach est d'être agacé par le nombre de « oui, mais » et de rentrer dans de la persécution vis à vis du client.

❓ Traitement : position délicate en ce que le coach doit assumer la frustration de se faire agresser explicitement ou tacitement ; il doit se garder de répondre au niveau « social » des propos éventuels ni d'en faire une affaire personnelle. Comme dans le stade de développement de la contre-dépendance (cf. épilogue de l'ouvrage pour en savoir plus sur l'accompagnement de la contre-dépendance, à partir de la page 461), la dynamique de la contre-demande est la peur derrière une manifestation éventuelle de colère. Le client a peur d'élaborer sa demande vraie, personnelle et peur de l'assumer. Entendre la peur, laisser de côté la colère (mettre les « protèges tibias ») et redire éventuellement les règles (protections) pour éviter que la peur n'augmente, faute de structure parentale protectrice perçue par le client. Une des questions sera pour le coach de savoir quand il devra stopper les agressions répétées de son client. A chacun d'évaluer en intelligence de situation !

9. La demande confuse

☒ Descriptif : elle est le fait de quelqu'un qui est envahi par un problème et qui n'arrive pas à le formuler, d'autant que le rapport psychologique de la personne avec elle-même n'est pas clair.

☒ Le risque pour le coach est d'être lui-même perdu et de rentrer dans la confusion de son client. La tentation est alors forte de vouloir trouver une solution à la place de son client. Attention au processus parallèle aussi appelé patate chaude ou reflet systémique (cf. tome 1) !

☒ Traitement : il sera nécessaire de « contextualiser » fortement la demande en clarifiant les zones d'intervention (cf. tome 1) et de proposer un traitement dans le temps avec une dédramatisation éventuelle de la situation.

10. La demande ambiguë

☒ Descriptif : la demande contient deux éléments qui ne sont pas distincts dans l'esprit du client. Ou encore, bien qu'il sache que les deux éléments sont séparés, il n'envisage pas que les deux soient possibles. Autrement dit traiter l'un est perçu comme un refus ou une impossibilité de traiter l'autre, ce qui n'est pas toujours exact. Le client se trouve dans une logique exclusive du « ou » et ne parvient pas à envisager le « et ». Le client peut, par exemple, vouloir être augmenté et simultanément avoir plus de reconnaissance de la part de son chef autrement que financièrement (c'est à dire dans la relation par exemple). Dans l'esprit du client, cette demande peut revenir à travailler l'art de négocier une hausse de salaire ou à demander des signes de reconnaissance. Mais il ne voit pas que l'on peut faire les deux, bien que pas toujours simultanément.

☒ Le risque pour le coach est de rester dans la monologique (logique du « ou »), de son client, au lieu d'ouvrir ce dernier à la dialogique (logique du « et »).

☒ Traitement : il s'agit, a minima, d'identifier les conflits intrapsychiques entre les différents Etats du Moi. Ce conflit est aussi présent dans les demandes paradoxales et ambivalentes. Pour ce faire : ☒ travailler les valeurs, les croyances et les représentations du Parent Normatif qui semblent interdire à l'Enfant d'éprouver ce qu'il éprouve ; ☒ autoriser à l'Enfant de ressentir ce qu'il ressent (par empathie) ; ☒ écouter comment l'Adulte théorise la situation et donner à voir que l'on peut se représenter les choses autrement (passage du « ou » au « et »).

11. La demande ambivalente

☒ Descriptif : c'est vouloir une chose et son contraire (c'est vouloir A et non A). Par exemple : « je veux que mon équipe ait des idées mais je veux que les miennes soient celles retenues ». Il y a généralement un enjeu identitaire assez marqué dans ce type de demande.

☒ Le risque pour le coach est de méconnaître l'enjeu identitaire (comme pour l'anti-demande) et de se laisser enfermer dans l'ambivalence de son client (autrement dit tomber sous le joug d'un processus parallèle / patate chaude / reflet systémique).

☒ Traitement : il s'agit, a minima, d'identifier les conflits intrapsychiques entre les différents Etats du Moi (notamment lorsque des prises de décision sont en jeu, cf. tome 3). Ce conflit est aussi présent dans les demandes ambiguës et paradoxales (cf. ci-dessus et ci-

dessous). L'ambivalence signe l'impossibilité psychologique qu'a le client de comprendre le deuil qu'il a à traverser. Il s'agit de voir avec lui ce qui se joue : fantasme de toute puissance, besoin de reconnaissance dont la satisfaction est extorquée à d'autres, etc. Il conviendra toujours d'accueillir l'ambivalence de la personne, de la comprendre, de traiter les affects liés au deuil (déli, colère, peur, marchandage, tristesse, etc., voir tome 3), de renforcer la sécurité ontologique de la personne par le rétablissement d'une économie saine des signes de reconnaissance, etc.

12. La demande paradoxale

② Descriptif : c'est vouloir une chose (contenu) dont le traitement (processus) semble être contraire à son obtention : « M. le coach, aidez-moi à me débrouiller seul... ». Ici le contenu est que la personne se débrouille seule et qu'elle parvienne à atteindre son objectif mais dès lors que le coach tente de l'aider (processus), le client refuse l'aide. On peut dire aussi que dans la demande paradoxale, il y a des niveaux logiques différents (contenu / processus / sens).

② Le risque pour le coach est de méconnaître les niveaux logiques et de tomber dans le piège du refus apparent du client.

② Traitement : il s'agit, a minima, d'identifier les conflits intrapsychiques entre les différents Etats du Moi (notamment lorsque des prises de décision sont en jeu, cf. tome 3). Ce conflit est aussi présent dans les demandes ambiguë et ambivalente (cf. ci-dessus). Il s'agira aussi de sensibiliser le client aux différents niveaux logiques de sa demande, de travailler l'alliance pour qu'à un niveau le coach puisse tenir la main du client tout en gardant à l'esprit que c'est le client qui agit avec son autre main. On passera aussi des contrats de processus plutôt que de contenu pour avancer ensemble.

Finalement, l'analyse de ces différents types de demandes fait ressortir que le coach ne se trouve pas toujours devant un « vrai client ». Un client est en effet défini par la systémique (Intervention Systémique Brève) selon les sept critères précis suivants :

1. C'est quelqu'un qui a un problème et qui en convainc l'intervenant ;
2. Son problème lui pose problème (c'est à dire qu'il en souffre) ;
3. Il a déjà mis en œuvre des solutions qui n'ont pas abouti ;
4. Il est au bout de ses tentatives de solutions ;
5. Il est prêt à entreprendre encore quelque chose ;
6. Pour que ça change ;
7. Avec l'aide de l'intervenant.

Le tableau suivant récapitule les cas de figure les plus fréquents, celui du « Vrai client », celui du « Visiteur », celui du « Plaignant ». Il n'y a de client que si celui-ci se comporte en véritable acteur de son propre changement. Ce tableau est un excellent pense-bête pour comprendre à qui l'on a affaire...

Client	Visiteur	Plaignant
--------	----------	-----------

Plainte •	Construite et réfléchie		
•	Le problème se clarifie pas à pas	•	Un peu ou pas de plainte
•	Pas construite Discours de victime... soit écrasée, soit donnant un excès d'information qui devient redondante		
Objectif	• Direction claire		
•	L'objectif s'exprime au moins à travers une négation Pas d'objectif de changement actif Assez confus ou irréaliste		
Attentes	Battant, présente un minimum d'espoir	Content de son sort ou fataliste : « c'est la vie »	
	Fataliste tout en étant malheureux, parfois semble désespéré		
Passage à l'action	Envisagé comme la seule solution : « bien sûr que je dois faire quelque chose »		
	Il ne voit pas où agir, pourquoi agir ou pourquoi il faut que ce soit lui Beaucoup d'ambivalences ou de frayeurs		
Motivation	La personne se sent généralement prête à agir	Aucune	La personne se sent impuissante ou pas engagée
Personne complémentaire	Le coach ou le thérapeute, « l'accompagnant » dans son acception générique		
	Le « journaliste »	Le « soutien »	
Type d'intervention	« Coup de marteau » pour déclencher le changement		Explorer d'autres demandes ou les leviers / freins au changement
	Contextualiser la victimisation		

Figure 20 – Client, Visiteur, Plaignant

Après avoir abordé les types de demandes, les pièges associés et les ficelles de traitement, je propose ci-après de récapituler la façon dont les démarches de coaching sont envisagées dans les entreprises...

Le coaching : une démarche en entreprise avec des contours relativement arrêtés

Introduction

Depuis le milieu ou la fin des années 80, le coaching acquiert petit à petit ses lettres de noblesse au sein des organisations. Les entreprises adjoignent cette approche d'accompagnement aux démarches et outils classiques d'amélioration continue (conseil, formation, consulting, développement des organisations – Organization Development, etc.).

Le métier de coach emprunte à ces différentes pratiques et se trouve à l'interface de chacune d'entre elles en s'inspirant aussi des techniques du tutoring, du développement personnel, du counseling (guidance), des TCC-E (Thérapies Cognitivo-Comportementales Emotionnelles). C'est la raison pour laquelle il s'agit d'un métier pour le moins complexe aux frontières mouvantes !

Depuis maintenant une vingtaine d'années (1995), les procédures de mise en œuvre du coaching des personnels d'encadrement sont de plus en plus identifiées par les entreprises. Après que l'entreprise par l'intermédiaire de la DRH a choisi une série de coachs externes et/ou

internes (procédure de référencement), elle en contacte généralement deux d'entre eux pour répondre à une demande qui émerge du terrain (manager de la personne à accompagner et/ou personne elle-même). La tendance actuelle est à l'amaigrissement de cette offre : je constate sur le terrain que désormais ce n'est souvent qu'un seul coach qui est proposé au demandeur. Les « coaching offices » ou « service interne de coaching » est de conduire la pré-sélection en faisant correspondre la « nature de la demande » et la « spécialité » du coach.

Savoir conduire l'« AVEE » de l'intervention

Le premier entretien avec le bénéficiaire a une très grande importance pour la suite de l'aventure. J'ai l'habitude de dire qu'il doit permettre au coach d'établir « l'AVEE » de l'intervention (façon de « se dire bonjour » ☺), c'est à dire :

- De créer l'Alliance des Princes.
- D'estimer la Volonté de changement et le degré d'Evolution du bénéficiaire (là où en est la personne dans son cheminement, capacité à évoluer et changer, la nature de sa demande en déjouant les types de demandes mal ajustées, i.e. principalement la demande solution, l'anti-demande, la non demande).
- D'ajuster l'Enveloppe culturelle (i.e. les cadres de référence) des parties prenantes, ce que j'appelle l'ECUME relationnelle. Il ne faut pas sous-estimer le besoin de structuration qu'a le client en matière d'accompagnement professionnel et la nécessité pour le coach de comprendre le langage et le métier de l'entreprise dans laquelle il va mettre en œuvre le coaching.

Après une rencontre avec le futur accompagné puis entre le commanditaire, le bénéficiaire et le coach, ce dernier établit une proposition qui deviendra la base d'un contrat de traitement (ou de coaching) dans le cas d'un accord. Il veillera à ce que sa proposition de contrat de coaching soit alignée avec le contrat managérial qui préexiste entre le bénéficiaire et son responsable, voire l'entreprise (représentée par exemple par la DRH).

A la fin de l'accompagnement, un entretien entre les différentes parties prenantes permet de faire le bilan du coaching. Parfois un entretien à mi-parcours est proposé pour faire un point d'avancement intermédiaire.

Je voudrais insister sur la notion de contrat comme levier d'accompagnement. Car il y a souvent confusion entre la contractualisation et la commercialisation :

- La contractualisation est un accord sur les objectifs, les moyens que le binôme client/coach met en œuvre et les rôles respectifs que les protagonistes vont jouer dans la relation.
- Commercialiser, c'est faire commerce, donc vendre.

Remarque : il y a toujours contractualisation implicite ou explicite dans une relation, quelle qu'elle soit. En coaching, il importe qu'elle soit explicite pour constituer un point d'appui solide et résolutoire.

Le contrat comme levier d'accompagnement

Le contrat de quoi s'agit-il en bref ?

Dans la relation d'aide, qu'elle soit de nature professionnelle sous forme de coaching individuel, sous forme de travail en équipe (team building et coaching d'équipe) ou de nature thérapeutique (approche individuelle ou groupale), la notion de contrat couvre plusieurs réalités qui se placent à des niveaux logiques différents.

Dans le sens commun, le contrat consiste à poser un accord entre des parties pour atteindre un objectif que l'on s'est fixé ensemble. Le contrat permet fondamentalement de définir trois aspects de la relation :

- Les objectifs de l'engagement mutuel des parties prenantes.
- Les processus et moyens mis en œuvre.
- Les rôles des différents acteurs.

L'Analyse Transactionnelle, au travers de sa démarche éminemment structurante, distingue d'une part le contrat d'affaires qui est un accord entre l'intervenant et le client sur les détails concernant les dispositions financières et administratives de leur travail commun, d'autre part le contrat de traitement qui contient :

- L'énonciation claire par le client des changements qu'il veut opérer et la précision de ce qu'il est prêt à faire pour amener ces changements ;
- L'explicitation par l'accompagnant des conditions dans lesquelles il est prêt à travailler avec ce client pour atteindre les changements voulus.

Contrat triangulaire : le troisième protagoniste !

La mise en œuvre de contrat d'accompagnement dans le milieu professionnel induit la nécessité de spécifier les parties prenantes dans la mesure où le contrat n'est plus bilatéral mais, a minima, triangulaire pour ne pas dire polygonal (lorsque plusieurs services sont impliqués dans le contrat, comme par exemple la DRH, la formation, etc.). Le propre de l'entreprise est de jouer, dans ce type de contrat, le rôle de commanditaire d'une part et de tiers payant d'autre part.

Chaque côté du triangle « commanditaire », « bénéficiaire », « intervenant » correspond à un contrat spécifique. On retrouvera ☐ le contrat dit d'affaires entre commanditaire et intervenant, ☐ le contrat de management entre commanditaire et bénéficiaire et ☐ le contrat d'intervention (disons ici de coaching), entre bénéficiaire et intervenant.

Figure 21 – Représentation du contrat tripartite entre entreprise, bénéficiaire et coach.

Dans le contrat de traitement, le contrat de changement

John Allaway propose deux formulations pour qualifier le contrat de changement contenu dans le contrat de traitement : le contrat social avec un changement relatif aux comportements (de

type 1 en systémique) et le contrat d'autonomie (dit de type 2 en systémique) qui vise à travailler plus en profondeur des éléments tels que les croyances, les valeurs, les systèmes de représentations et tout ce que l'on pourrait regrouper sous le vocable de scénario . Les protocoles de traitement sont généralement différents et dépendent du cadre dans lequel ils sont mis en œuvre.

Encore un nouvel angle d'attaque : les niveaux de contrat

Au-delà de la description quasi médico-légale de ce mécano (nature et imbrications) des contrats, se vit une réalité délicate à décrire parce que complexe : celle de l'homme, avec ses éléments subjectifs, celle des relations qui semblent toujours échapper au cadre qu'on souhaite lui imposer et dépasser les mots qui cherchent à la définir.

C'est ce que Jut Meininger explicite en ayant recours à la notion de niveaux de contrat. Trois niveaux coexistent dans tout contrat, même si certains l'ignorent ou le nient :

1. le contrat juridique qui regroupe les aspects légaux de l'accord (ce niveau s'apparente au contrat d'affaires tel que défini plus haut) ;
2. le contrat relationnel relativement informel, constitutif de toutes les modalités dites et non dites qui vont conditionner les relations entre les protagonistes ;
3. et enfin le contrat secret (ou psychologique). Ce dernier contient dans une enveloppe virtuelle les attentes et enjeux psychologiques relationnels non exprimés et non conscients (ou au mieux préconscients) des deux protagonistes. Ces éléments sont réactivés dans la relation. Nous y reviendrons au paragraphe qui traite de la contractualisation comme un processus de raffermissement identitaire du coach (page 75).

Sur l'art d'établir un objectif à formuler dans le contrat...

Mon expérience est qu'établir un objectif est une compétence à développer parce que ce n'est pas immédiat ni inné. La logique cartésienne nous amène classiquement à une analyse de la situation et donc du problème. L'école de Palo Alto a pris le contrepied de cette approche en amenant les acteurs qui rencontrent un problème et qui souhaitent en sortir à se focaliser sur la clarification de l'objectif. Selon cette méthodologie, l'absence de clarté ou le « flou artistique » qui entoure l'objectif est constitutif ou consubstantiel du problème qui pose problème ! Cette démarche a l'avantage de faire l'économie de l'analyse des causes tournée vers le passé et l'identification « des coupables » pour s'orienter vers la recherche de solutions grâce à l'explicitation de la situation voulue.

Cette réflexion relève du bon sens. Néanmoins, il est nécessaire de la traduire en équivalences concrètes et de fournir une méthodologie précise pour permettre aux acteurs (client et coach) de formuler l'objectif de façon pertinente.

Voici quelques critères minimalistes pour qualifier l'objectif... Il doit être :

- Réaliste : c'est à dire qu'il doit être accessible et conçu pour être atteint. Il sera très utile, lors de la négociation des termes de l'objectif, d'explorer les inconvénients au changement, afin de vérifier l'écologie du changement, ses conséquences sur le client et son entourage.

On recherchera donc à définir un objectif minimal plutôt qu'abouti ou « parfait ». Le but d'établir un objectif minimal sera de :

❓ Libérer les protagonistes de l'utopie du « tout ou rien ». (une des conditions de démarrage est souvent le renoncement de la part du client à la perfection de la démarche elle-même d'accompagnement, ou à la certitude que « ça » marchera).

❓ Faire préciser les étapes pour arriver à l'objectif (approche diachronique ou plus simplement chronologique de la résolution de problème).

- Précis et contextualisé : plus l'objectif est précis, mieux on cerne le problème. Prenons l'exemple d'une personne qui souhaite lutter contre son anxiété et devenir calme. Plutôt que de chercher pourquoi elle est anxieuse, on cherchera à clarifier le contexte précis dans lequel lui sera possible d'être calme ; ou encore pour quelqu'un qui souhaite faire des rencontres alors qu'elle vit sous la pression de surcroûts de travail récurrent, on cherchera avec lui les conditions à mettre en œuvre pour avoir plus de disponibilité avant de chercher à créer les conditions d'une rencontre.

- Co-construit et sous le contrôle du client : par son questionnement, l'intervenant amène son client à formuler un but que lui-même juge satisfaisant. On ne demandera pas de faire formuler un objectif tant que l'on n'a pas bien compris les interactions entre le client et son environnement, entre lui et sa « situation problème ». Si des ajustements sont nécessaires, ils porteront sur l'objectif minimum. Pour ce faire, le coach veillera à faire baisser la peur du changement (en demandant à la personne de réfléchir à « ce qui ne doit pas changer » et en soulignant qu'il ne s'agit pas de tout changer) ;

Il conviendra de faire attention à l'objectif préparé, précis et donné en début de première rencontre (l'objectif peut être une tentative de solutions qui renforce en fait le problème).

- Vivant : l'objectif est à ajuster, à aménager, à calibrer à nouveau en fonction de l'évolution du problème. L'avantage d'un contrat minimal évolutif, c'est qu'il permet au client de constater, chemin faisant, qu'il l'a dépassé. Cela renforce sa confiance conditionnelle (i.e. la confiance en ses capacités) et inconditionnelle (i.e. la confiance en son identité).

Ces quatre critères peuvent être déployés et reformulés en questions directes adressées au client. Plus les questions seront précises, plus il sera facile d'évaluer la volonté de changement et le suivi du client. Un objectif prend d'autant plus corps, qu'il est travaillé et ressenti. Voici une dizaine d'aspects clés que nous avons traduits en questionnement :

- La formulation positive : que voulez-vous à la place du problème ?

- Sous le contrôle du client : cet objectif dépend-il entièrement de vous ?

- Contextualisé : dans quel contexte l'objectif sera-t-il atteint ? Avec qui, où, quand, dans quel délai ?

- L'objectif de l'objectif : en quoi est-ce important pour vous d'atteindre cet objectif ? A quel critère/valeur cela répond-il ? Y a-t-il un autre objectif ou un autre moyen qui satisferait mieux cette valeur/critère ?

- L'alignement : en quoi l'atteinte de cet objectif contribue-t-il à vous rapprocher de la personne que vous souhaitez devenir ?

- Testable : comment saurez-vous que vous avez atteint l'objectif que vous vous fixez ? (chercher des faits). Quand l'objectif sera atteint, que verrez-vous, que ressentirez-vous, qu'entendrez-vous ? (chercher la sensation/prédicat)

- Écologique : y a-t-il un avantage à ne pas atteindre l'objectif ? Y a-t-il un inconvénient à atteindre l'objectif ? Reste-t-il en harmonie avec l'environnement, l'entourage, etc. ? Et s'il y avait un problème à atteindre l'objectif, quel serait-il ?
- Besoins et Ressources :
 - ☐ De quoi avez-vous besoin pour atteindre l'objectif ?
 - ☐ Quelles sont vos ressources propres pour atteindre l'objectif ?
 - ☐ Qu'est-ce qui vous empêche de réussir maintenant (les causes conscientes) ?
- Le prix à payer : en terme de temps, d'argent, d'énergie – quel effort êtes-vous prêt à faire ?

Selon les problématiques des clients, il m'arrive d'utiliser la grille établie par Robert Dilts pour définir l'objectif de l'accompagnement ou encore le « Pack aventure » de Jacques Fradin . On retrouvera ces deux grilles en annexes, page 494 et suivantes.

Les conditions d'un contrat sain en Analyse Transactionnelle

Le Transactionnaliste Claude Steiner a défini quatre conditions pour l'élaboration d'un contrat sain. Elles dérivent des pratiques contractuelles en milieu juridique. Un contrat est viable s'il repose sur :

1. Un consentement mutuel :

- ☐ Les parties prenantes doivent être d'accord pour contractualiser leur relation sur la base des finalités/objectif à atteindre.
- ☐ Le coach n'impose pas de dispositions d'affaires ni de buts au client.
- ☐ Le client n'en impose pas non plus au coach.

2. Des compétences :

- ☐ Pour le coach, cela signifie avoir les compétences professionnelles particulières requises pour aider le client dans sa démarche.
- ☐ Le client doit être capable de comprendre le contrat et avoir les ressources pour le réaliser.

3. Un objectif légal :

- ☐ Les buts et les conditions du contrat doivent être en conformité avec la loi.
- ☐ Pour le coach, « l'objectif légal » implique également le respect d'une déontologie établie par les instances professionnelles qui régissent sa pratique (Association Européenne de Coaching – European Mentoring and Coaching Council, Société Française de Coaches, International Coaching Federation, Syntec).

4. Une juste rétribution : elle doit être explicite et acceptée par les deux parties.

Le contrat est donc un outil très précieux qui permet notamment de limiter les relations fusionnelles entre coach et bénéficiaire, entre coach et entreprise, de prévenir les jeux psychologiques (qui en découlent) et de responsabiliser les parties prenantes (le client, le bénéficiaire et le coach).

Il importe cependant d'être attentif à ne pas en faire un absolu, mais de l'utiliser comme un outil de clarification, de référence et d'appui dans le travail d'accompagnement. La tentation reste souvent grande, comme l'indique V. Lenhardt, de se rigidifier de part et d'autre ou encore de se sur-adapter au contrat de façon telle que l'on perde de vue :

- « L'intelligence de la situation » ;
- La dimension souvent systémique et donc complexe et holomorphique de la relation et des problèmes à traiter.

Il convient donc de vérifier que le contrat ne soit ni enfermante, ni ne serve d'alibi à l'un ou l'autre des protagonistes pour ne pas traiter les difficultés.

A propos de l'intelligence de situation et de l'intuition...

Concernant l'intelligence de situation, ma conviction est qu'elle est issue d'une combinaison de facteurs qui dépassent le « feeling » ou ce que l'on pourrait nommer l'intuition.

- Le feeling, seul, permet de naviguer à vue...
- La structuration, seule, conduit à un pilotage mécanique et automatique donc sans adaptabilité, sans sensibilité, sans nuance, fût-elle souvent pertinente en termes d'intelligence.
- L'articulation combinée de la structuration analytique (cerveau gauche) à l'approche analogique du feeling et de l'intuition (cerveau droit) permet d'agir en intelligence de situation.

Par ailleurs, l'intelligence de situation du coach s'élabore sur la base de la connaissance des enjeux du client (ce qu'il ne doit pas « rater »), de son équipe, de l'organisation à laquelle il est rattaché ainsi que du diagnostic qu'il pose sur la situation. La finesse du diagnostic du coach est liée à ses connaissances qui portent sur les stades de développement du dirigeant/manager, des équipes et des organisations, d'expériences réelles dans le champ organisationnel, de la maîtrise d'une théorie du management (comme par exemple la Théorie Organisationnelle de Berne. Pour plus de détails et voir ce que j'ai retenu d'important en cette matière, se reporter à la page 251).

V. Lenhardt rappelle que la capacité d'agir en intelligence de situation du coach est le résultat d'une intuition, d'une capacité à évaluer le non-dit, d'une créativité libre (c'est à dire qui a été travaillée, voir ci-dessous) et d'une aptitude à gérer des processus ambigus (via l'habitude de structurer ses interventions et simultanément de faire preuve d'improvisation).

Si l'on parle en termes d'Analyse Transactionnelle, la créativité et l'intuition en tant qu'éléments constitutifs l'intelligence de situation, se trouvent dans l'Enfant Libre du point de vue fonctionnel et dans le « Petit Professeur » dans les Etats du Moi structuraux. La créativité et l'intuition seront d'autant plus libres que les Etats du Moi ne seront pas contaminés ni exclus ; autrement dit que la personne se donne le droit de ressentir, de penser, de réussir, qu'elle n'est

ni dans l'illusion de la pensée magique ni dans des préjugés lapidaires qui ne tiennent pas compte d'une analyse du réel (voir aussi tome 1 pour la description des Etats du Moi).

Pour développer et valider son intuition, laquelle émerge de façon immédiate et non verbale dans un premier temps, j'invite mes étudiants et mes clients managers et dirigeants à prendre conscience de quatre aspects :

1. Devant une situation, quelle est votre intention ?
2. Conscient de votre intention sur quoi portez-vous votre attention ?
3. Lorsque vous analysez rapidement ce sur quoi vous portez votre attention, le faites-vous avec intégrité (c'est à dire en évitant l'exclusion et la contamination des Etats du Moi) ?
4. Fort de ces éléments-là, que dites-vous de votre intuition et comment vous en emparez-vous pour agir ?

Figure 22 – Etapes de validation de son intuition

Etablir un contrat efficace

Les éléments suivants reprennent les aspects à garder à l'esprit pour établir un contrat efficace (et que nous avons déjà en partie explicités dans le paragraphe sur l'établissement d'un objectif) :

- Le but (l'objectif) d'un contrat doit être exprimé en termes positifs. Souvent, la première expression du but contient des négations. De tels contrats pour « arrêter de » ou pour « ne pas » faire des choses ne marchent jamais à long terme.
- Le contrat doit avoir un but réaliste et tenir compte de la situation du bénéficiaire et de ses ressources du moment. En général, nous considérons comme « réaliste », tout ce qui est physiquement possible. Cette condition implique que le client ne passe un contrat de changement que pour lui-même (attention à la pression du système vis-à-vis du client).
- Le but doit être précis et observable. Chacun doit pouvoir dire clairement si le but a été atteint. Attention aux buts trop généraux et comparatifs.
- Le changement que le client vise doit être sans danger. Il s'agit d'utiliser une évaluation Adulte pour envisager la sécurité physique aussi bien que l'opportunité sociale.
- Le but du contrat doit être établi par l'Adulte, avec la coopération de l'Enfant Libre. En d'autres termes, il doit être adapté à la situation et aux capacités d'adulte (avec une minuscule, il ne s'agit pas là de l'Etat du Moi) du client et lui permettre de satisfaire les besoins authentiques de son Enfant plutôt que de les nier. Un contrat passé par l'Enfant Adapté aboutira presque toujours à faire avancer son scénario en le renforçant.
- Atteindre un but implique toujours un certain prix à payer, que ce soit en termes de temps, d'argent, d'engagement, de bouleversement, de deuil ou de peur du changement.

Les sources d'un contrat inefficace

On constate que les sources d'échec les plus fréquentes d'un contrat sont les suivantes :

- Un cadrage insuffisamment précis dès la première séance (par exemple, pas de clarification de la demande de processus ou de contenu).
- Des objectifs insuffisamment clarifiés et donc mal négociés (implication nécessaire insuffisamment conscientisée).
- Des limitations que le coach ou que le client construit ou encore que l'on attribue à l'autre (pas de clarification des rôles ni des contributions respectives).
- Un lien insuffisamment fort pour mobiliser le client et le coach (insuffisance de l'alliance de changement).
- Une vigilance insuffisante dans l'écoute et l'observation dont fait preuve le coach. Par exemple que le coach oublie d'adopter un regard systémique qui porte sur la logique interne de son client, sur les liens possibles entre les événements, sur la récurrence de certaines relations qui posent problème...
- Le raisonnement à l'intérieur de sa propre logique de coach ou de sa construction de la réalité au lieu de partir du cadre de référence du client.
- Le diagnostic d'un changement de comportement pour un problème qui implique un changement portant sur les valeurs, les attitudes et les représentations. Ou bien le contraire !

Réflexion complémentaire et dynamique : la contractualisation, un acte qui témoigne de la construction identitaire du coach professionnel

Alors que je débutais dans le métier de l'accompagnement en milieu professionnel (coaching et team building) pour en vivre (au début des années 2000), le temps de la contractualisation avec le client m'apparaissait être un moment critique, voire un passage douloureux.

Certes, la théorie était là pour me prévenir de l'importance de la mise en place d'un bon contrat, qu'il s'agisse aussi bien du « contrat d'affaires » que du « contrat de traitement ». Mais, comme chacun sait, la théorie ne contient pas tout, fût-elle très élaborée comme c'est d'ailleurs le cas en matière de contractualisation.

Je percevais confusément que la construction du contrat était porteuse d'une dimension holomorphique en ce que cette période initiale donnait à voir, à l'état embryonnaire, une image complète des rapports entre les protagonistes de l'intervention. Mais je ne disposais pas encore des mots incarnés pour en rendre compte ; en d'autres termes, si j'avais bien l'approche théorique à l'esprit, l'intégration « cellulaire, dans mes tripes » était à poursuivre pour ne pas dire à commencer. Or cette incapacité viscérale à mettre un sens vécu venait frapper de plein fouet mon sentiment d'imposture bien connu des débutants.

Au cours des groupes de supervision et de l'accompagnement des coachs plus ou moins commençants que je conduis depuis plus de dix ans, il m'est apparu opportun de visiter à nouveau la théorie et d'offrir quelques pistes complémentaires de réflexion. Le chemin d'inconfort que j'avais parcouru initialement à mes débuts était emprunté par la plupart...

L'ambition est donc ici de proposer quelques liens possibles, quelques chemins de traverses, quelques itinéraires secondaires alors même que le territoire est déjà quadrillé de routes

principales. L'idée est de voir comment s'entremêlent les notions de contrat secret, paradoxe identitaire du coach et complexe de l'imposteur. Pour arriver à cette phrase simplificatrice de mon cru (et néanmoins à ce stade assez obscure !) : « la démarche de contractualisation est porteuse d'une dimension holomorphique et permet l'intégration par le jeune coach de son paradoxe identitaire »...

Le contrat, un outil de cadrage

Le propre de la relation d'aide centrée sur la personne, comme c'est le cas dans l'approche du coaching ou de la thérapie, c'est que l'intervenant (coach ou thérapeute) est à la fois l'instrument et l'instrumentiste : ce qu'il propose fondamentalement à son client, c'est d'établir avec lui une relation qui repose sur qui il est plus que sur ce qu'il sait. Il ne s'agit pas de dire que le coach ne sait rien, loin s'en faut ; mais de placer son expertise sur les processus plus encore que sur la compétence classique de contenu. Ce qu'il vend, c'est finalement lui-même et sa compétence relationnelle.

La mise en place d'une telle relation exige donc un minimum de transfert de la part du client vers l'intervenant : dans la relation d'accompagnement qui va s'établir, le client va percevoir objectivement et subjectivement que son coach est plus puissant que lui et ainsi qu'il va pouvoir l'aider (cf. la mise en place de l'alliance de changement, page 58). De ce fait, le « coaché » accordera du poids à ce que lui dira le coach.

Puisque l'intervenant est l'instrument de l'intervention, la mise en œuvre d'un coaching va logiquement induire la réactivation des éléments qui constituent son identité d'intervenant : ses enjeux, ses représentations, ses valeurs, son histoire, son scénario, etc. A titre d'exemple, on pourrait dire qu'au moment de l'élaboration du contrat, c'est vraisemblablement et spécifiquement son rapport à l'autorité et à l'engagement qui vont être réinterrogés en premier lieu.

D'une façon générale, les problématiques émotionnelles et psychologiques referont surface, surtout dans le cas où elles n'auront pas été travaillées, verbalisées, reformulées, intégrées, perlaborées dira-t-on, par une démarche thérapeutique ou, a minima, de développement personnel et de connaissance de soi. Soit dit en passant, c'est ce travail qui constitue quelques 50% du professionnalisme du coach.

Par exemple, si l'intervenant n'a pas suffisamment clarifié les raisons de son choix d'embrasser ce métier de la relation d'aide ou encore s'il n'est pas supervisé, on pourrait se risquer à dire que, parfois, ce qu'il vend dans ses prestations de coaching, c'est sa capacité d'être objet de transfert positif ; il s'agit là d'un moyen pour lui de réparer une blessure narcissique. C'est alors la porte ouverte aux jeux psychologiques dans lesquels les sentiments authentiques sont remplacés par des sentiments parasites favorisés dans l'enfance, la proximité vis-à-vis de soi et de l'autre est potentiellement interdite ou sujette à caution, le traitement des problèmes réels devenant alors délicat voire impossible à mener.

Dans cette perspective, le contrat constitue un outil très précieux qui permet, au-delà du traitement des aspects purement juridiques de la relation, ☐ de limiter les relations fusionnelles, ☐ de prévenir les jeux psychologiques et ☐ de responsabiliser les acteurs. C'est en cela que la démarche de la contractualisation, au travers d'étapes assez normalisées, est essentielle parce qu'elle propose un parcours qui permet à la relation d'aide de devenir puissante et de le

demeurer en vue de la résolution des difficultés à traiter avec le bénéficiaire. La contractualisation préfigure donc la relation de traitement ; à cet égard elle est holomorphique.

Rencontre avec le bénéficiaire

Double contrainte

A l'issue de la rencontre avec l'entreprise cliente (souvent la Direction des Ressources Humaines), le coach aura demandé à son interlocuteur de faire parvenir ses coordonnées au futur bénéficiaire afin que ce dernier le contacte directement. La démarche de coaching exige en effet que ce soit le bénéficiaire qui appelle le coach, non l'inverse. Ce processus réduit en partie les cas de demandes téléguidées par le commanditaire.

Mais cette prise de contact émise par le bénéficiaire potentiel n'élimine pas l'ambiguïté irréductible de la situation : ce dernier peut se sentir obligé d'appeler puisqu'on lui a proposé un coaching. Il importe alors pour le jeune coach de déminer au plus vite la double contrainte dans laquelle se trouve le client potentiel. S'il ne le fait pas, il s'expose :

- Au mieux (mais inmanquablement), à un imbroglio de demandes successivement confuse (je ne sais pas ce que je vous demande), ambiguë (je vous demande plusieurs choses à la fois), ambivalente (je veux quelque chose et son contraire telle qu'être accompagné et ne pas l'être), paradoxale (aidez-moi à me débrouiller sans vous) ;
- Au pire, à une non-demande qui ne dit pas son nom voire, plus classique encore, à une anti-demande. Je rappelle que l'enjeu psychologique de l'anti-demandeur est la survie : « Si j'accepte le coaching c'est que je ne vauds rien ; par conséquent vous ne pourrez me convaincre ; je vais donc vous détruire symboliquement et moralement pour m'en sortir ». C'est un jeu gagnant / perdant. Qui s'avère en fait perdant / perdant !

On retrouve dans cette situation d'anti-demande un processus parallèle insuffisamment identifié par le jeune coach : le bénéficiaire, incapable de dire à son patron commanditaire la façon dont il vit la proposition de coaching, va se venger sur le coach en exprimant sans le dire explicitement son refus de vivre son besoin d'accompagnement. Son enjeu deviendra alors soit de prouver qu'il n'a pas besoin de coaching, soit de dénoncer le coaching comme un outil dangereux, soit encore de démontrer que le coach est incompetent. Le bénéficiaire potentiel ne parvient plus à être proche de lui-même, en contact avec ses émotions vraies. La relation se fonde sur un malentendu, sur des sentiments parasites, sur des jeux psychologiques.

Logiquement et dans un processus parallèle, c'est à dire à l'identique, le jeune coach s'éloignera de lui-même en se rigidifiant ou en perdant ses moyens (selon sa structure psychologique et corporelle telle que la décrit par exemple la bioénergie), ne pourra plus accéder à la panoplie de ce qu'il ressent, encore moins de partager ses émotions et sentiments...

Le paradoxe identitaire du coach

Cette expression que l'on doit à V. Lenhardt explicite le point suivant : l'enjeu de la relation d'aide de type coaching est de créer les conditions pour que le client construise sa solution lui-même et ainsi contribue à l'émergence de sa propre compétence. Or, tant que le coach se présente comme sachant, il crée au niveau psychologique une dépendance dont le client ne

peut sortir si aisément. Et paradoxalement, dans le même temps, il se doit de savoir, ne serait-ce que pour être identifié par le client comme un soutien solide. Il est alors indispensable que le coach soit en mesure de renoncer à savoir (ou à dire qu'il sait) en matière de contenu tout en maintenant une compétence objective de processus afin que son client « sorte du bois » et se risque à grandir en autonomie authentique. Cette capacité de renoncer à savoir ne relève pas d'une humilité choisie, comme dictée par les maîtres à penser du coaching ; elle exige un parcours, sans quoi ce silence de l'incompétence falsifiée ne serait que pure manipulation. Même si le coach sait qu'il lui faut se taire pour aider l'autre, il n'y parviendra que s'il a travaillé suffisamment sa compétence non seulement de processus mais aussi de contenu, que s'il a parcouru un itinéraire qui entérine sa compétence à ses propres yeux et aux yeux des autres. En d'autres termes, il faut avoir été compétent pour être en mesure de vivre son incompétence ici ou là. Et c'est là que se trouve le paradoxe que l'on retrouve dans l'expression « paradoxe identitaire ».

Mais si l'enjeu de cette expression est la compétence, pourquoi ne pas parler de « paradoxe de la compétence » (expression que l'on doit à Tom Peters) plutôt que de « paradoxe identitaire » ? Ce que rappelle V. Lenhardt dans le livre « L'Intelligence Collective en action » à propos du développement identitaire et de la sécurité ontologique, c'est qu'elles dépendent en grande partie de l'intégration des trois ressenti / croyances mises en évidence par W. Schutz : l'importance, la compétence et l'amabilité. L'insécurité ontologique ne se résorbe que dans la mesure où la personne a suffisamment travaillé et réfléchi au regard qu'elle porte sur elle-même et qu'elle se sait importante, compétente et aimable ou digne d'être aimée.

C'est en cela que je me range à proposer la terminologie de paradoxe identitaire en adjoignant au paradoxe de la compétence, celui de l'importance et celui de l'amabilité. Est en sécurité ontologique celui qui a travaillé ces trois paradoxes. On aurait alors le paradoxe de l'importance (c'est parce que la personne se reconnaît importante qu'elle peut ne pas se manifester comme telle) et le paradoxe de l'amabilité (la reconnaissance interne de sa propre dignité d'être aimée dispenserait la personne de son besoin éventuellement compulsif de se sentir ou de se faire aimer).

La capacité de vivre le triple paradoxe nous amène à formuler le paradoxe identitaire complet : c'est parce que la personne sait qu'elle est (importante, compétente, aimable) qu'elle n'a plus besoin d'être et ainsi qu'elle n'est plus, tout en demeurant. Ne plus être pour accéder à la capacité de demeurer : processus fondamental d'intériorisation. A mon sens, cette attitude (à entendre non pas comme comportement mais comme disposition profonde du cœur) relève d'une « grâce » ou d'un « état de grâce » qui est d'une suave et douce efficacité : elle permet à l'autre d'exister, de prendre des risques, de devenir compétent aussi bien en matière de contenu que de processus, aussi bien en matière de savoir-faire que de savoir-être ; cette disposition du cœur contient en elle-même des vertus thérapeutiques pour l'autre dans la relation, le client en l'espèce. Elle le guérit potentiellement de sa blessure narcissique et lui permet d'advenir à la possibilité d'être partiellement incompétent conditionnellement parce qu'elle se sent légitime d'être de façon inconditionnelle. C'est en cela que le coaching a des vertus thérapeutiques sans être un processus de thérapie.

Pour autant, vivre le paradoxe identitaire du coach est complexe à mettre en œuvre intérieurement et prend du temps : il exige travail thérapeutique, développement personnel, relecture de sa vie, formation à l'accompagnement, communauté de soutien avec ceux qui partagent la même valeur, autant d'éléments indispensables pour devenir et demeurer coach.

Au-delà même de ces éléments de croissance, il me semble qu'intégrer ce paradoxe dans son cœur, c'est l'apprentissage d'une vie !

Plus prosaïquement, les premières fois où le coach se trouve confronté à la contractualisation constituent pour lui l'espace d'un sérieux raffermissement de sa sécurité intérieure et d'un test en matière d'intégration de ce paradoxe identitaire aux trois facettes.

Un processus parallèle mal identifié...

Je disais plus haut que le processus parallèle de la première rencontre avec le bénéficiaire potentiel est parfois insuffisamment identifié par le jeune coach. Tout simplement parce qu'il lui est nécessaire d'affirmer dans un premier temps sa compétence avant de pouvoir y renoncer. Il partira éventuellement en croisade en face de l'anti-demande ou, en face de la non-demande, cherchera éventuellement à convaincre de l'intérêt de la démarche.

Comment cela se fait-il qu'il ne parvienne pas si facilement à vivre le paradoxe identitaire dont il a vraisemblablement appris la teneur dans sa formation au coaching et que son travail lui a donné les moyens de comprendre et d'intégrer ? Comment se fait-il que, même s'il a compris qu'il lui fallait renoncer à son enjeu (voire même ne plus en avoir) en face d'une anti-demande ou d'une non-demande pour traiter correctement ces deux cas de figure, comment se fait-il donc qu'il ne parvienne pas à adopter cette attitude (faite de valeurs, croyances, système de représentations) même si apparemment il en a le comportement visible ?

Je pense que la cause en est assez simple : il y a un lien direct entre paradoxe identitaire et complexe de l'imposteur. Or comme le paradoxe identitaire intégré est un levier de l'efficacité du coaching, voire même conditionne la contractualisation, il faudra nécessairement que le jeune coach traite (au moins partiellement) son complexe de l'imposteur. On ne dira jamais assez en effet que l'intégration du paradoxe identitaire est une incontournable figure de l'identité du coach et qu'elle « encapacite » ce dernier, c'est à dire qu'elle conditionne son pouvoir d'agir.

Nous veillerons à fournir quelques points de repère pour aborder le traitement du complexe de l'imposteur (cf. page 86). Mais avant cela, voici une explicitation possible du lien entre paradoxe identitaire et complexe de l'imposteur...

Du paradoxe identitaire au complexe de l'imposteur

Dans « Les Responsables Porteurs de Sens », V. Lenhardt rappelle ce qu'il convient d'entendre par « complexe de l'imposteur ». Il s'agit de :

...la réflexion interne que se fait le responsable qui accède à un nouveau poste ou qui enrichit sa fonction d'une nouvelle responsabilité. Il est fréquent à ce moment qu'il s'interroge souvent à juste titre sur le fait de savoir s'il ne joue pas un match de trop et on peut avec humour paraphraser son interrogation : « Jusqu'à présent sur certains points, je ne me sentais pas compétent mais j'étais le seul à le savoir. A présent que je prends cette nouvelle responsabilité, ce sont les autres qui vont le savoir ».

Cette situation vient directement appuyer sur les zones fragiles de l'identité de la personne, ce qui risque de le déstabiliser. La conséquence fréquente est la « rigidification » de la personne

pour masquer aux autres et à elle-même ses domaines d'incompétence et d'inconfort. Elle s'applique aussi bien au manager en prise de poste qu'au jeune coach qui se lance dans le métier.

Si l'on reprend les trois paradoxes de l'identité selon les ressentis / croyances mis en lumière par W. Schutz tels que je les définissais plus haut (page 77), le complexe de l'imposteur est le point de départ du paradoxe de la compétence. C'est pour cela que le complexe de l'imposteur s'imbrique si bien dans la notion de paradoxe identitaire ! Apprendre à traiter le complexe de l'imposteur est l'antichambre de l'intégration du paradoxe de la compétence, lequel est une des trois facettes du paradoxe de l'identité. Pour être donc parfaitement rigoureux, il faut subordonner chronologiquement le complexe de l'imposteur au paradoxe identitaire, non l'inverse comme le titre de ce paragraphe semble le suggérer !

Traitement de l'anti-demande

Nous en étions restés au moment où le bénéficiaire potentiel faisait vivre « un sale quart d'heure » à la sécurité ontologique du coach à travers un processus parallèle mal identifié. Nous en avons vu la cause (complexe de l'imposteur et paradoxe identitaire insuffisamment vécus).

Puisque la situation de double contrainte explicitée précédemment est au minimum latente, il importe de la traiter dans tous les cas de figure. Le coach aura donc avantage à parler et faire parler d'emblée son interlocuteur de l'historique de leur rencontre afin de mettre à jour les enjeux masqués.

Mon expérience est que le coaching est encore vécu et pensé par nombre d'interlocuteurs à qui on propose une telle démarche comme la preuve qu'ils sont incompétents, qu'ils ont besoin d'un « décrassage » sur la gestion des relations en milieu professionnel ou d'un affermissement de leurs compétences managériales. De ce fait, le coach peut se permettre de poser directement la question suivante à son interlocuteur : « La proposition du coaching qui vous a été faite, comment la vivez-vous, est-elle empreinte pour vous d'une défiance de votre hiérarchie quant à votre compétence, quant à vous-même ? » et aussi « Cette proposition de coaching est-elle la première étape d'un licenciement ou d'un reclassement en ce qui vous concerne ou au contraire une preuve de la détermination de l'entreprise à vous garder en son sein ? »

C'est généralement le point de départ d'un dialogue qui détend et crée les conditions pour que le client accède authentiquement à ses besoins d'accompagnement. Ce n'est donc que lorsque tout cela a été décrypté, vécu et parlé que le contact en vérité peut commencer à s'établir avec le client... Autrement dit, le questionnement direct constitue un des moyens de traitement de l'anti-demande et de la non-demande masquées. C'est ce déminage qui crée les conditions d'une alliance.

Rappelons que le déminage de l'anti-demande est indispensable pour que l'alliance de changement s'établisse et constitue une promesse de croissance pour plus tard : le client potentiel a vu comment le coach s'était sorti des modes de traitement gagnant/perdant ou perdant/perdant. Le bénéficiaire commence ainsi à avoir envie de travailler ses comportements et ses attitudes intérieures. Et de le faire pour lui-même, non plus pour satisfaire une demande de sa hiérarchie.

Cette étape est holomorphique du reste de l'accord de traitement en ce qu'elle préfigure les issues par le haut de l'avenir. En cela, le coach modélise une nouvelle approche, révolutionne le rapport entretenu par le client avec ses problèmes, donne à croire à une sortie de scénario.

Répétons-le encore car c'est là un moment clé : c'est parce que le client potentiel aura vu le coach sortir d'un schéma classique qu'il connaît par cœur (c'est son scénario) qu'il croira possible pour lui-même d'en sortir par le haut. En d'autres termes, c'est parce que le coach aura une petite longueur d'avance sur le client en terme de scénario que les scénarii respectifs (dont est façonnée une partie du fameux contrat secret) ne seront plus autobloquants mais qu'ils deviendront autolibérants.

Elaboration du contrat de traitement avec le bénéficiaire

Nous avons vu que la première rencontre avec le bénéficiaire est un moment où la compétence est toujours en jeu. Le déminage de l'anti-demande latente ou non-demande permet au bénéficiaire d'accéder à son incompétence conditionnelle ici ou là. Mais qu'en est-il vraiment ? Comment dit-il son incompétence, à qui en rend-il compte : au coach ? A lui-même ? A ses figures parentales et référents introjectés ? A sa hiérarchie ? Dans cette expression, les éléments du contrat secret entre interlocuteurs vont une nouvelle fois être réactivés avant même l'énonciation d'un contrat de traitement. Au niveau inconscient, en quoi le scénario du coach va-t-il être réinterpellé ? Ce sera toujours au coach de répondre à cette question, ne serait-ce que pour lui-même, l'idée maîtresse étant d'être conscient de ce qui se joue.

La plupart des interventions de coaching mises en œuvre dans l'entreprise relèvent de coaching de performance : un processus éducatif qui vise l'amélioration de compétences telles que la gestion des hommes, la communication inter personnelle, l'animation d'équipe, etc. V. Lenhardt regroupe ce travail sous les deux vocables de « Développement de l'Identité Managériale » (DIM) et de « Développement de l'Identité Relationnelle » du bénéficiaire (DIR). La connaissance de l'entreprise dont dispose le coach d'une part et d'autre part celui d'un cadre de référence cohérent pour penser le management, l'organisation, la personne et la relation sont alors indispensables pour évaluer la profondeur et l'objectivité du complexe de l'imposteur que vit son client au moment de la mise en place du contrat de coaching de performance.

Le coach travaillera alors avec son futur client les finalités (dont les objectifs font partie) et le processus éducatif (cheminement et processus pour atteindre les finalités et objectifs). Ce mode d'échanges dans lequel le coach activera alternativement son cadre de référence puis celui du client constituera une matrice holomorphique des autres séances.

La qualité de cette alternance ouvrira de nouvelles perspectives pour le bénéficiaire : la compétence, le savoir, les modèles managériaux que le coaching lui proposera pour répondre à la gestion de la complexité seront du surplus au lieu d'être l'essentiel. C'est précisément parce qu'il en sera ainsi qu'ils seront intégrés par le client. C'est là un nouveau paradoxe : la renonciation à l'essentiel de la demande explicite (donnez-moi des modèles pour que je m'en sorte) permettra le traitement même de cette demande.

Il sera temps alors de finaliser la contractualisation.

Finalisation de la contractualisation

Nous sommes sortis de la rencontre avec l'entreprise, comme de celle avec le bénéficiaire. Deux tâches délicates incombent encore au coach : la rédaction d'une proposition qu'il soutiendra éventuellement devant qui de droit (commanditaire, bénéficiaire, DRH) mais surtout la levée des ambiguïtés vraisemblables du contrat managérial (le troisième côté du contrat triangulaire de Fanita English, cf. schéma page 70). Et là encore, l'identité du jeune coach est mise à rude épreuve et cette étape constitue une nouvelle occasion pour l'accompagnant de réactualiser son scénario ou au contraire d'en sortir...

Démêler les ambiguïtés du contrat managérial

Plutôt que de traiter cette question théoriquement, il me semble plus approprié de prendre un exemple vécu.

Alors que j'avais rencontré une personne qui avait fait une demande de coaching pour elle-même, nous étions convenus que je rencontre son responsable qui était lui aussi demandeur de cet accompagnement pour sa collaboratrice. Il ressortait du premier entretien que j'avais eu avec la collaboratrice qu'il convenait de travailler son rapport à l'incertitude, les fondamentaux du management dans le chaos et d'autres aspects de l'animation d'équipe. Pourtant, intuitivement, je pressentais que la demande latente consistait à aider cette personne à quitter l'entreprise qui l'avait embauchée. Il y avait une erreur de recrutement à la base, une erreur de casting. Lorsque je partageai ce diagnostic avec la bénéficiaire, elle se mit à pleurer à la fois de soulagement et de crainte en face de l'avenir.

Je rencontrais quelques jours plus tard le responsable hiérarchique de cette personne ; son exposé de la situation pour clair et précis qu'il fût n'en était pas moins très ambigu et même ambivalent. Il y avait un décalage évident entre sa volonté affichée de proposer un accompagnement pour améliorer la performance de sa collaboratrice et son langage non verbal qui témoignait du conflit qui se jouait en lui : il désirait se séparer de cette personne mais ne pouvait se l'avouer ni a fortiori le mettre en œuvre. Au bout d'un quart d'heure, je lui demandai si cela lui faisait du bien de me parler ainsi dans le détail des difficultés qu'il rencontrait avec cette personne et de la nécessité de travailler sur tel ou tel point. J'ajoutai que j'étais prêt à lui montrer les cartes que j'avais en main et que peut-être cela l'aiderait. Il s'arrêta aussitôt et lâcha la conduite compulsive de l'entretien. Je lui dis simplement que j'étais prêt à accompagner cette personne pour l'aider à quitter l'entreprise. Il ne pouvait se résoudre à un tel « divorce » mais m'avoua que c'était ce dont il avait besoin. Une rencontre à trois nous a ensuite permis de contractualiser les différents aspects. A l'accompagnement de la collaboratrice s'est adjoint l'accompagnement (par un autre intervenant) du responsable hiérarchique.

Ce petit épisode nous amène à évacuer une idée simpliste selon laquelle on ne pourrait accepter un coaching qui aurait pour but d'accompagner une personne pour qu'elle quitte l'entreprise qui l'emploie. Parce que cela ne serait pas déontologique. Mais tout est affaire de contrat. S'il s'agit de le faire à l'insu du bénéficiaire, alors, ce ne peut être admissible. Mais le licenciement est un acte managérial à réinstruire pour nous faire sortir de la culture ambiante qui voudrait que le licenciement soit l'expression d'un abus de pouvoir, d'une manipulation malsaine, ou encore d'un meurtre symbolique. Ce serait là enfermer l'entreprise dans le rôle exclusif de « mère nourricière » induisant ainsi des rapports entre acteurs du système construits sur le modèle du triangle dramatique sauveur/victime/persécuteur. Jim Collins rappelle d'ailleurs dans son ouvrage « De la performance à l'excellence » l'importance de choisir les

bonnes personnes à faire monter dans le bus de l'entreprise et du courage qu'exige de faire descendre celles qui n'ont pas vocation d'y rester.

La rencontre avec le supérieur hiérarchique du bénéficiaire est donc l'occasion de mettre à plat ses enjeux cachés, en l'espèce les éléments du contrat secret qu'il entretient avec son collaborateur pour qui il demande un accompagnement. Cela va permettre au coach de prendre une décision éclairée quant à la poursuite ou non de la démarche entreprise et, dans l'affirmative, quant aux modalités à adopter.

Le coach, au travers de cette rencontre, est par conséquent directement interpellé et ceci en profondeur : c'est son rapport à la séparation qui est cette fois interrogé et plus généralement et profondément son rapport à la mort, celle de l'autre et la sienne. Nouvelle sollicitation d'éléments identitaires, nouvelle boucle de questionnement sur le plan existentiel cette fois, nouvel espace de clarification et de croissance finalement.

Rédaction d'une proposition

La question en jeu ici est la capacité de construire des plans d'intervention pour traiter le cas du client. Rapport à l'échec, à la non atteinte des objectifs que l'on se fixe, à l'imprévisibilité des effets du coaching (en lien avec les paramètres volonté de changement et degré d'évolution du bénéficiaire), à la liberté inaliénable de la personne accompagnée, à la valeur économique d'une telle approche, à la valeur que se donne le coach à lui-même : tels sont quelques-uns des éléments qui sont réinterrogés dans l'identité du jeune coach à ce moment précis. Il ne s'agit pas d'aborder ici toutes ces questions mais il ressort de mon expérience de superviseur et d'enseignant que deux difficultés classiques et techniques méritent d'être soulignées :

- Celle qui consiste à ne pas savoir correctement identifier de façon générique les étapes clés du processus de coaching ni pouvoir en rendre compte : ce n'est pas clair pour nombre d'intervenants qui débutent dans ce métier.
- La capacité insuffisante du jeune coach à poser des diagnostics circonstanciés et structurants vis-à-vis de ses clients et du coup à déterminer la nature et la profondeur de l'intervention.

Le complexe de l'imposteur revient alors en force dans le cœur du coach qui se retrouve face à sa relative incompétence ou disons à sa compétence insuffisamment entérinée. La supervision devient un incontournable et le temps une donnée que l'on ne peut plus escamoter.

Vers la signature du contrat : l'expérience initiatique du roi Arthur

Sommes-nous au bout du premier tour du circuit d'intégration du paradoxe identitaire du coach ? Presque mais il me semble important de parler du temps de latence entre l'envoi de la proposition commerciale faite par le coach et la décision finale donnée par le client.

Il est fréquent en supervision que la question suivante survienne : « Dois-je relancer mon client après l'envoi de la proposition et la soutenance ou bien dois-je attendre ? » La légitimité de cette question provient de ce que la théorie affirme qu'il faut laisser au client la liberté de son choix et de sa décision.

Premier point qui permet d'éliminer cette question : se mettre d'accord avec le bénéficiaire après l'envoi de la proposition d'un temps de délibération et sur qui rappelle qui ! Si le jeune coach oublie de poser la question, cela ne lui arrive généralement qu'une fois !

Et pour autant, cet oubli est l'occasion de faire une découverte importante pour le coach. C'est ce que j'appelle « l'expérience initiatique du (futur) roi Arthur » qui est constitutive de la capacité de vivre le paradoxe identitaire.

Un coach a fait appel à moi pour superviser la mise en place de son premier coaching de directeur d'usine, d'un cadre supérieur. Après avoir vécu les premières rencontres telles que définies plus haut, il était parvenu à la conviction que ce contrat était « pour lui ». Il avait laissé le temps de la signature contractuelle venir, ceci dans un souci de laisser le client « choisir » son coach parmi ceux qu'il avait rencontrés. Ne voyant rien se concrétiser, il se laissait aller à remettre en cause son intuition initiale en n'osant pas solliciter de réponse de son prospect. Il s'était trouvé une nouvelle fois pris par son scénario tapissé de propos tels que « on ne peut pas demander », « l'autre sait mieux que moi », « je me trompe forcément », autant de phrases dans lesquelles il s'était positionné dans une forme d'impuissance.

Au travers du processus de travail que je lui proposai, il put imaginer appeler son futur client tout en se gardant de lui demander s'il avait pris sa décision. Il lui proposa de le rencontrer « gratuitement » en mode coaching. Son client en fut ravi et lui avoua par la suite qu'il ne parvenait pas à prendre de décision ; que son appel avait été déterminant pour qu'il puisse clarifier ses enjeux et rentrer dans l'action.

Etrange, n'est-ce pas ? Le client se trouvait avoir des éléments scénariques très proches de ceux de son futur coach. Contrat secret, quand tu nous tiens !

Sans supervision, leurs croyances respectives les auraient vraisemblablement empêchés d'avancer, comme si leurs scénarios « s'autobloquaient ». Or c'est bien au moment de la signature que le combat est le plus féroce en matière de scénario : à cet instant, le client va inconsciemment « rejouer » à son coach tout son scénario et il fera, in fine, d'autant plus appel à lui qu'il lui aura prouvé (sans qu'il en ait une conscience explicite) qu'en travaillant avec lui, il n'y restera pas enfermé. On retrouve la même situation que celle explicitée précédemment dans le traitement de l'anti-demande qui fonde une alliance forte. Autrement dit, toute la pièce est jouée dès le début du contrat : on retrouve la dimension holomorphique au moment de la signature du contrat.

Il est fréquent que cette scène du scénario rejouée par le client vienne précisément interpeler le coach dans sa sécurité ontologique et dans sa propre fragilité. De ce fait, en supervision, il m'arrive souvent de poser la question suivante au coach : « Sur ce contrat, avez-vous une forme de conviction que vous êtes la personne de l'emploi ? » Si la réponse est positive, je propose à la personne de visualiser ce contrat comme l'épée Excalibur plantée dans le rocher. Elle est là et les autres (coachs contactés) se sont essayés à la retirer mais sans succès. J'invite ensuite le coach à retirer lui-même cette épée par la pensée. Y arrive-t-il ou non, alors qu'il sait que c'est lui seul qui pourra la retirer de son emprise granitique ? Si la réponse est affirmative, l'éventualité de relancer le prospect devient facile. Si elle est négative, c'est que la personne ne s'est pas encore assez imprégnée du fait qu'elle a été choisie. Ce n'est qu'après avoir travaillé son élection, la sienne propre, que la personne peut passer à l'action. C'est la raison pour laquelle je propose aussi cette formulation alternative à celle de « l'expérience initiatique du roi Arthur » : il s'agit d'accompagner « le passage de l'élection à l'action » (je préfère quand même le roi Arthur, c'est plus poétique !).

Lorsque l'on a une intuition du type « ceci est pour moi », elle est souvent juste mais la tentation peut être forte de laisser les choses advenir par elles-mêmes. Dans la mesure où cette réflexion viendrait de la pensée magique de l'Enfant en nous, il nous appartient de prendre la responsabilité d'incarner le contenu dont notre intuition est porteuse. C'est ce qui fait de nous des êtres co-créateurs adultes et responsables et non des enfants qu'on ne nourrirait que de lait.

Du paradoxe identitaire au traitement du complexe de l'imposteur

Pour vivre l'un, traverser l'autre

Nous avons abondamment vu précédemment les liens entre processus parallèle mal identifié au moment de la première rencontre avec le bénéficiaire, complexe de l'imposteur et paradoxe de la compétence ou plus globalement de l'identité de l'intervenant en coaching.

Quelques éléments méritent encore d'être soulignés :

- Il n'est pas possible de s'exempter du travail à faire en face de son complexe de l'imposteur pour traverser et construire sa capacité à vivre le paradoxe identitaire et développer ainsi sa sécurité ontologique. Le jeune coach l'espère peu ou prou mais c'est ici peine perdue ! Il est donc indispensable de traverser les « affres » du complexe de l'imposteur pour vivre le paradoxe de la compétence.
- Le signe que le coach aura suffisamment travaillé son complexe de l'imposteur pour finaliser ses premiers contrats n'est pas la disparition des symptômes tels que la peur ou l'inconfort de la confrontation au réel du client, à ses anti et non-demandes. Comme le rappelait Sarah Bernhardt à une jeune actrice qui s'étonnait que la grande comédienne ait encore le trac au moment de monter sur scène : « Vous verrez cela vous viendra, comme le talent d'ailleurs ! ». Un certain trac est nécessaire : celui qui ouvre à la vigilance ; vouloir le supprimer, c'est prescrire une forme d'inconscience.
- La supervision devient potentiellement le lieu du traitement en profondeur et dans la durée de son propre complexe de l'imposteur et l'occasion de l'affermissement de sa sécurité ontologique de coach. A deux conditions cependant : la première, c'est que la supervision inclue fondamentalement des processus qui visent la croissance identitaire, non pas la seule croissance de la compétence dans le domaine de la relation d'aide ; la seconde, non moins importante, qui est que l'on propose une démarche de traitement du complexe de l'imposteur à part entière . Dans cette perspective, l'appartenance à un groupe de supervision se présente comme un lieu de croissance identitaire que j'appelle volontiers une communauté de soutien.

Quand le référencement renforce le complexe de l'imposteur

Le référencement permet, comme la première rencontre avec la DRH, de structurer un langage commun entre coach et entreprise ; la particularité de ce processus est que le cadre de référence de l'entreprise en matière d'accompagnement est déjà fort structuré, voire « procéduré ».

Le référencement constitue, sur le plan identitaire, aussi bien un avantage pour le coach que le lieu d'un nouveau piège.

Tout d'abord le point positif : participer à une telle démarche est fortement structurant et beaucoup moins difficile qu'il n'y paraît de prime abord. Il s'agit essentiellement de présenter sa carte d'identité professionnelle de coach (...). Par ailleurs, lorsque le coach est agréé, le renforcement de son moi-peau (terme emprunté à D. Anzieux) est évident, quasiment immédiat. Du point de vue de la contractualisation à venir, les rails sont déjà tracés, les embûches finalement beaucoup moins nombreuses vis-à-vis de l'entreprise que lorsqu'il n'y a pas de référencement. Toutefois cela ne réduit pas les embûches relationnelles vis-à-vis des acteurs, notamment du bénéficiaire. Le référencement ne supprime en effet pas les problématiques identitaires éventuelles du client telles que nous les avons définies précédemment. Cela tombe sous le sens.

Mais le référencement peut être l'occasion d'un nouveau piège qui se formule comme suit : il renforce le complexe de l'imposteur lorsqu'il densifie le moi-peau du coach au moment même où ce dernier ne considère pas avoir atteint la maturité psychologique ni la compétence que le référencement exige à ses propres yeux. Autrement dit, nous nous trouvons devant la situation dans laquelle les attentes fantasmées que le coach prête à l'entreprise qui l'a référencé viennent peser sur son insécurité ontologique, sur son complexe. La croissance psychologique reste insuffisante en regard de la construction du moi-peau. Il s'agit là d'une traduction d'un des messages que nous enseigne le modèle des quatre zones de l'identité de V. Lenhardt : lorsqu'une des zones (ici le moi-peau) est trop développée en regard des trois autres (reconnaissance interne, reconnaissance externe et référents), il y a désordres et boitements identitaires. Spécifiquement le coach qui a été agréé peut être amené à se dire : « Avant d'être référencé, j'avais encore le droit de ne pas savoir ; maintenant que je le suis, il va falloir que j'assure sur toutes les missions qui vont potentiellement m'être confiées ! ». Il n'y a plus de droit à l'erreur. Et la disparition fantasmatique (cauchemardesque devrais-je dire !) de cette protection renforce l'incapacité du jeune coach d'identifier et de traiter les anti-demandes décrites précédemment.

Il importe à ce stade de rappeler que tout coach est autorisé à refuser un coaching sans que cela prouve qu'il est incompetent, bien au contraire. Cette autorisation est insuffisamment intégrée par les jeunes coaches. S'autoriser à ne pas faire l'affaire, à ne pas avoir envie, c'est d'abord un moyen d'endiguer les relations configurées sur la base du triangle dramatique, avec comme porte d'entrée celle de la position de sauveteur. Par ailleurs, nous savons tous que nous ne pouvons accompagner tout le monde sous prétexte que nous sommes coach. L'intuitu personae et les atomes crochus (contrat secret), sont quand même importants, voire premiers !

Un dernier point : comment se fait-il qu'un référencement puisse déclencher cette situation de renforcement du complexe de l'imposteur puisque les entreprises qui procèdent à de telles sélections disposent d'une expertise en recrutement et en évaluation du développement du coach sélectionné ? Je ne pense pas que l'entreprise soit directement en cause, bien qu'il lui faille aussi avoir conscience de ses enjeux, ce qui n'est pas toujours le cas. C'est principalement la personne et le rapport qu'elle entretient avec elle-même qui jouent le rôle principal dans cette situation renforçante.

Voici un exemple qui illustrera mon propos : une entreprise industrielle multinationale agréée des coaches multilingues mais aussi de nationalités différentes. Chaque coach agréé se pose légitimement la question suivante : « Suis-je sélectionné pour mon multilinguisme ? Pour ma nationalité ? Ou encore pour ma compétence en accompagnement ? » Si la réponse est principalement la nationalité et que le paradoxe de la compétence n'a pas été assez travaillé par la personne, le coach débutant(e) se considèrera comme élu(e) parce que fils ou fille de tel

pays, non pour son identité professionnelle. Et ce sera délicat à traiter. Cela aura pour conséquence de renforcer la peur de ne pas savoir et de réduire à rien le droit à l'erreur. Lors de la supervision, il conviendra de travailler à la fois cette luxation identitaire (notamment au travers d'un nettoyage des émotions parasites et autres affects déniés) et proposer une approche structurante pour penser le complexe de l'imposteur et le traiter.

Quelques pistes de traitement du complexe de l'imposteur

Intérêt double de la démarche

Voici quelques points de repère pour aborder et traiter le complexe de l'imposteur. Ce travail est utile à mener en groupe de supervision à double titre :

- Dans l'absolu pour aider le coach à se développer en traitant les questions qui sont liées à ce complexe ;
- Mais aussi parce que cela structure, sinon un protocole exhaustif de traitement, au moins quelques pistes pour le coaching de prise de poste dans lequel cette problématique est, la plupart du temps, présente.

Autrement dit, apprendre à traiter pour soi-même en tant que coach ce cas de figure, c'est déjà travailler à sa capacité de construire des plans d'intervention de coaching de prise de poste.

Quelques questions constitutives du complexe

Cinq questions sont parties intégrantes de la notion de « complexe d'imposteur ». Chacune d'elles correspond à un espace de la problématique et par conséquent mérite un traitement particulier. La personne qui est tenaillée par ce complexe se pose donc les cinq questions suivantes, explicitement ou implicitement :

1. Ai-je le droit d'être incompetent ?
2. Vais-je accepter d'être partiellement incompetent devant ma nouvelle mission ?
3. Les autres vont-ils m'accepter partiellement incompetent ?
4. Si j'ai le droit d'être incompetent, pour combien de temps ?
5. En quoi suis-je incompetent ? A quoi dois-je me former ?

L'intensité avec laquelle le jeune coach vivra ce complexe est liée à son histoire et induira un temps plus ou moins long pour « sa mise sur le marché », sa décision de répondre à un appel d'offre, celle de prendre le risque de s'exposer.

Cette situation que traverse tout professionnel correspond à une étape que la supervision permet de traiter très spécifiquement : elle permet en effet au jeune coach de réfléchir et d'élaborer sur cette question et de recevoir un feedback de quelqu'un de compétent qui lui donne un avis à la fois objectif et subjectif, qui peut l'aider à structurer une intervention, qui lui offrira permissions et protections, reconnaissance et soutien et lui permettra de développer sa capacité d'engagement sur le terrain.

Nature des questions et pistes de traitement

Il importe de comprendre que chaque question présente un aspect différent qu'il convient de souligner et de traiter pour lui-même.

1. La première question (« ai-je le droit d'être incompetent ? ») fait référence à ce que l'on pourrait nommer une injonction, que la personne a intégrée (introjectée). Qui parle à ce moment-là ? Quelle instance psychique est en jeu ? Un premier travail sera donc nécessaire avec fondamentalement la mise en place d'une protection préalable : le droit à l'erreur. Ce n'est que lorsque la personne aura intégré pour elle-même ce droit à l'erreur que la question suivante pourra être abordée.

2. La deuxième question (« vais-je accepter d'être partiellement incompetent devant ma nouvelle mission ? ») m'apparaît être la traduction de l'injonction précédente qu'a élaborée la personne au plan de l'idéal du moi et même du moi idéal(isé). C'est ce moi idéal(isé) qui maintenant permet ou non de se reconnaître partiellement incompetent. Même si la personne accède au droit à l'erreur, il n'est pas sûr que la personne ne reste pas malgré tout victime de ses enjeux psychologiques. Ce n'est que parce que la personne aura travaillé suffisamment le paradoxe de sa compétence qu'elle y parviendra.

3. La troisième question (« les autres vont-ils m'accepter partiellement incompetent ? ») fait référence au stade de développement de l'entourage de celui qui se vit comme un imposteur. La capacité de se reconnaître partiellement incompetent constitue un risque si l'entourage ne peut l'accepter et finit par rejeter la personne qui est à l'aise avec son insuffisance. Le « coming-out » de sa propre incompetence (passer aux aveux aux yeux et aux oreilles de tous) est souvent dangereux. Il faudra évaluer avec le jeune coach ce qu'il peut se permettre de dire, dans quelles circonstances, à qui et lui donner des moyens d'identifier le stade de développement de ses interlocuteurs, leurs besoins de réassurance en matière de compétence, etc.

4. La quatrième question (« si j'ai le droit d'être incompetent, pour combien de temps ? ») renvoie à la notion de durée et de plan stratégique de renforcement de sa compétence, de son importance, de son amabilité. Là encore, la supervision avec sa régularité dans le temps constitue sinon un planning au moins une étape où le jeune coach peut faire le point sans danger puisqu'en situation protégée.

5. Enfin, la dernière question (« en quoi suis-je incompetent ? A quoi dois-je me former ? ») focalise sur le bilan que la personne fait de ses incompetences, de la construction des moyens de répondre spécifiquement à des insuffisances techniques, managériales ou encore relatives à la pratique de la relation d'aide. Ce programme de formation doit nécessairement faire quelque cas des attentes des autres.

Au-delà de la réponse à ces questions, deux autres aspects doivent être abordés dans le traitement du complexe de l'imposteur :

- La capacité à prendre des risques calculés. On retrouve cette question dans le coaching de prise de décision. Si la personne ne parvient pas à prendre au moins 20% de risques, elle rentrera dans une régression de sa compétence tant de contenu que de gestion des processus.
- Le travail sur la peur. Si la personne ne parvient pas à prendre des risques, c'est souvent par peur de quelque chose. S'agit-il d'une peur indicible, latente, sans objet ? On parlera d'anxiété. S'agit-il de la peur de se lancer, autrement dit la peur d'avoir peur ? S'agit-il encore

d'une peur de quelque chose de précis, d'une peur avec un objet identifié ? Ou encore cela relève-t-il d'une problématique archaïque beaucoup plus profonde (terreur induite par un danger de mort, autrement dit d'une terreur pour survivre) à perlaborer dans un lieu thérapeutique ?

Telles sont les pistes que la culture de l'accompagnement humaniste propose pour aborder cette question et débroussailler la problématique. Au travers des processus de supervision et du traitement de ce complexe, le jeune coach sera de plus en plus à même d'aborder les phases de la contractualisation avec le client en traversant à pied sec la « Mer Rouge » de son inconfort initial. Le processus de commercialisation deviendra d'ailleurs le lieu d'une évaluation en continu de sa sécurité ontologique, laquelle constituera une sorte de tuteur de croissance pour les autres, ferment d'une Intelligence Collective en action !

Pour finir sur la contractualisation...

Le parcours de la contractualisation est à mon sens un processus éducatif de première importance et de toute première qualité pour permettre au coach d'intégrer les fondamentaux de son paradoxe identitaire : c'est parce qu'il aura suffisamment travaillé son importance, sa compétence et son amabilité qu'il pourra se contenter d'être en présence de l'autre, d'être présence à l'autre.

Ce cheminement est celui d'une incarnation, c'est le lieu organique à la fois d'une appartenance professionnelle culturelle (celle du coaching au sens large), éthique (anthropologie humaniste a minima) et de la construction de son identité de responsable (être capable d'une réponse). Les étapes de ce parcours nous font vivre un brassage intérieur qui structure en nous un squelette et font émerger tout l'implicite de nos chairs, ce qui fait de nous des êtres humains. Ce parcours nous éduque sans doute pour permettre la libération du génie de ce métier : être devant, à côté, derrière, en face de l'autre pour que lui puisse être notre vis-à-vis, comme en regard, comme un regard.

Le coaching est un métier qui focalise fondamentalement sur la construction identitaire... Du client ? Sans doute ! Du coach : sûrement.

Synoptique du chapitre suivant

Nous arrivons au terme de ce chapitre qui nous a permis d'identifier les leviers de l'accompagnement en entreprise :

- La mise en place de l'alliance de changement (alliance des Princes + symbiose transitionnelle résolutoire).
- Les procédures de coaching en entreprise avec notamment la contractualisation (qui inclut l'établissement d'un objectif, la formalisation d'un diagnostic pour intervenir, l'évaluation de son intuition pour valider ce diagnostic, la vérification de l'efficacité du contrat).

Nous avons achevé ce chapitre en montrant en quoi la capacité du coach à contractualiser témoigne de sa maturité et du processus de raffermissement identitaire qu'il a traversé.

Dans le chapitre suivant, nous nous attardons sur les différents types de coaching mis en œuvre en entreprise, les niveaux logiques d'accompagnement managérial, les types de coachs ou d'intervenants selon ces niveaux traités.

Chapitre 3 – Types de coaching en entreprise, niveaux logiques d'accompagnement

Il est de coutume dans le métier de l'accompagnement en entreprise de classer les types de coaching pour des raisons de simplification et de communication auprès des bénéficiaires et des prescripteurs. Parfois quelque peu caricaturale, cette classification a le mérite de rendre accessible la nature de ce qui est proposé en coaching. Je reprends quelques éléments clés pour permettre au lecteur de se faire une idée, au cas où il n'aurait pas de représentation claire de ce type de missions.

Les deux polarités du coaching

Le coaching aborde deux polarités essentielles : d'une part le versant individuel du bénéficiaire qui touche ses compétences managériales et, d'une façon plus large, sa carrière et d'autre part le versant organisationnel qui concerne les aspects relatifs à la vie d'équipe et de l'entreprise en tant que structure. Les deux polarités sont à penser dans un lien systémique, donc difficiles à considérer l'une sans l'autre.

Figure 23 – Polarités du coaching en entreprise

Cinq types de coaching en entreprise

On répertorie par ailleurs cinq grandes familles de coaching dans le champ professionnel ou immédiatement connexe. Le moyen mnémotechnique que je suggère est d'utiliser leurs initiales : « PGCD-S » ; ce qui est assez simple si l'on se souvient de la notion mathématique du Plus Grand Commun Diviseur que l'on a apprise à l'école. Il suffit de se dire qu'il y a plusieurs types de coaching pour savoir qu'il faut rajouter un « S » à cet acronyme pour avoir les cinq !

Figure 24 – Les types de coaching

Ces cinq types de coaching sont à envisager selon leur contexte, les enjeux et les problématiques à traiter et la durée classique d'intervention.

Le coaching de crise

- Contexte : ce qui caractérise la crise, c'est l'urgence de trouver une solution à un problème.
- Problématique et enjeux : le point de vigilance principal sera la protection des personnes prises dans la problématique. La démarche est centrée sur l'aspect principal soulevé par le demandeur comme par exemple le stress, le délai, l'environnement, etc. L'urgence se caractérise par un besoin dont la satisfaction doit être effective dans le mois qui suit.
- Durée : un mois au maximum. Si ce délai est insuffisant, il convient de transformer la dynamique en coaching de performance ou de soutien.

Le coaching de performance (avec contrat de changement)

- Contexte : il s'agit généralement d'accompagner quelqu'un qui doit améliorer quelque chose dans sa pratique managériale et professionnelle. Autrement dit la performance se caractérise par la présence d'objectifs à atteindre.

- Problématique et enjeux : la démarche prévoit un contrat dit de changement qui porte sur les compétences (style de management, capacité d'écoute, communication ou prise de parole, leadership, capacité de prendre des décisions, de les soutenir). De façon générique, on dira qu'il s'agit de travailler au développement de son identité managériale. Le coaching de performance prévoit généralement un contrat de changement de type 1, mais il arrive qu'il soit de type 2 (cf. infra pour le détail de ces types de changement).

Quelques exemples de coaching de performance

- ☐ La prise de poste.
- ☐ Le suivi de projet.
- ☐ La prise de décision.
- ☐ La relecture de sa pratique managériale.
- ☐ Le suivi de bilan de compétences, 360°.
- ☐ La gestion du stress, de prise de parole en public, etc.
- Durée : généralement de trois à six mois.

Le coaching de développement (avec contrat de changement)

- Contexte : ce qui caractérise ce type de coaching, c'est qu'il travaille à un niveau plus profond que les coachings de performance, ces derniers étant plutôt axés sur les comportements. Les coachings de croissance et de développement abordent les croyances, éventuellement limitantes, de la personne, ses valeurs, ses représentations. A la clé de ce type de coaching, on retrouvera un contrat de changement de type 2. (cf. infra pour le détail de ce type de changement).
- Problématique et enjeux : il s'agit de revisiter ses croyances, valeurs et représentations pour éventuellement les modifier (ou les hiérarchiser différemment) afin d'aller plus loin dans son cheminement de vie professionnelle. Il s'agit alors de mettre en cohérence les identités personnelle et professionnelle, afin que la personne soit à même de créer un nouveau sens à son chemin (dans ses acceptions de signification et de direction).
- Durée : six à douze mois.

Le coaching de soutien (sans contrat de changement)

- Contexte : a contrario, ce qui caractérise le soutien, c'est qu'il n'y a pas d'urgence ; le processus d'accompagnement est vécu dans la durée, sans contrat de changement, ni d'objectifs particuliers, sinon celui d'être soutenu.
- Problématique et enjeux : ce coaching pourra consister en un travail de relecture d'une tranche de vie professionnelle, de vulgarisation sans objectif particulier sur tel ou tel sujet, de suivi et du raffermissement d'un travail de coaching de performance, voire d'accompagner un passage délicat pour la personne (exemple d'un dirigeant dont l'épouse était décédée et qui a décidé de parler de cette perte avec un coach sur son lieu de travail).
- Durée : Pas de durée prédéfinie, mais cela va de 6 à 18 mois généralement.

La guidance ou le coaching d'orientation

- Contexte : identique au coaching de développement mais il se fait généralement hors de l'entreprise et dépasse les questionnements professionnels.
- Problématique et enjeux : il s'agit de revisiter son parcours tant au plan professionnel que personnel. L'enjeu est d'aller plus loin dans son cheminement de vie, éventuellement d'en changer radicalement (changement de métier, changement de situation familiale, etc.). Ce type de coaching débute souvent par le questionnement de réorientation professionnelle mais conduit à explorer bien d'autres aspects plus profonds.
- Durée : trois, six à douze mois, c'est très variable.

Remarque : on constatera les liens étroits qui existent entre les niveaux de profondeur de traitement en coaching et les types de coaching puisque les deux font référence aux types de changement que l'on peut traiter.

Les niveaux de changement et de travail en accompagnement

Description

V. Lenhardt propose de structurer la profondeur du travail que l'on peut mettre en œuvre avec un client selon sept niveaux. Il va du plus périphérique à la personne au plus profond de son intimité. Ce tableau a donc le grand intérêt de permettre de positionner la demande qui est faite en entreprise et d'avoir une idée assez précise du profil que doit avoir l'intervenant qui doit être choisi pour mener l'accompagnement en question.

Parler du développement de la personne responsable (manager ou dirigeant) sera très différent suivant les niveaux d'action et de développement sur lesquels on va se concentrer.

- Premier niveau de travail : il concerne l'environnement du manager ou du dirigeant et regroupe les aspects relatifs à la Stratégie (plan ou ligne de conduite permettant la répartition des ressources de l'entreprise dans le temps afin d'atteindre des objectifs déterminés), la Structure (elle caractérise l'organisation : organigramme, lignes opérationnelles et fonctionnelles, centralisation / décentralisation, etc.) et les Systèmes (souvent de communication, informatique, multimédia de type visioconférence, mais aussi tout ce qui relève des procédures : rapports, opérations de routines, mode de réunions, etc.). Il s'agit, selon le modèle des « 7 S » de McKinsey des trois « S durs » sur lesquels il est classique de travailler et qui définissent le cadre formel de l'organisation.
- Deuxième niveau d'accompagnement : ce qui concerne le poste de travail de l'accompagné (fiche de poste, liens hiérarchiques, appartenance d'équipe, etc.). Les personnes se développeront d'autant mieux que leur poste aura été clairement défini, que les moyens relatifs à la réalisation des tâches sont présents, que les personnes connaîtront bien leur travail, etc.
- Troisième niveau : ce qui concerne les comportements du manager ou du dirigeant. La systémique en parle comme relevant de changement de type 1. Cela touche à son style de

management, la façon dont il communique, dont il dirige, prend les décisions, coopère, anime les réunions, inspire ses équipes, ses compétences techniques, etc.

Lorsque l'on met en place un accompagnement du changement de type 1, on dit que le processus relève d'un contrat social (John Allaway) : le comportement change mais pas la structure de la personne. L'exemple typique est celui de l'alcoolique qui cesse de boire mais ne cherche pas à comprendre pourquoi il a bu et à modifier ses croyances et son système de représentations (on parle alors d'alcoolique sec). La dynamique de ce type de changement relève donc du contrôle. Autre métaphore possible pour comprendre la nature des changements de type 1 : si l'on imagine une voiture, aller plus vite dans cette perspective, cela revient à accélérer en faisant appuyer le conducteur sur la pédale en question, même si la voiture passe en surrégime.

La logique de contrôle ne suffit souvent pas pour asseoir dans la durée de nouveaux comportements. Il est alors nécessaire d'aller plus en profondeur.

La particularité de ces trois premiers niveaux, c'est qu'ils touchent la partie visible, observable du champ de travail du responsable à accompagner. A partir du moment où l'on rapproche le travail sur les comportements du changement de type 1, on peut dire que le niveau de changement qui précède correspond au niveau 0 de changement. Et conséquemment que le travail du premier niveau de profondeur cité qui porte sur la stratégie, les structures et les systèmes dont le responsable a la gouvernance correspond au niveau -1 de travail.

- Quatrième niveau de travail possible : il s'agit ici d'aborder voire de remettre en cause un ensemble d'éléments plus profonds pour le client parmi lesquels ses croyances, ses valeurs et ses systèmes de représentations. Parmi les croyances on retrouvera celles qui régissent sa vie, le travail, les êtres humains, les relations, la façon dont il se considère (position de vie), le fait de faire confiance, de la donner ou pas, etc. Les valeurs, elles, vont toucher à l'éthique de la personne, à sa conception de la morale et à la façon dont elle intègre les us et coutumes en cette matière ainsi que celles de l'entreprise (on parle alors de valeurs culturelles). Quant aux systèmes de représentations, il importe de comprendre qu'ils conditionnent l'ensemble des actes de management du responsable. Quelle représentation le responsable se fait-il du pouvoir ? De son métier ? De lui-même ? Est-il plus centré sur les contenus, les processus ou le sens ? Autant de questions que l'on posera pour faire émerger les systèmes de représentations des clients en entreprise.

L'approche systémique qualifie ces changements de type 2.

Si l'on reprend la métaphore de la voiture, aller plus vite sous le mode du changement de type 2 consiste à changer de vitesse, à changer de rapport plutôt que d'appuyer plus sur l'accélérateur. Mais cela exige un nouvel apprentissage : celui de l'usage de l'embrayage.

Lorsque l'on met en place un accompagnement du changement de type 2, on dit que le processus relève d'un contrat d'autonomie (John Allaway) : la personne veut comprendre puis modifier ses croyances et son système de représentations ; les changements de comportement proviennent d'une redécision profonde, issue d'une compréhension cognitive mais qui s'accompagne souvent de la redécouverte de ressources intérieures issues d'un changement de regard sur le monde, soi, les autres et d'un traitement émotionnel (la compréhension cognitive n'est généralement pas suffisante). Il n'y a qu'un pas vers la thérapie !

Figure 25 – Types de changement et niveaux de profondeur du travail d'accompagnement

- Cinquième niveau de profondeur : il s'agit de la structure profonde psychologique de la personne, lieu de ses blessures, de son rapport au corps, de ses affections, etc. On peut appeler cette structure le « caractère ». Il représente en fait l'organisation structurée des défenses et des croyances inconscientes de la personne, développée à travers toute son histoire et tout particulièrement sa petite enfance. Ce niveau de traitement ne peut être mené en entreprise, aussi bien parce que les conditions n'y sont pas réunies pour faire un travail adéquat que parce que se joue une question d'ordre déontologique : l'entreprise ne peut être le financeur de ce type d'exploration psychologique... Pour plus de détails sur les différences entre coaching et thérapie, on pourra se reporter au chapitre 2 du tome 1.

Par une logique implacable (!), comme le niveau précédent de changement correspond au type 2, on dira de celui-ci qu'il correspond à un changement de type 3. Au travers de cet type d'accompagnement, la personne redécide de son scénario de vie ainsi que de devenir pleinement consciente, agissante plutôt que réactive devant les événements.

- Sixième niveau : travailler à ce niveau revient à développer la partie inconditionnelle positive de la personne, ce qui relève du Prince. C'est, en fait, la partie la plus intime, qui est au-delà du système de défense et de blocage que vit tout être humain. On pourrait dire que le développement personnel focalise sur ce type de changement. Le coach va puiser l'énergie de cette partie en mettant en place l'alliance des Princes telle que nous l'avons déjà vue.

On donnera le chiffre 4 à ce niveau de changement.

- Septième niveau ou changement de type 5 : il s'agit de l'accompagnement spirituel dont les protocoles ne seront pas les mêmes selon l'anthropologie spirituelle sur laquelle reposent les démarches. Par exemple, selon l'anthropologie chrétienne, ce niveau de changement consiste à accompagner la personne à accueillir le salut d'une réconciliation avec Dieu, sauvé par le Christ, qui fait de lui un « Homme nouveau », ce que l'on pourrait appeler le « Prince spirituel », par opposition au « vieil homme », le « Crapaud spirituel » qu'il était avant cet accueil.

Selon l'approche ésotérique, l'homme, dans un processus d'autodivination, « réalise » sa « nature divine » et devient un libéré vivant. Le cinquième ouvrage de cette collection abordera ce niveau de changement plus en détails en explicitant ce que l'on peut comprendre de l'identité spirituelle de la personne. L'enjeu de ce type d'accompagnement est d'abord l'harmonisation profonde de l'être, le refus de toute forme de dichotomie, l'intégration, l'humanisation, de ses profondeurs, notamment en menant le travail de l'ombre (formulation jungienne).

Ces quatre derniers niveaux de profondeur relèvent de l'invisible, ils ne sont pas à proprement observables, même s'ils se perçoivent avec plus ou moins de clarté.

Les accompagnants selon les niveaux de profondeur

Selon les niveaux de changement recherchés, la demande ne sera pas adressée aux mêmes intervenants. A chacun son domaine et à chacun ses compétences même si l'on peut considérer que l'être humain est un tout et donc le découper en tranches ne conduit pas à une

unification de la personne. Pour autant, comme les protocoles ne sont pas identiques selon les niveaux de traitement (ni les attendus d'ailleurs !), il est possible et préférable de solliciter différents intervenants qui sauront mettre en place les démarches adéquates...

- Le type de consultant qui est sollicité pour une intervention sur l'environnement du responsable (niveau -1) est généralement le consultant en stratégie, en organisation, en systèmes d'informations...
- Les consultants appelés pour accompagner les changements de type 0 (définition de poste et de fonction) sont des spécialistes du recrutement, consultant RH au sens large, parfois aussi des consultants en organisation.
- Pour les changements de type 1 portant sur l'amélioration des comportements managériaux du responsable, les intervenants sollicités sont des formateurs et des coachs mais ce ne sont déjà plus les mêmes consultants qu'aux deux niveaux précédents.
- Pour les changements de type 2, niveau des attitudes, les intervenants auxquels on fait appel sont des coachs. Les consultants qui travaillent sur les « procédures dures » ne sont plus du tout sollicités, ou lorsqu'ils le sont, ressentent le besoin de suivre une formation au coaching.
- Pour le travail visant des changements de type 3, au niveau de la structure profonde, les personnes auxquelles on fait appel sont des thérapeutes (au sens générique du terme, le cadrage anthropologique et conceptuel des protocoles donnant lieu à des thérapeutes extrêmement divers).
- Pour travailler sur les changements de type 4, au niveau du Prince, les intervenants peuvent être des coachs, des thérapeutes, des animateurs de stages de développement personnel.
- Pour les changements de type 5, au niveau de l'être spirituel, les intervenants sont classiquement des thérapeutes psycho-spirituels, des prêtres et autres accompagnants ou guides spirituels, chamans, anachorètes, gourous au sens noble du terme et autres initiés des réalités spirituelles... En cette période de mutations profondes de société voire d'ère, de plus en plus nombreux sont ceux qui prétendent intervenir à ce niveau, avec compétence ou non. Discerner n'est pas toujours si facile.

Quoi qu'il en soit, il est recommandé d'être vigilant lors du choix de son accompagnant, parce que, selon les niveaux de traitement, on pourra rencontrer des personnes compétentes, crédibles et dignes de foi mais aussi des intervenants peu scrupuleux (même s'ils sont parfois d'une sincérité déconcertante de naïveté).

Niveaux logiques et accompagnement managérial

Je poursuis l'analyse des types de coaching et des niveaux de profondeur de traitement en abordant la question sous l'angle des niveaux logiques, concept dont les bases ont été posées par Gregory Bateson puis développées et approfondies par Robert Dilts .

Description de la grille des niveaux logiques

A l'origine, le concept des niveaux logiques d'apprentissage et de changement était présenté en tant que mécanisme dans les sciences comportementales par l'anthropologue Gregory Bateson, qui s'est appuyé sur les recherches de Bertrand Russell en logique et en mathématiques. Bateson note que dans toute démarche d'apprentissage, de communication, de changement, il existe des classifications d'informations qui nous renseignent sur ce qui a de l'importance pour le sujet. Cette analyse sera reprise et approfondie par Robert Dilts, qui fut un étudiant de Bateson au milieu des années 70. Dilts explique qu'il est important de respecter ces classifications d'informations pour comprendre, non pas pourquoi ce qui se passe se déroule, mais en quoi cela sert le sujet à ce moment précis (pour quoi cela se passe).

Comme la pensée est organisée de façon hiérarchisée, nous opérons donc à différents niveaux hiérarchiques. En conséquence, les problèmes eux aussi peuvent être indexés à différents niveaux logiques. La grille des niveaux logiques est un outil très puissant qui permet de diagnostiquer l'espace problème du demandeur du coaching. Initialement conçue par Dilts avec six niveaux différents (environnement, comportements, capacités, valeurs/croyances, identité, spirituel/transpersonnel), cette grille comporte aujourd'hui, selon les versions, de six à neuf voire dix niveaux ou espaces différents. Lorsque l'on écoute une personne qui a une difficulté (que nous soyons coach ou non d'ailleurs), la question que l'on doit se poser est « dans quel espace s'inscrit son problème ? » et du coup « à quel niveau demande-t-elle de l'aide ? ». Ceci sera particulièrement utile pour trouver le mécanisme de changement à mettre en place selon le niveau du problème. Autrement dit, cette grille, lorsqu'elle est maîtrisée, nous permet de savoir quoi faire quand.

Voici quelques exemples pour saisir intuitivement les niveaux différents que l'on repère dans l'exposé que fait un client de son problème. La problématique peut être liée à :

- L'environnement qui change (mutation, rupture, etc.).
- Des comportements : un employé casse par mégarde un appareil dont il a besoin pour travailler.
- Des compétences : un collaborateur, bien qu'ayant le diplôme pour occuper son poste, ne connaît pas le logiciel utilisé par la société qui l'emploie.
- Des attitudes : une personne se plaint de l'attitude des autres vis-à-vis d'elle parce qu'elle ne se sent pas écoutée et que les autres lui proposent toujours des solutions.
- Des croyances : une personne n'essaie même pas une solution prescrite parce qu'elle n'y croit pas.
- L'organisation : c'est juste la façon dont les processus sont organisés qui génère le problème (un service marketing qui poste un même jour 100 000 mails avec un taux de réponse de 1% et un service commercial qui ne peut gérer que 100 appels va au-devant de problèmes de saturation selon le temps que l'on se donne pour répondre aux demandes).
- Des principes : quand l'une des grandes valeurs de l'entreprise n'est pas respectée.

L'expérience montre que différencier ces types de problèmes par une reformulation est très aidant pour le client.

Voyons maintenant dans le détail les différents niveaux logiques de la grille de Dilts, dans sa « version déployée » :

1. L'environnement : quoi que nous faisons, cela s'inscrit forcément dans un environnement précis. C'est le monde qui nous entoure, ses conditions physiques, les contraintes extérieures qui orientent nos réactions et répondent aux questions « où ? » et « quand ? » ? Quelques exemples d'éléments propres à l'environnement : le climat social, l'ambiance, les règles, le lieu géographique, la période, etc.
2. Les comportements : ce que nous faisons pour agir sur notre environnement. Ils sont liés à nos actions et répondent aux questions « quoi ? », « quoi faire ? », « quoi mettre en œuvre ? ». Ils couvrent nos actes volontaires et involontaires, conscients et inconscients. Comme tout niveau logique d'un niveau supérieur a pour vocation de structurer le niveau immédiatement en-dessous (il s'agit là d'une des règles de fonctionnement de cette grille, voir infra page 99), la question que l'on peut se poser est celle de savoir si l'on adopte les comportements adéquats pour modifier l'environnement dans le sens que nous souhaitons.
3. Les émotions : Alain Thiry suggère d'insérer en troisième niveau logique les émotions que le sujet éprouve lorsqu'il fait ce qu'il fait. Pour choisir la position des émotions dans le modèle, Thiry reprend la logique de Dilts en affirmant qu'un niveau structure le niveau immédiatement inférieur. Comme les émotions ont un impact sur nos comportements, elles occupent donc le niveau du dessus. Et comme les stratégies mentales ou méta-programmes (cf. niveau 5 ci-dessous) ainsi que les capacités (cf. niveau 4 ci-dessous) peuvent impacter les émotions, ces dernières se trouveront nécessairement au-dessus.
4. Les capacités : il s'agit des compétences et savoir-faire que nous utilisons pour acquérir et mettre en œuvre nos comportements. Les capacités sont liées à la coordination de nos comportements et nous renvoient aux questions « comment faire ? », « ai-je les capacités pour... ? ».
5. L'attitude : il s'agit des dispositions et attitudes mentales qui nous invitent à vivre l'expérience en répondant à la question « comment être ? ». Une attitude, dans ce contexte, est à entendre comme une pensée qui dure longtemps et qui est reliée à une émotion. Porter un regard sur l'attitude de l'autre implique nécessairement une inférence (décision sur la signification de nos observations), parce que nous n'avons plus de moyens de voir, d'observer, de constater. A partir de là, les niveaux logiques ne s'observent plus, ils sont invisibles parce qu'ils ne concernent pas les comportements. Nos attitudes mentales font référence à nos cartes intérieures et à nos stratégies que nous développons par l'expérience et par réactions émotionnelles face aux stimuli auxquels nous sommes soumis. Cela désigne le « comment je suis à l'intérieur ». Ce niveau-là n'est pas spécifié dans toutes les modélisations de cette grille. Néanmoins, il m'apparaît très utile de le spécifier parce qu'il rend compte de ce que la Programmation Neuro-Linguistique nomme les méta-programmes ou mode opératoires préférés du cerveau pour sélectionner l'information. Pour plus d'informations sur les méta-programmes, se reporter à la page 109.
6. Le niveau des valeurs : c'est ce qui « mesure », « évalue » la réalité et sert de critère pour ressentir tel ou tel état interne. Elles peuvent être associées aux besoins de la personne. Cela répond à la question « Qu'est-ce qui est important pour moi, qu'est-ce qui a du poids ? ».
7. Le niveau des croyances et convictions : les croyances sont des assertions pour lesquelles nous ne pouvons donner une justification valable pour tous. On identifie généralement trois types de croyances. Pour ma part, je les structure en cinq catégories : ☐ les croyances ouvrantes, positives, qui amènent le sujet à se donner des permissions qui l'aident à vivre de façon éthique, en harmonie, etc. ☐ les croyances neutres qui ne font ni mal ni bien à la

personne qui les a (je crois que demain il fera beau !) ; ② les croyances limitantes dont nous avons parlé dans le premier chapitre et qui amènent le sujet à adopter des considérations négatives vis-à-vis de lui-même, les autres et le monde (fondements du Crapaud) ; ③ les croyances pathogènes qui conduisent le sujet à porter atteinte à sa santé : on dit parfois que la maladie est un processus corporel de changement lorsque la psyché de la personne ne veut pas changer ; ④ les croyances mortifères, celles qui visent la destruction de soi, des autres et du monde (par exemple l'intégrisme religieux qui conduit au terrorisme). Ce niveau vise à répondre à la question « pourquoi tenez-vous à faire ce que vous faites et à adopter telle attitude intérieure ? ». A ce niveau, l'aide d'un thérapeute sera plus efficace que celle d'un coach.

8. L'identité : elle est en lien avec la mission que nous sentons avoir et est reliée à la question « qui suis-je ? ». Cette question émerge de façon récurrente à différents âges de la vie. Généralement à l'adolescence mais aussi à la quarantaine pour une réorientation professionnelle, ou encore vers 50-60 ans pour réinterroger le sens de l'existence. Ces étapes ne constituent pas un problème en tant que tel mais une problématique, à savoir une dynamique de vie dans laquelle un tournant doit être négocié. Cela devient un problème lorsque les personnes s'identifient à leur problématique : une personne qui dit « je suis gros » et qui désire maigrir s'identifie à son problème et les régimes risquent fort d'être insuffisants car adopter un « comportement régime » ne pose pas la résolution au niveau où le problème se pose. De la même manière, l'adoption d'un Masque (par exemple le « gentil disponible ») qui se manifeste par des comportements de suradaptation, cache un manque d'affirmation de soi, de prise en compte de ses besoins, de l'expression de ses émotions. Ceci relève d'une question identitaire plus que de comportements. Il s'agit là d'une fausse identité que l'on peut se donner faute de mettre en œuvre des capacités qui permettraient d'adopter de véritables comportements (et non des comportements parasites) fondés sur des choix affirmés et ainsi être authentiquement soi-même. Selon les cas, le thérapeute ou le coach pourront intervenir.

9. Au-delà de ces huit premiers niveaux, nous abordons celui de la spiritualité qui dépasse et coiffe l'identité. Ce niveau peut se définir comme un type de « champ relationnel » embrassant de multiples identités donnant forme à un sentiment d'appartenance à un système plus grand, au-delà de son identité individuelle. Autrement dit, à ce niveau-là, le sujet se considère comme faisant partie d'un tout plus large que lui-même, que ce soit sa famille, son pays, sa religion, l'univers, Dieu... La spiritualité fait référence à la façon dont nous sommes reliés aux autres (être relié correspond d'ailleurs à l'étymologie du mot religieux). A ce niveau nous atteignons une morale de l'engagement, un code personnel qui règle nos actions. Nos forces sont alors utilisées dans la perspective d'une cause, du bien commun, d'une transmission. Il arrive que ce niveau soit divisé en deux : la mission en niveau 9 et le niveau proprement spirituel et transpersonnel en dixième étage.

Figure 26 – La grille des niveaux logiques déployés

Règles de fonctionnement des niveaux logiques pour gérer la dynamique de changement

Connaître les règles qui régissent le fonctionnement des niveaux logiques permet de gérer le changement. Gregory Bateson les explicite ainsi :

- Les problèmes relationnels et de communication sont généralement engendrés par une confusion de niveaux logiques. Si deux personnes se parlent à des niveaux différents, il sera difficile pour elles de se comprendre.

- Il est difficile voire impossible de résoudre un problème si on essaie de le faire à un mauvais niveau. Einstein ne disait-il pas : « la solution ne se trouve pas au niveau où le problème s'est posé » ?
- Les mécanismes de changement ne sont pas identiques d'un niveau à l'autre. Il faut donc choisir, parmi les différentes techniques possibles, celle qui est la plus appropriée au niveau où se situe l'espace problème.
- La fonction d'un niveau logique est d'organiser l'information, de synthétiser, d'organiser et de diriger les interactions du niveau inférieur. Par exemple, mes capacités déterminent le type de comportements que je vais adopter et mon comportement a une incidence sur mon environnement.
- Le changement effectué à un niveau induira automatiquement des changements dans les niveaux inférieurs. C'est ainsi que le sujet maintient la cohérence de sa carte du monde. Par exemple, une personne qui se place dans un état interne positif pourra changer sa capacité à apprendre telle ou telle matière, par exemple une langue étrangère. Elle se croira capable de le faire. Cela va l'amener à adopter un comportement nouveau, celui de s'inscrire à des cours, même si initialement elle pensait ne plus être en âge de le faire et changer d'environnement, en décidant par exemple de faire un voyage d'études dans le pays en question.
- Par contre, si on introduit un changement à un niveau donné, les changements aux niveaux supérieurs ne sont pas garantis. Ils se produiront peut-être mais pas nécessairement. A titre d'exemple, apprendre une langue étrangère peut modifier la perception que la personne se fait de son identité mais pas obligatoirement.
- Conséquemment, la résolution d'un problème ne s'effectue pas au niveau où il se pose, mais de préférence à un niveau supérieur.

Les types de coaching issus de la grille des niveaux logiques

Fort de la représentation des niveaux logiques, je suggère de qualifier plus précisément les différents types de coaching en entreprise. Pour plus de simplicité, je reprends une version moins déployée de la grille, celle à six niveaux : Environnement, Comportements, Capacités, Croyances et valeurs, Identité et enfin Vision / Mission / Sens / Système.

Comme le montre le schéma :

- Le coaching de compétences avec contrat de changement de type 1 abordera les niveaux logiques 1, 2 et 3.
- Le coaching de performance (ou de développement) incluant un changement de type 2 abordera les niveaux 3 et 4, à savoir les capacités et les valeurs, croyances et autres conceptions (représentations).
- Le coaching d'excellence (selon la terminologie que nous avons déjà utilisée et définie dans le premier tome) abordera les valeurs, croyances et autres conceptions (représentations) propres au niveau 4 mais aussi traitera des questions directement en lien avec l'identité du sujet (niveau 5).

- On parlera de coaching stratégique lorsque tous les niveaux seront concernés par la prestation.

Figure 27 – Les types de coaching en regard des niveaux logiques

Identité de l'intervenant selon le niveau traité en accompagnement

Les intervenants de ces différents types d'accompagnement ne sont pas tous les mêmes dans leur positionnement identitaire ou mission qu'ils se fixent. Le schéma suivant attribue un nom au rôle que l'on jouera selon que l'on abordera tel ou tel niveau logique.

Figure 28 – Les types et postures de coachs en regard des niveaux logiques

Les questions que je pose souvent en supervision aux coachs que j'accompagne concernant leur identité d'accompagnant sont :

- Quel coach êtes-vous ?
- Quel rôle souhaitez-vous avoir ?
- Dans quelle posture vous sentez-vous le plus à l'aise et donne le plus de densité à votre profession ?

En regard des champs d'application de l'accompagnement, ce même questionnaire sur le centre de gravité de l'accompagnant peut être formulé comme suit : l'intervenant a-t-il une appétence plus nette dans le champ de l'accompagnement...

- De l'organisation (Organization Development et accompagnement stratégique de l'entreprise) ?
- Des équipes (team building, coaching d'équipe, analyse de la pratique managériale) ?
- Du manager et du dirigeant (coaching) ?
- Du Prince (développement personnel) ?
- De la psychologie profonde de l'être (accompagnement thérapeutique) ?
- De la dimension noétique de l'être (accompagnement spirituel) ?

Figure 29 – Les champs d'application de l'accompagnement (d'après V. Lenhardt)

Synoptique du chapitre suivant, dernier de la première partie

Il nous reste à aborder deux sujets importants avant de traiter à proprement parler du coaching de manager (deuxième partie) et de celui du dirigeant (troisième partie) :

- d'une part ce que l'on appelle le développement identitaire et son traitement en coaching ;
- d'autre part les quelques protocoles les plus fréquemment utilisés par les professionnels.

Chapitre 4 – Accompagner la croissance identitaire et protocoles de base

Avant d'être manager ou dirigeant, le responsable est d'abord un être humain. A ce titre, il est fréquent qu'il ait des questions identitaires qui sous-tendent ses interrogations d'ordres managérial et entrepreneurial. Commençons donc par aborder quelques points clés issus de cet état de fait...

Les propos qui suivent sont utiles aussi bien pour l'accompagnant qui retrouvera quelques fondamentaux que pour les responsables d'équipe ou dirigeants qui pourront assez facilement les intégrer dans leur pratique managériale. Au minimum, cela leur permettra de faire croître la perception et la compréhension qu'ils ont des interactions mises en place lors d'accompagnements professionnels...

Les questions identitaires de base des clients

Incidence du feedback négatif selon le niveau logique pointé

Il importe de savoir que la personne accompagnée sera d'autant plus en difficulté que la problématique qu'elle rencontre se situe dans les niveaux les plus élevés de la grille des niveaux logiques telle que présentée au chapitre précédent. Robert Dilts propose cette expérience pour nous aider à nous en rendre compte. Il nous invite à comparer les propos suivants :

- Cet objet-là, qui se trouve dans votre environnement, est dangereux.
- Vos actions dans ce contexte-là étaient dangereuses.
- Votre incapacité à effectuer des évaluations fiables est dangereuse.
- Vos croyances et valeurs sont dangereuses.
- Vous êtes une personne dangereuse.

Le jugement effectué dans chaque exemple concerne la « dangerosité » de quelque chose. Mais ce que les gens sentent intuitivement, c'est que « l'espace » ou le « territoire » s'élargit avec chaque énoncé, accompagné d'un affect émotionnel de plus en plus conséquent à mesure que les énoncés progressent. Lorsque quelqu'un vous dit qu'une de vos réactions comportementales est dangereuse, c'est tout à fait différent que s'il vous dit que vous êtes « une personne dangereuse ». Les jugements dans chaque énoncé sont les mêmes (la dangerosité). Ce qui change est la facette de la personne ciblée par l'énoncé.

Exercice pour prendre conscience de l'impact du feedback

Il suggère d'ailleurs de procéder à un exercice pour identifier comment nous réagissons à ce qu'on aura tendance à identifier comme des attaques identitaires. Le voici...

Imaginez quelqu'un en train de vous dire chacune des formulations suivantes :

- Votre environnement est (stupide/laid/ exceptionnel/beau).
- Votre manière de faire dans cette situation était (stupide/laide/ exceptionnelle/belle).
- Vous avez vraiment la capacité d'être (stupide/laid/exceptionnel/beau).
- Ce que vous croyez, ce qui est important pour vous est (stupide/laid/exceptionnel/beau).
- Vous êtes (stupide/laid/exceptionnel/beau).

Il nous encourage à constater que les jugements dans chaque énoncé sont les mêmes mais que le niveau pointé, lui, change. Spécifiquement il s'agit de :

- L'Environnement
- Les Comportements
- Les Capacités
- Les Croyances et Valeurs
- L'Identité

Il est bien utile de faire soi-même et faire vivre cet exercice parce qu'il donne lieu à des prises de conscience très puissantes.

Questionnement de base du client à son coach en matière d'identité

On constate donc que certains clients viennent en coaching parce qu'ils ont un problème identitaire. Il arrive aussi qu'ils soient sujets, durant les quelques mois que dure un coaching, à des attaques identitaires provenant de leur milieu professionnel.

Dès que l'alliance de changement (alliance des Princes et symbiose transitionnelle résolutoire) est établie, dès que la parole et la personne du coach deviennent « crédibles » pour le client, celui-ci adresse au coach des questions identitaires, un peu comme un adolescent cherche à savoir qui il est.

A partir du schéma identitaire de Carlo Moïso (Prince, Crapaud, Masque) et des niveaux logiques de Dilts, François Delivré souligne que les questions identitaires portent aussi bien sur le contenu de l'identité que sur le processus de soutien de son identité. Voici quelques exemples proposés par Delivré :

- Questions de contenu portant sur l'identité. Le client s'adresse au coach ainsi :
 - ❓ Comment faire pour être reconnu dans « qui je suis » (souffrance parce qu'une partie importante de l'identité du client est méconnue par l'entreprise) ?
 - ❓ Quoi faire pour devenir « qui je veux être » (projet de changement) ?
 - ❓ Quoi faire pour m'accepter comme je suis (désespoir du Crapaud) ?

❓ Qui suis-je ? (perte de repères personnels, incohérence apparente entre les facettes d'identité).

❓ Suis-je un bon manager, un bon dirigeant (doute sur la compétence, la posture...)?

❓ Suis-je ce qu'on dit de moi... (attaques d'identité) ?

• Questions de processus. Le client a conscience de son identité, mais a besoin d'y être accueilli, soutenu, entendu. Les questions sous-jacentes qu'il pose au coach sont :

❓ Respecterez-vous mon Masque ?

❓ Accueillerez-vous mon Crapaud ? (puis-je vous le montrer ?)

❓ Comprendrez-vous mon Prince et l'encouragerez-vous ?

❓ Admirerez-vous mon héros ?

Ce que fait généralement le coach pour répondre à ces questions identitaires

Les formations au coaching soulignent la façon de traiter et de répondre à ces questions identitaires. Voici comment F. Delivré résume les tactiques d'intervention...

En cas de questions portant sur le contenu

Le coach va généralement :

- Frustrer et faire travailler le client. C'est l'attitude de base de l'accompagnant en face de questions identitaires. Il ne répondra pas à ces questions, mais interrogera son client afin qu'il trouve lui-même qui il est. Si un client demande par exemple « suis-je un bon manager ? », le coach l'invitera à explorer ses représentations sur ce qu'est un « bon manager » selon lui.
- Objectiver ce qui peut l'être en priant le client d'approfondir les éléments constitutifs de l'identité dont il rêve ainsi que les critères qui lui permettront de vérifier qu'il est sur le chemin de sa mise en œuvre.
- L'inviter à réduire le décalage entre identité perçue et identité idéale. J'utilise à cet égard la fiche que Schutz a développée pour conduire ce type de travail (cf. Annexe 4 – Fiches pour faire travailler l'estime de soi - Quelle personne veux-je être ou ne pas être (W. Schutz) ?, page 500).

En tout état de cause, le coach acceptera inconditionnellement le désir de son client, même si celui-ci fait des « méconnaissances » sur lui-même ou sur son projet. En veillant à ne pas décourager son client, il procèdera donc au traitement des méconnaissances, c'est à dire traiter l'absence de reconnaissance (plus ou moins inconsciente) d'éléments qui pourraient aider à la résolution du problème qui se pose (voir infra, page 108).

En cas de questions portant sur le processus

Il n'y a, la plupart du temps, aucune raison de frustrer le client. L'accompagnant fonde sa ligne de conduite sur les principes suivants que nous avons déjà vus entre les lignes au chapitre précédent :

- Toujours voir le Prince derrière le Crapaud et le Masque. Croire que ce Prince peut se développer, réfléchir, réussir. Il importe de le lui dire !
- Respecter le Masque du client, mais lui faire comprendre qu'il est parfois inutile.
- Ne pas chercher la façon dont le Crapaud s'est construit (ce serait une certaine forme de thérapie), mais refuser que le client s'identifie à lui.
- Inviter sans cesse le client à prendre le chemin de l'autonomie (voir l'accompagnement de l'autonomie dans l'épilogue de cet ouvrage, page 461).
- Accepter qu'un client ait de grands ou très grands projets, mais l'alerter lorsqu'il s'engage sur la voie du Héros de fer blanc ou qu'il fait des méconnaissances (voir page 108 pour leur traitement).

Les attaques identitaires et leur traitement

Qu'appelle-t-on attaques identitaires ?

Il s'agit d'un véritable ébranlement de « l'image de soi » qui porte jusqu'alors sur un aspect valorisant et de cohérence de la personne. Le sujet reçoit un signe de « reconnaissance négatif » et transforme le « tu fais » et/ou le « tu es » en « je suis ».

Lorsque cela se produit, il intériorise la définition de lui-même qui lui est adressée. Le regard de l'autre devient son identité (c'est le processus d'identification et de confirmation évoqué au chapitre 1, page 33).

Ces attaques peuvent porter sur l'image physique, la capacité intellectuelle, des éléments psychologiques, l'image sociale ou sur l'appartenance, sur le potentiel (qu'ils s'agissent des rêves ou des projets du sujet).

La façon dont le coach traite ces attaques...

Comme le souligne encore F. Delivré, l'accompagnant invitera son client à :

- Regarder de qui vient l'attaque afin de la mettre en perspective. Le client peut à cet égard effectuer une analyse « politique » autant et sinon plus que « psychologique. » Quels sont les enjeux de l'attaque ? Qu'est-ce que l'attaquant espère en agissant ainsi ?
- L'aider à s'affirmer, à sortir du rôle de victime psychologique (même s'il est parfois une victime réelle). Évaluer la riposte possible et se défendre sans contre attaquer (ce qui équivaldrait à entrer dans le jeu psychologique du triangle dramatique Persécuteur – Sauveteur – Victime).
- Lui apprendre à se protéger. Quels sont par exemple les côtés « juridiques » de l'attaque ? Quelles en sont les conséquences ? Le client a-t-il des alliés ?
- Relativiser l'attaque. La personne subit-elle régulièrement des attaques de cette nature ou est-ce circonstanciel ?

- De façon générale, l'inviter le client à décider « s'il prend » ou « s'il ne prend pas » le signe de reconnaissance négatif. Je rappelle à ce propos que dans l'économie de reconnaissance d'une personne, l'une des options est de « refuser ».

Dans un second temps et seulement lorsque « l'image de soi » du client sera restaurée, le coach pourra l'inviter à approfondir lucidement sa part de responsabilité et la façon dont il a éventuellement contribué à ce que l'attaque soit possible.

Qu'en est-il du feedback technique, non pas identitaire ?

Je profite de ces propos sur le feedback identitaire pour aborder ici l'art d'en fournir à quelqu'un dans la perspective d'améliorer sa pratique d'une technique (plutôt que de traiter des aspects plus inconditionnels de la personne, à savoir son être).

Issu de la psychologie humaniste qui veut que l'ouverture au monde et le développement de la conscience constituent en soi une thérapie pour personnes en bonne santé, on pourrait être tenté de voir le coaching comme une pratique spécifique d'accompagnement identitaire qui viserait le bien-être et l'alignement de la personne entre ses valeurs, ses croyances, son identité, son métier etc. N'entend-on pas parler désormais de coaching en santé, de coaching en bien être, de coaching transpersonnel et spirituel ? Certes...

Mais rappelons que le coaching, s'il a en effet des incidences très positives en terme de construction identitaire, a été initialement conçu pour conduire une personne à améliorer ses performances (historiquement, dans le monde sportif). Aux premières heures du coaching, l'enjeu consistait à créer les conditions d'une nouvelle forme d'apprentissage (plutôt que de proposer un enseignement) dans laquelle la volonté, l'intention et la responsabilité du bénéficiaire allaient être hautement valorisées. Il s'agissait de dépasser le recours massif que le monde sportif avait de la psychologie comportementale (et qui avait ses limites) et du recours non moins massif que l'entreprise avait de la psychologie cognitive (et qui hypertrophiait l'analyse comme modus operandi résolutoire des problèmes quotidiens).

Sir John Whitmore, l'un des premiers coachs sinon même le premier à avoir conceptualisé l'approche, a considérablement contribué à lancer cette nouvelle discipline. Son livre « Le Guide du coaching », au style simple et direct, a certes vieilli dans la mesure où les principes qu'il y présente sont basiques (et désormais rabâchés dans la littérature du coaching) ; mais pour autant l'opérationnalité de ses recommandations et de ses techniques d'entretien reste parfaitement valide, notamment en matière de feedbacks lorsqu'il s'agit d'aider quelqu'un à « mieux faire » quelque chose.

Donner des feedbacks est devenu, dans les trente dernières années, un « verset » du credo du « management ressource ». Pourtant, force est de constater qu'il n'est pas toujours très bien maîtrisé par les managers, ni même par certains coachs (je prends ici le risque de paraître un peu iconoclaste !). Tout simplement parce que l'on ne l'enseigne plus spécifiquement, considérant à tort que tout le monde maîtrise cette technique.

Oui, certains ont une capacité naturelle à donner des feedbacks qui vont aider leur interlocuteur, mais d'autres doivent apprendre à le faire car cela ne correspond pas à leur posture intérieure naturelle... Or les neurosciences montrent combien le cerveau réagit positivement à un feedback correctement construit. Je reprends donc ici à mon compte ce que J. Whitmore appelle les cinq niveaux de feedback dont l'efficacité va en croissant. On pourrait

résumer sa pensée en disant qu'en matière d'apprentissage et d'amélioration des performances « le plus mauvais feedback est personnel et critique. Le meilleur est subjectif et descriptif. »

- Le premier niveau consiste à dire par exemple à un collaborateur qu'il ne sert à rien : c'est une critique personnelle qui altère l'estime et la confiance que la personne en question a d'elle-même. C'est inutile et risque simplement de réduire sa performance par démotivation identitaire. Nous avons déjà évoqué cela avec l'impact des feedbacks émis aux différents niveaux logiques de Dilts (page 103).
- Le deuxième niveau pointe « l'objet » du feedback comme par exemple « votre rapport ne sert à rien dans le contexte qui nous préoccupe ! ». Dans ce cas, le jugement porte sur l'objet et non sur le sujet auteur de l'objet. Il est ici catégorique, sans appel et surtout il n'apporte aucune donnée qui permettrait à l'auteur de l'améliorer.
- Le troisième niveau qualifie l'objet du feedback : « Votre rapport est clair, certes, mais il n'est pas adapté au niveau de connaissances des destinataires auxquels nous pensons l'envoyer ». Il n'y a plus de critique ad hominem, le jugement est moins catégorique, mais il souffre encore d'imprécision pour permettre à l'interlocuteur de s'approprier (c'est essentiel) le travail d'ajustement qu'il conviendrait de faire.
- Le quatrième niveau interpelle le collaborateur sur l'estimation qu'il fait de son travail : « Que pensez-vous de votre rapport ? ». Par cette question, la personne s'approprie son travail ; cependant sa réponse risque de souffrir d'approximation ou de constituer un jugement de valeur (« je trouve que c'est bien, que ce n'est pas bien, que c'est améliorable », etc.).
- Le cinquième niveau évite les écueils précédents et amène la personne à fournir une description détaillée exempte de jugement de sa production : « Quel était le principal objectif de votre rapport ? Quelle était votre intention ? ». Elle évite de faire rentrer l'interlocuteur dans une logique de défense.

L'efficacité du cinquième niveau provient de ce que la personne doit réfléchir et s'impliquer sans jugement de valeur qui porte sur sa personne. Elle l'amène à élargir le champ des possibles après qu'il a mis au clair sa façon de penser par la parole. Il développe ainsi l'ouverture d'esprit et la responsabilisation, deux termes qui correspondent aux « méta-objectifs » de la démarche de coaching selon J. Whitmore. Si ces deux termes sont déployés au mieux, les conditions d'apprentissage sont optimales et l'amélioration des performances est au rendez-vous.

Quelques mots sur le traitement des méconnaissances

J'ai évoqué à plusieurs reprises la question des méconnaissances. Ce terme fait référence à un concept d'Analyse Transactionnelle. Il est, à mon sens, indispensable de le connaître aussi bien en tant que coach qu'en tant que manager car il permet de poser quelques diagnostics sur ce qui se joue éventuellement chez nos interlocuteurs (et parfois en nous-mêmes) dans la réalisation de leurs missions, et ainsi trouver des leviers de résolution de problèmes qui ne nous apparaîtraient pas aussi simplement sans ce concept...

La méconnaissance est un mécanisme psychique qui correspond à l'absence de reconnaissance par la personne d'un symptôme ou à l'omission inconsciente d'une information qui serait utile pour résoudre un problème. Ce mécanisme interne induit une réponse

inappropriée du sujet, laquelle est appelée passivité (pour plus de détails sur les quatre passivités que recense l'Analyse Transactionnelle se reporter à la page 112). Chaque méconnaissance s'accompagne d'une distorsion, c'est à dire d'une exagération d'un aspect de la réalité et d'une contamination (un mélange entre Etats du Moi, cf. tome 1).

Les théoriciens ont identifié quatre types de méconnaissance :

1. La personne nie les faits.
2. Elle constate les faits mais elle nie qu'ils posent un problème ou qu'ils ont une quelconque signification.
3. Elle constate les faits et leurs conséquences mais elle nie l'existence d'une solution.
4. Elle constate les faits, leurs conséquences et dispose bien d'idées de ce qu'il faudrait faire mais elle ne se sent pas du tout concernée ou simplement pas en mesure de résoudre le problème ou elle pense que les autres ne peuvent rien faire s'ils sont pris dans la problématique.

L'Analyse Transactionnelle explique que le dialogue interne qui accompagne le phénomène de méconnaissance (et donc de passivité) cherche à justifier ce système et l'appelle la « grandiosité ». La « grandiosité » s'avère étroitement liée à une croyance qui vient de l'enfance, celle du sujet qui ne se considère pas assez important, ou encore incapable d'agir, incompetent, ne méritant pas de réussir, etc. Le tableau que j'utilise pour traiter les méconnaissances est le suivant :

Le

problème Sa

signification La solution (option) Capacité de changement Déjouer la méconnaissance avec le client

Des autres De soi

Il n'y a pas de problème Faire le diagnostic de la situation

Il y a un problème ... mais il n'est pas grave Analyser les conséquences

Il y a un problème ... il est

important ... mais il n'y a rien à faire Pratiquer la créativité

Il y a un problème ... il est

important ... il y a des solutions ... mais ils ne sont pas capables de changer ... mais je ne suis pas capable de changer Travailler la confiance / la méfiance

Il y a un problème ... il est

important ... il y a des solutions ils sont capables de changer ... mais pas moi ! Faire un bilan personnel

Il y a un problème ... il est

important ... il y a des solutions ils sont capables de changer ... je suis capable de
changer Construire un plan pour agir

Figure 30 – Tableau de traitement des méconnaissances

Je le trouve beaucoup plus simple à utiliser que le tableau des méconnaissances fourni par les ouvrages de référence de l'Analyse Transactionnelle de Joines & Stewart et ne nécessite pas plus d'explication que de suivre son fil directeur.

Un peu plus sur les méta-programmes

Dans les années 70, le linguiste John Grinder et le mathématicien et psychologue Richard Bandler se sont interrogés sur les pratiques de quatre thérapeutes de renom dont les modes opératoires fonctionnaient. A cette époque, on constatait sur le terrain de la communication, du développement personnel et de la thérapie plus d'échecs que de réussites. A partir des travaux de Gregory Bateson, Virginia Satir, Milton Erickson, Fritz Perls et des observations qu'ils ont menées auprès d'eux, Grinder et Bandler ont donné naissance à la Programmation Neuro-Linguistique (PNL). La question opérationnelle qui a mené leur travail était « comment font-ils pour réussir ? » et leur quête fondamentale visait « la découverte de l'excellence de l'être humain ». Ils se sont particulièrement intéressés et ont spécifiquement observé comment :

- Les gens structurent leur pensée et la transmettent.
- Ils mettent en place leurs stratégies et les utilisent.
- Ils élaborent leurs valeurs et leurs croyances qui vont ensuite sous-tendre leurs comportements.
- Les compétences inconscientes peuvent être mobilisées, perfectionnées et reproduites.

La PNL se veut donc un système qui met en lien nos programmes internes (P), le fonctionnement de notre système neurologique (N) et la façon dont nous rendons compte par le langage (L) verbal et non verbal de nos structures de perceptions et de représentations. Sur la base d'observations, elle a permis de faire émerger nos manières de répondre au réel de façon automatique en les regroupant selon une douzaine de modes que ces chercheurs ont appelés des méta-programmes.

Les méta-programmes agissent par ailleurs comme des filtres qui orientent notre manière de percevoir le monde, d'évaluer la satisfaction de nos critères et d'influencer nos comportements. Ils correspondent à nos attitudes mentales.

L'observation de ses dires et de ses comportements nous permet d'émettre des hypothèses sur la manière de penser et de se comporter d'une personne. Ce qui est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'aider une personne ou un groupe à sortir des impasses, parfois induites par ces méta-programmes. Voici la façon dont je les ai regroupés afin de faciliter leur repérage dans les interactions :

1. Les méta-programmes caractérisant le tri primaire qu'effectue la personne devant une situation et le mode de traitement selon et l'index de computation.
2. Les méta-programmes caractérisant l'orientation principale de la personne et son cadre de référence.

3. Le méta-programme qui conduit la personne a un comportement plutôt actif ou plutôt passif.
4. Le méta-programme qui amène la personne à être naturellement d'accord avec les autres ou au contraire en désaccord.
5. Le méta-programme qui incite la personne à avoir des conduites d'appétence (aller vers) ou à des comportements d'éloignement (s'éloigner de).
6. Les méta-programmes liés au temps.
7. Les méta-programmes qui regroupent la façon dont nous effectuons les comparaisons (qui correspondent à mon sens à une redistribution dynamique des précédents).

Voici quelques explications et la façon d'amener la personne à dépasser éventuellement les automatismes de ses méta-programmes...

Le tri primaire et index de computation

C'est ce qui intéresse le plus la personne, ce qui lui est le plus important dans une situation donnée : les gens, l'environnement, l'activité, l'ambiance... L'information qui est automatiquement sélectionnée par le sujet, sur laquelle l'attention est portée correspond à ce qui la préoccupe le plus.

Je rattache au tri primaire un méta-programme qui lui est proche, celui de l'index de computation. L'être humain en tant que système est composé, d'après la PNL, comme un ensemble de trois centres : le centre cognitif ou « Processus Internes » (PI), le centre émotionnel ou « Etats Internes » (EI) qui gère émotions et sensations, le centre moteur qui comprend nos actions ou inactions, langage verbal et non verbal, autrement dit nos « Comportements Externes » (CE).

Chacun de nous focalise naturellement son attention et sollicite le plus tel ou tel centre (PI, EI ou CE). Selon la modalité de ce méta-programme, l'on regardera la personne (soi et/ou l'autre) selon son comportement, ou au contraire en cherchant à comprendre sa pensée (ou la sienne), ou enfin en focalisant sur les émotions (ce que l'autre et soi ressentent).

Les méta-programmes d'orientation et de cadres de référence de la personne

Je regroupe les deux méta-programmes d'orientation et des cadres de référence de la personne parce que je les trouve assez proches.

On peut les décliner en six types d'orientation différente :

- Orientation vers soi : on dira qu'une personne a une orientation vers soi lorsqu'elle ne pense qu'à ses propres intérêts bien que ce puisse être au détriment du groupe ou de l'entreprise. Face à cette attitude, on aura avantage à ne pas se laisser faire. On osera dire « non. » On osera aussi exiger ce qui est bon pour soi.
- Orientation vers l'autre : c'est lorsque l'on a tendance à donner la priorité aux besoins des autres et, du même coup, à souvent s'oublier. La phrase typique de cette modalité « Si tu le souhaites, alors d'accord ». Face à cette attitude, il sera plus prudent de ne pas exprimer ses besoins, envies, souhaits avant que le sujet n'ait donné auparavant les siens.

- Orientation mutuelle : c'est l'assertivité, c'est l'attitude qui tient compte de ses propres besoins et de ceux des autres (gagnant / gagnant).
- Orientation systémique : dans cette modalité, la personne donne la priorité aux intérêts du système et de la collectivité. Il conviendra alors de participer et peut-être de rappeler à cette personne qu'il est possible de prendre des vacances !
- Orientation selon soi (cadre de référence interne) : c'est l'attitude d'évaluation des comportements des autres suivant ses propres critères. Si le cadre de référence interne est puissant, la personne dispose d'une forme d'autorité naturelle. Mais si ce cadre devient rigide, il conduit à l'exercice de la contrainte, du pouvoir, de la manipulation.
- Orientation selon l'autre (cadre de référence externe) : c'est l'attitude d'évaluation des comportements de soi et des autres suivant des critères externes qui sont dictés par l'environnement. Cela amène une certaine adaptabilité mais aussi peut conduire à un certain enfer car il est impossible de correspondre en tout à ce que les gens disent, pensent, demandent, font, etc.

Le méta-programme « Accord – Désaccord »

Ceux qui mettent en œuvre ce méta-programme vont chercher à comparer l'expérience qu'ils vivent en focalisant soit sur les similitudes (Accordeur), soit sur les différences (Désaccordeur) en regard de ce qu'ils connaissent déjà.

- Celui qui privilégie la « polarité Accord » cherche ce qui va bien, ce qui lui plaît, généralise volontiers, s'exprime positivement, s'accorde à la posture de l'autre. Il considère assez facilement le désaccordeur comme un « fouteur de m. », jamais d'accord, impossible à vivre.
- Celui qui privilégie la « polarité Désaccord » cherche ce qui ne va pas bien, ce qui lui déplaît, souligne les exceptions, s'exprime avec des négations, introduit d'abord ce que sa pensée n'est pas pour mettre ensuite en lumière ce qu'elle est, se désaccorde facilement à la posture de l'autre. Il considère l'accordeur comme un simpliste, avec qui on ne peut pas débattre puisqu'il est toujours d'accord.

Le méta-programme « Actif – passif »

Ce méta-programme fait référence à la stratégie que nous adoptons pour satisfaire nos besoins. On dira qu'une personne est active lorsqu'elle se prend en charge et que son moteur de motivation est interne. Une personne sera considérée comme passive lorsqu'elle attend que ce soit l'extérieur qui la prenne en charge pour satisfaire ses critères.

On teste ce méta-programme quand il y a un problème, en observant ce que la personne fait pour le résoudre (si tout va bien et que le sujet s'inscrit dans la dynamique de travail, l'évaluation de cette attitude n'a pas de sens).

Si dans la même situation, une autre personne fait beaucoup moins de chose mais que ce qu'elle fait favorise la résolution de problème, on dit que le comportement est « actif ». Faire une demande ou proposer une solution, c'est un comportement qui est qualifié d'« actif ».

L'agitation verbale ou non verbale est considérée comme un comportement « passif », si elle n'est pas orientée vers la résolution du problème. Par exemple, attendre ou se plaindre est un comportement passif. Il est important de constater que face aux personnes « passives », être trop actif les autorise à rester passives. Il faut donc agir pour rendre leur passivité insupportable (en étant théâtralement passif jusqu'à ce qu'elles réagissent).

L'Analyse Transactionnelle de son côté propose de qualifier la passivité selon les quatre degrés suivants : ① l'abstention / la procrastination, ② la suradaptation, ③ l'agitation et ④ l'incapacitation (violence contre soi ou contre l'autre). Le tableau ci-dessous récapitule ces quatre niveaux de passivité et les solutions possibles de traitement :

Types de passivité	Description	Comment s'en sortir
--------------------	-------------	---------------------

ABSTENTION / PROCRASTINATION

- Ne rien faire
- Remettre à plus tard ENERGIE UTILISEE POUR BLOQUER LA PENSEE
- Visage inexpressif, yeux fixes, air absent
- Phrases confuses, compliquées, longues
- Utilisation du conditionnel
- Style elliptique, verbes imprécis (oser, essayer,...) STIMULER L'ENFANT LIBRE DU CLIENT
- Avec l'aide du Parent Nourricier, soutenant et permettant
- Inciter à l'action en fonction des motivations
- Aller vers une contractualisation
- Donner ou trouver une chose à faire (prescription)

SURADAPTATION

- Se conformer à un modèle imaginé, à une demande fantasmée
- Cacher les causes du problème ENERGIE UTILISEE POUR DEVINER L'AUTRE
- A une pensée très active
- Se préoccupe de plaire et d'obtenir de l'autre de l'attention ou de la gratitude
- Recherche des solutions miracles STIMULER L'ADULTE DU CLIENT
- Mettre la personne en position de choisir et d'argumenter ses choix
- Amener la personne à faire ce qui est juste pour elle et non ce que l'autre semble attendre d'elle

Types de passivité	Description	Comment s'en sortir
--------------------	-------------	---------------------

AGITATION

Se surmener ENERGIE UTILISEE POUR BLOQUER LES EMOTIONS

- Se balance, se trémousse, se tortille les cheveux
- Parle beaucoup (« logorrhée diarrhéique »)
- Bégaie
- S'exclut, s'absente STIMULER L'ENFANT ADAPTE DU CLIENT
- Avec l'aide du Parent Normatif protecteur
- Proposer des méthodes de travail
- Structurer, organiser, mettre de l'ordre

INCAPACITATION / INVALIDATION

Agresser ou manifester de la violence

- contre les objets
- contre soi-même
- contre autrui ENERGIE UTILISEE POUR DETRUIRE
- Somatise, est dans la confusion, passe à l'acte (acting out)
- Interrompt le dialogue
- S'exclut, s'absente STIMULER LE PARENT DU CLIENT
- Normatif, sur le mode interruptif pour que la personne cesse de se faire du mal ou d'agresser
- Nourricier, en invitant la personne à prendre soin d'elle, en l'amenant à vider son sac
- Gérer les émotions par l'accueil, le recadrage de sens, de contexte et de perception
- Chercher éventuellement l'origine de la menace ou du blocage

Figure 31 – Quatre passivités en Analyse Transactionnelle

Le méta-programme « Aller vers – s'éloigner de »

Certaines personnes ont naturellement des conduites appétitives : elles « vont vers » leurs objectifs parce qu'elles savent ce qu'elles veulent. Elles ont tendance à formuler des critères positifs.

D'autres ont tendance à identifier principalement ce qu'elles ne veulent pas. Elles ont des conduites aversives qui les « éloignent de » situations désagréables. Elles passent souvent de situations non satisfaisantes à des situations pires encore ! Leurs critères sont souvent formulés de façon négative.

Face à ce type de personnes, il convient de leur demander ce qu'elles veulent... et quand elles répondent ce qu'elles ne veulent pas, revenir à la charge en leur demandant ce qu'elles veulent à la place...

Les méta-programmes liés au temps

Je regroupe ici les méta-programmes « cadre du temps » / « subordination au temps » / « dans l'instant vs au travers du temps ». Lorsqu'une personne s'exprime, elle aura naturellement tendance à se positionner par rapport au cadre temporel : elle se placera plutôt dans le passé (« de mon temps ») ou agira en fonction des décisions prises dans le passé, vivra dans le présent (« ici et maintenant ») et aura tendance à ne pas se sentir liée ni avec son passé ni avec le futur (typique des enfants) ou en se projetant dans le futur (« quand je serai grand... ») ou en mettant en lien tous les événements passés, présents et futurs, en construisant le sens de ce qui se passe aujourd'hui en le raccordant au passé et dans la perspective de l'avenir.

Les méta-programmes de comparaison

Nous évaluons nos expériences en les comparant, c'est « naturel ». Classiquement, les comparaisons sont conduites :

- Par accord ou désaccord (à mettre en lien avec le méta-programme Accord-Désaccord) ;
- De soi à soi (on évalue selon nos représentations, nos valeurs, nos croyances ; à mettre en lien avec les méta-programmes cadre de référence interne et d'orientation) ;
- De soi à un soi idéal (souvent en incluant l'évolution visant des objectifs ; à mettre en lien avec le méta-programme du temps) ;
- De soi à l'autre (on évalue selon les représentations que l'on se fait des autres, nos valeurs, nos croyances ; à mettre en lien avec les méta-programmes cadre de référence externe et d'orientation) ;
- D'un cadre de temps à l'autre (on évalue le chemin parcouru, à mettre en lien avec le méta-programme du temps).

Trois protocoles d'accompagnement fréquemment utilisés en coaching

Les protocoles qui suivent proposent trois approches à utiliser dans des contextes un peu différents.

- Le premier, celui qui fait appel à la « grille générique » RPBDC , s'avère probablement le plus connu. C'est le « 4x4 » d'une séance de coaching qui s'adapte à la plupart des situations d'accompagnement en entreprise. Vincent Lenhardt a formulé cette grille il y a une petite trentaine d'années. Je me risquerai ici à retrouver ses racines propres au cadre d'intervention de l'Analyse Transactionnelle et à enrichir cet acronyme d'un « I » pour Intervention, même si en tant que tel, le protocole RPBDC est déjà résolutoire, la plupart du temps.
- La « grille traumatique » des Questions de l'ELFE que David Servan Schreiber a conçue pour assurer le suivi des personnes en souffrance dans des contextes et autres situations dans lesquels un travail thérapeutique n'est pas envisageable immédiatement ou pas du tout.
- La « grille systémique » CPOTP que Jean-Jacques Wittezaele a élaborée, qui est propre à l'approche systémique et dont la particularité est de s'attarder plus longuement sur l'objectif du client et sur ses tentatives de solutions qui ont échoué que sur le problème en tant que tel.

Cette grille permet ainsi d'approfondir le potentiel de la situation avec pragmatisme, rigueur et originalité.

Je rappelle aux puristes et autres universitaires dont la quête serait une forme d'exhaustivité que je ne prétends pas couvrir tous les protocoles possibles. Il s'agit pour moi d'explicitier principalement ici ceux que je connais par la pratique et par le cœur. Il y a assurément d'autres possibilités, d'autres approches individuelles. Par ailleurs, la créativité de l'homme étant sans fin, il en émergera toujours de nouveaux en vue de « coller » à la réalité du terrain.

La grille RPBDC/I de V. Lenhardt

Aujourd'hui, la plupart des écoles de coaching enseigne la grille RPBDC comme un standard de conduite de séance d'accompagnement professionnel. Il s'agit d'un acronyme dont les initiales signifient Réel, Problème, Besoin, Demande, Contrat. L'accompagnant, en suivant dans une certaine mesure ces mots comme autant d'étapes de la séance de coaching, part de l'exposé que son client fait de sa situation pour parvenir à bon port par une contractualisation de ce que le binôme coach/client décide de mettre en œuvre ensemble pour la résolution du problème posé. Je dis bien « dans une certaine mesure » parce que :

- d'une part le processus n'est pas toujours aussi linéaire que l'acronyme le laisse entendre : le dialogue qui s'établit entre coach et client se fait par aller/retour successifs entre ces différentes rubriques ;
- d'autre part, à partir du moment où il y a contractualisation, il convient de mettre en œuvre le changement demandé qui fait l'objet d'une contractualisation ; autrement dit, il est utile d'y adjoindre un « I », celui de l'Intervention proprement dite qui ne serait pas déjà traitée par le processus des cinq lettres qui précèdent comme autant d'étapes. Dans quel cas, on peut considérer que RPBDC relève d'une démarche préparatoire et que l'intervention vient la couronner d'une mise en œuvre opérationnelle .

Petit retour en arrière ou retour aux sources...

Dans mon parcours d'apprentissage des différents cadres de référence qui constituent les fondements théoriques de ma pratique d'accompagnant, j'ai découvert au contact de Carlo Moïso (qui avait été l'un des meilleurs théoriciens de l'Analyse Transactionnelle aux dires d'Isabelle Crespelle, elle même Transactionnaliste de renom), ce que l'on pourrait appeler le « cadre d'intervention ou de conduite » d'une thérapie bernienne.

Dans un premier temps, le « patient » expose sa situation à son thérapeute. Deux aspects sont à prendre en compte ici : d'une part les éléments tels qu'ils sont racontés par le patient, d'autre part les observations que le thérapeute fait à propos du discours émis.

Un postulat cher à Berne est que l'efficacité de la démarche thérapeutique va en grande partie dépendre de la capacité du patient à conduire lui-même l'analyse de ce qui se joue dans sa situation. Pour ce faire, Berne insistait sur l'importance que le patient appréhende quelques concepts clés de l'Analyse Transactionnelle (comme par exemple les notions d'Etats du Moi, des règles qui régissent les transactions, de scénario, etc.) pour qu'il puisse construire une représentation dynamique de ses difficultés et ainsi se l'approprier, en comprendre et en assumer les ressorts, y trouver des solutions s'il y a lieu et devenir, in fine, autonome.

L'autonomie de son patient devait être, selon Berne, le méta objectif de toute thérapie (pour l'accompagnement de l'autonomie, voir aussi l'épilogue de ce tome 2, page 461).

Il est évident que les causes des difficultés amenées par le patient ne sont pas toujours très claires pour lui sans d'ailleurs que cela soit un problème en soi. Car il relève des compétences du thérapeute de les discerner et d'y apporter des éléments de résolution dont se saisira le patient.

Figure 32 – Phase « Situation – Analyse – Causes » dans le cadre général d'intervention en Analyse Transactionnelle

Mais le thérapeute ne peut intervenir que dans la mesure où les deux protagonistes (lui et son patient) se sont mis d'accord sur des objectifs à atteindre, autrement dit ont élaboré et négocié un contrat qui tient compte de la demande du patient, de sa capacité à évoluer et à assumer son propre changement.

Ainsi, au travers de ces différentes étapes, le thérapeute affine et potentialise ses interventions thérapeutiques pour amener le patient à mettre en œuvre le changement qu'il souhaite opérer. Il est évident que le patient aura encore besoin du soutien de son thérapeute pour que le changement soit pérenne et devienne une seconde nature pour lui. Les phases de changement et de soutien seront orientées vers l'atteinte des objectifs tels que définis dans le contrat.

Nous obtenons donc un cadre général pour l'intervention en Analyse Transactionnelle que le schéma ci-dessous explicite.

Figure 33 – Cadrage complet de la conduite d'entretien thérapeutique en Analyse Transactionnelle

Du cadrage d'intervention en Analyse Transactionnelle à la grille RPBDC/I

On peut tout de suite faire un rapprochement puissant entre ce cadrage propre à l'Analyse Transactionnelle et la grille RPBDC. Elle se superpose presque à la perfection. A ceci près qu'il semble manquer à la grille de V. Lenhardt les étapes d'interventions thérapeutiques et de soutien au changement. En fait, V. Lenhardt les regroupe dans le terme de « Déploiement Spatio-Temporel » dans lequel va s'établir un plan d'intervention, ou « une organisation structurée des coups de marteau pour enfoncer le clou du contrat ». Aussi a-t-on cette représentation dynamique de la superposition des deux cadres (cf. schéma suivant).

Nous voyons sur le schéma que :

- La phase d'exposé de la situation, de l'analyse et de la formulation des causes dans le cadrage en Analyse Transactionnelle va faire appel aux « R », « P » et « B » de la grille de « RPBDC » (Réel, Problème et Besoins) ;

- La phase de négociation du contrat proposé dans le cadrage en Analyse Transactionnelle va faire appel aux « D » et « C » de la grille de « RPBDC » (Demande et Contrat) ;
- J'ai ajouté un « I » en pointillé (pour Intervention) pour les phases d'interventions thérapeutiques et de soutien propre au cadrage en Analyse Transactionnelle.

Figure 34 – Superposition du cadrage de l'intervention en Analyse Transactionnelle et d'une séance de coaching avec la grille RPBDC

Approfondissements et enrichissements

Maintenant que cette superposition est faite, je vous propose quelques approfondissements pour chaque élément. Je vous fais part ici de ce dont j'ai eu besoin pour dépasser l'apprentissage initial et donner du corps à ma pratique, tant pour me sécuriser moi-même que pour pouvoir rendre compte de ce qui se passait dans les séances de coaching lorsque l'entreprise me demandait de me prêter à cet exercice.

- A propos du « R » de Réel :

☐ Tout d'abord, nous avons vu dans le tome 1 (cf. chapitre 15, page 258 et suivantes) que chacun d'entre nous n'est pas en contact avec le réel mais avec une réalité construite sur la base de trois filtres : physiologique (ses cinq sens), sémantique (les mots qu'on utilise pour décrire l'expérience que l'on fait) et psychologique (ce que l'on s'autorise à voir et concevoir en fonction de ses croyances, de ses valeurs, de ses biais cognitifs et autre illusion de perspicacité asymétrique ou non, etc.). A ce titre, je préfère donc expliciter ce « R » par le terme « Réalité » plutôt que « Réel » auquel nous n'avons pas accès dans sa globalité.

☐ Ensuite, une façon classique de prendre connaissance d'une situation ou de la réalité d'un client est de répondre à un ensemble de questions qui va permettre d'appréhender la scène : de Quoi s'agit-il (Q) ? Où cela se passe-t-il (O) ? Quand (Q) ? Qui sont les protagonistes (Q) ? Combien sont-ils (C), Pourquoi (P) ? Comment est-ce arrivé ? etc. On peut regrouper finalement chacune de ces questions sous l'acronyme « CQQCOQP » dont la consonance est facilement mémorisable.

☐ Enfin, troisième aspect qui me semble important et qu'il convient d'évoquer ici : le coach a-t-il conscience de ce qu'il observe, de ce à quoi il prête son attention, des constats qu'il fait, des éléments de diagnostic qui sont à sa disposition et finalement des diagnostics qu'il pose. Tout va dépendre ici de son (ou de ses) cadre(s) de référence de fond auquel (auxquels) il va faire appel et qui l'auront sensibilisé à tels ou tels aspects, symptômes, dimensions...

☐ L'Analyse Transactionnelle attirera par exemple l'attention du coach sur les Etats du Moi fonctionnels du client, les transactions qu'il met en place, s'il fait des redéfinitions ou non, ses comportements passifs et autres méconnaissances, ses éléments scénariques (injonctions, mini-scénarii ou messages contraignants, émotions parasites, etc.), les modes de perceptions du monde (cf. Process Com) et ses canaux de communication ;

☐ la Programmation Neuro-Linguistique amènera le coach à repérer par exemple les signaux qui témoignent des portes de communication du client (les trois H « Head, Heart, Hand

» ou comportements externes et internes et autres processus internes), ses prédicats VAKOG, ses préférences quant à la sélection de l'information qu'il opère ou métaprogrammes, à la boussole du langage du client, etc. ;

☒ le cadre de l'Elément Humain (Schutz) invitera le coach à repérer le concept de soi du client ou l'estime qu'il a de lui-même, sa présence à soi, sa conscience de soi, son autodétermination, ses préférences relatives à l'inclusion, au contrôle, à l'ouverture, sa rigidité, etc. ;

☒ la systémique attirera l'attention du coach sur la présence de relations redondantes qui posent problème, sur les contextes qui donnent chair à la réalité du client, etc.

☒ la psychanalyse, sur les puissantes notions de signifiant et de signifié et invitera le coach à être particulièrement sensible au langage (comme en PNL d'ailleurs avec des interprétations différentes) ;

☒ l'approche junguienne focalisera par exemple sur la symbolique qui est véhiculée par les propos du client, qu'elle soit d'ordres personnel, conventionnel ou universel, etc.

Nous constatons donc que la liste est sans fin et qu'elle ira en s'enrichissant au fur et à mesure que le coach approfondira tel ou tel cadre, telle ou telle pratique. En tout état de cause, il importe qu'en cette période de mutation et donc de crainte que peuvent avoir clients et prescripteurs du coaching face aux coachs qui s'improvisent tels, les professionnels de l'accompagnement apprennent à rendre clairement compte de leurs cadres conceptuels pour agir. Il en va d'abord de la sécurisation du client, puis de la sécurité / sérénité du coach et plus globalement de la probité du métier. Le terme « coaching » étant tellement galvaudé, il importe que les professionnels qui se réclament de cette profession puissent ainsi prévenir le risque que ce terme finisse par ne plus rien vouloir dire du tout (comme « la bohème » ne veut plus rien dire du tout à Charles Aznavour !). A moins de proposer un nouveau terme. Pour ma part, je me suis résolu à parler des coachs comme de « maïeuticiens », véritables accoucheur, même si ce terme est déjà usité (voire réservé) par le milieu médical des sages-femmes.

- A propos du « P » de Problème :

☒ Il est défini comme la différence entre la situation vécue (et non réelle) par le client et la situation souhaitée. En fait, c'est le différentiel qui pose problème et induit des émotions négatives telles que frustrations, colères, tristesse, etc. Il ne s'agit pas ici de dire qu'il est toujours possible de s'exonérer de telles émotions (et qu'elles sont mauvaises en elles-mêmes) mais il revient à chacun de les faire évoluer, soit en modifiant la situation déplaisante, soit en modifiant le regard porté sur la situation, soit encore en les perlaborant (soit les trois). S'il est possible d'agir en ce sens, sans que cela soit illégal ou ne pose de problèmes plus graves que celui initialement posé, autant mettre en œuvre ce qu'il est possible de faire.

☒ Il y a toujours trois dimensions à évoquer dans la notion de problème : la dimension extérieure à la personne (y a-t-il un problème qui dépasse le client et est extérieur à lui), la dimension intérieure ou intrapsychique du problème pour le client et enfin la dimension relationnelle (qui sont les protagonistes et quelles sont les relations redondantes qui posent problème ?).

☒ Un outil puissant pour aborder dans le détail ces différents aspects est celui des « huit zones d'intervention » de V. Lenhardt qui permet de contextualiser considérablement ce qui se joue dans le problème et les protagonistes en lien avec le problème. Nous avons déjà abondamment décrit cet outil dans le tome 1. Je reprends ici succinctement l'essentiel... Lorsqu'une personne est préoccupée par un problème (technique ou autre), elle a tendance à focaliser sur la « dimension problème » en méconnaissant le plus souvent qu'elle est aussi prise dans une réalité relationnelle complexe qui peut être constitutive d'une partie de la difficulté. L'objectif général de cet outil est de permettre de séparer autant que possible les parties prenantes qui sont en lien avec le problème ainsi que la personne qui dit devoir se confronter au problème en question.

Figure 35 – Schéma des huit zones d'intervention de V. Lenhardt

- ☒ Le problème, dans sa partie technique, est considéré comme la zone 7.
- ☒ La personne aux prises avec le problème est associée à la zone 3.
- ☒ L'ensemble des autres acteurs sera regroupé en zone 5.
- ☒ La relation que la personne entretient avec les autres parties prenantes sera considérée comme la zone 4.
- ☒ La relation que la personne entretient avec le problème se verra attribuer le nom de zone 8.
- ☒ Deux autres zones d'une autre nature peuvent éventuellement être ajoutées au schéma : d'une part le coach qui est associé à la zone 1 et d'autre part la relation entretenue entre le client et l'accompagnant laquelle s'apparente à la zone 2.

Lorsqu'on parle « d'intervention », on veut dire qu'il y a un potentiel d'actions possibles sur les huit zones en question.

Le coach, pour contextualiser le problème, déploie le « cintre » de la façon suivante :

- ☒ Il sépare bien les différentes parties prenantes dont a parlé le client en déployant la zone 5 sous la forme 5.1, 5.2, 5.3 etc. (en fonction du nombre d'acteurs).
- ☒ Puis il met en évidence les liens induits entre le client et les parties prenantes sous la forme 4.1, 4.2, 4.3, etc. (en fonction des liens induits).
- ☒ Puis il fait distinguer par son client les différents problèmes techniques sous la forme 7.1, 7.2, 7.3, etc. (en fonction des différents problèmes qui auront émergé lors de l'exposé fait par le demandeur et par la séquence de questions).
- ☒ Enfin il met en évidence les liens induits entre parties prenantes et différents problèmes (sous la forme 6.1, 6.2, 6.3, etc.) puis entre le client et les problèmes (sous la forme 8.1, 8.2, 8.3, etc.).
- ☒ le client dispose ainsi d'une représentation systémique de la situation et non plus d'une représentation monolithique du problème technique, ce qui donne accès à un potentiel important de zones à traiter pour résoudre le problème.

Figure 36 – Schéma du « cintre » déployé pour contextualiser le problème

☒ Si nous reprenons la notion de causes du problème dans sa dimension personnelle, tel que le cadre de l'intervention thérapeutique en Analyse Transactionnelle nous le suggère, le coach transactionnaliste aura tendance à regarder deux aspects :

☒ les causes dites historiques propres au développement de la personne, c'est à dire les éléments relatifs au contexte familial et social mais aussi les difficultés induites par des événements traumatisants éventuels ;

☒ les causes dites psychodynamiques, c'est à dire ce qui est stocké comme comportements, émotions et pensées dans les Etats du Moi structuraux, les niveaux aussi appelés « le caractère » ou encore le tempérament (ce qui est dans nos gènes et dans nos « cieux » selon la très belle formulation que j'ai apprise de Carlo Moïso et qu'E. Berne appelle « l'Enfant Naturel »).

- A propos du « B » de Besoin :

☒ Nous avons vu dans le chapitre 1 de ce tome que nous disposions de plusieurs listes de besoins formulées par différents théoriciens. Elles constituent une aide précieuse pour le coach (cf. page 35 et suivantes). Je vous renvoie aussi aux éléments relatifs à la motivation de la personne que je décris au chapitre 11 (à partir de la page 215) et qui peut constituer un complément utile sur la dynamique individuelle.

☒ Au-delà des besoins de la personne ainsi définis, il s'agit pour le coach de déterminer à ce stade ce que le(s) symptôme(s) révèle(nt) de son client au plan de l'organisation à laquelle il appartient (nous sommes dans un cadre professionnel en coaching, la plupart du temps), au plan de l'équipe à laquelle il est rattaché et/ou qu'il dirige, ou encore au plan professionnel comme au plan personnel (selon les cas).

☒ Il est très important pour le coach d'être en mesure de finir la phrase « les besoins de mon client sont... » (pour lui-même et sans explicitation à son interlocuteur) et ceci en quelques phrases simples en fonction de ce qu'il entend (dans le langage verbal et para-verbal de son client), de ce qu'il voit (dans le langage non verbal du client) et ce qu'il ressent (notion d'analyse de son contre-transfert et troisième écoute, telle que l'appelle V. Lenhardt) ; rappelons en effet qu'être en mesure de répondre aux besoins, c'est s'assurer que le client aura fait un pas significatif dans la séance (au-delà de la satisfaction qu'aura le client qu'on ait répondu à sa demande, ce qui n'est pas suffisant la plupart du temps).

Le schéma suivant récapitule ce que nous avons déjà élaboré en le représentant sur le cadre d'intervention propre à l'Analyse Transactionnelle :

Figure 37 – Enrichissement des trois lettres R-P-B en lien avec le cadre d'intervention en AT

- A propos du « D » de Demande :

② Le point sans doute le plus important ici est de bien distinguer ce qui différencie la demande du besoin. Prenons un exemple quelque peu outrancier qui nous permettra de bien les distinguer : Mme Michus se rend régulièrement à la pharmacie de son quartier. Elle apprécie particulièrement que ce soit le pharmacien Laurent qui s'occupe d'elle. Elle lui demande à chaque fois des antalgiques car elle souffre de maux variés et exotiques. La première fois elle se laisse faire et accepte les petites gélules jaunes et bleues que la loi sur la publicité m'interdit de nommer ici. Quelques jours plus tard, elle revient pour dire qu'ils ne sont pas assez forts, qu'elle veut une autre couleur. Laurent passe à celles qui sont jaunes et rouges (toujours de la même marque !), mais il semble cette fois encore que la couleur soit assez décevante à l'usage ! « Est-ce vraiment la couleur ? » pourrait-on penser ! Elle revient encore et râle auprès d'une assistante parce que Laurent n'est pas là ; elle en profite pour dire que la patronne lui fait penser à son fils, qui a très bien réussi aussi, qui habite le pays des kangourous (« il paraît qu'il s'agit d'une île qui se nomme l'Australie ! »), qu'il ne donne pas de nouvelles et que quand elle l'appelle, il y a du décalage horaire, que ses petits enfants ne parlent même pas le français, que la communication est rendue bien compliquée, forcément ! Je vous passe les détails, je pense que vous voyez la scène qui n'existe que dans les films (②). On constate ici que le besoin de Mme Michus est de parler à son fils, de voir ses petits-enfants, de se sentir aimée par ceux-ci et que, ne pouvant les satisfaire, cherche la compagnie de Laurent. La demande concerne des antalgiques qui, comme on le voit, n'ont aucun effet sur les douleurs causées par le manque d'émotions positives, l'insatisfaction chronique, la solitude et j'en passe. Besoins et demandes sont assez différents. Traiter la demande semble assez inutile comme on pouvait s'y attendre.

② Mais il importe de traiter la demande explicite, même si elle est porteuse parfois d'un alibi qui serait très maladroit de dénoncer (à moins de vouloir couper court à la relation d'aide). Il est essentiel de toujours s'ouvrir au besoin qu'elle masque ainsi qu'à la demande latente qui n'émerge que lorsque la problématique a fait l'objet d'une contextualisation et que la demande explicite a été traitée, ne serait-ce qu'en partie.

Figure 38 – Incidence du traitement de la demande explicite sur la demande latente

② Remarquons que toute demande est audible même si elle n'est pas réaliste. Autrement dit, elle est unilatérale et ne vaut, par conséquent, pas contrat. Si on demande à quelqu'un de « décrocher la lune avec les dents », c'est audible mais non « contractualisable ».

② Il y a toujours deux aspects dans la demande : ce qui concerne son contenu (le « quoi ») et ce qui concerne le mode de traitement, autrement dit le processus (le « comment »). La notion de finalité est à chercher dans le « pour quoi », « l'afin de quoi ». Ce qui s'apparente souvent à l'objectif. Il importe d'éclairer avec le client l'objectif de l'objectif (ce que la systémique appelle l'objectif N+1). Pour l'établissement des objectifs, se reporter (au chapitre 2) aux pages 71 et suivantes où nous avons déjà abordé cette question.

② Nous avons aussi vu dans ce même chapitre combien le discernement en matière de demandes était important. Il y a donc douze types de demandes classiques : explicite et latente que nous venons de rappeler, mais aussi les demandes confuses, ambiguës, ambivalentes, paradoxales, puis l'anti-demande, la contre-demande, la non-demande, enfin les demandes

problème / solution / objectif. Pour plus de détails sur les types de demandes, voir page 62 et suivantes.

- A propos du « C » de Contrat :

Nous avons déjà abordé cette question au chapitre 2 (pages 69 et suivantes). Récapitulons rapidement quelques éléments importants :

☐ Au même titre qu'il y a une demande de contenu et une demande de processus, il est nécessaire de se mettre d'accord sur un contenu à atteindre (les objectifs et les résultats attendus) ainsi que sur des processus de mise en œuvre (les rôles des parties prenantes et les moyens).

☐ Il ne faut pas confondre le contrat de séance avec le contrat d'intervention. Il peut y avoir plusieurs contrats de séance, on pourrait presque dire un pour chaque demande devenue explicite et potentiellement traitée. Par contre, il n'y a qu'un contrat d'intervention qui donne d'ailleurs lieu à un écrit avec le commanditaire et tiers payant.

☐ Ce contrat écrit relève du contrat d'affaires alors que le contrat de traitement rassemble les différents aspects et techniques pour traiter la problématique du client et atteindre les objectifs déclarés dans le contrat d'affaires.

☐ Dans le contrat de traitement, on remarquera qu'il peut y avoir plusieurs aspects : s'agit-il d'un contrat de traitement social (autrement dit qui vise à calmer les symptômes des difficultés rencontrées par le client, souvent dans une dynamique de contrôle et de démarche cognitive mais non émotionnelle) ou d'un contrat qui vise la mise en place de l'autonomie du client (ce qui s'apparente à un traitement de type 2 – selon les niveaux de changements tels que définis précédemment page 91), avec remise en cause d'éléments scénariques plus profonds et finalement une dissolution progressive du transfert du client vis-à-vis de son accompagnant (ce que les psychanalystes appellent « la dissolution de la névrose de transfert »).

☐ Enfin, il y a toujours plusieurs niveaux de contrat dans la relation : le niveau juridique qui s'apparente au contrat d'affaires, le contrat relationnel qui concerne tous les éléments non explicités dans le contrat juridique (tels que la question des relations hors contrat de type repas, ou encore les changements de lieux d'intervention ou toutes autres modalités non initialement clairement rédigées) et enfin le contrat secret ou psychologique qui est un terme pour rendre compte de l'ensemble des éléments plus ou moins conscients (mais plutôt moins que plus !) qui régissent l'alliance de changement, les transferts etc.

Figure 39 – Approfondissement des notions de demandes et de contrats

- A propos du « I » d'Intervention :

☐ L'intervention est présentée dans la culture Coach & Team comme un ensemble d'actions répertorié dans ce que V. Lenhardt a nommé Déploiement Spatio-Temporel dans lequel on retrouvera ce qu'il a appelé les dix stratégies d'intervention. Il s'agit d'identifier ce que l'on fait (dimension spatiale du terme DST), quand (dimension temporelle du terme DST) et comment (dimension déploiement du terme DST), en vue de quoi (pour répondre aux objectifs

qui sont définis dans le contrat). Rappelons s'il était nécessaire de le faire, que le déroulement de façon circulaire et récursive de la grille RPBDC constitue une intervention à part entière et que cela suffit pour permettre au coaché de sortir de ses impasses en trouvant ses solutions progressivement. Néanmoins il peut être utile d'enrichir sa palette de « coups de marteau » pour enfoncer le clou de l'objectif à atteindre, à savoir le changement et le soutien du changement.

☒ Profitons de cet espace pour rappeler quelques distinctions faites par F. Delivré sur l'incidence qu'ont les cadres de référence sur les types d'intervention des coachs.

☒ Le coach transactionnaliste part du principe que le coaché est capable de changer ses croyances sur lui-même, le monde et les autres, lesquelles l'empêchent de développer son potentiel. Les techniques majeures d'intervention sont l'établissement de contrats relationnels ainsi que l'utilisation de « permissions » jointes à des « protections ». Ce qui est prohibé, c'est la manipulation.

☒ Le coach PNListe part du principe que le coaché peut « reprogrammer » son cerveau pour parvenir à l'état d'excellence qu'il souhaite. Les techniques majeures d'intervention sont la visualisation de l'état désiré et le questionnement sur le « comment y parvenir ? ». Ce qui est prohibé est de passer du temps à chercher le « pourquoi » des choses.

☒ Le coach systémicien ne voit pas la personne du coaché comme une entité en soi, mais comme la composante d'un système relationnel plus vaste dans lequel il est imbriqué. La technique majeure est l'intervention directive, parfois paradoxale. Ce qui est prohibé est de ne considérer que les problématiques individuelles.

☒ Le coach tendance psychanalytique part du principe que le coaché trouvera lui-même la clé de ce qu'il cherche. La technique majeure d'intervention est le questionnement, parfois l'interprétation. Ce qui est prohibé est de donner des conseils. Le coaching dure longtemps.

☒ Voici quelques interventions chères à l'Analyse Transactionnelle et qui vont permettre la mise en œuvre du changement. Elles sont ici définies selon l'Etat du Moi mobilisé par le coach :

☒ Depuis son Parent, le coach pourra offrir à l'Enfant et à l'Adulte de son client de la réassurance, du soutien, de la persuasion, de l'exhortation et du reparentage (il s'agit, grâce au phénomène du transfert du client sur son accompagnant, de lui permettre de reconstruire son Parent interne défaillant sur la base de ce qu'il perçoit inconsciemment du Parent structuré et structurant de son coach). Il pourra aussi confronter son client mais cette intervention génère souvent des réactions défensives de la part de ce dernier. L'enjeu de la confrontation est de conduire le client à cesser d'adopter un comportement qui n'est pas adéquat en référence à un cadre donné et accepté au départ. Par exemple, fumer dans un lieu public est désormais considéré comme non conforme à la loi (et nul n'est censé ignorer la loi). Confronter quelqu'un revient donc à lui demander s'il est au courant de cette règle, à l'en informer éventuellement puis à lui demander de cesser de fumer.

☒ Dans le cadre du coaching, il est plus fréquent de voir le coach souligner un comportement répétitif inefficace que de le voir confronter son client à partir d'un Parent Normatif (positif bien sûr). Le soulignement – c'est ainsi que Carlo Moïso a nommé cette intervention lorsqu'il l'a conceptualisé – a l'avantage d'éviter les réactions défensives du client. Le soulignement provient donc de l'Adulte du coach et s'adresse à l'Adulte du coaché. Toujours à partir de l'Adulte, les interventions classiques peuvent être la confirmation, l'illustration, l'explication, l'interrogation, la cristallisation (qui consiste à amener son client à prendre

conscience du choix éventuel qu'il peut poser désormais en matière de redécision alors que, jusqu'à maintenant, il agissait sans conscience selon une décision archaïque prise dans le passé), l'interprétation, l'analyse scénarique (faite dans un cadre thérapeutique et non de coaching).

☐ Dans le cadre de l'intervention systémique brève, nous verrons que les interventions que j'ai regroupées sous le second « P » de CPOTP (voir infra) sont de cinq types :

☐ Travailler sur la base du langage du client et comprendre ainsi ses motivations intimes.

☐ Identifier les croyances du client (croyances ouvrantes et saines, neutres, limitantes, pathogènes et enfin mortifères) et faire évoluer les croyances limitantes après contractualisation.

☐ Eventuellement permettre au client de hiérarchiser à nouveau ses valeurs et prendre ainsi conscience de l'impact de cette hiérarchisation quant à la mise en œuvre de projets.

☐ Donner à nouveau accès aux ressources dont dispose le client en les restaurant ou encore en en installant de nouvelles (via des processus de PNL, d'Hypnose Eriksonienne, d'Approche Narrative, etc.).

☐ Accompagner le client dans la sortie de ses boucles d'impasses ou d'amplification de ses difficultés par des tentatives de solutions inefficaces. Deux actions sont essentielles dans ce cadre de référence : les recadrages (de perception, de contexte et de sens) et les prescriptions (éventuellement sous la forme de « Coaching Orienté Solutions® »).

Figure 40 – récapitulatifs d'interventions possibles

☐ En matière de changement, citons quelques exemples : la clarification et la capacité expressive, alors que le client se trouvait dans un mutisme le concernant et concernant ce qu'il traversait au moment du coaching. Mais aussi la décontamination des Etats du Moi, qui consiste à permettre au client de sortir de ses illusions (contamination de l'Adulte par l'Enfant) et de ses préjugés (contamination de l'Adulte par le Parent). Plus puissantes encore sont les interventions qui conduisent peu à peu le client à poser de nouvelles décisions quant à sa perception et conception du monde, quant à ses pensées, ses ressentis et ses comportements.

☐ Comme je l'ai déjà souligné dans le tome 1, le coach doit être guidé à chaque séance de coaching par l'intention de couvrir ce que l'on pourrait appeler un « minimum syndical de séance ». Selon les cadres de référence et les auteurs, ce minimum n'est pas toujours identique. Par exemple, si nous nous référons à l'approche de Sir John Whitmore, l'un des premiers coachs sinon même le premier à avoir conceptualisé l'approche, le minimum d'une séance vise deux aspects : la conscience et la responsabilisation. Dans le cadre Coach & Team de V. Lenhardt, le minimum syndical est le rétablissement de l'Okness et l'identification des parties prenantes du système à accompagner. Pour ma part, j'ajoute à cela un troisième aspect qui est d'augmenter le pouvoir d'agir du client, c'est à dire l'amener à développer de nouvelles options à mettre en œuvre et à se sentir libre de le faire. Plus spécifiquement, en matière de rétablissement de l'Okness, je traduis cela en quatre verbes : consoler et rassurer l'Enfant, structurer l'Adulte et enfin responsabiliser le Parent du client (schéma page 137).

Une fois pleinement renseignée avec les différents éléments que nous avons fournis, la grille RPBDG enrichie du « I » d'Intervention se présente comme suit :

Figure 41 – La grille RPBDC/I en un clin d’œil

La grille en cas de traumatismes : les « Questions de l’ELFE » de D. Servan-Schreiber

Cette deuxième grille ne relève pas du tout de la même dynamique que la précédente et s’utilise exclusivement lorsque la personne accompagnée vient de vivre une situation douloureuse ou est prise d’une émotion qu’elle ne parvient pas à contenir.

Bien sûr, il ne s’agit pas ici de conduire un travail d’ordre thérapeutique au long cours mais de permettre au coach, par l’intermédiaire de ce protocole, de mettre en place une relation aidante en ce qu’elle met le client en contact avec ses ressources et permet d’offrir une juste compassion.

Rappelons que tout un chacun, tôt ou tard, est confronté aux « 4 I » de l’existence. C’est à ce titre que l’usage de la grille Q-ELFE se justifie. Récapitulons :

1. Le premier « I » correspond au fait que l’être humain fait l’expérience, très tôt après sa naissance, de son Inadéquation à faire face à ce qu’exige de lui la vie. Les sentiments et émotions que cela génère sont la gêne au mieux, la honte au pire.
2. A cela s’ajoute l’expérience qu’il fait de l’Injustice parfois cruelle de la vie. Des sentiments de colère voire de rage (ou même de rage meurtrière) en résultent.
3. Devant l’Imprévisibilité du futur, il est confronté à la peur et à l’anxiété.
4. Du fait de l’Inéluctabilité de la mort (la sienne et surtout celle des personnes chères de son entourage), des sentiments de peur et d’angoisse, de peine et de tristesse émergent à sa conscience et il les traverse dans son corps et dans son cœur. Ce sont souvent aussi des souffrances d’ordre spirituel qui peuvent s’exprimer. Nous aborderons cette question dans les quatrième et cinquième ouvrages.

Pour l’être humain ; c’est un véritable chemin voire même parfois un combat que d’accepter l’incontournable confrontation à ces quatre « I » de l’existence.

La grille des Questions de l’ELFE est encore un acronyme dont chaque lettre constitue une étape clé du protocole d’ensemble.

- Le terme Question est à comprendre juste dans son initiale, à savoir le « Q » qui permet de se rappeler de la première étape qui consiste à demander à son client « Que s’est-il passé ? » Plus léger ou plus sobre que le « R » de Réalité de la grille RPBDC, sa fonction est quasiment identique. Notons qu’il n’est pas nécessaire de s’appesantir, ni d’aller dans une surabondance inutile de détails.
- Le « E » est l’initiale du terme Emotions qui correspond à la deuxième étape du protocole. Il s’agit de demander au client ce qu’il a ressenti devant le drame qu’il a subi ou qu’il ressent alors même qu’il se laisse envahir. Cette question directe crée dans la psyché du client une remarquable permission, celle de dire ce qu’il a vécu émotionnellement et donc de s’en décharger au moins partiellement. Pour ceux qui connaissent les démarches de l’Emotional Freedom Techniques (techniques de Libération Emotionnelle), on pourra utiliser aussi cette approche pour calibrer le traumatisme (explicitation d’images, de perceptions physiques,

d'émotions invalidantes, d'éventuelles cognitions négatives et d'évaluation de la souffrance sur une échelle de 1 à 10, 0 étant le niveau le plus faible et 10 étant le maximum).

- Le « L » est l'initiale du terme « le plus Lourd » qui correspond à la troisième étape du protocole. Il s'agit ici de demander à son client ce qui a été ou est le plus lourd dans la situation. Le meilleur moyen de ne pas se noyer dans l'émotion, c'est d'y plonger, d'accepter de pénétrer au cœur de la douleur. La question relative à cette étape est magique en ce qu'elle permet à l'accompagnant de focaliser son esprit sur celui qui souffre dans une empathie réelle au lieu de chercher des solutions pour soulager la personne ou se soulager lui-même. Il est en effet fréquent que l'accompagnant peu ou pas formé à de tels protocoles se projette dans la souffrance de son interlocuteur en imaginant ce qui serait le plus difficile pour lui-même au lieu d'aider son client à s'en défaire.
- Le « F » est l'initiale du terme « Faire Face » qui correspond à la quatrième étape du protocole. Cette question permet au client de prendre conscience de ses propres ressources et de celles de son entourage relationnel auxquelles il fait naturellement appel pour se sortir de ses difficultés. Il importe de ne pas sous-estimer la capacité de son client en souffrance à traverser et à se sortir de situations parfois très délicates. Par cette prise de conscience de ses propres ressources, la personne se sent moins perdue. Dans le cas où elle ne disposerait plus de ressources, on pourra utiliser des protocoles de Programmation Neuro-Linguistique, d'EFT, ou encore d'hypnose eriksonienne pour en « replacer ».
- Il convient de conclure cet entretien de soutien de base par de l'empathie. Le dernier « E » est l'initiale du terme « Empathie » qui correspond à la cinquième et dernière étape du protocole. Il est toujours utile d'exprimer avec des mots sincères ce que l'on a éprouvé en écoutant l'autre qui souffre ou a souffert. Ne serait-ce que pour lui communiquer que nous avons, pendant ces quelques instants de l'entretien, partagé son fardeau. Ce simple partage conduit bien souvent le client à se prémunir de graves dépressions. Cela lui donne les moyens de recouvrer une forme de confiance, ne serait-ce que dans la disponibilité du soutien inconditionnel de l'accompagnant.

Figure 42 – La grille des Questions de l'ELFE en un clin d'œil

On notera que cette grille constitue un protocole d'intervention que l'on peut glisser dans d'autres grilles comme RPBDC/I dès lors que l'on sent que le client traverse une passe difficile ou que l'accompagnement fait remonter des événements qui n'ont pas été traités ni nettoyés du point de vue émotionnel. Après l'usage de cette grille pour retraverser l'événement traumatique, le coach jugera s'il est pertinent de poursuivre avec d'autres protocoles ou s'il convient d'interrompre la séance et la reprendre à une autre occasion.

La grille d'Intervention Systémique Brève « CPOTP » de J.J. Wittezaele

L'intervention systémique (aussi appelée stratégique) appliquée à la personne pose en préalable une question fondamentale qui va orienter la démarche : « Comment exercer une influence sur la personne pour que cette dernière puisse dépasser ses difficultés ? ».

L'intervention va alors être entendue comme un jeu stratégique qui vise à déjouer la tendance homéostatique du système dans lequel la personne se trouve prise, c'est à dire la tendance à maintenir toujours le même équilibre, quand bien même cet équilibre est dépassé, qu'il induit des souffrances et qu'il maintient le problème en l'état.

Le coach ne cherche donc pas à comprendre la situation ni à l'expliquer mais à faire expérimenter une autre logique d'action (d'une part une autre vision, d'autre part une série d'autres comportements) et à observer les interactions nouvelles qui en découlent. Ceci est très différent de l'approche analytique fondée sur le principe de conscientisation du problème (ce qui va le plus souvent exacerber le problème). On pourrait d'ailleurs considérer que la grille RPBC/I agit dans le sens de la conscientisation du problème.

Le modèle de résolution du problème issu de l'école de Palo Alto s'articule autour de trois principes :

1. Un problème est lié à une difficulté qui se répète.
2. Le problème est maintenu par les solutions qui sont mises en place pour le résoudre.
3. Si on empêche la personne ou le système de personnes à répéter les comportements / solutions mis en place pour résoudre le problème, on ramène le problème à une simple difficulté.

En d'autres termes et c'est ici que se situe le côté quelque peu désarçonnant de l'approche pour un esprit cartésien qui souhaite résoudre la difficulté en l'affrontant, c'est que l'on ne cherche ni la solution au problème, ni le changement de la personne, mais l'on cherche à induire du changement dans les modes d'interactions et de relation que la personne ou que le système entretient avec son environnement.

La finalité de l'Intervention Systémique Brève (ISB) sera donc de faire cesser le recours aux solutions inefficaces en demandant à la personne de faire autre chose que ce qu'elle a fait jusqu'à présent. L'agent du changement, qu'il s'agisse d'un coach le plus souvent, mais aussi d'un manager, d'un responsable fonctionnel RH, d'un dirigeant lorsqu'ils endossent leur rôle d'agent transformateur ou de « Responsable Transitionnel », va chercher à découvrir avec son interlocuteur client la logique interne de ses tentatives de solution.

La procédure à suivre se construit alors en trois points :

1. Identifier les tentatives de solutions que le système / personne met en place.
2. Rechercher le thème commun aux tentatives de solutions. Dans les faits, on constate que toutes les solutions sont porteuses d'une même « injonction » qui est à la base des comportements ou attitudes mis en place pour résoudre le problème.
3. La compréhension du « thème problème » va permettre de définir le « thème du changement ». On pourra alors prescrire au système ou la personne des actions à mettre en œuvre pour contrecarrer ses tentatives de solutions.

Figure 43 – Exemple d'injonction de tentatives de solutions et du thème de changement induit

Deux modes d'actions vont donc découler de cette méthodologie de l'ISB :

1. Intervenir sur la logique interne de la personne, sur sa perception et sa vision du monde par ce que l'on appellera des recadrages (de perception, de contexte et de sens, voir page 132).
2. Intervenir sur sa façon d'agir dans la situation par des prescriptions. Le Coaching Orienté Solution® propose par exemple quatre types de prescriptions que j'ai regroupés sous l'acronyme SPOC (voir page 133).

Figure 44 – Tentatives de solutions et deux types d'interventions du coach pour les interrompre

Comme le montre le schéma ci-dessus, le client regarde le monde et en reçoit un feedback qu'il interprète comme étant négatif, ce qui lui pose problème. Ce problème est en partie lié à sa Vision du Monde (VdM) et à sa logique interne. Il tente alors de mettre en place des solutions qui ne sont pas résolutoires parce qu'elles reposent sur des « injonctions » donc sur des comportements qui ont probablement fonctionné autrefois mais qui se sont rigidifiés et sont devenus inopérants. Ce qui, in fine, ne fait que renforcer le problème et le feedback négatif que la personne reçoit de son environnement.

L'étude clinique de ce phénomène montre que derrière l'injonction se trouve toujours une ou des croyances limitantes, parfois même des croyances pathogènes, lesquelles reposent sur des valeurs, les valeurs reposant elles-mêmes sur des besoins. Nous approfondirons le travail des valeurs et des croyances dans le troisième tome, tant le sujet est vaste.

Tant que le système est maintenu en l'état, la personne se trouve enfermée dans une boucle négative infernale qui finit par l'épuiser. Pourtant, cette étape de répétition a quelque chose de positif : cela amène le sujet à raffermir sa volonté de changement ; il devient alors un « véritable client » selon l'approche systémique (cf. page 67 pour revoir la différence entre un client, un plaignant ou un visiteur).

Figure 45 – Boucle d'enfermement et boucle d'ouverture

Découvrir la Vision du Monde de la personne

La découverte de la vision du monde de son interlocuteur est à la fois intéressante et profitable, d'abord pour au moins disposer des informations nécessaires pour que l'intervention ait quelque efficacité, sinon comprendre le fonctionnement de la personne. Dans l'éthique même de la systémique puis de la Programmation Neuro-Linguistique, le langage reflète nombre d'informations et c'est par l'écoute active que l'on va découvrir peu à peu les éléments utiles pour le travail de recadrage et la prescription de tâches.

L'intervenant concentrera son écoute sur trois aspects :

1. Les informations sur les faits, c'est à dire ce qui se passe ou s'est passé. On veillera particulièrement à prendre en considération ce qui a été observé plutôt qu'inféré, l'être humain ayant une propension non négligeable à juger du sens des choses (sans se rendre compte que le sens donné est très en lien avec les représentations, valeurs et croyances de la personne) plutôt qu'à se contenter d'en rendre compte « objectivement ».

2. Les informations sur les représentations du client, autrement dit sur ce qu'il pense et plus précisément :

- ☐ Du problème et de l'autre dans l'interaction (positions perceptuelles).
- ☐ De l'origine du problème (explications).
- ☐ De la façon dont l'intervention va les aider (attentes).
- ☐ De ce qui est bien et mal pour lui (valeurs).
- ☐ De lui-même (compétences et identité).
- ☐ De ce qui est bon pour lui (croyances et cadres d'évidence cf. page 219...).

3. Les informations qui touchent le langage du client, autrement dit la façon dont il dit les choses. Notamment :

- ☐ Les canaux sensoriels utilisés (les cinq sens ou VAKOG de la PNL) utilisés de façon préférentielle et des modes de perception du monde (par exemple, selon la terminologie en PCM, il s'agit des émotions, de la pensée analytique, des valeurs, de la pensée imaginative, de l'action ou encore de la réaction).
- ☐ Les « quantificateurs universels » (tout, aucun, jamais, toujours) qui témoignent de processus de généralisation qui font le lit des croyances limitantes (outre les distorsions et les omissions).
- ☐ Les « opérateurs modaux » (je dois, je ne peux pas, je suis obligé de) qui traduisent les interdits que s'impose la personne, les obligations qu'elle doit remplir et les permissions qu'elle se donne.
- ☐ Les « drivers » ou messages contraignants (dont la syntaxe est « ça ira si je fais / je suis... », ou encore « ça ira si tu fais / es... »cf. page 41).
- ☐ Les « méta-programmes » (tri et traitement de l'information dictés par des conduites généralement aversives plutôt que par des conduites appétitives, cf. page 109).

Le travail de recadrage

Pour P. Watzlawick, « le recadrage consiste à changer le point de vue perceptuel, conceptuel et/ou émotionnel d'une personne à travers lequel une situation donnée est perçue en la déplaçant dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux « faits » concrets de la situation. Ainsi le recadrage va en changer toute la signification. »

Recadrer c'est :

- Attirer l'attention d'une personne sur d'autres éléments de perception d'un message ou d'une situation. Dans ce cas, il s'agira d'un recadrage de perceptions. Par exemple, devant le mécontentement d'un client qui râlerait à propos d'un de ses collègues car ce dernier ne lui dit pas bonjour et que cela montre son impolitesse, il sera possible d'attirer son attention sur un autre aspect / critère plus pertinent : « N'y a-t-il rien de plus important pour un collaborateur que sa politesse ? Qu'en est-il de sa compétence ? », « Est-ce vraiment important la politesse, lorsque votre objectif est de terminer ce rapport ce soir ? ».
- Faire découvrir à son client la fonction utile de ce qu'il peut considérer par exemple comme un défaut, une lacune, un problème, un comportement mal accepté. Dans ce cas, on parlera d'un recadrage de contexte (ou de comportement). Autrement dit, un recadrage de contexte consiste à disqualifier un comportement dans un contexte donné car une valeur est violée par exemple et de le valoriser comme un comportement ressource si le contexte est différent. Prenons une femme qui manifeste un certain sans gêne en public (en rotant par exemple), la valeur de la bienséance n'est pas considérée mais un tel comportement peut être parfois utile pour se débarrasser d'un homme trop pressant !
- Éclairer différemment une situation en lui donnant un sens nouveau ; ceci revient à fournir une autre interprétation à son client. Les mêmes signes seront alors perçus autrement. On parle alors de recadrage de sens. En reprenant le premier exemple, on invitera alors son client à une autre représentation en lui posant des questions telles que « Ne pas vous saluer est plutôt une preuve de sa timidité, non ? », etc.

Les recadrages bien faits peuvent ébranler les certitudes des interlocuteurs. Ils ne sont donc pas toujours très confortables pour le client. Mais l'objectif est que ce dernier entame un questionnement et initie sa réflexion pour modifier sa perception du réel.

Pour mener à bien les recadrages, il est utile de disposer d'éléments de contexte et d'un minimum de connaissance des valeurs du client, de sa carte du monde, sans quoi on risque de brusquer inutilement voire même de bloquer le processus de transformation. Il faut comprendre que les recadrages ne modifient pas les faits, mais seulement leur perception, leur contexte, leur interprétation, leur signification pour une personne donnée. Dans cette perspective systémique « rien n'est ni bon ni mauvais en soi, tout dépend de ce que l'on en pense... ». Et Lao Tseu de conclure sans ménagement : « Comme les choses ne changent pas ; change ta façon de les appréhender, c'est tout »...

Les prescriptions

Prescrire une tâche c'est inviter la personne à agir, à mettre en œuvre une action. Il ne s'agit plus de travailler sur sa logique interne du client qui était l'apanage du recadrage, mais de travailler sur l'impact que la personne a sur son environnement. La fonction de la tâche n'est pas de résoudre directement le problème ni d'atteindre l'objectif établi. Prescrire une tâche, ce n'est pas non plus demander au sujet de faire ce qu'il ne sait pas faire. Car l'enjeu principal est de permettre à la personne de développer une nouvelle perception d'elle-même, des autres, de la situation, des interactions, de l'orienter vers les objectifs et la construction de solutions, de mobiliser ses compétences et des ressources dans la situation dans laquelle elles sont utiles,

de créer des « différences minimales » par l'effet produit au travers de l'expérimentation de ces tâches.

En Coaching Orienté Solutions, on va retrouver quatre types de tâches à prescrire, dont l'acronyme SPOC est un moyen mnémotechnique que je propose :

Figure 46 – Prescription de tâches avec le Coaching Orienté Solutions

- « S » pour les tâches qui consistent à « faire comme Si » : il s'agit de proposer au client de faire comme si le problème n'existait pas ou encore comme si l'objectif était atteint. Cette prescription est paradoxale et ne peut être que limitée dans le temps.
- « P » pour les tâches de « Prédiction » : on propose au client de prédire ce qui est susceptible de se passer dans une situation pour l'amener à prendre conscience des écarts éventuels entre prédictions et réel vécu.
- « O » pour les tâches « d'Observations » : dans ce type de tâches, on oriente l'attention du client vers des aspects de la situation qu'il ne voit pas.
- « C » pour les tâches de « Continuation » : l'enjeu est de poursuivre l'appel à des ressources actionnables, internes ou externes, que l'on aura éventuellement construites avec le client. En la matière, les protocoles de PNL, d'EFT, d'Hypnose Ericksonienne sont très puissants. Nous en aborderons quelques-uns dans le troisième tome.

Récapitulatif de l'Intervention Systémique Brève en individuel

Je termine cette description des processus d'accompagnement d'une personne dans une logique systémique par un récapitulatif sous forme de grille d'entretien d'accompagnement, celle que Jean-Jacques Wittezaele présente dans son livre « L'homme relationnel », Je l'ai « acronymisée » sous la forme « CPOTP ».

- « C » pour Client. Rappelons que l'approche systémique positionne le client au cœur d'un réseau de relations qui pose problème. Autrement dit, il n'y a pas de problème « en soi » mais ce sont les interactions mal gérées qui induisent un problème. Le premier mouvement de l'accompagnant est donc de relever « qui se trouve confronté à la difficulté » et « qui veut que la situation change ». En tant qu'accompagnant, on se posera des questions telles que :

- ❑ Qui est le client ?
- ❑ Qui fait la demande, est-ce la même personne pour qui il y a un problème ?
- ❑ Le client est-il un vrai client (ou un plaignant ou un visiteur ?)
- ❑ Pourquoi demande-t-il de l'aide maintenant ?

- « P » pour Problème. Il s'agit ensuite d'identifier la partie du processus interactionnel qui génère cette souffrance : qu'est-ce qui, dans la relation à l'environnement, ne se régule pas de façon satisfaisante ? C'est cette boucle interactionnelle entre l'individu et le milieu entraînant une souffrance subjective que l'on appelle le problème dans la terminologie de Palo Alto. En tant qu'accompagnant, on se posera des questions telles que :

- ❓ En quoi est-ce un problème ?
- ❓ Quelles sont les redondances interactionnelles dans le problème ?
- ❓ Si le problème persiste que va-t-il se passer ?
- ❓ Que pourrait-il arriver dans le pire des scénarii imaginables ?
- ❓ Quels sont les inconvénients au changement, à faire évoluer ou disparaître le problème ?

La problématisation est une démarche très importante qu'il ne faut pas confondre avec la conscientisation du problème. Problématiser c'est dynamiser le problème en le contextualisant, en lui donnant une épaisseur qui dépasse largement celle d'un problème qui pose problème... C'est transformer le problème posé en question à résoudre... Trois outils puissants sont à notre disposition : les huit zones d'intervention de V. Lenhardt (cf. tome 1), l'art de poser les sept questions clés en systémique (cf. tome 1), les niveaux logiques de Dilts (pour voir à quel niveau se situe le problème et établir le niveau de traitement pertinent, cf. page 95).

Figure 47 – Problématiser le problème avec le client

- « O » pour Objectif. Comme nous l'avons dit, c'est la clarification de l'objectif qui permet de ne voir le problème que comme une simple difficulté. Il sera important de fixer un objectif minimal et de chercher à identifier ce que sera le premier signe de changement. Outre les grilles pour faire travailler un objectif que j'ai déjà évoquées (la grille de Dilts et la grille de Fradin en annexe page 494 ainsi que l'approche globale des neuf caractéristiques d'un objectif telle que définie page 71), on pourra utiliser « la baguette magique » qui permettra au client d'imaginer ce que serait la situation idéale s'il disposait de cette fameuse baguette (« si vous aviez une baguette magique, quelle serait la situation pour vous ? »).

- « T » pour Tentative de solutions. Si le processus interactionnel ne se régule pas « naturellement » ou de façon insatisfaisante, c'est que la ou les personnes interfèrent dans cette régulation par leurs actions inadéquates. Ces efforts pour tenter maladroitement et inefficacement de résoudre la difficulté sont appelés « tentatives de solutions » (TdS). Ce sont elles qui vont constituer la cible de l'accompagnant systémicien, car l'objectif final de toute intervention de résolution de problème consiste à mettre un terme à ces tentatives qui entretiennent et exacerbent le problème. L'enjeu sera donc d'éviter de faire plus de la même chose. La détermination d'un objectif sera clé... En tant qu'accompagnant, on se posera des questions telles que :

- ❓ Quelles sont les TdS du client mais aussi de l'entourage pour atteindre quel objectif ?
- ❓ En quoi les TdS permettent d'identifier la chaîne logique qui les sous-tend ? (quels besoins, valeurs, croyances, injonctions, sous-tendent les TdS ?).
- ❓ En fonction de l'injonction trouvée, quel sera le thème du changement ?

- « P » pour Potentiel de la situation. Une situation est toujours porteuse de Potentiel... On travaillera à partir de la Vision du Monde du client sans jugement en écoutant son langage, ses représentations (décodeur interne) et la façon dont il parle de lui-même et de son identité, ses

valeurs et centres d'intérêts, ses motivations, ses croyances éventuellement limitantes, ses ressources et sa façon de se projeter dans l'avenir.

Le schéma suivant récapitule les différents temps de l'usage de la grille avec le détail des actions que je recommande de mettre en œuvre :

Figure 48 – Récapitulatif du contenu de la grille CPOTP

Pour conclure sur ces trois grilles, voici une dernière réflexion élaborée à la suite de Carlo Moïso : comme il est difficile et délicat de grandir, le coaching va constituer un espace dans lequel le client va chercher à vérifier que ses choix sont bons pour lui... Plus spécifiquement, le coach travaillera à développer le bien-être de son client qui résultera de l'équilibre entre les quatre éléments suivants :

- La sérénité (qui vient de ce que ses structures internes et externes sont perçues comme solides).
- La satisfaction (qui est l'émotion qui est induite par la réussite, par l'atteinte de ses objectifs).
- Le plaisir (qui émerge quand on peut faire sien quelque chose que l'on trouve beau, bien, bon).
- La joie (qui vient de l'échange : plus il est intime et profond, plus la joie est grande).

Le schéma suivant donne donc à voir les quelques points du minimum syndical de ce que je nomme le coaching maïeuticien :

Figure 49 – Le minimum syndical d'une séance de coaching maïeuticien

Conclusion de la première partie et synoptique de la deuxième partie

Dans la première partie, nous nous sommes attardés sur les fondamentaux à connaître quant aux démarches de coaching dans le champ professionnel.

- L'anthropologie managériale et la façon de représenter l'être humain dans sa dynamique de vie ;
- Les leviers pour accompagner en entreprise (croyances et principes d'intervention, procédures à mettre en place, notamment la contractualisation).
- Les types de coaching en entreprise ;
- La qualification des niveaux de profondeur de traitement (sept niveaux de changements de V. Lenhardt et six à dix niveaux logiques de R. Dilts) ;
- La posture d'intervenant selon les deux approches (V. Lenhardt et R. Dilts).

Dans le dernier chapitre, nous nous sommes attardés sur :

- Les questions identitaires classiques avec lesquelles les clients viennent en séance de coaching.
- Trois grilles d'accompagnement fréquemment utilisées par les professionnels.

J'aborderai dans la partie suivante le « Développement de l'Identité Autonome Managériale » (ou le « DIAM ») et sa mise en œuvre à travers le coaching de performance du manager. Après un premier chapitre général, nous traiterons de six thèmes (en six chapitres) que l'on aborde fréquemment dans de tels cas :

1. La connaissance que le manager a de lui-même ;
2. Les stades de développement du responsable, que l'on pourrait nommer aussi ses cinq postures identitaires (« Responsable Donneur d'Ordres », « Responsable Ressource », « Responsable Transitionnel », « Responsable Tuteur de Sens », « Responsable Compassionnel ») ;
3. La gestion dans le chaos et l'accompagnement du changement ;
4. Les éléments relatifs à la gestion d'équipe et l'animation en mode ressource. Le sujet est d'une telle ampleur que nous consacrerons en fait toute la quatrième partie à cette thématique ;
5. Le développement des compétences de décideur ;
6. La motivation et l'art de donner du sens à son travail.

Deuxième Partie

Le Développement de l'Identité Autonome Managériale (DIAM)

ou le coaching de manager

Chapitre 5 – Accompagner le Développement de l'Identité Autonome Managériale

Nous abordons maintenant l'identité managériale en tant que telle avec ses composantes à développer en environnement complexe post-industriel...

Réflexion préalable : être manager, cela s'apprend-il, cela s'accompagne-t-il ?

Philippe Régidor , maître praticien PNL, témoin, acteur et accompagnant du changement auprès de grandes structures, m'a proposé la réflexion suivante alors que nous nous interrogeons sur le fait de savoir si l'on était manager de façon naturelle ou si cela s'apprenait. Au-delà de la réponse que d'aucun considéreront évidente, je souhaite reprendre le texte qu'il avait rédigé pour la lettre trimestrielle de l'institut maïeutis car elle nous apporte une réponse structurée selon les différents niveaux logiques de Bateson/Dilts dont nous avons parlé. Au travers de cette modélisation, nous allons voir que la réponse ne porte pas sur les mêmes éléments et, par conséquent, n'est pas uniforme.

« La posture de manager est-elle innée ou s'acquière-t-elle ? Voilà que surgit de nouveau l'éternelle bataille entre l'inné et l'acquis !

Pour tenter de répondre à cette question, je pourrais centrer ma réflexion sur ma propre expérience de manager, ou bien sur ma posture de formateur qui mesure depuis longtemps la limite des formations « Outils ». Ou bien encore sur ma pratique de coach qui tente de comprendre et de résoudre les différents blocages que rencontrent les managers de tous niveaux dans leurs pratiques au quotidien [...]

La suite de l'article creusera chacun de ces niveaux dans la perspective de la question de ce jour : « Quelles sont les attentes des entreprises et des collaborateurs envers leurs managers et comment les managers peuvent-ils y répondre ? Leur talent naturel sera-t-il suffisant ? Se pourrait-il qu'ils aient à apprendre à devenir manager ».

Premier niveau : l'environnement

Le premier niveau d'attentes se situe dans l'environnement du manager et/ou de son périmètre.

- Dans quel contexte sa fonction s'inscrit-elle ? aussi bien en termes culturel, de l'historique de son équipe, de la concurrence...
- Quelles sont les attentes des différents acteurs de son système managérial ? son propre management, ses collaborateurs ?
- Comment son périmètre est-il positionné dans le système plus vaste de l'entreprise ?
- Comment son équipe est-elle perçue par le reste de l'entreprise, ses forces, ses faiblesses réelles ou perçues ?

On attend donc d'un manager qu'il puisse intégrer une vision globale et par conséquent systémique de son rôle comme de son périmètre, en la mettant au service de ses actions quotidiennes. Cette vision systémique lui sera très utile pour construire une stratégie d'actions en phase et/ou en rupture avec son environnement actuel et futur. Victor Hugo disait en souriant que ce sont les idées et donc la vision des choses qui précèdent les actions (autrement dit que les idées sont toujours des actions) mais que malheureusement les actions ne sont pas des idées.

Au niveau de l'environnement il me semble que cette capacité à prendre du recul, à avoir conscience du système dans lequel s'inscrit son action est plus du domaine de l'acquis que du domaine de l'inné. Le manager gère intelligemment les relations et les interfaces de son périmètre non pas tant de façon instinctive (quoique au début !) mais plutôt via un apprentissage progressif acquis par l'expérience et l'analyse de ses perceptions et de ses besoins. Un des dysfonctionnements classiques que nous constatons, est que le manager, surtout lorsqu'il est jeune, se focalise sur l'intérieur de sa « boîte », cherche à trouver des solutions internes à ses problématiques, alors même qu'un peu de recul lui apporterait sans doute des solutions externes.

Deuxième niveau : les comportements

Le deuxième niveau d'attentes se situe au niveau des comportements du manager dans son périmètre et/ou de ceux de son équipe.

- Dans l'environnement tel que perçu et analysé au niveau précédent, quels sont les comportements attendus, exclus, valorisés, à promouvoir, efficaces, inutiles du manager ?
- Les mêmes questions s'appliquent à l'équipe du manager quant à son fonctionnement interne...
- Les mêmes questions s'appliquent à l'équipe du manager quant à son fonctionnement externe avec ses interfaces...

Tout ce qui est du niveau comportemental est prioritairement développé par toutes les approches formations, apprentissage, tutorat comportemental, mises en situation.... Elles traitent des manifestations comportementales du savoir-faire, du savoir être et même du faire savoir.

Pour un manager, adopter de manière innée les comportements adaptés à la majorité des situations quotidiennes auxquelles il est confronté, tiendrait pour moi de la grâce, voire du

miracle. J'avoue n'avoir jamais encore rencontré à ce jour ce modèle exemplaire. Je pense donc que ce niveau est également plus du domaine de l'acquis que du domaine de l'inné, même si certains individus semblent avoir des dons peu communs dans certains domaines. Rares sont les managers qui, maîtrisant leur fonction, n'ont pas adopté les bons modes d'action soit par mimétisme soit par enseignement, soit les deux.

En revanche il est connu de tous que suivre une formation dans tel ou tel domaine n'entraîne pas automatiquement l'adoption des comportements adéquats pourtant enseignés pendant le stage. C'est là la limite des formations outils, utiles certes, mais pas toujours très efficaces. Un exemple : former à la délégation ne garantit absolument pas que le manager délèguera ; il pourra très bien en avoir intellectuellement compris les bénéfices sans pour autant être prêt à en prendre le risque.

Troisième niveau : les compétences

Le troisième niveau d'attentes touche à la question des compétences du manager et/ou de son équipe.

- Dans son environnement et son périmètre d'action, qu'est-ce que le manager doit savoir, puis savoir-faire et enfin savoir-être ?
- Quelles sont les compétences attendues, exclues, valorisées, à promouvoir, efficaces, inutiles du manager ?
- Les mêmes questions s'appliquent au sein de l'équipe du manager ainsi que dans la façon dont ses membres gèrent les interfaces externes à l'équipe...

Le comportement concerne ce que fait le manager, la compétence relative à ce qu'il est ou doit être capable de faire.

Ces deux aspects sont très proches l'un de l'autre mais couvrent pour autant des domaines différents.

Le développement des compétences est typiquement du domaine de l'acquis. Il passe par un apprentissage, lequel s'appuie sur une pédagogie adaptée (andragogie) qui permet la découverte, l'expérimentation, la mise en pratique mais aussi quelquefois la révélation de nouvelles manières de faire.

Quatrième niveau : les croyances et les valeurs

Le quatrième niveau d'attentes concerne les valeurs et les croyances du manager et/ou de son équipe.

- Dans son environnement et son périmètre d'action, qu'est-ce qui est important, prioritaire, essentiel pour le manager ? De quelles valeurs doit-il être porteur ? Quelles sont les valeurs qu'il convient qu'il ne défende pas ? Comment ces valeurs et leur incarnation en équivalences concrètes seront-elles évaluées, mesurées ?
- Dans l'environnement dans lequel il évolue qu'est-ce qui est vrai, évident et non discutable pour le manager ? Quelles croyances doit-il véhiculer ? Lesquelles ne doit-il pas véhiculer ?

- Les mêmes questions s'appliquent au sein de l'équipe du manager ainsi que dans la façon dont ses membres gèrent les interfaces externes à l'équipe...

Ce niveau est sans doute le plus dense en termes d'apprentissage. En effet, le manager va avoir à intégrer plusieurs grilles de lecture différentes, certaines internes et personnelles ; d'autres externes et culturelles liées à la structure qui l'accueille. Le frottement éventuel qu'il peut y avoir entre les valeurs de la structure dans laquelle le manager évolue et celles de ce dernier va déterminer son niveau d'implication et peu à peu se cristalliser sous la forme d'un Masque que Jung appelle « Persona ».

En ce qui concerne les valeurs, le manager va devoir prendre conscience de celles qui l'habitent et dont il est porteur à titre personnel. Il va devoir appréhender la façon dont il les évalue et connaître les tests instinctifs qu'il utilise pour savoir si telle ou telle valeur est ou non satisfaite. À titre d'exemple, si le respect est une valeur forte pour un manager, il va lui être nécessaire de définir le comportement, véritable équivalence concrète, qui correspond à cette valeur et lui permet d'identifier si cette valeur est ou non satisfaite.

Par ailleurs, le manager va devoir intégrer les valeurs de la structure qui l'accueille. Ainsi que leurs équivalences concrètes au sein de l'organisation dont il dépend. Le manager, par ce travail d'identification et d'appropriation, va vraisemblablement toucher du doigt le manque de cohérence éventuel entre valeurs déclarées et affichées par le système et valeurs vécues ou perçues comme telles !

Autre tâche d'introspection pour le manager : appréhender ses propres croyances quant à l'entreprise, le management, les collaborateurs, son propre rôle.... Chemin ardu, s'il en est, car les croyances sont pour la plupart inconscientes. Ce qui signifie, non qu'elles sont inopérantes, mais bien au contraire qu'elles opèrent à plein à son insu. L'analyse des comportements des êtres humains montrent à quel point l'impact des croyances est d'autant plus fort que les personnes observées se trouvent sous stress. La notion d'intelligence émotionnelle apparaît ici dans toute sa pertinence : cette approche permet de mettre en lien étroit émotions et croyances limitantes. Lorsque ce lien est travaillé, cela permet à la personne d'augmenter la conscience qu'elle a d'elle-même et, ce faisant, de mieux se gérer et d'agir avec soi plutôt que contre soi-même par méconnaissance.

Rappelons que l'entreprise est, elle-même, structurée sur et par des croyances organisationnelles, sociales, managériales, sur son marché, sa concurrence... La somme des croyances, des valeurs et de leurs équivalences concrètes constitue d'ailleurs la trame de la culture de l'entreprise.

Pour le manager, ne pas appréhender en conscience ces différentes données personnelles et structurelles risque de le conduire soit à ne pas pouvoir exprimer son potentiel de manager, soit à ne pas trouver sa place au sein de cette organisation.

La bonne intégration de ce niveau constitue un des moyens clé pour le manager d'assurer sa propre pérennité dans le système et en matière de cohérence interne. Malheureusement, ce travail est trop peu souvent mis en œuvre en conscience ou simplement à l'occasion de mission de coaching ou de team building dans la perspective de la mise en Intelligence Collective du système.

Cinquième niveau : l'identité

Le cinquième niveau à prendre en compte dans la construction d'un manager touche à son identité managériale.

Ce niveau renvoie aux questions centrales suivantes :

- Que et qui suis-je en tant que manager ?
- Quelles sont mes limites, mon rôle en tant que manager ?

Il est clair qu'en fonction des réponses fournies par le manager à ces deux questions, ses comportements, attitudes, les compétences et capacités développées ne seront pas les mêmes !

Comme le rappelle Robert Dilts : « C'est la perception de notre identité qui organise nos croyances, capacités et comportements dans un seul système. Notre sens identitaire se définit par la perception que nous avons de nous-même par rapport aux systèmes plus larges dont nous faisons partie, déterminant notre sens du rôle, de l'intention, d'une part de notre mission »

Se poser ces questions, y apporter des réponses est pour moi une étape indispensable à la construction du manager. Il s'agit pour un responsable de passer de la performance managériale à l'éveil quant à son rôle.

« S'éveiller c'est devenir pleinement attentif, conscient et capable d'apprécier » son rôle de manager. C'est aussi investir pleinement cette posture quelles que soient les circonstances.

On peut noter que peu d'entreprises ou d'organisations ne se posent de telles questions quant à l'identité managériale. Le niveau des valeurs est par contre beaucoup plus abordé, mais pourtant pas toujours de manière efficiente.

Sixième niveau : la mission

Le sixième niveau traite de deux axes complémentaires : la mission que le manager se donne et la vision qu'il a de cette fonction.

Ce niveau renvoie aux questions centrales suivantes :

- Quel est mon but dans cette fonction ?
- Quels sont mes devoirs en tant que porteur de cette fonction ?
- Qu'aurai-je réalisé en tant que manager qui démontrera que j'ai réussi cette mission ?

Mais aussi :

- Pourquoi et afin de quoi (pour quoi) être manager ?
- Quelle finalité y a-t-il dans ce rôle de manager pour moi et pour les autres ?
- À quoi aurai-je participé de plus grand que moi à travers ce rôle, cette fonction de manager ?

On aborde ici le niveau transpersonnel, voire spirituel, puisque les réflexions suscitées par ces questions l'amènent au-delà de lui-même, en contact avec un système plus grand que lui-même.

Je n'ai jamais rencontré de jeunes managers s'interrogeant en ces termes a priori. Il faut avoir « bourlingué » dans ce métier, avoir traversé des difficultés et subi quelques vicissitudes pour commencer à se les poser.

En revanche lorsqu'elles se posent, y répondre devient plus qu'important, c'est essentiel ! Si l'important est ce qui coûte cher, l'essentiel est ce qui n'a pas de prix !

Conclusion

Revenons à la question de départ : « Devient-on manager ? »

Sans aucun doute. Cette construction identitaire du manager passe par différentes étapes. Ma conviction est qu'un tel processus gagne à être accompagné !

Le modèle des niveaux logiques de Dilts pour la mise en œuvre d'un tel accompagnement auprès du jeune manager est facilitant. Grâce à cette grille de lecture, on se rend vite compte que ses besoins, ses attentes, ses questions, suivent les différents niveaux décrits. Souvent dans l'ordre proposé, même si plusieurs niveaux peuvent être questionnés simultanément lors de son parcours.

Il est clair que le cadre de référence proposé, celui de la PNL, structure fortement l'approche. Mais d'autres outils et d'autres pédagogies permettraient vraisemblablement de parvenir à un constat identique.

Ceci nous renvoie à notre rôle de coach dans l'accompagnement du développement de ces différents niveaux :

- Notre rôle est-il le même à chacun ces niveaux ?
- Notre posture est-elle la même ?
- Comment évoluent les croyances proposées au client manager selon les étapes ? »

Les identités cibles à accompagner

Forts de la lecture des précédents paragraphes, nous comprenons bien que le manager a tout avantage à être accompagné pour s'emparer de cette « posture exécutive », d'autant que ses contours et sa nature se modifient profondément à l'heure actuelle avec l'avènement de l'ère post-industrielle et post-moderne.

La colonne vertébrale du sens de V. Lenhardt permet de différencier trois niveaux dans le champ du travail, ceux des identités organisationnelle, managériale (fonction) et professionnelle (métier). A un niveau supérieur de lecture, la démarche de coaching consiste à aligner le sens que le client donne à ces trois niveaux de réalités. Comme je le signalais dans le premier tome, chacune de ces vertèbres (ou niveau de réalité) :

- Est porteuse d'une cohérence interne, prise indépendamment (on pourrait presque dire qu'elle se suffit à elle-même) ;
- Contient implicitement une identité cible, à laquelle est associée un ensemble spécifiques de comportements et d'objectifs, de compétences ou de capacités, de représentations ou cartes du territoire, de valeurs morales et éthiques voire organisationnelles,

de croyances qui se doivent d'être ouvertes, favorisant le changement positif mais peuvent parfois être limitantes ou même pathogènes ;

- D'une sémantique et d'un vocabulaire particuliers pour se définir et se dire.

Au même titre que l'on parle d'archétypes qui orientent la psychologie profonde des êtres humains (selon l'approche junguienne), ces identités cibles agissent comme des « attracteurs » qui restent souvent inconscients. Les éclairer permettra de comprendre la structuration du travail que nous faisons au travers des différentes démarches et de les articuler en vue de l'alignement et de l'équilibre identitaire de la personne.

Figure 50 – Les identités cibles à accompagner en entreprise

Comme le montre le schéma ci-dessus...

- Le travail sur l'excellence va correspondre à minima à l'identité cible de la vertèbre professionnelle, à savoir l'expert dans son domaine.
- Le travail sur l'intégration du management ressource post moderne correspond à l'identité cible de la vertèbre managériale.
- Le dirigeant tuteur de sens est l'identité cible de la vertèbre organisationnelle. La quête de cette identité est la mise en cohérence de la personne / de l'équipe / de l'organisation et consiste souvent en une posture de mentor, notamment pour assurer la pérennité des valeurs de l'entreprise. Si le dirigeant a conduit en profondeur un cheminement de réconciliation personnelle avec son ombre, autrement dit s'il a mené un travail de pacification et d'intégration de ses différentes facettes identitaires, son identité de tuteur de sens se colorera de la posture de « Responsable Compassionnel » qu'il saura mettre au service de ses collaborateurs.

Accompagner le Développement de l'Identité Managériale Autonome, c'est conduire implicitement le sujet vers une identité cible de manager ressource, de manager 2.0, de manager post-industriel dans un paradigme post moderne.

Je me propose ici d'approfondir la réflexion initiale qu'avait menée V. Lenhardt au début des années 90, sur les agir et les croyances de cette identité cible de responsable 2.0.

Ma réflexion s'articulera autour de six points clés :

1. La connaissance de soi, les enveloppes d'identité du manager, ses modes de communication et ses déficits identitaires classiques.
2. Les stades de développement du manager.
3. La gestion du chaos et l'accompagnement du changement.
4. La gestion d'équipe et l'animation en mode ressource.
5. La prise de décision (tactique, stratégique, opérationnelle).
6. La motivation et le sens donné à son travail.

Il est évident que ces six thèmes n'épuisent pas le sujet de l'identité du responsable 2.0. C'est la raison pour laquelle j'ai ajouté au schéma suivant une septième polarité en pointillé pour dire que le sujet n'est pas clos. Toutefois les six premières ont l'avantage de couvrir un assez large spectre de la réalité managériale et de fournir quelques équivalences concrètes du concept même de « Manager Ressource ».

Figure 51 – Dimensions à accompagner pour un manager ressource post moderne

Synoptique des six chapitres suivants

Les six chapitres qui suivent expliciteront chacun de ces thèmes d'accompagnement. L'aspect de la gestion d'équipe en mode ressource étant très vaste, j'y consacrerai la quatrième partie, la troisième étant consacrée au coaching de dirigeant.

Chapitre 6 – Thème 1 : la connaissance que le manager a de lui-même...

Je regroupe plusieurs aspects sous le terme générique de connaissance de soi en tant que manager (ainsi que de dirigeant d'ailleurs) :

- Connaître ou découvrir ses points forts, ses comportements sous stress et ses mécanismes de défense, évaluer puis développer l'estime de soi.
- Revisiter ses enveloppes d'identité qui traduisent son histoire professionnelle.
- Travailler ses modes de communication (Etats du Moi fonctionnels, canaux de communication, méta-modèles).
- Identifier son profil en regard des quatre déficits identitaires classiques que l'on rencontre chez les managers : complexe de la langouste, complexe de l'imposteur, fragilité dans les quatre zones de l'identité, maladresse dans l'usage de l'autorité.

Se connaître

Nous avons déjà évoqué le propos de Jean Monet dans le premier tome : « les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et il ne voient la nécessité que dans la crise. Enfin, ajoute Marc Halévy, ils ne comprennent la crise que dans la douleur ! ».

Le constat que l'on peut faire, c'est que le manager pris dans les impératifs professionnels ne prend pas le temps d'apprendre à se connaître. Tant qu'il n'y a pas de problème, pourquoi changer une équipe qui gagne ? Et Dame Nature est assez généreuse avec le responsable qui est généralement bien doté en matière de santé, de volonté, de capacité d'entreprendre, de pragmatisme, de compétences techniques. Sans quoi, il ne serait pas manager ou ne serait jamais devenu entrepreneur !

Pourtant en période de difficultés ou de mutations dans l'environnement, la confrontation aux « quatre I » de Carlo Moïso se fait plus délicate à gérer : tôt ou tard, adviennent des difficultés relationnelles, des problèmes de communication, l'incompréhension des autres et de soi-même, l'usure et la fatigue, voire parfois la maladie. Le responsable est en permanence sollicité par les impératifs de l'entreprise ; il doit relever tous les jours des défis tels que :

1. Être à la fois un manager gestionnaire et un leader qui offre une vision ;
2. Savoir identifier puis gérer les facteurs objectifs et subjectifs de sa mission, la dimension collective de son équipe et la dimension individuelle de chacun ;
3. Gérer simultanément des enjeux à court et à long termes ;
4. Motiver les collaborateurs en favorisant l'initiative personnelle et en maintenant un certain niveau de contrôle ;
5. Gérer la contradiction de l'urgence du changement et le fait que cela prenne du temps ;
6. Construire la confiance et limiter la défiance ;
7. Gérer des attentes contradictoires.

Dès lors, il paraît normal que le manager « dévisse » tôt ou tard. Et ces remises en cause ne peuvent que faire émerger des questions de sens. Or donner une orientation responsable à sa vie professionnelle (voire personnelle) amène le manager à vouloir mieux se connaître et à se comprendre. C'est une des raisons qui l'amène à faire appel au coaching.

Les coachs vont éventuellement faire appel à des tests psychométriques (MBTI, PCM, TalentQ, InterQualia, PRISM, DISK, Ennéagramme, etc.) qui permettront au manager de se découvrir par le truchement de trois processus qui se combinent :

- Un autodiagnostic dirigé par le coach sur le schéma didactique de l'outil psychométrique qu'il utilise.
- Une « évaluation statistique » des principales caractéristiques psychologiques et orientations fondamentales du moi, comportements sous stress, style de management ou d'interaction, prédicats (terme PNListe) et perception du monde (terme PCM), autant d'aspects résultant des réponses que le client aura apportées au test qui lui aura été fourni par son coach.
- Le tout vécu dans la bienveillance d'une relation entre son coach et lui, relation qui repose sur l'alliance des Princes, la pédagogie blanche donnant corps à l'effet pygmalion et la théorie des points forts (comme nous l'avons déjà cité).

La démarche de connaissance de soi sera d'autant plus acceptée par le client qu'elle sera envisagée comme la mise en œuvre d'un espace de développement personnel à vocation professionnelle (et non comme de la thérapie, comme je l'ai entendu parfois).

Mon expérience de l'accompagnement en entreprise m'a amené à percevoir combien l'enjeu dans le champ professionnel des personnes à l'aube ou dépassant la quarantaine est beaucoup plus existentiel (le sens que le client souhaite donner à sa vie personnelle et son parcours professionnel) qu'il n'y paraît. Le domaine professionnel devient alors le champ privilégié d'un développement personnel, de connaissance de soi et de renforcement de son rayonnement, pas seulement de son excellence (selon les acceptions que nous avons décrites dans la première partie du tome 1. Voir aussi le schéma récapitulatif en introduction, page 21).

Les points forts du manager proposés en PCM (Taibi Kahler)

Lorsque je fais travailler mon interlocuteur sur son Prince, j'amène le responsable à réfléchir sur les cinq attributs qui le constituent : besoins, désirs, ressources, créativité, relations. Je propose

aussi une liste de 18 attributs valorisants qui permettent au manager de prendre conscience de ses points forts, ce qui renforce sa sécurité intérieure. Cette liste est fournie par la Process Com... Pour le détail, voir en annexe page 499.

Le travail sur l'estime de soi de W. Schutz (Elément Humain)

Nous avons vu (page 47) que les mécanismes de défenses mis en exergue par Schutz empêchent le développement de l'estime de soi dans la mesure où ils agissent pour maintenir certains sentiments du sujet au niveau non conscient, ce qui le protège de l'inconfort émotionnel.

De nombreux comportements visibles permettent au coach d'émettre des hypothèses en entreprise sur les mécanismes de défense mis en place par le manager qu'il accompagne. A titre d'exemples, on pourrait citer la perte du sens de l'humour, les tensions physiques, la perte de moyens intellectuels (le jeu psychologique « idiot » en Analyse Transactionnelle), la volonté systématique d'avoir raison ou d'avoir le dernier mot, le sur-détail ou la surabondance d'informations pour renforcer un argument, la victimisation (« pauvre de moi »), les départs en croisades verbales sinon comportementales, la rigidité, les silences négatifs de type bouderie, le déni, les sarcasmes, la critique systématique, le refus de négocier, la confusion, l'intellectualisation, l'excentricité, la surdité sélective, le blâme, etc.

Lorsque de tels comportements sont en place, il est urgent de remettre le client dans son Prince en satisfaisant ses besoins psychologiques. Mais au-delà de la satisfaction des besoins psychologiques, il est nécessaire de faire travailler son interlocuteur sur l'estime qu'il a de lui-même.

Schutz définit le concept de soi comme « ma façon personnelle de me vivre, de me percevoir », l'estime de soi est « ce que je ressens par rapport à mon concept de soi ». Lorsque l'on se sent bien par rapport à son concept de soi, on a une forte estime de soi. Un individu qui se perçoit comme autoritaire (concept de soi) peut en être satisfait ou non (estime de soi) selon qu'il juge l'autorité comme une bonne chose ou comme un travers. Avoir une bonne estime de soi est à la base de l'épanouissement personnel et de l'efficacité professionnelle.

Les personnes qui ont peu d'estime d'elles-mêmes ne se voient pas clairement, ou manquent de justesse dans leur regard. Elles ont tendance à accentuer leurs faiblesses et à minimiser leurs atouts. Elles ont une image déformée d'elles-mêmes et se comparent aux autres qu'elles perçoivent de manière beaucoup plus positive.

Le travail de relecture de vie professionnelle permet la mise en perspective des expériences multiples de son histoire. Cela amène le sujet à donner à ses expériences un sens nouveau, avec pour conséquence le développement de la capacité à relativiser, à se déculpabiliser par rapport à ses défauts. Schutz rappelle qu'en développant la « conscience de soi » de façon approfondie, l'acceptation de soi puis l'estime de soi grandissent.

Etre la personne que l'on souhaite être est la clé d'une bonne estime de soi. Mais, on constate que l'on a des bénéfices à être et rester tel que l'on est. Ces bénéfices, selon Schutz, sont confirmés par certaines croyances telles que « c'est prétentieux de s'aimer », « il faut être modeste », « les gens ne vous aiment que lorsque l'on est discret », « être peu sûr de soi permet d'éviter de devoir faire face à des attentes trop élevées et donc de ne pas décevoir », etc.

L'enjeu est alors de repérer ses croyances limitantes et de les remplacer par des croyances aidantes, comme par exemple « s'apprécier soi-même permet de mieux apprécier les autres », « l'estime de soi est à la base de la confiance en soi qui est une clé à l'affirmation de soi », « s'estimer n'est pas se surestimer », « se regarder avec justesse, c'est se reconnaître de la valeur avec ses qualités et ses limites », etc...

Afin d'explorer son estime de soi, Schutz propose deux hypothèses de base :

- L'estime de soi dépend en grande partie de l'écart qui existe entre « la personne que je suis et celle que je voudrais être ».
- Une faible estime de soi fournit des bénéfices secondaires (sans quoi la personne ne se sous estimerait pas).

Faire travailler son client manager dans la perspective de développer son estime de lui-même, cela consistera donc à

- lui faire faire l'inventaire de ce qu'il souhaite être (utiliser les fiches de l'Annexe 4 – Fiches pour faire travailler l'estime de soi, page 500 et suivantes),
- l'amener à découvrir les choix qu'il a faits consciemment et inconsciemment pour ne pas y parvenir ou y parvenir,
- choisir des actions qui donnent sens à sa vie professionnelle (sur ce point, se reporter au paragraphe « Donner du sens à son travail », page 220),
- agir au contact d'un projet plus grand que soi (dans la logique de l'auto-transcendance chère à V. Frankl, voir tome 1).

Les comportements sous stress en PCM (Taibi Kahler)

Il s'agit ici des comportements sous messages contraignants du Masque et des comportements sous stress sévères du Crapaud. Pour le détail, se reporter aux pages 41 et suivantes où nous avons déjà abordé cette question.

Les mécanismes de défenses de W. Schutz (Elément Humain)

Il s'agit ici des mécanismes de défenses du Crapaud dans la vision qu'en a W. Schutz et dont nous avons déjà parlé. Pour le détail, se reporter à la page 47.

Revisiter son parcours professionnel avec l'outil des enveloppes d'identité

Le parcours du manager est constitutif de sa sécurité intérieure. C'est le cas de tout un chacun, sans aucun doute, mais il importe de vérifier en tant que coach les éventuels « nids de poule » ou déficits dans le cheminement du responsable. Je reprends à mon compte le modèle des enveloppes d'identité développé par V. Lenhardt pour mener à bien cette relecture...

Classiquement le parcours des personnes suivent les étapes de la formation initiale, des stages en entreprise, de l'exercice d'un métier qui conduit au développement d'une certaine expertise puis de l'accès à des postes à responsabilités managériales, ce qui constitue un nouveau métier plus ou moins bien appréhendé et vécu, puis dans les tâches de transmission, de passage de témoin, etc.

Nombreuses sont les personnes qui n'ont pas suffisamment capitalisé leurs acquis. Un travail de relecture de leur parcours permettra de conduire cette « validation des acquis de l'expérience ».

Figure 52 – Les enveloppes d'identité pour identifier les « nids de poule » du parcours (d'après V. Lenhardt)

Nous avons déjà évoqué cet aspect-là dans le premier tome de cette collection (deuxième partie, chapitre 12). Nous n'y reviendrons pas ici.

Les Etats du Moi fonctionnels du manager

Comme nous l'avons vu dans le tome 1, l'Analyse Transactionnelle propose une théorisation de la personnalité sous formes d'instances psychologiques ou parties de personnalité appelés Etats du Moi (d'une part structuraux comme instances de stockage de comportements, ressentis et pensées d'autre part comme modalité fonctionnelles de relations). Il est intéressant de reprendre ce cadre de référence et de l'appliquer au client dans sa fonction de manager, notamment pour expliciter et élargir ses modes de communication.

Chacun de ces Etats du Moi (dans l'approche fonctionnelle) peut être utilisé de façon constructive ou destructrice. Lorsque le responsable sera sous stress de façon prolongée, il aura tendance à mobiliser son énergie de façon négative. Il est donc utile que le manager :

- Connaisse les différents Etats du Moi.
- Sache comment il répartit son énergie de façon privilégiée dans l'ensemble de ces parties de personnalité (quelle est la distribution de son Egogramme).
- Apprenne à communiquer à partir des différents Etats du Moi, notamment ceux qu'il maîtrise moins.
- Repère son comportement lorsqu'il s'exprime de façon négative et identifie la forme que cela prend selon les Etats du Moi dans lesquels il mobilise son énergie.
- S'entraîne à rétablir un équilibre entre les différentes instances en remobilisant l'énergie dans les Etats insuffisamment investis.
- Puisse jouer avec les règles de communication que l'Analyse Transactionnelle a mises en évidence en utilisant ce concept d'Etats du Moi.

Le rôle du coach est d'accompagner ces prises de conscience en proposant des exercices d'entraînement à son client.

Le schéma ci-dessous propose une représentation des Etats du Moi en explicitant les comportements visibles selon qu'ils sont mobilisés de façon positive ou négative.

Figure 53 – Les Etats du Moi du Manager (d'après V. Lenhardt)

La notion d'Egogramme

L'Egogramme est historiquement le premier test d'Analyse Transactionnelle établi par Jack Dusay.

Figure 54 – Exemple d'Egogramme en trois Etats du Moi

Il permet d'établir la structure de la personnalité et la répartition de notre énergie dans nos trois Etats du Moi Parent (Parent Nourricier et Parent Normatif ou Critique), Adulte, Enfant Adapté (Soumis et Rebelle) et Enfant Libre.

L'Egogramme permet de distinguer les Etats dominants à partir desquels nous nous comportons. Le test se présente sous la forme d'un auto-questionnaire, lequel traduit la façon dont nous nous percevons. De nombreux sites proposent ces tests gratuitement. Une simple recherche sur Google permet de se faire une idée de son propre Egogramme. On pourra inviter son client à répondre aux différents questionnaires disponibles. Cela donne du matériau au responsable pour approfondir la connaissance de soi et pour s'entraîner à se mobiliser dans d'autres Etats que ceux qui lui sont naturels.

Figure 55 – Exemple d'Egogramme détaillé

Certains tests donnent aussi une traduction de cet Egogramme en matière d'aptitude au changement. C'est un point de repère particulièrement utile pour le manager qui souhaite se connaître.

Figure 56 – Traduction de l'Egogramme en aptitude au changement

Identifier lorsque l'on mobilise son énergie dans un Etat du Moi de façon négative

La Figure 53 – Les Etats du Moi du Manager, page 151, souligne ce que peuvent être les comportements lorsque l'on mobilise son énergie dans un Etat du Moi de façon négative. Le tableau ci-après suggère quelques solutions très simples à proposer au manager pour lui-même et dans ses relations :

Comportement négatif	Suggestion
----------------------	------------

Le Parent Normatif devient persécuteur, comme un chefaillon qui cherche des coupables plutôt que des solutions. L'identifier et le mettre « en cage » en le recadrant.

Le Parent Nourricier devient sauveteur en se rendant indispensable, comme la « Mama italienne ». L'identifier et le mettre « en laisse » en lui montrant que les autres peuvent y arriver seuls.

L'Adulte peut être contaminé par le Parent (préjugé) ou par l'Enfant (illusion), ou encore exclusif. Pour plus de détails, voir tome 1. Procéder à une décontamination par analyse croisée de la situation.

L'Enfant Libre devient égoïste, destructeur et même tyrannique. A canaliser en le cadrant et lui offrir un espace de créativité.

L'Enfant Adapté Soumis se cache en devenant l'ombre de lui-même (le paillason béni oui-oui) ou se victimise en se plaignant. Lui donner la possibilité d'exprimer ce qu'il ressent.

L'Enfant Adapté rebelle se rebiffe et râle systématiquement ou blâme et persécute à partir d'une position de victime. Lui donner la possibilité d'exprimer ce qu'il ressent.

Figure 57 – Tableau des Etats du Moi négatifs (d'après V. Lenhardt)

Les règles et canaux de communication

Les problèmes de communication entre collaborateurs coûtent cher à l'entreprise. Des pertes de temps, d'énergie et d'efficacité en résultent. L'une des responsabilités du manager est de développer sa capacité à communiquer efficacement. Nous avons vu que cela implique la connaissance :

- Des règles de communication afin d'éviter les incompréhensions, les jeux psychologiques (cf. tome 1).
- De l'art de métacommuniquer, autrement dit parler de la façon dont on communique et d'aborder les émotions qui sont liées. Nous aborderons cette question dans la quatrième partie consacrée à la vie des équipes et de la régulation (cf. page 423).
- Des canaux de communications à disposition entre interlocuteurs. Lorsque les personnes communiquent, elles le font le plus souvent à partir de quatre principaux canaux, selon la conceptualisation qu'en a faite Taibi Kahler. Parler sur le même canal, c'est comme si les interlocuteurs étaient sur la même longueur d'onde et donc captent leur propos 5 sur 5. Mais lorsqu'on utilise une fréquence (canal) différente de celle sur laquelle se place l'interlocuteur, c'est comme s'il y avait des parasites sur la ligne.

Voici quels sont quatre différents canaux mis en lumière par Taibi Kahler en Process Com :

Canal Nature de la communication Commentaires

Directif

(canal 2) L'émetteur donne des ordres et s'adresse à l'Adulte de l'interlocuteur.

En termes d'Etats du Moi il s'agit d'une communication de Parent Normatif à Adulte et de Parent Normatif à Enfant. Ce canal n'est pas un mode de relation dominant/dominé. L'émetteur dit à son interlocuteur ce qu'il faut faire en s'assurant que la partie pensante de son interlocuteur est disponible. Il doit vérifier qu'il est entendu.

Interrogatif / informatif

(canal 3) L'émetteur donne des informations ou pose des questions. Ce canal implique l'échange d'informations entre deux personnes qui utilisent la partie pensante de leur personnalité.

En termes d'Etats du Moi il s'agit d'une communication d'Adulte à Adulte. Dans ce canal, les personnes échangent des informations de façon claire. Les émotions n'apparaissent pas. On répond aux questions de façon directe comme deux ordinateurs qui s'échangent des informations. Ce canal est très utilisé et valorisé dans la plupart des entreprises.

Nourricier

(canal 4) L'émetteur se place dans la partie nourricière de sa personnalité (qui prend soin des autres).

En termes d'Etats du Moi il s'agit d'une communication de Parent Nourricier à :

- Parent Normatif
- Adulte
- Enfant (Adapté et Libre) Ce type de canal favorise l'expression des sentiments, émotions et sensations. L'un des enjeux de ce canal est de favoriser la proximité, voire l'intimité.

Ludique et émotteur

(canal 5) L'émetteur parle à partir de son Enfant Libre, là où réside et s'exprime le plus naturellement les émotions et la spontanéité.

En termes d'Etats du Moi il s'agit d'une communication d'Enfant Libre à Enfant (Adapté et Libre)

La spontanéité est le maître mot du canal « ludique / émotteur ». Un des enjeux de ce canal est l'amusement, la récréation, le jeu.

Figure 58 – Tableau des canaux de communication (d'après T. Kahler)

On constatera que choisir son canal de communication revient à se mobiliser dans un Etat du Moi particulier, celui qui sera le plus adapté à la situation, au sujet à traiter, aux tempéraments des interlocuteurs.

En coaching, on fera travailler le manager afin qu'il apprenne à utiliser les différents canaux et à identifier à quel moment le faire et avec qui (selon les personnalités de ses interlocuteurs).

Quatre déficits identitaires

On peut identifier quatre déficits identitaires classiques chez les managers qui bénéficient d'un coaching.

Le complexe de l'imposteur

Il s'agit d'une angoisse sourde qu'éprouve le manager qui craint que son incompétence soit démasquée (comme nous l'avons déjà explicité au chapitre 3). S'il a été nommé manager, c'est souvent du fait de sa compétence technique mais la gestion des hommes relève d'une compétence d'un autre niveau logique, d'un autre ordre. Nous avons vu que plusieurs questions sous-tendent ce complexe :

- Le manager a-t-il le droit d'être incompetent par rapport à ses référents physiques et actuels (comme les supérieurs hiérarchiques par exemple) et passés ou symboliques (les figures parentales, les maîtres et autres professeurs) ?
- Le manager va-t-il accepter d'être partiellement incompetent devant sa nouvelle mission ? C'est le rapport que le responsable entretient avec son moi idéal(isé). Parfois, ses référents l'autorisent à ne pas savoir mais lui-même ne se l'autorise pas. Des messages contraignants de perfection sont dans ce cas à l'œuvre, renforcés par quelques pointes éventuelles d'orgueil.
- Les autres vont-ils accepter que le manager soit partiellement incompetent ? Il s'agit là de la posture des autres devant le manque de savoir-faire éventuel du manager. De façon souvent exagérée (mais avec un fond de vérité tout de même), ce dernier imagine que les autres, notamment les membres de son équipe ainsi que ses homologues, ne pourront pas l'accepter conditionnellement en période d'apprentissage et de rodage.
- Lorsque le manager s'est donné le droit d'être incompetent, pour combien de temps ce droit lui est donné ? Il est d'usage de considérer que le manager dispose d'une centaine de jours pour convaincre. Cette période sera d'autant plus brève que la situation est délicate. On le constate en politique de façon criante.
- Dernière question : en quoi le manager est-il incompetent ? Cette question, une fois posée, est généralement assez résolutoire parce qu'elle permet de construire un plan d'action pour se former.

Pour traiter ce complexe, le coach posera ouvertement ces questions à son client. Il vérifiera en quoi et comment le parcours de ce dernier lui a permis globalement de développer les compétences dont il avait eu besoin dans ses postes précédents pour pouvoir se reconnaître incompetent dans cette nouvelle situation sans en éprouver de danger. Autrement dit, le coach analysera comment son client intègre l'inconfort du paradoxe de la compétence de tout manager : savoir traverser sereinement l'inconfort de l'incompétence constitue une véritable compétence (là se situe le paradoxe) !

Le coach veillera aussi à mettre en place une protection de base, qui, en l'espèce, est plus une permission, celle de ne pas comprendre avant de comprendre, celle du droit de ne pas savoir avant de savoir et surtout celle du droit à l'erreur sur le chemin de l'apprentissage. Pour les coachs les plus avertis, on pourra travailler sur la façon dont l'injonction parentale a été introjectée, si les conditions le permettent (lieu de séance, contrat et accord entre interlocuteurs, compétences). C'est toutefois largement discutable, ceci relevant de processus thérapeutiques.

L'accompagnant mesurera avec son client l'étendue des compétences et incompetences de son client, évaluera la période pendant laquelle l'incompétence professionnelle ne posera pas de véritable problème et invitera le sujet à concevoir son plan de formation sur les thèmes que le coach ne pourra pas lui-même traiter (aspects techniques du métier du client par exemple).

Le complexe de la langouste

Lorsque les fragilités plus ou moins conscientes du manager accompagné sont trop prégnantes pour lui, celui-ci a tendance à surinvestir le pouvoir par son usage abusif afin de les masquer. Les attributs du pouvoir constituent alors comme une carapace, celle d'une langouste et tient

lieu de colonne vertébrale, de sécurité prétendument intérieure alors qu'il s'agit plutôt d'un « exosquelette ». Si de tels attributs viennent à lui être enlevés, le manager se retrouve nu comme un ver, en vient à mourir symboliquement comme la langouste mourrait si on lui enlevait sa cuirasse.

L'usage de ces attributs comme d'un « pouvoir sur » (plutôt qu'un « pouvoir pour ») induit des contre-pouvoirs dans les relations, ce qui crée un climat étouffant, suffoquant, comme si l'air ambiant était alimenté de gaz toxiques. Il est tout à fait essentiel de faire prendre conscience au manager accompagné de ce risque, d'autant que ce complexe est beaucoup plus fréquent qu'il n'y paraît, même s'il ne se manifeste pas toujours de façon aussi grossière.

Le coach pourra alors travailler avec les niveaux logiques de Dilts pour cerner le niveau auquel se situe le problème, auquel se vit le déficit identitaire. Certes, il est vraisemblable que la fragilité du manager touchera le niveau de l'identité mais le balayage systématique des autres niveaux logiques permettra de cerner plus spécifiquement la zone sur laquelle travailler en premier.

Un déséquilibre dans une zone identitaire du client

V. Lenhardt propose une façon simple de présenter l'identité d'une personne au travers de quatre zones :

- La reconnaissance interne : il s'agit de la façon dont le client se reconnaît et se considère lui-même. La question est de savoir si ce niveau de reconnaissance est suffisamment nourri pour la personne, si elle s'autorise à se « donner du bon », à « s'offrir des sweeties » ou si le sujet reste à caution pour elle.
- La reconnaissance externe : c'est la façon dont les autres prennent en compte le client. Se sent-il assez reconnu, respecté, important, compétent, aimable dans le regard de ses amis, de sa famille, de ses collègues, etc.
- Le moi-peau : ce terme emprunté à Didier Anzieux fait référence aux éléments objectifs de l'identité du manager : son parcours, ses diplômes (ou son absence de diplômes), son statut, son salaire, la taille de sa voiture et de son bureau, ses attributs du pouvoir, ses succès et ses échecs, etc.
- Les référents du manager : nous retrouvons ici les figures d'autorité du manager déjà évoquées dans le paragraphe sur le complexe de l'imposteur, référents réels, imaginaires, symboliques qui ont été accumulés par la personne au cours de son existence. Cela comprend aussi les valeurs de la personne et son code de conduite, ses engagements existentiels.

Le schéma ci-dessous donne une représentation de l'articulation de ces quatre zones de l'identité.

Figure 59 – Les quatre zones de l'identité de la personne

Les messages essentiels du modèle sont les suivants :

- L'ensemble des quatre zones doit être équilibré pour une sécurité identitaire optimale de la personne. Autrement dit, si on imagine un métrage allant de 1 à 10 qui permettrait d'évaluer le niveau de satisfaction qu'éprouve le client sur chacune de ces zones, l'idéal serait que chacune d'elles atteigne le même niveau de satisfaction. L'important n'est pas tant que le niveau de satisfaction de chaque zone soit à 10 mais qu'il y ait un équilibre. Quelqu'un qui se reconnaîtrait comme très compétent (zone 1 évaluée entre 8 et 10 par exemple) alors que son entourage professionnel n'est pas du tout convaincu ni par son comportement ni de ses capacités (zone 2 évaluée par exemple à 3 ou 4), cette personne donc finirait par avoir de gros problèmes à rester dans le poste qui lui a été confié.
- Les zones 1 et 2 sont généralement les plus fragiles en ce qu'elles sont susceptibles d'évoluer plus en fonction d'éléments externes que ne le seront les zones 3 (« moi-peau ») et 4 (référents).
- En cas de déficit du « moi-peau » (troisième zone) et si cela représente un problème pour la personne, il sera important de proposer au client de rentrer dans un processus de Validation des Acquis d'Expérience (VAE).
- La personne arrive souvent à maintenir un équilibre de vie grâce à la solidité de la zone 4 (référents) lorsque les trois autres sont déficitaires.

Le coach dans son accompagnement fera travailler le client sur les moyens d'équilibrer ces zones entre elles, de comprendre pourquoi certaines se trouvent en état de déficit (par exemple la zone de reconnaissance externe et plus souvent la zone de reconnaissance interne), de raffermir la zone des référents en la nettoyant des référents négatifs.

Un mauvais usage de l'autorité

Pourquoi conduire une réflexion sur l'autorité lorsqu'on accompagne un manager ? L'usage de l'autorité peut être perçue comme malaisée et c'est en cela qu'elle peut poser problème. D'autant que, simultanément, chacun sent confusément que son usage garantit la survie du système en assurant sa protection.

Nous avons parfois une représentation de l'autorité comme un pouvoir coercitif vis-à-vis de celui qui abuserait d'une situation. Il est fondamental que les managers réinvestissent l'autorité pour être complets (comme on parlerait d'un sportif complet). Car le management, c'est l'art de conjuguer des qualités éventuellement antagonistes.

L'autorité est le pilier de la crédibilité du manager, de la sécurisation d'une équipe. Il importe de savoir poser des limites et des règles claires pour que les situations ne soient pas anxiogènes parce trop imprévisibles et totalement illisibles.

Il convient de créer un espace de jeu : la maison du manager... Le responsable a la charge de la concevoir sans l'équipe et de la construire avec ses collaborateurs. Il en est le garant.

Au travers de la traduction d'un projet en objectifs collectifs pour une durée d'une à trois années, puis de leur traduction en objectifs individuels qui définissent la façon que les acteurs auront de contribuer, le manager est garant des règles du jeu (règles de comportements individuels et collectifs).

Il crée par la combinaison des trois (projet, règles et contribution) un espace de travail sécurisé dans lequel chacun va pouvoir expérimenter un droit :

- A l'erreur ;
- A la valorisation ;
- Au pilotage.

Pour que l'exercice de l'autorité fonctionne, il faut que chaque acteur ait une représentation claire des « lignes » qui définissent les limites du terrain (quand est-ce que l'on se trouve hors-jeu ?)

Figure 60 – La maison du manager

L'autorité n'est pas à percevoir comme un problème ou une difficulté : le « je n'ai pas d'autorité » n'a pas beaucoup de sens même si le manager accompagné est sincère lorsqu'il s'exprime ainsi. L'enjeu est de créer les conditions pour que chacun puisse exercer l'autorité, au premier rang desquels le manager lui-même. Il est fréquent que ce dernier n'ait pas conscience que son autorité vient en partie de sa fonction, de son statut, pas uniquement de son identité personnelle. Dans ce cas, l'autorité liée à la fonction elle-même n'est pas intégrée comme constitutive de son identité managériale. Il convient alors d'en faire prendre conscience au client. Cette simple expression est le plus souvent résolutoire.

Il est normal que le groupe teste les limites et la capacité que démontre le manager à les garantir (jeu psychologique apparent). Là encore, cette réalité n'est pas toujours claire dans l'esprit des managers.

Du coup, il leur arrive de percevoir l'exercice de l'autorité comme un processus coercitif. Or si la représentation que nous en avons est celle-ci, c'est qu'elle est entachée de pédagogie noire. Pour rappel, l'enjeu de la pédagogie noire est d'exiger de l'autre qu'il soit conforme au Parent Normatif négatif, c'est à dire persécuteur (voire déviant) du tuteur et en l'occurrence, celui du manager... Une telle conception conduit tout le système à refuser l'exercice sain de l'autorité alors que cet exercice est nécessaire pour que la personne (dans l'ensemble de ses Etats du Moi Enfant, Adulte, Parent) se structure.

Figure 61 – De l'usage de l'autorité...

Le constat, c'est que c'est en en faisant l'expérience que le manager apprend à intégrer l'autorité comme constitutive de la croissance et outil de sa mission.

Synoptique du chapitre suivant

Après avoir abordé le thème de la connaissance de soi comme première polarité d'accompagnement du manager, nous allons approfondir la notion de ses stades de développement aussi appelé « identités managériales ». V. Lenhardt, dans son ouvrage « Les Responsables Porteur de Sens » en a proposé trois, celles de « Responsable Donneur d'Ordres », de « Responsable Ressource » et précisément de « Responsable Porteur de Sens ».

Comme nous le verrons, j'adjoins à ces stades deux autres identités que sont le « Responsable Transitionnel » et le « Responsable Compassionnel » qui me semblent constituer des postures spécifiques du management du XXIème siècle.

Chapitre 7 – Thème 2 : les stades de développement du responsable

Par nature évolutif, l'être humain dans une posture de responsable, va naturellement transformer et modifier son identité managériale. Comme toute évolution, cette transformation se fait à la fois de façon progressive mais aussi par « sauts quantiques » (c'est à dire de façon non continue). Aussi peut-on identifier des stades de développement du responsable. J'ajoute que ces étapes constituent de véritables postures. V. Lenhardt les a nommés « le spécialiste », « le hiérarque », « le leader » et les a parfaitement analysés et résumés dans son ouvrage « Les responsables porteurs de sens ». Je reprends ici à mon compte certains des aspects qu'il a mis en évidence avant d'y adjoindre mes propres réflexions en la matière.

Ce qui est intéressant dans la modélisation « lenhardtienne », c'est qu'elle présente ces stades :

- Sous l'angle des compétences spécifiques qui lui sont associées et comment la personne les embrasse ;
- En identifiant les écueils d'un passage mal négocié de tel stade à tel autre ;
- En soulignant que le regard du sujet qui habite telle ou telle posture n'est pas le même sur ce qui l'entoure.

Le spécialiste

C'est le professionnel, le « pro » de son métier. Cette expertise, elle a été acquise progressivement, par des années sur le terrain, généralement pendant les dix à 15 premières années de son parcours professionnel. A l'heure actuelle, compte tenu des mutations de métiers en cours, on constate que l'apprentissage métier est accéléré et se fait probablement avec moins de profondeur. Le spécialiste métier aime le contenu de son job, il en a même le plus souvent la passion. Il apprécie d'optimiser continuellement ses compétences en la matière.

Il développe l'excellence de sa technique au point même d'en faire son centre de gravité, sa focale, voire une valeur essentielle pour lui car il s'identifie à ses savoirs. Il a une pensée mécaniste reposant sur des relations de causes à effet (ou causalité linéaire) c'est à dire qu'il considère la technique comme extérieure à lui-même et indépendante des processus relationnels qui la conditionnent.

Le manager hiérarque

Dans la suite de son parcours, soit ce spécialiste devient la référence dans son domaine, soit il est nommé responsable, manager d'équipe. C'est fréquemment l'expertise elle-même qui justifie le passage à cet autre stade pour optimiser l'organisation du travail. Cela pose éventuellement problème car être manager n'exige pas de disposer des mêmes compétences que celles que le spécialiste a développées initialement. L'animation et la conduite des Hommes, l'art de faire faire, la gestion de la complexité relationnelle, de l'optimisation des ressources en vue de la coopération ne sont pas du même ordre que le métier initial du sujet. Or, le plus souvent, le temps d'apprentissage de la posture de manager n'est pas du tout suffisant ; et même négligeable en comparaison du temps qu'il aura fallu à la personne pour devenir le spécialiste qu'elle était devenue avant sa promotion au poste de responsable.

Il arrive donc que le manager soit nommé de façon trop précoce et sans accompagnement. C'est ce que Jacques-Antoine Malarewicz nomme la « prématuration » du responsable. Il ajoute que la « prématuration » trouve fréquemment son origine dans le phénomène de « peterisation » du niveau hiérarchique supérieur : ne sachant pas quoi prendre comme décision ou quoi désapprendre pour faire face aux nouveaux apprentissages à mettre en œuvre (pour transformer l'organisation et l'activité dans un climat de mutation), le patron du dessus délègue une partie de ses responsabilités à des spécialistes qui n'ont :

- soit pas assez de recul,
- soit pas l'étoffe pour habiter avec efficacité ces postes de responsable.

Mais tous les responsables ne souffrent heureusement pas du syndrome de « peterisation / prématuration ». Sur son cheminement de croissance et de développement, le manager acquerra son savoir-faire par le truchement de quatre processus : ☐ par l'imitation (ou modélisation) de ses précédents patrons, ☐ par la mise en œuvre de ses qualités naturelles, ☐ par des formations spécifiques (sur ce point il est bien rare qu'elles soient adaptées à sa situation spécifique. C'est la raison pour laquelle le coaching devient une ressource très précieuse pour les prises de postes) et enfin ☐ par l'expérience sur le terrain du management lui-même.

Le responsable qui prend la pleine mesure de son poste apprécie particulièrement les processus à mettre en œuvre entre les membres de son équipe, notamment en ce qui concerne les relations qui visent à la fois la croissance de ses collaborateurs et l'atteinte des résultats qui lui sont demandés. Il apprécie d'optimiser en continu les ressources dont il dispose en favorisant la cohésion et la cohérence de son équipe en vue d'une coopération efficace. Il développe l'appartenance et les qualités relationnelles au point même d'en faire son centre de gravité, sa focale. Il a une pensée systémique : il comprend que les difficultés que peut rencontrer le groupe, le service, le département dont il a la responsabilité ne sont pas le fruit d'un seul mais de relations récurrentes et redondantes (causalité circulaire) qui reposent sur d'éventuelles représentations sclérosantes. Il sait qu'en travaillant sur les relations, il aide le système à dépasser les clivages nominatifs. Il est conscient que la compétence technique de chacun ne suffit pas à la performance collective. La cohésion du groupe a pour lui autant d'importance que la qualité de chacun pris séparément. Il considère la relation, la communication et l'appartenance comme de véritables valeurs.

Le leader

Après ces deux étapes, certains managers adviennent au troisième stade de développement, celui de leader. Comme le souligne avec force V. Lenhardt, c'est là un saut qualitatif important en terme d'identité managériale. Après avoir intégré

1. la posture de spécialiste métier qui sait ce qu'il faut faire et comment le faire, puis
2. celle de manager hiérarque qui sait quoi faire faire et comment conduire son équipe pour qu'elle mette en œuvre ce qu'il convient,

...le leader met ces deux postures en perspective et en lien avec la stratégie de l'entreprise, dans une logique d'ouverture. L'enjeu est celui de la cohérence. Il en fait une valeur. Il a conscience de la vocation de l'entreprise et identifie les éléments stratégiques du marché, ce qui lui permet de mettre du sens dans les choix qui sont faits et les expliquer à ses collaborateurs. Son action fait véritablement sens pour lui, et, de ce fait, il invite les autres à construire le sens de leur action professionnelle, par mimétisme ou par inspiration. Cette description a quelque chose d'idéal mais elle est à comprendre comme relevant d'un archétype, pas nécessairement d'une réalité tangible, surtout en ces temps de mutations qui mettent à mal la perception du sens pour ne pas dire la capacité d'en créer.

Le leader apprécie le sens de sa mission et la vocation de l'entreprise. Il veille à ce que chacun comprenne le sens de son travail et comment il s'intègre dans la vision du tout ; il explicite la vision de façon renouvelée et les valeurs qui lui sont associées. Dans l'ensemble des détails sur lesquels il travaille, il sait identifier le code génétique du tout : il a donc une pensée « hologrammique » (la partie est porteuse du tout) et « holomorphique » (la partie a la forme du tout). Il a intégré la causalité linéaire (relation de cause à effet) d'une certaine technicité, la causalité circulaire des relations (Si A induit B, B a une rétroaction sur A) et la causalité récursive du développement (nous sommes un produit de la société et en même temps producteur de cette même société) : il sait qu'en développant ses collaborateurs et l'entreprise, il se développe lui-même, qui en retour renforce l'organisation, les compétences dont elle est porteuse.

Du « Responsable Donneur d'Ordres » au « Responsable Compassionnel »

Du fait de leur centration, V. Lenhardt a suggéré trois termes qualifiant le profil identitaire du spécialiste, du manager et du leader : respectivement il les a nommés le « Responsable Donneur d'Ordres », le « Responsable Ressource » et le « Responsable Porteur de Sens ».

Pour ma part, je préfère parler de « Responsable Tuteur de Sens » plutôt que « porteur de sens ». Il s'agit dans mon esprit plus d'une évolution que d'une révolution mais ce n'est pas un simple jeu de mot. Le porteur de sens est celui qui porte effectivement le sens de l'entreprise. Il s'identifie à lui comme nous l'avons vu.

Or la période étant terriblement instable, les leaders eux-mêmes font défaut. Il n'y a plus beaucoup de visionnaires mais beaucoup plus de gestionnaires qui ne parviennent plus à donner du sens à l'entreprise ou au département dont ils ont la charge. Ce n'est pas politiquement correct de le dire mais les responsables ne savent pas où il convient d'aller. La financiarisation de l'économie, la crise écologique, les mutations morales et la fin de l'ère industrielle et moderne génèrent plus de questions que de réponses, plus d'hésitations quant aux choix à poser que d'orientations claires. Le monde moderne n'est déjà plus complètement là mais l'ère post-moderne n'est pas pleinement advenue. Nous sommes dans les douleurs d'un enfantement qui fait que nul ne peut vraiment être porteur de sens, ou beaucoup moins.

Même si le monde en a besoin, il n'y a plus ou fort peu de leaders de type 5 (grande envergure, ambition très importante pour le collectif et humilité individuelle, croyances que son succès vient de la chance, du soutien des autres et qu'il est responsable de ses échecs), il y a des chefaillons de type 4 (modeste envergure, peu d'ambition pour le collectif, mais fringale pour soi, croyances que son succès vient de lui mais que ses échecs sont le fruit de la malchance, de l'environnement non propice et des autres). Quand il n'y a plus de visionnaires, ces sont les gestionnaires qui gouvernent !

L'incertitude actuelle engendre la peur alors que l'on sait que le changement est aussi porteur de promesses. Les responsables se doivent alors de générer de la confiance au-delà de la rassurance. Et ce n'est pas facile, c'est même très difficile ! Rassurer quelqu'un consiste en une action qui vient de l'extérieur. L'enjeu est d'enseigner aux personnes à se rassurer elles-mêmes. C'est le sens qui peut aider chacun à développer une sécurité intérieure. C'est la raison pour laquelle le manager accompli qui se définissait dans les années 90 comme « porteur de sens » (selon les termes de V. Lenhardt) a désormais une nouvelle tâche ou un nouveau rôle, celui de montrer aux uns et aux autres comment générer leur propre cohérence interne et développer leur capacité à faire du sens, le leur, en l'assumant (autrement dit en se mettant à son compte psychologiquement). C'est en cela qu'il est un « tuteur de sens » et non plus un « porteur de sens ».

Etre « tuteur de sens » cela passe par la connaissance et la mise en œuvre des processus visant à ce que chacun puisse, par le truchement de la relation combinée au retour à une forme de sobriété et d'intériorité, générer compréhensions, significations, connaissances et valeurs partagées (définition du « constructionnisme social » de Kenneth Gergen).

Au plan de l'entreprise cela exige que le responsable sache combiner les trois forces intérieures de vie : ☐ la croissance (ou le mouvement vers la quantité), ☐ la qualité (développement de la complexité et de l'innovation), ☐ la finalité (recherche de l'accomplissement, projet et intention). Il doit l'enseigner à ses collaborateurs, il doit devenir organique c'est à dire qu'il doit favoriser le déploiement des propriétés du vivant au sein de l'entreprise : favoriser la complexité sans en avoir peur, susciter l'émergence par l'intuition rationnelle (l'entreprise se construit par émergence et non par assemblage), enseigner la régulation et l'autorégulation (les fonctions de régulation ne doivent plus se distinguer des fonctions opérationnelles mais y être intégrées), devenir le garant de la cohérence et de la cohésion du groupe. C'est un programme très ambitieux ! Nous reparlerons de la notion de régulation dans la quatrième partie. Ce responsable est donc un agent du changement, au sens très profond du terme, un agent des mutations devrais-je dire. Comme il n'y a plus de situations stables de longue durée avec des transitions courtes mais le contraire, à savoir des transitions permanentes avec de brèves périodes de stabilité, le tuteur de sens ne peut être un manager situationnel mais devient un manager transitionnel, responsable d'accompagner les transitions.

Soulignons que développer cette posture de « Responsable Tuteur de Sens » qui se maille avec celle de « Responsable Transitionnel » relève d'un véritable changement de système d'exploitation mental et cognitif, comportemental et émotionnel pour la personne. Autrement dit, toutes nos scories intérieures, ombres, peurs, aigreurs, rancœurs, mais aussi peines, souffrances mal digérées risquent fort de ressurgir dans ce travail de confrontation à nos absences de compréhension de ce qui se passe, à nos hésitations, à la nécessité d'apprendre à vivre et travailler autrement. Et je constate régulièrement, comme un reflet de cette confrontation au réel, deux attitudes simultanée en entreprise : l'abattement mêlé de déprime d'un côté et l'agitation animée de dureté de l'autre.

Devant tant de difficultés, le responsable a tout intérêt à travailler sur lui-même (la fameuse connaissance de soi évoquée au chapitre précédent, page 147) mais aussi aborder les rivages d'une réconciliation profonde avec lui-même. Cela ne relève certes pas du champ professionnel, mais son quotidien fait de tensions va l'obliger à faire ce détour qui devient central. L'expérience du travail thérapeutique (et spirituel) conduit le plus souvent à cette réconciliation intérieure, à la paix des braves entre les différentes parties de personnalités qui nous habitent tous. Mais il ne peut y avoir de réconciliation intérieure sans une juste compassion vis-à-vis de soi-même. Et la compassion n'est pas naturelle en Occident. Je ressens que le monde actuel est trop souvent encore dans une compassion émotive de façade facile à digérer mais qui ne nous conduit pas à une transformation intérieure, ni à une réparation.

Figure 62 – Du Spécialiste Donneur d'Ordres au Responsable Transitionnel

Comme les acteurs passent de longues heures au travail, je suis désormais convaincu que le responsable accompli est celui qui renonce à être « porteur de sens » pour devenir « tuteur de sens » et qu'il a fait le travail sur lui-même qui lui permet d'adopter une posture d'écoute empathique empreinte de compassion s'il le faut vis-à-vis de certaines situations, sinon vis-à-vis de certaines personnes en souffrance. Ce « Responsable Compassionnel » (RC) assume ainsi une nouvelle forme de « Responsabilité Civile » (RC).

C'est dans le cheminement global allant du « Responsable Donneur d'Ordres » au « Responsable Tuteur de Sens » que se tisse et se construit la posture de « Responsable Transitionnel » mais c'est dans une relecture de vie et le cheminement d'accueil de soi dans ses brillances et dans ses ombres que se tisse et se construit la posture de « Responsable Compassionnel ».

J'ajoute enfin qu'être capable d'incarner cette posture de « Responsable Compassionnel » passe par une étape dans laquelle la personne a aussi pu expérimenter une profonde consolation au sens le plus noble du terme.

Distribution des stades d'identité du responsable – le « mana-gramme »

Certes la croissance du responsable définie ainsi au travers de ces identités et postures managériales des « Responsable Donneur d'Ordres », « Responsable Ressource », « Responsable Tuteur de Sens » mais aussi de « Responsable Transitionnel » et de « Responsable Compassionnel » s'incarne dans une suite logique.

Néanmoins, il est évident que le tempérament du responsable jouera beaucoup sur la façon d'habiter chacun de ces stades. Il y a des spécialistes qui ne deviennent jamais « Responsable Ressource » parce qu'il ne sente pas bien dans cette posture. Et simultanément des « Responsables Ressource » qui n'ont jamais vraiment été des « Spécialistes Donneurs d'Ordres ». D'autres ont le leadership dans la peau et un charisme dès le début de leur carrière, même s'il leur faudra un certain temps pour que la personne en perçoive et en assume la pleine mesure (nous en reparlerons dans la partie sur le coaching des dirigeants). Certains sont plus leader

que manager (plus « Responsable Tuteur de Sens » que « Responsable Ressource ») ou le contraire. Dans un monde en pleine mutation, il y en a qui font le choix d'être « Manager Transitionnel » ou qui le deviennent, généralement en fonction support, véritable accompagnant dans l'âme. Mais il est rare que ces différentes identités cohabitent avec la même intensité en chaque responsable même si elles sont toutes présentes peu ou prou. Ces cinq identités pourraient être représentées comme un « managerial-gramme » ou « mana-gramme », comme on parle « d'égogramme » pour représenter l'énergie distribuée dans chaque Etat du Moi en Analyse Transactionnelle.

Figure 63 – le « Managramme » : les polarités identitaires du responsable

Tableau récapitulatif de cinq stades de développement du responsable

Stade de développement	Le spécialiste	Le manager hiérarque	le leader	le Responsable Compassionnel
Responsable Transitionnel	le Responsable Compassionnel			
identification	A lui-même et à son métier	Au groupe et aux autres et à l'appartenance	A la vision, à l'organisation, à son écologie et au partenariat	A l'accompagnement des personnes et des entités
Identité ou profil managériale	Responsable Donneur d'Ordres			
C'est l'homme métier, l'expert, l'homme solution		Responsable Ressource		
Responsable				
C'est l'homme problème; il génère de l'autonomie et de la coopération		Responsable Tuteur de Sens		
Tuteur de Sens				
Il génère de l'autonomie et maintient la cohérence		Responsable Transitionnel		
Il est généralement devenu un fonctionnel au service de la structure et des hommes				
	Responsable Compassionnel			
C'est au cœur de l'ensemble des autres identités managériales que s'incarne cette posture				
Polarité	Contenu	Processus	Sens	Processus et Sens
				Sens
Causalité	Linéaire	Circulaire	Réursive	Circulaire et réursive
				Réursive
Mode de pensée	Mécaniste	Systémique	Hologrammique et holomorphique	
	Systémique hologrammique et holomorphique		Hologrammique et holomorphique	
Valeurs	Expertise et technique			
technique	Relation et régulation			
régulation	Cohérence, interdépendance, bien commun	Relation et cohérence, régulation et interdépendance, bien commun		
interdépendance, bien commun		L'unification de la personne dans ses différentes dimensions.		
dimensions.				

Développement centré sur Les compétences pour une montée globale de l'organisation
L'écoute réciproque et l'ouverture aux cadres de référence de chacun L'intégration
en chacun des enjeux..., le développement d'une posture méta pour tous, voire « d'intrapreneur
» (entrepreneur interne) Les mutations, les méthodes de travail à changer, les deuils à
accompagner, l'épanouissement écologique des personnels Excellence et rayonnement,
réconciliation

Deuil à faire pour passer au stade suivant Passage de spécialiste

à manager

- La reconnaissance liée à son niveau d'expertise
- Le confort de savoir faire
- La parité avec ses collègues et la popularité conviviale
- Perte de ne pas avoir à prendre des décisions impopulaires Passage de manager

à leader

- Le confort de la relation hiérarchique et autres attributs du pouvoir
- Etre dans une bulle de type village gaulois
- Reconnaissance de savoir-faire faire aux autres
- Renoncer à être reconnu par des supérieurs Passage de leader

à responsable transitionnel

- Choix de changement radical dans le système
- Perte de pouvoir et d'autorité opérationnels De responsable transitionnel à
Responsable Compassionnel
- Ne pas être compris
- Accepter d'être juste dans l'être, inutile apparemment NA

Gains du stade par rapport au précédent NA Passage de spécialiste à manager

- Le confort de la relation hiérarchique et autres attributs du pouvoir
- Reconnaissance de savoir-faire faire aux autres
- Reconnaissance d'une équipe soudée autour de lui Passage de manager à leader
- Reconnaissance d'être identifié comme un recours dans des situations difficiles
- Le confort de la relation hiérarchique et autres attributs du pouvoir globaux
- Le pouvoir d'agir et de constater l'efficacité de son action Passage de leader à
Responsable Transitionnel
- Reconnaissance d'être identifié comme un recours dans des situations difficiles
- Position de mentor

- Le pouvoir d’agir pour le bien du capital humain De responsable transitionnel à Responsable Compassionnel

- Posture de mentor unifié

- Le pouvoir d’agir pour le bien du capital humain au-delà du système

Risques de la posture et comportements défensifs sous stress ou • Se réfugier dans la technique même si elle n’est pas alignée avec les relations ou avec la vision d’entreprise

- Mettre en place des jeux de pouvoir • Oublier voire rejeter la pertinence technique

- Favoriser l’appartenance fusionnelle entre pairs

- Exagérément choisir la solidarité et le consensus mou

- Vouloir réguler à tout prix ou être aimé de son équipe au lieu de trancher en prenant des décisions éventuellement difficile • Se centrer trop sur la vision en oubliant sa responsabilité opérationnelle, le business plan et l’écoute

- Se centrer trop sur la relation en oubliant le business et la vision

- Se centrer trop sur le business en oubliant la relation et la vision • Se centrer trop sur les processus de régulation et oublier de se mettre au service de l’opérationnel

- Développer des programmes de changement trop ambitieux par rapport au stade de développement du système • Se désengager

- Rester dans un système qui ne peut rentrer dans un nouveau rapport au monde

Figure 64 – Stades de développement du responsable

Grâce à cette carte du territoire, le coach dispose d’une représentation des stades de développement ou identité du manager et peut poser un diagnostic pour voir où son client se positionne extérieurement (quant à ses comportements managériaux et à la description de son poste) et intérieurement (quant à ses valeurs, croyances et représentations) et ce vers quoi il souhaite tendre.

Quant au manager, cette présentation lui permettra de prendre conscience de son managrame en dialoguant avec son coach.

Synoptique du chapitre suivant

Après avoir abordé le deuxième thème des polarités d’accompagnement du manager, le chapitre suivant traite du chaos auquel le manager doit se confronter, des aspects de sa personnalité qu’il doit maîtriser pour mettre du sens dans ce maelström de double-contraintes, de contradictions et autres logiques aliénantes de l’entreprise dans sa configuration actuelle.

Ce sera aussi l’occasion d’aborder et de comprendre les points essentiels des processus de burnout auxquels nous assistons, comme un signe objectif de dérèglement individuel et collectif.

Enfin, je prendrai le temps de présenter quelques aspects clés de la notion de changement en entreprise, qui est au cœur des réorganisations dont nous sommes tous les témoins, sinon les acteurs.

Chapitre 8 – Thème 3 : la gestion dans le chaos et l'accompagnement du changement...

Les éléments pour faire du sens dans le chaos

Nous abordons maintenant le troisième aspect des comportements et compétences à développer en tant que Responsable 2.0 (voir le schéma, page 146). Il s'agit de la gestion du chaos et comment rester « serein » (ou « Ok ») dans de telles turbulences. Développer une certaine sérénité implique que le responsable visite ou revisite ses propres ambivalences, ambiguïtés, paradoxes et frustrations, qu'il traite son stress (soit par l'analyse de son origine soit par l'action), son rapport à ses imperfections et de sa capacité à gérer le changement.

Je profiterai de cet espace sur la sérénité du manager pour aborder la question de l'épuisement professionnel (ou burn-out) qui est un signe objectif et extérieur d'une forme de dysfonctionnement individuel et collectif.

Figure 65 – les éléments constitutifs de la sérénité dans le chaos managérial (d'après V. Lenhardt)

Etre « ok dans le chaos » relève du travail sur soi dont nous avons déjà parlé. Sans y revenir rappelons néanmoins quelques principes et définitions de termes :

- l'incertitude et l'imperfection sont des portes d'entrée dans le management du chaos...
- Peur et culpabilité sont des sentiments qu'on est obligé de rencontrer lorsque l'on est confronté au chaos puisque rien ne se passe comme prévu. Soit on adopte une attitude défensive (on ouvre le parapluie), soit on part en croisade (on sort les étendards), soit on se donne le droit à l'erreur (on procède par essai et ajustements).
- Le responsable est condamné à continuellement gérer des ambiguïtés entre contenu et processus, court terme et long terme, social et économique ; il doit savoir identifier puis gérer les facteurs objectifs et subjectifs, la dimension collective et la dimension individuelle. Ou encore être à la fois un manager gestionnaire et un leader qui offre une vision. Il doit gérer la contradiction de l'urgence du changement et le fait que cela prenne du temps.
- Le manager est ambivalent : c'est la contradiction qu'il doit résoudre et qui consiste à vouloir une chose et son contraire. Par exemple, il peut souhaiter que ses collaborateurs soient autonomes, qu'ils se débrouillent seuls, qu'ils n'aient plus besoin de lui et simultanément il veut être le patron dont on a besoin. Ou encore devoir motiver les collaborateurs en favorisant l'initiative personnelle tout en maintenant un certain niveau de contrôle (ou plutôt un niveau de contrôle certain !).
- Il doit gérer des paradoxes. A titre d'exemple, plus un responsable veut aller dans une direction, plus il a intérêt à exprimer sa volonté avec prudence pour ne pas provoquer une situation de rejet de la part de ses collaborateurs.

- Toutes ces réalités vont générer beaucoup de frustrations qui, si elles ne sont pas transformées, peuvent impacter très violemment la motivation du manager. Il doit donc démontrer sa réelle capacité à assumer ces frustrations issues des écarts constants entre les situations réelles et les situations souhaitées.

- La flexibilité et l'adaptabilité du manager vont dépendre de sa capacité à :

- ☒ Agir de façon autonome, en acceptant de faire des deuils ;

- ☒ Avoir recours à l'humour et à la métacommunication pour dédramatiser et ne pas envenimer les tensions ;

- ☒ Maintenir vis-à-vis de lui-même et des autres une attitude de pardon. Je pense que c'est là que le bât blesse le plus. C'est cette attitude qui permettra l'émergence du « Responsable Compassionnel » déjà évoqué au chapitre précédent.

Assumer ce chaos est un des principaux défis actuels. Il arrive que les managers n'y parviennent pas. Deux aspects me semblent importants à développer ici :

- Le phénomène de l'épuisement professionnel. Les responsables se doivent de connaître ce phénomène et être en mesure de faire la part des choses entre ce que le langage commun a fait de ce terme et la réalité du phénomène à prendre en compte dans leur modus operandi managérial.

- Une réflexion sur le changement. Les managers n'ont pas toujours à l'esprit une architecture théorique et pratique du changement lorsqu'ils sont confrontés à ce chaos et qu'ils doivent en faire quelque chose.

De l'épuisement professionnel, la dégénérescence et la survie de la personne...

Compte tenu de l'importance qu'ont pris les risques psycho-sociaux dans le discours ambiant (qui amplifie sans doute la réalité du terrain), je ne peux faire l'impasse sur les questions de l'épuisement professionnel (ou burn-out).

La littérature en cette matière est abondante et le lecteur intéressé par ces questions pourra s'y référer. Je profite donc de la réflexion sur l'art de rester serein dans le chaos pour aborder cette question qui est devenue un véritable phénomène de société.

A partir de mon expérience d'accompagnant de terrain, de mon travail de recherche et de mon expérience d'homme sur la question de l'épuisement professionnel, le regard sur ce phénomène ne peut être que médico-psycho-socio-organisationnel. Autrement dit, cette affection a des racines médicales et psychologiques d'une part, d'autre part sociales et en lien avec l'entreprise dans ses modes de fonctionnement. Les deux premières racines sont plutôt d'ordre personnel, les deux suivantes concernent le collectif.

On considère souvent à tort que l'épuisement professionnel est un syndrome de l'individu qui ne peut faire face à des difficultés dans son travail. D'ailleurs, le burn-out est d'abord perçu par la personne concernée comme une souffrance individuelle dont elle se sent responsable. Dans ce cas, on considérera que le burn-out est le reflet des scénarii des personnes, qui, ne se

connaissant pas suffisamment ou ne se protégeant pas comme il convient, ne sont pas parvenues à remettre en cause leurs fonctionnements de survie, voire de dégénérescence.

En fait, la dimension collective du travail et le modèle économique en place ainsi que l'idéologie de la croissance à tout crin favorisent le burn-out. Il y a là une réflexion à mener sur le fond tant aux plans philosophique, sociologique, économique qu'idéologique, sujet que j'esquisserai dans l'accompagnement des dirigeants.

Un second danger serait de ne considérer que la dimension collective du problème, la responsabilité de l'entreprise, sans envisager les aspects liés à la personne qui souffre de cette affection. Michel Delbrouck, souligne « qu'il n'y a pas de solution durable, si au plus profond de la démarche de la personne en burn-out, elle n'accepte pas une remise en question et une réflexion philosophique, psychologique et éthique de son mode de fonctionnement ». L'enjeu sera que le sujet puisse répondre à la question « qu'est-ce qui m'appartient dans ce qui m'arrive et qu'est-ce qui appartient à mon environnement professionnel ? »

Compte tenu de la complexité de l'être humain et de son fonctionnement individuel et collectif, il est nécessaire de faire usage de prudence et personne ne peut affirmer que les fondements du burn-out relèvent uniquement de causes externes à l'individu ou bien uniquement de causes internes.

Le phénomène étant multifactoriel, il devient de facto délicat à traiter. Tout intervenant souhaitant traiter de cette question se doit de développer une posture spécifique qui est à l'intersection de celle du professionnel médical de soin, de la psychothérapie, du coaching, de la sociologie des organisations, de la dynamique des groupes, du management et du bon sens. Voilà un défi authentique s'il en est, qui exige d'ailleurs que l'on se spécialise pour accompagner les personnes qui souffrent de ce syndrome ! Les coachs se doivent aujourd'hui d'y être particulièrement sensibilisés mais, sans formation spécifique, il me semble audacieux de prétendre que l'on peut accompagner sérieusement ce genre de difficultés.

Figure 66 – Hypothèses des causes circulaires du burn-out (d'après M. Delbrouck)

Qu'appelle-t-on stress ?

C'est au début des années 1930 que le terme a fait son apparition. Il n'appartenait, à l'époque, qu'au vocabulaire médical. C'est un chercheur canadien en physiologie animale, Hans Selye, qui le définit comme la réaction de l'organisme à toute situation difficile, contraignante ou menaçante. Le stress n'est donc pas un phénomène nocif mais au contraire utile et adaptatif. Cette réaction de stress est sous le contrôle de notre cerveau qui secrète des hormones (adrénaline, cortisol), lesquels modifient l'état de notre corps et par voie de conséquence nos comportements. L'enjeu du déclenchement physiologique du stress est toujours de faire face à une situation d'adversité. C'est lorsque ces décharges d'adrénaline deviennent chroniques et se répètent sans arrêt, qu'il y a suractivation biologique et physiologique qui conduit à l'épuisement de l'organisme, tant aux plans physique que psychologique.

Face à une stimulation extérieure, notre système hormonal d'adaptation se met en route (émotions). Sur un plan biologique, on observe : ☐ une phase de croissance rapide de tension

due à la montée hormonale, ② une phase aiguë d'accumulation, ② une décharge, ② une phase résolutoire d'apaisement, ② une phase de mémorisation de l'expérience.

Figure 67 –Processus physiologique des émotions : courbes normales

Chez l'enfant cette « désescalade émotionnelle » peut être rapide si l'environnement est permissif. Mais si le cycle de « tension, décharge, résolution » est interdit ou interrompu, le corps vit en stress permanent et se réactive au moindre changement.

Figure 68 –Processus physiologique des émotions : courbe lors de tension ou stress permanent

L'énergie motrice s'accumule en périphérie du corps au lieu de sortir et constitue une cuirasse musculaire. Il est possible de traiter ces tensions, par exemple avec l'Emotional Freedom Technique tout à fait utilisable en entreprise ou encore en thérapie en faisant appel à des processus tels que le propose la bioénergie, le rebirth, la respiration holotropique, etc.

Les adultes qui n'y prennent pas garde perdent peu à peu la faculté de résilience aussi bien corporellement que psychiquement.

Figure 69 – Accumulation des tensions en cuirasse corporelle (l'étoile représentant le corps humain)

Définir l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel a été défini par Christina Maslach et Michael P. Leiter en 1976, à la suite des travaux de Herbert J. Freudenberger, psychanalyste de son état. Le burn-out est considéré comme « le résultat d'un stress professionnel chronique dans lequel le sujet ne parvient plus à faire face aux exigences adaptatives de son environnement professionnel ». Il voit alors son énergie s'amoinrir, sa motivation s'effondrer et son estime de soi décliner. Etre en état de burn-out, cela relève à la fois d'un malaise existentiel mais aussi social de la personne. Cela pose la question du sens de la vie.

Mais il s'agit surtout d'un processus avant d'être un état. Les symptômes du burn-out sont chronologiquement :

1. L'épuisement émotionnel (que l'on ne parvient plus à endiguer en prenant du repos ou des vacances ni en s'administrant une médication légère).

2. La déshumanisation de la relation à l'autre (la personne se désengage ou se désinvestit des relations qu'elle entretient avec son entourage) ; ce stade implique une prévention de type médical avec le médecin généraliste.

3. La perte de sens existentiel et d'accomplissement de soi avec un sentiment d'échec professionnel. Ce stade exige la prise en charge psychothérapeutique importante, éventuellement en environnement hospitalier.

Voici quelques explications relatives à chaque stade...

Stade 1 – l'épuisement émotionnel : il est souvent confondu avec l'épuisement professionnel mais ce n'est que la phase de départ. Ce déclin est tant :

- Physique (troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques, manifestations cardio-vasculaires, troubles digestifs, migraines, pertes d'équilibre, vertiges, tremblements, maladies organiques telles que les ulcères) ;
- Que psychologique (déni d'échecs, oublis intempestifs, perte du sens de l'humour, manque d'assurance, indécision, insatisfaction) ;
- Qu'émotionnel (irritabilité, crise de larmes, colères, angoisses, nervosité accrue) ;
- Qu'intellectuel (difficultés de concentration, de la distraction, erreurs fréquentes, perte de mémoire, confusion).

Au début, prendre du repos suffit mais cela ne dure pas. Toutes les tâches deviennent des montagnes à gravir, des corvées et occasionnent des plaintes (explicites ou intériorisées) de la part du sujet. Ce dernier va puiser dans ses réserves, ses ressources personnelles pour faire face à ce que lui demande son travail dans lequel il est trop investi ou encore dans lequel il s'ennuie . Cette sensation d'être au bout du rouleau constitue la partie « stress » de l'épuisement professionnel. Les manifestations somatiques permettent souvent à la personne de prendre conscience qu'elle est susceptible de sombrer dans l'épuisement professionnel.

Stade 2 – la dépersonnalisation : ce stade se traduit par un état de dépersonnalisation vis-à-vis de l'entourage du sujet. Il finit par traiter ses collègues et toutes personnes avec qui il est en contact comme des objets. Ceci afin de ne pas rentrer dans des interactions qui consomment trop d'énergie. Il construit un mur, établit des mécanismes de défense personnelle pour ne pas se gaspiller. C'est le noyau dur du syndrome et la sécheresse relationnelle conduit au cynisme.

Stade 3 – la perception de l'échec professionnel et d'absence de réalisation de soi : cette étape est très douloureusement vécue. Perte d'efficacité, perte de sens du travail, perte de confiance en ses compétences, en sa capacité d'aller à la rencontre des autres et de faire face à la vie. Les trois sentiments majeurs sont la dévalorisation de soi, la culpabilité et la démotivation. On notera alors chez le sujet une aggravation des mauvais choix alimentaires, des comportements très violents, une perte ou une distorsion de ses valeurs, un isolement social, des comportements addictifs (calmants et excitants, cyberaddiction...)

Figure 70 – Schéma récapitulatif du processus de burn-out (d'après M. Delbrouck)

Quatre émotions sont toujours présentes chez la personne en processus d'épuisement professionnel : la frustration, la colère, la peur (crainte avec un objet identifié) et l'anxiété (crainte sans objet identifié).

- La frustration vient de ce que l'on ne parvient pas à atteindre les objectifs professionnels qui nous sont fixés (ou que la personne se fixe à elle-même), notamment parce que l'on ne dispose pas des moyens pour le faire (incapacité de traiter les obstacles, manque de contrôle sur la tâche à accomplir, temps perdu...).
- La colère accompagne la frustration et entraîne des comportements négatifs envers les gens et envers le travail lui-même. La colère sera d'autant plus grande que le sentiment d'injustice est présent ou que l'on se sent humilié.
- La peur et l'anxiété sont les deux émotions négatives du burn-out. Elles sont d'autant plus ressenties que la personne n'a pas ou peu de contrôle sur son activité, que le climat exacerbe la compétition interpersonnelle, qu'il y a un risque réel ou fantasmé de perdre son travail...
- Le burn-out s'installe aussi du fait de l'absence d'émotions positives. L'absence de plaisir, de fierté, de satisfaction, de joie du travail bien fait use prématurément la personne et épuise sa capacité de résilience. Le cynisme vient d'ailleurs du trop plein d'émotions négatives par rapport aux émotions positives.

On retrouve aussi chez ceux qui souffrent d'épuisement professionnel un changement progressif du regard qu'ils portent sur leur travail : au début la personne connaît un enthousiasme (parfois idéaliste) qui amène une dépense d'énergie et un investissement trop important. Les statistiques montrent qu'une personne peu motivée au départ ne fera pas de burn-out. Par la suite une stagnation s'installe car le travail ne répond plus ou mal aux attentes d'excitation. S'ensuit alors une période de frustration qui amène le sujet à s'interroger sur son efficacité et s'achève par de l'apathie avec la frustration de devoir poursuivre le travail par besoin économique.

Figure 71 – Manifestations psychiques du burn-out (d'après M. Delbrouck)

Approfondissement des causes du burn-out : les facteurs liés au travail (externes à la personne)

Les travaux que Christina Maslach et Michael P. Leiter ont menés leur a permis de conclure que l'épuisement professionnel des personnes qui en souffraient étaient liés à leur environnement de travail beaucoup plus qu'à leurs propres dysfonctionnements intrapsychiques. D'après eux, chiffres à l'appui (!), le burn-out est avant tout le résultat produit par des contextes

situationnels, même si le phénomène se traduit essentiellement au niveau de l'individu. Dans cette perspective ce n'est pas la personne qu'il faut soigner mais son environnement de travail.

Le coût du stress en entreprise est estimé annuellement à 300 milliards de dollars aux USA, à plus de 20 milliards en Europe et à deux milliards en France. Ce qui veut dire que l'entreprise a tout avantage à réfléchir à ces questions essentielles d'amélioration de vie au travail...

Reprenons quelques-uns des constats faits par ces deux chercheurs. Tout d'abord ils soulignent que le monde et la nature du travail ont changé :

- L'univers professionnel est devenu froid, hostile et exigeant. Ce qui induit un épuisement physique, émotionnel, psychique et spirituel des individus.
- Outre la financiarisation de la valeur intrinsèque de l'entreprise, on constate une diminution de l'attention portée aux produits, aux clients, aux collaborateurs. Un management axé sur la rentabilité ne peut générer la coopération.
- Par ailleurs, la technologie qui devait conduire au soulagement des personnels induit un coût inattendu : alors que les ordinateurs devaient augmenter la productivité en accélérant la réalisation des tâches, ils modifient surtout la façon de structurer le temps.
- Le déclin de la citoyenneté dans le monde du travail devient patent. Vols, maltraitance, indifférence sont le lot commun de certains secteurs (éducation, industrie, hôpitaux, transports publics, etc.). Ce manque de civisme induit naturellement un désengagement global des acteurs économiques que nous sommes tous.
- Enfin le manque de sagesse, et c'est un euphémisme, des patrons de grandes entreprises (notamment celles du CAC40) : ces derniers sont aujourd'hui récompensés pour tirer profit de la valeur de l'entreprise au lieu de créer de la valeur.

Ensuite, ils explicitent que la recrudescence des burn-outs est liée à un ensemble de six facteurs concomitants :

1. Le surmenage : les collaborateurs se sentent surmenés. La surcharge de travail est sans doute la preuve la plus criante d'un déséquilibre entre le sujet et le poste qu'il occupe : il est devenu évident qu'avec les contractions des personnels, les économies faites sur tous les budgets, les employés doivent faire plus avec moins de temps et moins de moyens. On demande de plus en plus aux gens d'aller au-delà de leurs limites. Le travail est donc plus intensif, plus complexe à réaliser et demande finalement plus de temps.
2. Le manque de contrôle : les collaborateurs manquent de contrôle sur ce qu'ils font et perdent de plus en plus leur pouvoir de décision, ils ne peuvent plus mettre en œuvre leur créativité pour résoudre des problèmes, la logique du moindre coût étant omniprésente et omnipotente. Il y a donc une perte de sentiment de responsabilité avec un accroissement du micro-management et des mesures de surveillance économique étroite.
3. L'absence de récompense et de reconnaissance pour le travail accompli : c'est le troisième décalage entre la personne et son travail. Sans reconnaissance, le travail est dévalué et il n'y a qu'un pas pour que la personne se sente elle-même déconsidérée ou même inconsiderée.

4. La dégradation de l'esprit d'équipe : la dégradation vient de la disparition progressive des liens de qualité entre les collaborateurs. L'absence cruelle d'une économie saine de signes de reconnaissance fait des ravages à moyen et long termes. La baisse du respect mutuel asphyxie littéralement la coopération. A cela s'ajoute une incapacité structurelle de traiter les conflits larvés ou chroniques, en les laissant pourrir. Ce qui engendre frustrations colère, dépit, peur, anxiété et suspicion. J'aborderai le traitement des conflits dans la quatrième partie de ce livre.

5. L'équité en berne : c'est le cinquième aspect qui conduit les plus fragiles au burn-out. L'équité provient du respect que l'on porte à la personne, ce respect renforçant l'estime de soi de celui qui en bénéficie. La rétribution joue aussi un grand rôle dans cette perception de manque d'équité. On perd confiance dans son entreprise si elle ne fait pas preuve d'équité ; on finit par croire, à juste raison sans doute, que les dirigeants ne sont pas honnêtes : les inégalités en matière de compensations / rétributions / salaires / stock-options et autres parachutes dorés sont plus que des grains de sable dans la bonne marche des systèmes.

6. Le décalage entre les orientations d'entreprise et les valeurs individuelles : il y a un conflit d'intérêt et torsions intérieures lorsqu'il y a un décalage entre les exigences professionnelles et les valeurs dont se réclame la personne. Parfois la logique commerciale peut pousser le collaborateur à poser des actes qui sont contraires à l'éthique en général et à la sienne propre. Il y a parfois un gouffre entre le discours affiché de l'entreprise et la réalité du terrain : on affirme ici que le service clientèle est de la plus haute qualité alors que le véritable objectif est d'assurer un service minimaliste pour limiter les coûts. Cela induit une « scission de l'âme » qui provient de ce que sont les gens et ce que le système leur demande de faire. Il y a alors une usure morale qui porte atteinte à la société elle-même et qui va donc bien au-delà de l'entreprise.

Michel Delbrouck ajoute à ces six facteurs organisationnels et relationnels les cinq facteurs aggravants suivants, lesquels favorisent le glissement de certains vers l'épuisement professionnel :

1. L'ambiguïté des tâches : il s'agit du manque de clarté dans la définition des tâches à accomplir qui entraîne de la confusion, du stress et de l'inconfort.

2. Le conflit de rôles dans la répartition des responsabilités : les demandes des uns et les attentes des autres sont parfois contradictoires voire incompatibles dans la chaîne de valeur.

3. La nature des relations émotionnelles et sociales entre collègues, notamment dans les entreprises familiales dans lesquelles les rôles et les liens affectifs complexifient les relations.

4. La structure de l'organisation qui induit des systèmes de prise de décision et de communication opaques générant une grande insatisfaction au travail.

5. Le harcèlement moral ou professionnel qui consiste en des techniques relationnelles méprisantes (ton hautain, refus de dire bonjour, etc.), persécutrices (contrôles des temps de pause, des communications téléphoniques...), ou d'injonctions paradoxales (ordre contredits, demandes confuses qui ne peuvent être réalisées...), autant de comportements managériaux abusifs et incohérents.

A la lumière de ces éléments, Maslach et Leiter disent que « même si c'est l'individu qui fait l'expérience du burn-out, c'est la situation professionnelle qui en est la cause première [...] L'erreur qui consiste à se focaliser sur la personne seule est la raison principale pour laquelle la majorité des techniques de gestion de stress mises en place en entreprise sont conçues pour changer l'individu et non la situation. Une des raisons clés de leur relative inefficacité, c'est précisément qu'elles n'affectent pas l'entreprise. »

La résolution de fond des causes du burn-out consiste donc pour ces deux chercheurs à emprunter l'une et/ou l'autre des deux approches suivantes :

Approche individuelle Approche institutionnelle

Commence avec une personne

?

Deviens le projet d'un groupe ou d'une équipe

?

Crée un lien avec l'entreprise

?

 Commence au niveau du management

?

Deviens un projet d'entreprise

?

Crée un lien avec l'individu

?

Le résultat affecte positivement les déséquilibres considérés

?

Il en résulte un processus plus global de prévention et de résolution pérenne

Figure 72 – Processus global de prise en compte du syndrome du burn-out (d'après Maslach et Leiter)

Ils invitent donc la personne à :

- Mettre en œuvre une dynamique corrective des six décalages ou trajectoire qui conduisent au burn-out (surmenage, manque de contrôle, non reconnaissance du travail, dégradation du tissu relationnel et de l'esprit d'équipe, manque d'équité et décalage entre discours de l'entreprise et valeurs personnelles).
- Restaurer et développer la capacité de la personne souffrant de ces décalages à travailler avec ses collègues.
- S'engager dans un processus de changement plus global.

Les deux phases majeures de la démarche institutionnelle consistent à conduire une enquête puis à exploiter les résultats pour mettre en place des mesures correctives.

L'enquête porte alors sur :

- Les niveaux de burn-out (1, 2 ou 3 tels que définis au début de cette section, page 173) et d'engagement parmi les personnels.
- L'ampleur des déséquilibres entre les personnels et leurs postes de travail dans les six domaines déjà évoqués (à partir de la page 176).
- La relation entre les structures et les processus mis en place par la direction et les six domaines.

La seconde phase consiste à analyser comment les résultats obtenus à partir de l'enquête peuvent être traduits opérationnellement sur la base de processus continus d'amélioration. Cela porte d'abord sur la communication à renforcer à tous les niveaux puis à favoriser l'engagement professionnel autour de mesures correctives qui préviennent le burn-out. Plus globalement, les thèmes sur lesquels mener une réflexion de fond sont les suivants : les missions et objectifs de l'entreprise, la direction et le leadership, la supervision, l'analyse de la pratique managériale (cf. tome 1), la communication, l'évaluation de la performance, la santé et la sécurité.

Approfondissement des causes du burn-out : les facteurs liés à l'environnement familial et social (externes à la personne mais plus intimes que les précédents)

Michel Delbrouck rapporte que les éléments suivants sont les principaux aspects qui augmentent les risques d'épuisement professionnel :

- Le conflit travail / famille : il constate que plus la personne s'investit en famille et simultanément dans les réseaux professionnels, plus élevé sera sa satisfaction au travail. L'énergie accumulée en famille se répercute dans le champ professionnel.
- Le divorce et les conflits de couples ou encore la recomposition de familles, du fait de leur forte incidence sur la vie professionnelle.
- Les soucis avec les enfants ou dans les relations amicales.
- Les soucis de santé personnels ou familiaux.
- Le déficit de réseaux sociaux externes à l'environnement professionnel.
- L'absence de référents solides (valeurs, figures parentales ou d'autorité, sens fort de la vie, spiritualité).

Approfondissement des causes du burn-out : les facteurs liés à la personne de façon interne

Comme déjà expliqué précédemment, les causes du burn-out sont issues à la fois de facteurs externes à la personne (organisationnels et socio-professionnels) et de facteurs internes

(intrapyschiques). Je retiens de l'analyse très approfondie menée par Michel Delbrouck les principaux aspects intrapyschiques suivants et qu'il convient de prendre en considération :

- Le premier aspect classique que l'on retrouve chez la personne qui souffre de ce syndrome d'épuisement professionnel, c'est la présence d'un surmoi hypertrophié impliquant des contraintes de perfection qui vont exténuier le sujet. Ce dernier a remplacé son idéal du Moi (constitué d'idéaux culturels et familiaux auxquels la personne tente de se conformer) par un Moi idéal résultant de ce surmoi tyrannique auquel il demeure inféodé. En cela, le burn-out se présente comme un symptôme de la maladie du Moi idéal, un désalignement ou une décentration de la personne. L'idéal du Moi est indispensable pour grandir. Le Moi idéal se présente comme le reflet d'un désir névrotique de toute puissance narcissique. Le travail de la personne consistera en thérapie à prendre du recul par rapport à ce Moi idéal auquel elle s'est identifiée.
- Deuxième cas de figure des personnes en épuisement professionnel ayant un surmoi hypertrophié : il s'agit de personnes qui, n'ayant pas réussi à intégrer leur agressivité correctement dans l'enfance, la transforment en hyper-contrôle interne qui alimente leur surmoi écrasant. On travaillera en thérapie les émotions de colères, d'injustice et la mise en mots pour sortir des comportements de violence comme expression unique de défense.
- Une troisième cause de burn-out que l'on retrouvera chez certains sujets sera la répétition de l'autodestruction comme comportement défensif pour faire face à un traumatisme vécu dans l'enfance (tels que les abus sexuels et autres abus de pouvoir). Dans le champ professionnel et face aux difficultés du travail, la personne adopte en boucle et de façon inconsciente, les stratégies de défense de l'enfance qui consistaient à s'autodétruire pour échapper aux abus dont elle était victime. Paradoxe s'il en est de vouloir survivre en se détruisant ! Le travail consistera en thérapie à identifier ces stratégies de survies qui conduisent à la mort et à déraciner progressivement les schémas émotionnels qui leur sont liés par une approche corporelle et émotionnelle.
- Le manque fondamental d'amour souligné par le Dr. Balint (auteur des groupes de paroles du même nom) est un quatrième cas de figure. La personne souffrant de burn-out cherche désespérément à combler l'expérience de manque d'amour initial de la part de la mère en rejouant ce trouble de l'attachement sur son lieu de travail : elle attend d'être acceptée inconditionnellement sans cesse, par tous, sans aucune critique de la part de son environnement de travail. Une telle exigence paraît caricaturale mais c'est pourtant beaucoup plus répandu qu'on ne le pense. L'intransigeance dont font preuve nombre de personnes, l'exigence de satisfaction immédiate des besoins dont témoignent les discours publicitaires ambiants, la négation éventuelle d'autrui ou son utilisation abusive que l'on peut voir dans de très nombreux films sont autant de symptômes du manque fondamental d'amour primaire. L'addiction au travail est une façon de remédier à ce sentiment de vide existentiel. Le travail consistera à faire ressentir à la personne son droit et son ressenti inconditionnels d'exister ; il s'agira aussi de lui donner accès à la conviction qu'elle a sa place dans le monde et qu'elle est autorisée à jouir et profiter de la vie.
- Le burn-out comme issue d'un phénomène réactionnel au manque d'estime de soi : la personne n'ayant pas ou peu d'estime d'elle-même va surinvestir son travail et sa réussite sociale pour compenser ce déficit interne. Mais l'épuisement peut amener la personne à décompenser en s'effondrant dans une dépression importante. De la même manière, ce mécanisme de déplacer son énergie vers le travail pour compenser des déficits affectifs et ou sexuels irrésolus

est un classique du genre. Le travail thérapeutique consistera à aider la personne à rétablir son estime personnelle et aborder sinon traiter ses déficits affectifs ou sexuels.

Ces causes internes ne sont par définition pas visibles si l'on ne dispose pas d'un cadre de référence pour mettre en lien ces diagnostics internes avec les comportements visibles de la personne susceptible de sombrer dans l'épuisement professionnel. Managers, dirigeants, professionnels de la relation d'aide resteront vigilants face à certains comportements avant-coureurs du syndrome du burn-out. Ainsi, on retrouvera classiquement les comportements suivants chez certaines personnes qui souffrent du burn-out ou qui sont susceptibles d'y succomber :

- Comportements de sauvetage tels qu'ils ont été décrits par Steeve Karpman en Analyse Transactionnelle. L'altruisme n'est alors pas un comportement adapté mais suradapté.
- L'esprit d'entreprise poussé à outrance et l'excès de responsabilités.
- L'acceptation des sollicitations trop nombreuses de la part des collègues ou du public.
- Le désir de plaire à tout le monde.
- L'autocritique exacerbée.
- L'incapacité de faire confiance aux autres.
- Le manque de sommeil.

En y regardant de près on constate que les sujets susceptibles de souffrir du syndrome d'épuisement professionnel sont généralement des personnes à fort potentiel malgré les fragilités cités ci-dessus. Michel Delbrouck suggère comme pistes de résolution de ce syndrome dû à des causes internes la réduction de l'excès de dépendance à l'autre, la restauration et le raffermissement de l'estime de soi (cf. chapitre 5), le développement de l'autonomie (cf. l'épilogue de ce livre, page 461).

Conclusion : le burn-out sociologique, symptôme de la maladie de l'autonomie à tout crin

Je souhaite achever ce tour d'horizon des causes de l'épuisement professionnel par une brève analyse d'un phénomène de société souligné par M. Delbrouck, celui qui consiste à toujours vouloir se responsabiliser à propos du moindre événement (ce qui conduit à la culpabilité dans le cas où l'on n'y parvient pas ou à un sentiment de toute puissance si l'on y parvient) et à définir l'indépendance comme une valeur existentielle, voire spirituelle.

Il est clair que la société actuelle favorise à l'excès la mise en avant de l'autonomie dans son acception d'indépendance. Et cela fait le lit du burn-out. Poussée à l'extrême, la volonté de s'affirmer de façon autonome sans interdépendance conduit la personne à ne plus vouloir se référer qu'à elle-même et qu'à son propre ressenti émotionnel. Comme si dépendre sainement des uns et des autres était une maladie alors qu'il s'agit d'un besoin naturel et irrévocable pour grandir. On a tous besoin de figures d'autorité pour avancer, de mentors pour grandir, de maîtres à penser pour se construire. Comme si être à la source de tout ce qui nous arrive, d'être en capacité de tout assumer était le seul moyen de croître et de nous apprécier à notre juste valeur

! Une telle hypothèse conduit à une forme de désespoir, à un déficit chronique d'estime de soi, et, finalement, au burn-out, que l'on qualifiera dans ce cas, de sociologique.

A cet égard, la psychologie humaniste (développement de l'estime de soi comme valeur fondamentale pour affronter les difficultés inhérentes de la vie, ouverture de l'être avec écoute de ses ressentis pour valeur universelle, développement personnel et de son potentiel comme finalité, rencontre entre un « Je » et un « Tu » sans aucune référence à un « Il » tel que la loi, les contingences du réel comme perspective relationnelle, etc.), si elle est entendue et considérée comme la référence unique pour penser l'être humain, n'a pas que du bon. Je ne peux me résoudre à contenir les démarches d'accompagnement dans ce seul cadre de référence. La psychologie existentielle (cf. première partie du tome 1) par exemple me paraît être un minimum indispensable à adjoindre à nos cadres de référence pour mener à bien notre travail d'accompagnement.

Processus général de traitement du burn-out au plan individuel

J'ai souligné l'approche externe et l'approche interne de traitement du syndrome de burn-out dans les paragraphes précédents. Je propose ici de récapituler les éléments essentiels de la démarche de prise en charge individuelle d'une personne qui souffre d'épuisement professionnel. Elle est le reflet de ce que suggère encore Michel Delbrouck. Ce dernier met en relation ces étapes avec le degré d'inconfort et le type d'intervenant qui est à la manœuvre. Le schéma de la page suivante explicite ces différents aspects...

La démarche de prise en charge se déploie sur dix étapes clés, comme le montre le schéma suivant :

Figure 73 – Phases du traitement du burn-out et place du coach, médecin et psychothérapeute (d'après M. Delbrouck)

Détaillons les étapes :

1. La phase de communication : il s'agit de l'échange qui s'établit entre la personne en souffrance qui consulte et son interlocuteur coach, médecin ou psychothérapeute. L'enjeu de cette étape est de conduire une anamnèse détaillée (« anamnèse » signifiant « se souvenir » selon l'étymologie grecque) qui permet de décrire la situation, d'établir les parties prenantes, de nommer les différents problèmes, etc. L'usage de la grille des huit zones d'intervention est, à cet égard, extrêmement facilitante (cf. tome 1). Ecoute, partage, bienveillance, absence de jugement, discernement seront autant de comportements clés à cette étape. Elle est le plus souvent gérée par un coach.

2. La phase d'évaluation individuelle : il convient d'établir avec la personne en souffrance trois bilans individuels :

② Un bilan physique et donc dans une approche purement médicale (dépistage des troubles fonctionnels ou de maladies).

② Un bilan psychique pour évaluer les souffrances émotionnelles et cognitives (bilan psychologique, comportemental, des stratégies d'adaptations, types de personnalités, des ressorts spirituels de la personne).

② Un bilan socio-professionnel (visant à évaluer les souffrances organisationnelles collectives, présence de conflits ou de non-dits, mythes de l'entreprise, présence ou non de harcèlement moral et professionnel, inadéquations ergonomiques collectives et individuelles, charges collectives et individuelles de travail, déficits individuel de compétences, critères de motivation au travail, stratégies individuelles et collectives d'adaptation au changement, reprise en compte des six critères de Maslach et Leiter – cf. page 176).

la prise en charge de cette étape relève plutôt des prérogatives du médecin et du psychothérapeute pour la partie évaluation médicale et psychique mais elle est aussi du ressort du coach lorsqu'il s'agit d'évaluer les aspects professionnels de la crise. Prévention et protection de la personne seront les mots clés de l'intervention. A ce stade, le client se sent entre deux eaux, soulagé de se sentir écouté, entendu, accueilli et simultanément en dépression de ne pouvoir accomplir sa mission professionnelle.

3. La phase d'acceptation : Le client accepte progressivement la situation telle qu'elle est. Le professionnel de la relation d'aide veillera toujours à favoriser la compréhension et le soutien inconditionnel de la personne mais aussi incitera son patient à entamer un travail de détente corporelle et émotionnelle (technique de massage sensitif, sophrologie, Emotional Freedom Technique, etc.). Il est fréquent que la personne souffrant du syndrome d'épuisement professionnel soit peu ou pas conscient ou encore dans le déni de son propre corps, des tensions qui l'habitent. A ce stade, le patient accepte d'entamer un travail psychothérapeutique. On recommandera une approche émotionnelle plus que psychanalytique, cette dernière favorisant et exacerbant l'intelligence rationnelle et les mécanismes de défense cognitifs.

4. La phase de désengagement ou d'écartement du milieu professionnel : si la personne présente un état dépressif soutenu, avec de la confusion ou de la désorientation, il s'agit de prendre des mesures conservatoires d'arrêt de travail (qui ne sont pas toujours acceptées par le client/patient parce que le Moi idéal est aux commandes), voire d'hospitalisation en cas de risque de passage à l'acte suicidaire. Le temps d'interruption est de trois à six mois. Le patient doit accepter de suivre un traitement médicamenteux, de prendre du recul pour se reposer, de réapprendre à dormir en n'étant plus confronté à ses obligations professionnelles ni morales (sur ce dernier point, ce n'est pas toujours facile d'obtenir gain de cause !). L'aide qu'offre le thérapeute et la confiance établie avec le patient seront essentiels. Cela permettra de parler des diverses dépendances éventuelles (alcool, sexe, cyberdépendance, nourriture, etc.) La réflexion de fond qui accompagne cette phase de désengagement professionnel pourra conduire à envisager un changement radical de travail et de vie.

5. La phase de recherche de sens : à cette étape, la réflexion va au-delà du champ professionnel. C'est un regard neuf qu'il s'agit éventuellement de porter sur la vie, la façon d'être en relation avec soi-même, les autres et le monde ; c'est une réévaluation que la personne opère qui touchent à ses conceptions philosophiques et éventuellement spirituelles de l'existence. Cette relecture du présent est une invitation à aller vers le passé, pour comprendre les décisions archaïques qui ont été prises à l'occasion de faits marquant ou en référence à des figures majeures d'autorité (parents, professeurs, valeurs, croyances fondamentales, etc.). Durant cette phase, le thérapeute veillera à vérifier les ressources dont dispose le patient (réseau relationnel et affectif) et à en redonner par des techniques de visualisation, hypnose

eriksonienne, EFT, ré-empreintes mentales (matrix reimplanting), désancrages et ancrages (PNL). On pourra aussi conduire un travail de mise en lien entre l'histoire personnelle et des résonances trans-générationnelles. On revisitera potentiellement le choix ou l'absence de choix du métier en fonction de l'histoire familiale, des valeurs trans-générationnelles et culturelles. Le thérapeute veillera tout de même à maintenir cette recherche de sens en lien avec la situation professionnelle de départ, celle qui a posé problème. L'approfondissement dépendra de la volonté du patient. On portera cependant une attention particulière au repérage des comportements inadaptés et autres mécanismes de défense plus ou moins conscients pour la mise en place d'autres stratégies comportementales.

6. La phase de redécouverte : il s'agit ici de conduire le patient à adopter d'autres stratégies pour conduire sa vie personnelle et professionnelle. Cela impliquera des décisions, souvent minimalistes dans un premier temps. Même si le patient récupère bien, il reste fragilisé par l'épreuve qu'il a traversée. Sa confiance en lui est très fluctuante. On veillera à aider le patient à faire la part de sa responsabilité et de celle de l'entreprise, de ses collègues, du style de management, etc. C'est aussi à ce moment-là qu'un nouveau choix de travail peut être posé. On mettra en lien la situation financière avec les perspectives envisagées. On testera le goût de la reprise d'activité professionnelle et on suggèrera des démarches de réadaptation au travail (bilan de compétences, tests psychométriques, modes de fonctionnement cérébral et tests d'aptitudes intellectuelles, compléments de formation professionnelle et recherche des centres d'intérêt, modification de l'environnement ergonomique du travail ou encore changement d'orientation professionnelle, etc.). On sera vigilant aussi à ce que les rechutes soient envisagées par le patient de façon sereine. Car le processus de reconstruction est lent, cela exige du courage, de la détermination et de la patience. A partir de cette étape, l'intervenant peut à la fois être un coach ou un thérapeute.

7. La phase de réapprentissage : à cette étape, le patient reprend le travail progressivement (temps partiel, limitation de la charge de travail, etc.). Il conviendra de renforcer la confiance du patient et de l'amener à accepter de s'autodéterminer et de se motiver. L'enjeu de cette réexposition progressive est la restructuration cognitive et émotionnelle.

8. La phase de résolution : l'enjeu ici est de concrétiser le changement de paradigme de la personne, qu'il réaccepte fondamentalement la solidarité, le compagnonnage dont il a besoin mais aussi la solitude humaine existentielle inaliénable et qu'il renonce à sa toute puissance. Le thérapeute ou le coach sera particulièrement vigilant à ce que le patient ne rompe pas prématurément la relation d'aide sous prétexte qu'il va mieux et que les choses reprennent leur cours. Par ce lien continu, le patient / client réapprend à rétablir la stabilité relationnelle avec tout un chacun.

9. La phase de consolidation : le patient a repris le travail depuis plusieurs mois et les rencontres s'effectuent désormais tous les deux mois pendant six à huit mois. Lors de ces rencontres bimestrielles, le travail porte sur les difficultés éventuelles d'adaptation à la vie professionnelle après le burn-out, à la gestion du stress avec les nouvelles stratégies (en incluant la connaissance de soi, la pleine conscience, le recours à la sophrologie ou autres techniques de gestion émotionnelles telles l'EFT). La gestion relationnelle sera au centre des discussions.

10. La phase de départ : c'est l'étape au cours de laquelle la relation thérapeute / patient ou coach / client s'interrompt. L'enjeu est que cette séparation se fasse dans la quiétude. C'est une phase très importante et qui signe l'intégration de l'événement douloureux par le client dans son

existence. Avant de laisser partir la personne, le coach ou le thérapeute vérifiera que les nouveaux réflexes de ressentis émotionnels et autres réactions cognitives sont bien acquis. Le professionnel de la relation d'aide restera disponible sur demande du patient / client.

Je le répète : mes propos se veulent vulgarisateurs et non didactiques. Autrement dit, il s'agissait pour moi de fournir un aperçu critique et approfondi de ce qu'est le burn-out et de ses modes de traitements. Mais ils ne peuvent remplacer une formation en la matière pour ceux qui souhaiteraient accompagner des clients en situation d'épuisement professionnel.

Disposer d'une représentation de ce que sont le changement et la transformation

Le second aspect que je souhaitais aborder en lien avec la capacité à faire du sens dans le chaos après la notion d'épuisement professionnel, touche le changement et l'appréhension (compréhension) qu'en ont les managers.

Voilà dix ans (depuis 2004) que j'interviens auprès des services de Renault Trucks AB Volvo en matière d'accompagnement au titre de coach et de formateur puis de superviseur des coaches internes (entre 2005 et 2012). Dès le début des années 2000, cette entreprise s'est résolument investie dans des démarches d'accompagnement du changement, en prenant en compte les dimensions humaine et managériale comme facteurs clés de réussite. Ces presque 15 années de développement les ont conduits à construire et à capitaliser « best practices » et autres outils du changement avec une réflexion de fond dont je m'inspire ici pour présenter la dynamique du changement en entreprise...

Le changement comme une rupture d'équilibre (homéostasie)

Comme le souligne avec insistance Bernadette Lecerf-Thomas dans son ouvrage « Management et Neurosciences », « tout système vit des crises et des changements à mesure que les personnes impliquées évoluent dans leur identité, dans la perception qu'elles ont d'elles-mêmes, dans leurs projets professionnels ou encore à mesure que l'offre se transforme en s'étoffant et que le marché change. »

Un système fonctionne selon une norme résultant de ses valeurs, de ses enjeux, de ses règles et des contraintes de son environnement. Si le système est ouvert, il a une tendance encore plus forte qui est normale et naturelle à vouloir se maintenir en l'état initial par un mécanisme d'autorégulation permanent (fait de rétroactions dites négatives en ce qu'elles maintiennent l'équilibre initial du système).

D. Bériot explique que « sous l'effet de l'environnement ou de sa propre volonté, c'est par des rétroactions positives que le système changera de normes, de comportements, de mode de relations... Ces rétroactions l'éloignent de son état initial, jusqu'à l'installation dans un nouvel état, régi par de nouvelles normes. Il reprend alors un cycle de rétroactions négatives pour maintenir cet état. »

Figure 74 – Le changement comme une rupture d'homéostasie ou d'équilibre (d'après J.A. Malarewicz et D. Bériot)

Rappelons que pour que l'homéostasie change de niveau d'équilibre, il lui faut des crises. Mais les personnes vivent cela comme une menace plus que comme une opportunité. La tentation initiale est d'éviter la crise ou de la circonscrire en trouvant des explications rationnelles, puis ils se mettent sous pression émotionnellement, ce qui in fine renforce encore leurs résistances au changement.

B. Lecerf-Thomas rappelle encore que « lorsque des différends se produisent entre acteurs d'un système, il est pertinent de considérer qu'il s'agit là, non pas d'un dysfonctionnement, mais d'un symptôme global traduisant que le système cherche un nouvel équilibre. Le dysfonctionnement relève d'une tentative de solutions pour grandir. »

Après cette très brève présentation de ce qu'est le changement dans une perspective systémique, approfondissons cette notion en étudiant ses caractéristiques dans le champ de l'entreprise.

Différents changements

Chacun ressent plus ou moins que le changement est constant. Il peut concerner le champ politique, relever du domaine technologique, de l'émergence de nouveaux concurrents, du renforcement de la complexité du marché global, etc. Le changement peut être quelque chose que l'on souhaite et qui, par conséquent, se vit positivement ou au contraire être perçu comme une menace et accueilli avec des résistances renforcées. Il peut être bon ou mauvais selon la façon de voir de la personne qui l'observe et de son niveau d'implication : lorsqu'un cochon et une poule envisagent de faire une omelette aux lardons, le niveau d'implication est bien évidemment différent pour ces deux protagonistes ! Le cochon joue sa vie lorsque la poule ne met en jeu « que » sa production. Or ceux qui parlent de changement dans l'entreprise ne sont pas toujours ceux à qui cela s'applique. Disons que leur contribution relève parfois plus de la ponte que de l'abattoir !

Les injonctions de changer sont par conséquent ardentes mais la transformation est faible !

Certains changements sont progressifs, à peine perceptibles tant ils sont quotidiens et en perpétuelle évolution. D'autres sont drastiques, radicaux et soudains ; et même s'ils apportent de l'innovation et du progrès, il n'en demeure pas moins qu'ils sont souvent imprévisibles et renforce la complexité d'un système.

Les acteurs d'un système peuvent tantôt promouvoir activement le changement en vue de créer une nouvelle donne (comportement proactif), tantôt être dans la réactivité à un événement qui surgit (comportement réactif).

On pourra poser les questions suivantes aux managers accompagnés :

- A quels types de changements êtes-vous confrontés dans votre environnement professionnel ?
- ❓ Changements et évolutions de la demande client (qui exigent la fabrication de nouveaux produits et services) ?
- ❓ Changements techniques (nouvelles fonctionnalités, ouvrant de nouvelles opportunités d'activités) ?
- ❓ Changements sur le marché (arrivée de nouveaux concurrents) ?

- ❓ Changements politiques (nouveaux dirigeants ou nouveaux propriétaires) ?
 - Le changement concerne-t-il des aspects...
- ❓ Stratégiques (nouvelles visions, objectifs, priorités) ?
- ❓ Structurels (nouvelle organisation, méthodes, outils) ?
- ❓ Culturels (comportements, attitudes et approches) ?
 - Le changement est-il...
- ❓ Souhaité, désiré et finalement le bienvenu (par vous-même, par l'organisation) ?
- ❓ Redouté et menaçant (pour vous, pour l'organisation) ?
- ❓ Déclenché par une attitude proactive (vos idées propres, vos ambitions) ?
- ❓ Survenu en réaction (parce qu'exigé par d'autres selon des règles du jeu que vous ne dominez pas) ?
- ❓ Minimaliste, local, permanent et graduel ?
- ❓ Massif, drastique et global ?

Différence entre changement et transformation

Notre capacité à survivre face à l'émergence de la compétition est déterminée par notre capacité à nous adapter. Afin d'apprécier aussi clairement que possible ce qu'est le changement du point de vue humain, il importe de différencier le « changement » de la « transformation ».

Le changement survient à l'extérieur de nous-mêmes et exige que nous soyons en mesure de nous adapter si nous voulons survivre.

Figure 75 – Le changement et la transformation (d'après Tor Eneroth)

Les exemples ci-dessus cités relèvent du changement : ils sont extérieurs. La transformation concerne ce qui se passe dans notre for intérieur lorsque nous sommes confrontés au changement. Cela va comprendre les émotions, les résistances, les attitudes et comportements, etc.

Différentes réactions

En période de changement, la question qui surgit est donc la façon dont nous allons y faire face et réagir, dont nous allons nous y adapter et nous comporter. Certains verront immédiatement le changement comme autant d'opportunités alors qu'il faudra plus de temps à d'autres pour positiver, ces derniers manifestant plus d'hésitations. D'autres encore s'opposeront au

changement, leur tendance naturelle étant d'en repérer les côtés négatifs. Quoiqu'il en soit, la façon dont nous réagissons est très liée à notre identité et aux expériences que nous avons eues en matière de changement.

L'ampleur du changement et par conséquent l'acceptation ou la résistance induite est définie par la perception individuelle de la personne impliquée. Quelle que soit votre propre perception en tant que leader ou manager quant à l'impact du changement en matière de transformation individuelle, c'est la perception de la majorité qui prévaudra, même si elle est très différente d'une personne à l'autre.

Gérer le changement et la transformation induite est une question d'équilibre entre la capacité qu'aura une personne à prendre des risques et son besoin de sécurité. Il importe de comprendre qu'en tant qu'individu, afin d'accepter et de s'ouvrir au changement et donc à la transformation intérieure, il convient que chacun puisse se projeter dans le futur (vision) et puisse envisager ce qui sera bon pour lui / elle dans ce changement.

Figure 76 – Besoins de sécurité et prise de risques (d'après Kalju Plank)

C'est la première condition pour que le changement et la transformation s'opèrent simultanément.

Il est par ailleurs évident que dans les situations de changement, chacun suit un processus spécifique quant à sa propre transformation. Lorsque la situation ressemble à une expérience de changement que nous avons traversée, notre transformation n'en est que plus rapide. Mais nous aurons besoin de plus de temps dans le cas de changement diffus, ou qui nous ramène à des expériences douloureuses, menaçantes, dont nous avons eu à souffrir. À cet égard, les acteurs pris dans la situation ont eux-mêmes bien souvent du mal à identifier les causes de leurs résistances. Ce n'est pas toujours de la mauvaise volonté. Le processus de refoulement a joué à plein dans le temps et les perceptions négatives du passé n'ont pas fait l'objet d'un nettoyage émotionnel résolutoire. Ce sont les rigidités corporelles et psychologiques qui s'expriment bien au-delà de la raison ! Des techniques simples de libération émotionnelles peuvent être utilisées en coaching pour traiter ces résidus émotionnels traumatiques.

Quelle que soit l'amplitude du changement, la transformation est un processus graduel. La première étape est de prendre conscience que quelque chose a changé. Ce n'est qu'après que le processus de transformation peut commencer, lequel consiste notamment à comprendre et accepter le changement. Compréhension et acceptation sont facilitées par la participation active des parties prenantes à des échanges à propos du changement. Ces temps de partage sont certes des démarches cognitives qui ne présagent pas de l'intégration des changements à mener au plan des attitudes et comportements. Mais c'est un début !

La deuxième étape, à savoir que nos comportements et attitudes épousent le changement en se modifiant, exige une réévaluation de nos valeurs et une révision de nos croyances. J'ai coutume de dire qu'il y a cinq types de croyances : les croyances saines, qui sont souples, adaptées à la situation et qui nous amènent à nous développer dans le respect d'autrui, les croyances neutres qui ne font de mal ni à nous-mêmes ni à l'autre, les croyances limitantes qui, elles, se caractérisent par leur rigidité et nous coupent les ailes tôt ou tard, les croyances pathogènes qui

entraînent des maladies si on les cultive (déprime, désespoir, impuissance) et les croyances mortifères qui visent la mort (c'est elles qui justifient les actions terroristes par exemple).

Dans le cadre d'un changement, nous parlons essentiellement de réviser nos croyances limitantes, celles qui sont toutes faites et qui ont pour vocation de préserver notre tranquillité, qui n'est « malheureusement » qu'apparente ! Afin de prendre en considération ces croyances en vue de les assouplir, nous avons besoin d'espaces de paroles protégés pour que nous puissions partager nos opinions, nos pensées et les émotions qui leur sont liées. Sans ces espaces permissifs vis-à-vis de notre intériorité, il est beaucoup plus délicat d'avancer sur le chemin de la transformation. Ce faisant, il nous devient possible d'appréhender la nouveauté en la testant et d'avancer vers l'inconnu. La plupart d'entre nous allons avoir besoin de soutien et d'encouragement pour nous permettre de construire notre propre conviction, adhérer à une nouvelle façon de voir et de penser les situations, afin que de nouveaux modes de travail plus appropriés nous deviennent naturels.

Figure 77 – Courbe du changement induisant la transformation (d'après Johan Cullberg)

La façon de décrire cette chaîne d'étapes est bien sûr terriblement simplifiée mais elle n'est pas simpliste. L'expérience de l'accompagnement du changement montre que ces différentes phases sont toujours à peu près les mêmes. La courbe de la transformation montre aussi que c'est progressivement et graduellement que nous évoluons. Le dialogue entre collègues nous permet ensemble de prendre conscience de là où nous en sommes quant à la relation que nous entretenons avec le changement.

Dans son ouvrage « Manager par l'approche systémique », Dominique Bériot présente un tableau récapitulatif des différents comportements selon les étapes qui est particulièrement intéressant pour les managers et les dirigeants.

ETATS INTERIEURS EXPRIMES COMPORTEMENTS CONSTATES

Phases 1 et 2 : Choc de l'annonce – Résistances spontanées

- Surprise et déstabilisation
- Sentiment d'injustice et d'incompréhension
- Absence de réaction voire paralysie
- Dénier de la situation
- Crainte de perdre ses repères (acquis, habitudes, valeurs)
- Attitude de blocage
- Apparition d'angoisse face à l'incertitude, à l'inconnu
- Epanchement auprès de ses collègues et des proches
- Tentative d'analyse et de retour sur le passé pour y rechercher des causes
- Procès d'intention vis-à-vis de la hiérarchie
- Refus d'envisager une modification des relations
- Baisse ou arrêt des activités

- Grève du zèle
- Evitement des nouvelles activités

Phase 3 : Réaction – Mobilisation

- Sentiments de colère et d'agressivité irrationnelle, de tristesse, de dépression
- Envies de destruction, de vengeance
- Conception d'actions de résistance • Comportements agressifs lors des échanges avec le décideur ou son représentant
- Usage possible de menaces verbales ou écrites
- Tentatives de destruction de l'outil de travail, déclenchement de conflits

Phase 4 : Compréhension – Négociation

- Evolution des représentations de la nouvelle réalité
- Impression de pouvoir s'en sortir relativement indemne ou d'y trouver son compte
- Perception de nouvelles possibilités
- Recherche de solutions adaptées • Examen des informations de l'entreprise
- Tentative de négociation sur les conditions de l'évolution
- Recherche de compromis et de nouveaux modes de fonctionnement

Phase 5 – Acceptation – Appropriation du changement

- Résignation, consentement ou adhésion aux nouvelles conditions de travail
- Construction de nouveaux repères
- Acceptation de nouvelles règles • Acquisition de nouveaux savoir-faire
- Mise en œuvre de nouvelles pratiques

Figure 78 – Comportements associés à la courbe du changement de type rupture (d'après D. Bériot)

Je l'utilise fréquemment en coaching afin de familiariser le manager ou le dirigeant aux phénomènes qui surviennent lors de changement par rupture (pour plus de détails sur l'approche systémique pour gérer le changement, voir page 301). L'enjeu est triple : qu'il les repère, qu'il leur donne du sens, qu'il sache comment y réagir.

Contenu et processus

Dans le tome 1, j'ai déjà évoqué abondamment cette notion... Rappelons quelques éléments : lorsque des changements organisationnels sont présents et impliquent une transformation des personnels, il ne suffit pas de disposer d'objectifs, de schéma directeur, de budgets, de cibles financières. Ces éléments concernent des aspects de contenu, ils sont indispensables.

Lorsque l'on traite de changements organisationnels impliquant nombre de personnes, de structures et systèmes, etc., les éléments ci-dessus décrits concernent des aspects de contenu. Ce sont eux qui doivent être abordés et traités pour gérer les changements externes. Mais dans la perspective de changements internes, i.e. de transformations individuelles, il importe de traiter des questions de processus. L'expérience nous apprend combien il importe d'enseigner aux personnels à travailler ensemble dans un esprit de coopération, à comprendre comment une équipe se constitue, vit et « meurt », comment elle passe d'une collection d'individus à un groupe solidaire puis éventuellement une équipe performante, comment on aménage le type de leadership en fonction du stade de développement des personnes, comment on favorise par une économie saine de signes de reconnaissance la satisfaction au travail, etc. Tous ces éléments relèvent des processus plus que des contenus et appartiennent au territoire subjectif de la perception de chacun.

Le théoricien anglais Wilfred Bion explique ainsi que toute équipe vit une double réalité celle d'un « groupe de travail » centré sur les contenus, le domaine de l'explicite et celle d'un « groupe de base » qui demeure implicite, lieu de processus inconscients qui mènent la danse.

Figure 79 – Dialectique entre groupe de travail et groupe de base en lien avec celle des contenus et processus (d'après E. Schein)

La métaphore de l'iceberg est très connue et permet de donner à voir ces différentes réalités de conscient et d'inconscient, de groupe de travail et groupe de base, de contenus et de processus. L'énergie du changement et de la transformation sont toujours sous la surface et les processus de régulation et d'accompagnement du changement ont pour vocation de libérer cette énergie de façon adéquate, contrôlée, protégée pour les différentes parties prenantes. Malheureusement ces différentes approches sont encore mal connues dans les faits parce que mal ou peu expérimentées même si elles sont rabâchées dans les mots et les discours managériaux actuels !

Dans le monde objectif, le monde des contenus, l'activité, le business sont conduits au travers de techniques managériales qui reposent sur la logique et qui ont un fondement rationnel. Mais dans le monde subjectif de l'humain, dominé par les émotions, les croyances et les valeurs, il est indispensable de développer un leadership qui sache gérer l'humain pour ce qu'il est ! Nous avons tous besoin de développer notre propre langage et notre capacité à nous sentir en sécurité lorsque l'on traite des questions du changement et de la transformation.

De fait, les changements organisationnels peuvent aussi bien générer de l'énergie positive que négative. Dit autrement, les besoins de la structure qui évolue et les besoins des individus qui la composent peuvent être, soit en harmonie, soit discordants. Une grande partie de l'énergie reste souvent coincée dans la partie immergée de l'iceberg. Il revient au responsable (éventuellement aidé par des coachs internes et/ou externes) de convertir cette énergie en défis accessibles riches en sens pour les membres des équipes et plus généralement de la structure. En cas de difficultés nous rappelle W. Bion, trois comportements caractéristiques (pourtant mal identifiés par les acteurs eux-mêmes) vont faire surface : ☒ le combat ou la fuite, ☒ la mise en place d'alliance (on parlera de couplage) et ☒ la mise en dépendance dominant/dominé. Le manager doit apprendre à repérer ces comportements pour faire avancer l'équipe dont il a la responsabilité en direction du changement voulu. Ce n'est pas là une tâche aisée !

La transformation, cela prend du temps !

Chaque changement organisationnel a quelque chose d'unique et comprend bien souvent une série d'événements complexes. Le changement dans la durée s'apparente alors plus à des processus imprévisibles qu'à un séquençement contrôlé de phases clairement distinctes. L'une des raisons de l'échec de changements organisationnels réside dans l'incapacité du leadership à générer les conditions d'acceptation du changement. L'impact de ces changements sur les personnels est trop souvent sous-estimé. L'insécurité générée au sein des équipes et des individus est généralement négligée voire ignorée, ce qui a pour conséquence de rendre le changement ingérable et dénué de sens.

Lorsque des changements drastiques sont à l'œuvre, on retrouve fréquemment une anxiété collective directement issue de sensations de perte de contrôle, d'impuissance, conduisant à des sentiments d'exclusion du cours de la vie organisationnelle. L'attentisme et l'absentéisme deviennent des comportements fréquents. On retrouvera aussi la tendance à simplifier à outrance la complexité des situations, faute de savoir comment les gérer. Tout ceci relève en fait de mécanismes de défenses, certes compréhensibles, mais pourtant malheureux dans la mesure où ils empêchent les acteurs de comprendre et d'apprendre des situations traversées.

Chacun sait que l'une des tâches du management est de conduire dans la durée les activités de l'organisation et leurs évolutions en donnant du sens aux nouvelles données, nouvelles visions, nouvelles stratégies ainsi qu'aux nouvelles cibles business. L'enjeu de la conduite de cette tâche est de permettre à chaque collaborateur de s'envisager dans la nouvelle organisation et lui éviter de se percevoir exclu ou en danger.

Le changement prend toujours plus de temps que ce que l'on pense ne serait-ce que parce qu'il est délicat de faire évoluer les représentations, croyances et valeurs des acteurs du système. Le modèle culturel de l'entreprise change moins vite que ce que l'on croit. Il est donc indispensable de donner du temps au temps.

Figure 80 – La transformation prend du temps (d'après K. Plank et T. Eneroth)

Or cette réalité du changement qui prend du temps est en contradiction directe avec les impératifs managériaux organisationnels qui exigent des actions et des mesures radicales et rapides. La complexité d'une part et la vitesse des changements qui surviennent dans le monde actuel d'autre part impliquent que nombre de décisions opérationnelles soient prises par des personnels qui n'ont pas le statut de manager. Ce qui pose problème s'ils ne sont pas investis dans la boucle du changement. Cela pose aussi un problème en terme de développement de ces personnels : ils se trouvent de facto en situation de « prématuration » (comme un nourrisson peut se trouver prématuré), c'est à dire en position d'avoir des tâches à réaliser sans en avoir ni le statut ni le pouvoir dont ils ont besoin. Cela génère beaucoup de freins bien naturels.

Nombre d'échecs de transitions organisationnelles sont dus au refus des personnels d'accepter et de soutenir les termes du changement (nature, calendrier, méthodes, etc.). On note par ailleurs combien l'absence de participation des collaborateurs à la définition des clauses du changement exacerbe les difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des évolutions organisationnelles.

Il faut bien comprendre que le changement n'est plus un épiphénomène, événement rare comme c'était le cas par le passé. Tant les organisations que les personnels se doivent aujourd'hui d'apprendre plus vite mais aussi de tirer les leçons de leurs comportements et attitudes passés qui ne sont plus adéquats.

Les changements sont partie intégrante de notre vie quotidienne ; c'est un fait et nous devons apprendre à vivre avec ! Apprendre à diriger et accompagner les collaborateurs comme les organisations au travers des turbulences est devenue une tâche essentielle de l'activité des managers et des dirigeants, quel que soit leur niveau hiérarchique et quelle que soit la taille de l'entreprise dont ils font partie. Cette compétence spécifique est une question de survie et de développement.

Accompagner les personnels et les organisations au cœur des transitions qu'ils ont à vivre, c'est créer des espaces de parole, des ateliers par thèmes, des séminaires et des programmes de formations qui traitent des questions de coopération (pouvoir, savoir et vouloir coopérer), des questions d'orientation personnelle, des questions de dynamique d'équipe (missions), des orientations business que l'entreprise souhaite prendre, etc. Il est nécessaire de mettre en place une approche plus humaine et personnelle entre les leaders et les personnels pour communiquer une vision globale et favoriser un dialogue motivant et efficace.

Afin de créer de la confiance, les paroles et les actes des managers/dirigeants se doivent d'être le plus alignés possibles. Le succès de la mise en œuvre du changement passe donc par le développement de la conscience du manager/dirigeant, de sa juste estime de soi, de la connaissance qu'il/elle a de son caractère, de sa personnalité avec ses forces et ses fragilités. De récentes recherches montrent que l'image que le manager/dirigeant a de lui-même a une grande influence sur sa propre efficacité. En l'espèce et sans doute paradoxalement, ceux qui réussissent le mieux sont ceux qui ne se jugent pas bien compétents dans leur posture de manager/dirigeant, vraisemblablement parce qu'ils sont ouverts à l'apprentissage et qu'ils sont dotés d'une certaine humilité...

La conviction de nombre d'entre nous, professionnels de l'accompagnement, c'est que relever le défi du management, cela s'apprend, cela se construit, cela s'accompagne... d'où la teneur de ce livre pour en rendre compte.

Brève conclusion

Je souhaite conclure cette introduction à l'accompagnement du changement en rappelant que l'approche systémique est particulièrement utile pour concevoir la transition. Comme l'explique Alain Cardon dans son livre « Leadership de Transition », cette approche est connue pour se préoccuper davantage des relations entre les personnes que des personnes elles-mêmes. Elle est aussi plus intéressée par les interstices entre des états stables que par les états eux-mêmes. Cette approche devient d'autant plus incontournable que la perception de stabilité (qui n'a toujours été qu'une perception de toute façon) semble vouée à disparaître.

Certaines transitions sont naturelles et identifiées comme acceptables (le passage de l'enfance à l'adolescence puis à l'âge adulte puis à l'étape du déclin, vieillesse et mort) et même désirées, d'autres transitions sont subies. Subir ou devenir observateur impuissant de transitions est souvent la pire des situations pour ceux à qui s'adresse le changement, quand bien même l'évolution se veut et s'avère positive.

Le modèle de base de la vie d'un système qu'il s'agisse d'un projet, d'une entreprise, etc., souligne cinq phases (qui sont en fait transitoires) : tout d'abord ☒ la conception centrée sur le sens du projet à long terme et sa mise en œuvre pratique à court terme ; ☒ la consolidation du projet avec émergence de dialogue, mais aussi de compétition entre acteurs du système ; ☒ la période de maturation ou développement qualitatif amenant chacun à rentrer dans une dynamique de partage participative ; ☒ la phase de distanciation, de désengagement et de dispersion qui conduit à la délégation du système projet ; ☒ enfin la conclusion, la séparation, la rupture pour permettre une ouverture à autre chose.

Dans le troisième ouvrage de cette collection, j'aborderai dans le détail les étapes de ces processus de transformation avec l'outillage de la roue de Hudson qui inclut à la fois une approche projet avec des changements de type 1 mais aussi une approche plus profonde centrée sur la personne qui inclut des changements de type 2. Je renvoie aussi aux propos :

- Du chapitre précédent (page 161) relatifs à l'identité spécifique de « Responsable Transitionnel » que le dirigeant se doit d'appréhender en tant que leader. Cette appréhension est grandement facilitée par le coaching.
- Du chapitre (page 301) relatifs aux apports de la pensée systémique pour conduire des prestations d'accompagnement du changement

Synoptique du chapitre suivant

Le chapitre suivant fera l'objet de la quatrième partie de cet ouvrage tant le sujet de l'animation d'équipe est conséquent.

Chapitre 9 – Thème 4 : la gestion d'équipe et l'animation en mode ressource

Survol des aspects couverts par ce thème, repris en quatrième partie

Quatrième famille des compétences et comportements à développer chez le manager 2.0 : la gestion d'équipe et l'animation en mode ressource. C'est la capacité du responsable à :

- Animer son équipe en fonction de ses stades de développement (ce qui implique de pouvoir poser un diagnostic d'équipe) ;
- Comprendre le fonctionnement des individus, leurs motivations, leur communication en groupe, la façon dont il gère le temps, les incidences que cela a sur la dynamique collective ;
- Aider à fluidifier les relations par la régulation interpersonnelle ;
- Réévaluer et réajuster les objectifs d'équipe en fonction des objectifs de l'entreprise.

Les connaissances sur la vie des équipes et le nombre d'outils de diagnostic sont conséquents, à tel point que je propose d'aborder ces aspects dans la quatrième partie de cet ouvrage. Je me contente donc ici de nommer ceux que j'ai déjà abordés précédemment et les aspects que je traiterai dans cette quatrième partie :

- La pensée systémique : j'explicitai cet aspect dans le cadre du chapitre sur l'accompagnement du dirigeant (page 251).
- Comment le sens et la réalité se construisent (sujet abordé dans la deuxième partie du tome 1).

- Les grilles d'intervention telles que les huit zones, (cf. l'explicitation du processus de l'étude de cas dans la deuxième partie du tome 1), les grilles de conduite d'entretien (RPBDC/I, Q-ELFE, déjà citées au paragraphe traitant de l'intervision/coaching, dans la deuxième partie du tome 1), la grille systémique CPOTP que j'expliciterai dans le chapitre qui traite de l'approche systémique (page 134), etc.
- Les stades de développement d'équipes et l'art de poser un diagnostic en la matière (cf. page 330 et suivantes).
- La façon de construire une intervention d'accompagnement d'équipe (cf. pages 373 et suivantes).
- La régulation pour faciliter la cohésion au sein d'une équipe, la médiation et la résolution de conflits (cf. page 414 et suivantes).
- La construction de l'autonomie individuelle et du groupe (cf. épilogue de l'ouvrage, page 461).

Dans ma pratique d'accompagnement, je me suis rendu compte peu à peu que l'appréhension de ces différents éléments permet au manager de conduire son quotidien avec plus de conscience et d'efficacité...

Synoptique du chapitre suivant

Nous abordons au chapitre 9, la compétence de décideur du manager qui s'articule autour de quatre piliers : planifier, organiser, animer, contrôler. Nous verrons qu'à l'aune de la capacité de décider, se jouent le degré d'efficacité du manager, le degré d'engagement de ses collaborateurs et in fine, le niveau de performance de son équipe.

Chapitre 10 – Thème 5 : le développement des compétences de décideur...

Des décisions à géométrie variable

Chaque fois que j'accompagne un manager, il est extrêmement fréquent que le processus mette en évidence des questionnements liés à des décisions à prendre : c'est d'ailleurs le cas de 80% des coachings. Ces décisions touchent plusieurs domaines :

- Les décisions managériales qui concernent la vie d'entreprise, la vie d'équipe, la posture de manager... Dans ce premier cas, la personne cherche non seulement la bonne décision à prendre mais surtout à inventorier les méthodes de travail pour rationaliser son approche.
- Les décisions d'orientations qu'elles soient professionnelles ou personnelles, que je qualifie de décision à fort impact existentiel (changement de poste, changement de métier, changement d'environnement, changement de vie...).

Dans ce second cas, j'ai constaté un besoin presque compulsif qui consiste à vouloir s'assurer que la décision, une fois prise, sera « la bonne », « la plus viable », « la meilleure ». L'enjeu n'est pas tant de connaître la méthode que d'être accompagné pour :

- Vérifier si le projet est viable et élaborer sa mise en œuvre ;
- Être en mesure d'assumer les conséquences de sa décision.

Ce deuxième cas de figure me semble d'un autre ordre plus profond et relève d'une démarche plus intime. Par conséquent il sera traité dans le troisième ouvrage de cette collection.

J'aborde ici la prise de décision en environnement professionnel sur des questions d'ordre managérial, aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Je l'aborderai de quatre façons :

1. L'approche classique de la prise de décision en entreprise selon les apports de Jean-Louis Le Moigne, ce dernier étant connu pour la modélisation qu'il a conduite des systèmes complexes. Il y montre que les processus de décision en modélisation systémique sont essentiels. Je me suis inspiré en partie de ses travaux pour construire mon propos.
2. La façon dont l'Analyse Transactionnelle propose de regarder les décisions selon qu'elles sont dites symbiotiques (un seul Etat du Moi mobilisé), partielles (deux Etats du Moi investis) ou partagées (l'ensemble des Etats du Moi sont pris en considération). Cette formalisation permet de développer la compréhension des liens que l'on peut faire entre types d'entreprises et mode décisionnel.
3. La démarche de prise de décision par concordance de William Schutz, qui offre aux organisations une alternative très mobilisatrice des personnels en regard des décisions prises à hue et à dia, processus qui discrédite toute concertation collective alors même que la coopération devient essentielle.
4. Et enfin la méthodologie de prise de décision sociocratique qui constitue une approche hautement sophistiquée de gouvernance à l'heure où l'éthique qui soutenait l'esprit des lumières et la démocratie tanguent sous les coups de boutoir du real politik et du pragmatisme rationnel...

Figure 81 – Regards croisés sur les processus de décision

La décision, une compétence centrale du manager

La prise de décision n'est pas une activité parmi d'autres, elle imprègne la plupart des fonctions du management et est parfois considérée comme la clé de voûte du système de gouvernance de l'encadrement. En effet, définir les objectifs, planifier, organiser, coordonner, contrôler impliquent des choix, donc des décisions.

Figure 82 – Planifier, organiser, animer, contrôler : des actes au cœur de la décision

Par conséquent, le sujet de la prise de décision est essentiel pour un manager. C'est là une véritable compétence et constitue, de ce fait, une polarité de développement à part entière. Non seulement il doit prendre des décisions, mais il doit aussi amener les membres du système dont

il a la responsabilité à en prendre et à les mettre en œuvre. Car une décision sans action demeure une simple élucubration (fût-elle géniale) qui reste sans suite !

Si l'on cherche à définir la décision, on dira classiquement que « c'est l'action d'arbitrage menée par une personne ou un groupe et qui consiste à porter un jugement sur une situation comportant plusieurs options et à trancher parmi ces différentes options. »

Trois enjeux de la décision en entreprise

La décision est porteuse simultanément de trois enjeux, ce qui la rend si centrale pour le responsable :

- La décision détermine l'efficacité du manager puisqu'elle est le résultat visible des actions de définition des objectifs, de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle.
- La décision détermine l'efficacité de l'équipe et donc de l'entreprise : une entreprise qui ne prendrait pas de décision quant à sa direction, stratégie, etc. n'irait nulle part et ne pourrait fédérer ses forces vives. C'est la raison pour laquelle...
- ...La décision détermine le degré d'engagement des collaborateurs.

Figure 83 – Les enjeux de la décision en entreprise

La prise de décision implique trois éléments complémentaires :

1. L'appréhension du risque ; encore faut-il pouvoir l'évaluer dans un contexte où le nombre de paramètres est devenu trop important pour qu'ils puissent tous être pris en compte simultanément.
2. L'engagement de la responsabilité ; encore faut-il que les responsabilités soient définies et que le développement psychologique du manager soit à la hauteur des implications et conséquences des décisions prises. On parlera d'ailleurs de « managers prématurés » (J.A. Malarewicz) lorsque leurs capacités psychologiques seront insuffisantes ou qu'ils n'auront pas les moyens opérationnels de prendre les décisions que la situation imposerait.
3. La confiance mutuelle. Bertrand Martin , qui avait été PDG de CCM Sulzer puis de New Sulzer Diesel de 1984 à 1996, avait l'habitude de souligner que son travail n'était pas tant de prendre des décisions que de générer une dynamique collective où la plupart des décisions sont prises par tous, selon son niveau de responsabilité, son niveau d'implication. Cette posture particulière, fondée entre autre sur la confiance donnée à chacun, a constitué le véritable ferment du redressement économique de l'entreprise et a fait grandir chacun la capacité de responsabilisation de chacun.

La décision au cœur de la conduite du système dont le manager a la charge

En modélisation systémique, les processus de décision sont considérés comme essentiels. Jean-Louis Lemoigne reprend les recherches de Simon dans lesquelles il montre que le

processus de décision est un Système de Traitement de l'Information séquentiel et projectif. Ses hypothèses sont les suivantes :

- La décision est conception, i.e. elle permet d'élaborer des projets permettant d'atteindre des familles d'objectifs.
- la décision est intelligente, i.e. la compréhension projective d'une situation se désigne par les objectifs qui rendent intelligibles les descriptions d'une situation perçue comme complexe.

C'est à partir de ces hypothèses que le modèle de la décision a été élaboré. Il se compose des :

- Système d'Intelligence pour comprendre ou formuler un problème, analyser le contexte et recueillir les informations, ou concevoir à nouveau le problème en de meilleurs termes.
- Système de Conception ou de modélisation pour traiter les informations et évaluer les solutions possibles.
- Système de sélection pour choisir une solution multicritère satisfaisante.

Les modèles ou « méta-programmes » de décision

L'expérience montre que l'on utilise plus ou moins consciemment des « méta-programmes » pour effectuer les choix dans l'entreprise. Ils sont porteurs d'un certain nombre de représentations, croyances et valeurs qui sont discutables :

- Le « méta-programme » à rationalité illimitée : on part du principe que les choix visent la maximisation des résultats, que l'information disponible est impartiale et exacte (!), que la définition du problème est complète, que l'on a pu effectuer un recensement exhaustif des solutions possibles, que les critères d'évaluation sont mis au point au début du processus et enfin que les préférences individuelles et les choix organisationnels coïncident avec l'intérêt supérieur de l'organisation. Autant dire que ce modèle rationnel a l'inconvénient d'être terriblement rationnel !
- Le « méta-programme » à rationalité limitée : on part du principe que les choix visent des résultats satisfaisants (exigences minimales), que l'information n'est que partiellement exacte et reflète les idées préconçues des individus, que la vision des acteurs est fragmentée, ceci du fait du cloisonnement organisationnel, que les décisions sont prises par des personnes qui ont leurs propres cultures et leurs propres histoires. Cette approche me semble beaucoup plus réaliste.
- Le « méta-programme » politique : dans cette conception les décisions reflètent le désir des individus de satisfaire leurs intérêts personnels. Les choix sont fixés précocement et évoluent peu au cours du processus décisionnel. La collecte des données, l'échange d'informations et les critères d'évaluation sont déformés par les rapports de forces en jeu (les ambitions et les coalitions). Dans cette perspective la rationalité est davantage celle du discours, destinée à donner une cohérence apparente à ce qui n'est que jeux de pouvoir et compromis plus ou moins subtils.

On a longtemps opté pour dire que la prise de décision répondait au modèle rationnel. Mais avec le développement des théories en matière de ressources humaines (dites de « sciences molles »), on s'est progressivement orienté vers la thèse de la rationalité limitée et partagée.

L'approche systémique avec les apports de H.A. Simon repris par Le Moigne soutient qu'il convient de faire reculer les limites de la rationalité en ayant recours à des modèles d'aide à la décision (systèmes expert et intelligence artificielle). Pour James March enfin, la décision n'est pas le fruit d'un processus rationnel mais un compromis résultant d'un marchandage complexe.

En tout état de cause la décision ne peut être considérée comme indépendante d'un contexte et d'une situation problématique. La décision s'inscrit dans un contexte particulier de type « conduite de projet », où la personne (ou le groupe) a des responsabilités à exercer pour mener à bien une tâche ou une série d'actions.

Tout manager occidental qui perçoit qu'une situation exige une intervention aura une approche assez rationnelle qui se structurera vraisemblablement chronologiquement en six étapes, la décision intervenant à la quatrième :

1. Etape 1 – Perception des éléments clés de la situation. Cela consistera à déceler les symptômes de la situation exigeant une intervention, puis à recueillir et formuler correctement l'objectif à atteindre.
2. Etape 2 – Identification du problème. Ce sont la recherche et l'étude des causes, l'établissement des contraintes et l'analyse des moyens disponibles.
3. Etape 3 – Élaboration des solutions. On recensera alors toutes les solutions possibles, en analysant les avantages et les inconvénients de chaque solution au regard des critères retenus.
4. Etape 4 – Choix d'une solution. Arrive alors l'étape où l'on tranche entre les différentes options possibles. On élabore un plan d'action permettant la mise en œuvre de la décision.
5. Etape 5 – Mise en œuvre de la décision. La solution retenue est communiquée, on recherche l'adhésion des partenaires impliqués, on réalise les actions liées à la décision à mettre en œuvre.
6. Etape 5 – Contrôle. Les actions sont vérifiées et on procède à l'analyse des écarts. Puis on compare les résultats obtenus par rapport à l'objectif déterminé.

Lorsque j'accompagne un manager, j'ai l'habitude de présenter cette démarche comme relevant de la régulation du système dont il a la responsabilité. J'insiste sur le fait qu'il doit être conscient qu'il y a deux étapes dans le processus de régulation d'un système et que ses décisions doivent les refléter :

- La rétroinformation : c'est un retour d'informations en provenance du système à réguler. Cette rétroinformation doit être suivie...
- D'une rétroaction correspondant à une décision d'action sur le système lui-même ou sur les objectifs que se fixe le système

Figure 84 – La décision au cœur de la régulation d'un système (rétroinformation / rétroaction)

Force est de constater que l'étape de rétroinformation est généralement assez bien mise en œuvre mais que cela n'est pas toujours traduit en rétroaction. Nous reviendrons sur cette logique de régulation des systèmes dans le chapitre sur l'approche systémique (page 395).

Décision et styles de management

Selon le tempérament du responsable, la nature de la nature du problème, les contraintes de temps et du style de management pratiqué dans l'entreprise, on retrouvera les modes de prise de décision suivants :

- Le mode autocratique : le responsable recueille les données, les analyses, arbitre et tranche.
- Le mode consultatif : le responsable, avant de trancher, demande les avis et les suggestions des collaborateurs concernés par la question.
- Le mode concertatif : le responsable met ses collaborateurs au fait du problème et les invite à élaborer des solutions possibles. Après avoir écouté les différentes propositions il tranche.
- Le mode co-décisionnel : le responsable et les collaborateurs concernés analysent le problème en commun et discutent pour se mettre d'accord sur une position à tenir.

Là encore, cette typologie est fort utile pour accompagner et permet au client de construire un cadre de référence en la matière s'il lui fait défaut.

Les différents types de décision

Les paragraphes précédents ne font pas cas de la nature des décisions à prendre. Le processus en six étapes tel qu'il est décrit fonctionne le mieux lorsque les décisions sont opérationnelles. Mais en fonction du niveau hiérarchique auquel le coach intervient, le contenu des décisions ne sera en fait pas identique du tout. On identifie généralement trois types de décisions :

- Les décisions stratégiques : elles sont prises par le top management. Elles traitent les domaines sensibles de planification, de culture de l'entreprise, de l'éthique... et s'inscrivent dans le long terme.
- Les décisions tactiques : prises habituellement par la hiérarchie intermédiaire, elles abordent la mise en œuvre de la stratégie, l'élaboration de plans d'actions, la correction des dysfonctionnements et s'inscrivent dans le moyen terme.
- Les décisions opérationnelles : généralement prises par les responsables opérationnels, elles concernent l'ensemble des imprévus, des situations particulières qui apparaissent lors de l'exécution des opérations et s'inscrivent dans le court et le très court terme.

Le tableau ci-après récapitule les différentes caractéristiques des décisions. Il constitue un bon point de repère à partager avec les managers que l'on accompagne.

Caractéristiques des décisions	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Champ d'application	Relations avec l'environnement		Gestion des ressources
	Utilisation des ressources		
Echéance	Long terme	Moyen terme	Court terme
Impact dans le temps	Durable	Court	Bref
Réversibilité	Nulle	Faible	Forte
Régulation	Impossible	Difficile	Facile
Répétitivité des choix	Nulle	Faible	Forte
Processus de décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Niveau hiérarchique d'équipe	Direction Générale	Direction fonctionnelle	Responsable
Nature des informations	Incertaine et exogènes		Semi-certaines et endogènes
	Certaines et endogènes		

Figure 85 – Tableau récapitulatif des caractéristiques des décisions (stratégiques, tactiques, opérationnelles)

La mobilisation des Etats du Moi dans les consensus

L'Analyse Transactionnelle propose une autre typologie concernant les consensus : il s'agit de regarder la façon dont les acteurs mobilisent et répartissent leur énergie dans les Etats du Moi. Cette approche va observer trois types de consensus (d'après V. Lenhardt) :

- Le consensus symbiotique dans lequel le responsable est dans le Parent ou l'Adulte, son interlocuteur étant dans l'Enfant. Les transactions qui en découlent sont caractéristiques : le patron s'exprimera par exemple de la façon suivante « Faites ce que je dis » ou « Je vois les choses ainsi » ; ce à quoi le subalterne répondra soit par « oui, d'accord » soit par « Je ne comprends pas mais je me conforme à ce que vous dites ».

Figure 86 – Consensus symbiotique (P-A /E)

- Le consensus partiel ou de compromis : le responsable et l'interlocuteur sont dans un ou deux Etats du Moi mais en excluent un ou deux selon les cas. Les interlocuteurs :
 - ☐ Se mettent d'accord sur des valeurs (P), mais négligent la réalité (A) et leurs sentiments / émotions (E) ;
 - ☐ Ou s'enthousiasment pour quelque chose (E) mais oublient la réalité (A) ;
 - ☐ Ou raisonnent sur des données objectives (A), en oubliant valeurs (P) et sentiments (E).

Figure 87 – Exemple de consensus partiel ou de compromis sur la base de l'exclusion de l'Enfant

Figure 88 – Exemples de consensus partiels sur la base de l'exclusion de l'Adulte

Figure 89 – Exemples de consensus partiels sur la base de l'exclusion du Parent

- Le consensus partagé : Dans ce cas, les trois états du moi sont activés chez les deux interlocuteurs. Il n'y a pas d'exclusion, ni de contamination.

Il serait hâtif de dire que tel ou tel consensus est le meilleur. Car tout dépend de :

- La nature de la décision à prendre (stratégique, tactique ou opérationnelle) ;
- L'urgence de la situation (en cas d'urgence le consensus symbiotique sera sans doute le plus efficace) ;
- La culture d'entreprise.

Figure 90 – Consensus partagé, l'ensemble des Etats du Moi sont mobilisables et mobilisés, sans symbiose

Quant à ce dernier point, on remarquera d'ailleurs que l'on peut faire un rapprochement entre le type de consensus et la structure organisationnelle de l'entreprise.

Figure 91 – Types de consensus et structures d'entreprise

D'une façon simple,

- Le consensus symbiotique se retrouvera fréquemment dans des entreprises pyramidales, administratives avec nombre de procédures de traitements standardisées.
- Les entreprises matricielles seront le terrain privilégié pour que les décisions partielles ou de compromis trouvent à se développer.
- Enfin le consensus partagé (idéalement centré sur le sens), sollicitant les interactions sera recherché par les membres d'entreprises résilientes, auto-organisées.

En tant que coach, on veillera tout de même à ne pas se laisser enfermer dans cette association en la figeant dans une représentation rigide. Ce ne sont là que des tendances, les trois types de consensus se retrouvant dans les trois types de structures organisationnelles.

La prise de décision par concordance selon Schutz

Voilà un système de prise de décision éminemment sophistiqué que le manager aura avantage de connaître même s'il lui sera nécessaire d'avoir recours à un accompagnement professionnel pour le mettre en œuvre, au moins dans un premier temps. Cette approche permet une très forte mobilisation et implication des acteurs concernés par la décision à prendre. Il s'agit là d'un

processus éminemment collectif et ne relève pas de la simple compétence de prise de décision du responsable d'équipe.

Pour W. Schutz, l'essentiel de ce que font les groupes porte sur les décisions à prendre quant à la nature du travail à accomplir, la façon de s'y prendre et le moment de l'accomplir. Il constate avec un certain humour (et nul ne pourrait le démentir) que la plupart des collaborateurs en entreprise passent le plus clair de leur temps à ne pas prendre de décision et à se plaindre de celles que d'autres ont prises (éventuellement pour eux !).

L'idée de concordance dans la décision est atteinte s'il y a accord entre les personnes, concorde et harmonie ; autrement dit convergence de décision, d'attitudes, de comportements et enfin d'émotions. La décision sera dite concordante si certains critères que l'on peut regrouper par dimensions de l'inclusion, du contrôle et de l'ouverture sont remplis.

Il est clair aussi que le présupposé de ce processus est qu'un groupe disposera de plus de ressources, d'expériences et de créativité que chaque personne qui le compose mais qu'il peut toujours désigner des sous-groupes pour prendre certaines décisions par mesure d'efficacité.

Un processus qui repose sur les dimensions d'inclusion, de contrôle et d'ouverture

L'approche par concordance a mis en évidence que les décisions étaient suivies de leur mise en œuvre effective d'une part et sans conflit d'autre part si sont pris en compte les critères suivants :

- En matière d'inclusion :

☐ Les membres sélectionnés dans le groupe responsable de prendre une décision correspondent à ceux qui connaissent le mieux le sujet à traiter. Il s'agit là de la première clause de ce qu'il appelle le « critère d'inclusion » dans le processus de concordance : les bonnes personnes sont-elles incluses, font-elles partie du groupe de travail décisionnel ?

☐ Les personnes qui seront le plus affectées par la décision sont présentes et participent aux délibérations concernant le sujet en suspens, ou encore donnent délégation au groupe de travail et s'engagent à mettre en œuvre les décisions qui seront prises. A tout moment cependant la personne concernée pourra rejoindre le groupe s'il ne l'a pas fait dès le début. C'est la deuxième clause du critère d'inclusion dans le processus.

- En matière de contrôle :

☐ Chacun a un droit de veto, autrement dit chacun à un contrôle égal sur la décision. Dire « non » et ainsi empêcher une décision d'être prise est possible dans la mesure où ceux qui seraient d'accord de mettre en œuvre la décision s'engage a priori à ne pas rejeter ceux qui ne sont pas d'accord. Cette attitude est très rare dans d'autres méthodes collégiales.

☐ Personne ne peut forcer quelqu'un à se résoudre à une décision qu'il ne valide pas car aucune décision ne sera prise tant que chacun ne s'est pas prononcé positivement, sans limitation (c'est ce que Schutz a appelé la « méthode du oui »). A ce titre c'est l'équipe entière qui prend la décision, pas un membre en particulier, tous niveaux confondus.

☐ Il convient donc de décider ensemble quelles seront les décisions qui seront prises par concordance et celles qui ne le seront pas afin d'optimiser l'efficacité. Le groupe reste toujours décideur final des méthodes qu'il adoptera pour telle ou telle type de décision.

- En matière d'ouverture :

☒ Le groupe s'engage à développer un climat d'ouverture (au sens schutzien du terme, cf. tome 1) en s'appuyant sur l'aptitude de chacun à se parler sincèrement. La communication doit être suffisamment libre et le groupe suffisamment soutenant pour que tous sentent qu'ils ont individuellement la possibilité d'influencer la décision. Chacun s'engage à exprimer ouvertement ses pensées et ses émotions (pertinentes c'est à dire en relation avec la décision en jeu).

☒ Cela exige que chacun soit conscient de ses émotions vraies sur le thème donné, de celles des autres et des relations qui s'établissent entre chaque membre. Chacun s'engage à s'aider mutuellement à mieux se connaître soi-même. Autrement dit, dès lors que quelqu'un s'exprime, il reçoit un feedback des autres, ce qui lui permet de prendre conscience de la façon dont il est perçu et d'apprendre sur lui-même. En ce sens, il y a un gain pour chacun même si dans un premier temps les feedbacks peuvent être inconfortables ou confrontants.

☒ Tout manque de sincérité volontaire et délibérée est alors considéré comme une démarche non ouverte, qui induit en erreur, qui donc s'apparente à un mensonge dans l'acceptation schutziennne. Retenir une information qui serait pertinente pour la bonne tenue du processus décisionnel est aussi considéré comme une violation du principe d'ouverture.

☒ La défense de l'ouverture comme principe repose sur le fait que cette attitude d'authenticité conduit au désir de la coopération alors que le mensonge mène au conflit, l'accueil authentique de ses émotions à leur résolution, leur rétention à des impasses relationnelles et intrapsychiques.

Le tableau ci-après montre le style de prise de décision qui se vit dès lors qu'une des dimensions d'inclusion, de contrôle ou d'ouverture vient à manquer :

	Inclusion : Non	Inclusion : Oui
Contrôle	Non	Décision autoritaire
Ouverture	Non	Se veut démocratique mais ne l'est pas
Contrôle	Non	Lobbying individualiste, chacun travaille pour lui-même en cherchant à influencer la décision finale
Ouverture	Oui	Décision participative (chacun donne son avis à titre indicatif mais on n'en tient pas compte)
Contrôle	Oui	Processus qui se veut moderne
Ouverture	Non	Décision par consensus
Contrôle	Oui	Décision paternaliste
Ouverture	Oui	Décision par concordance

Figure 92 – Style de prise de décision selon que l'inclusion, le contrôle, l'ouverture sont prises en compte (d'après W. Schutz)

Pour rappel :

- Il y a inclusion si toutes les personnes concernées par la décision sont présentes ainsi que les personnes les plus compétentes sur la question.

- Il y a contrôle si chacun est conscient et prêt à disposer de son droit de veto.
- Il y a ouverture si l'ensemble des membres s'expriment ouvertement, sincèrement en matière de pensées et d'émotions en relation avec le sujet traité dans le processus de concordance.

L'ouverture comme sésame décisionnel : la méthode du « oui »

Schutz note que l'absence d'ouverture (comme par exemple dans le fonctionnement des cercles de qualité ou les groupes autogérés qui ne focalisent que sur les aspects liés à la tâche ou à la technicité des choses et non à l'authenticité du partage), le processus de décision qui prétend se vivre par concordance s'apparente en fait aux méthodes fondées sur le consensus. Les participants hésitent à parler car des craintes les habitent éventuellement : celle de constater qu'ils sont ignorés, qu'ils risquent de ralentir le groupe s'ils s'exprimaient sincèrement, ou encore qu'ils se trouvent éventuellement rejetés.

L'adhésion à la décision passe donc par la « méthode du oui » : après que le groupe a discuté des tenants et des aboutissants, la décision est formulée, rédigée puis affichée afin que tous la voie et puisse statuer sur la base d'un même texte. Le responsable du processus demande à chacun s'il est d'accord en l'invitant à se prononcer par un simple « oui » à voix haute devant le groupe. Si le mot « oui » ne vient pas naturellement pour l'ensemble des participants (toute autre expressions étant apparentée à un refus), le groupe repart pour une nouvelle boucle de discussion, clarification, qui donnera lieu à une nouvelle formulation sur laquelle chacun devra alors se prononcer par un « oui ». Le processus s'interrompt lorsque chacun a manifesté son accord par cette méthode.

La concordance : un processus qui tire vers le haut

On conçoit aisément que la concordance soit un itinéraire à part entière de croissance identitaire individuelle et collective en ce qu'il place l'ouverture au cœur des processus décisionnels. Au début, recourir à la concordance semble long et lent, risqué et utopique et surtout inapplicable aux décisions très controversées :

- Long car cela prend du temps de laisser chacun s'exprimer et la lenteur induite par une recherche d'un tel niveau d'accord pourrait aussi bien être résolue par l'approche autoritaire ou encore l'approche consultative (on consulte les gens, mais un seul ou un petit groupe prend la décision). Pour autant l'enjeu est que les décisions soient appliquées autant qu'elles sont prises. Le processus de concordance est certes plus long dans un premier temps mais la mise en œuvre des décisions est bien plus efficace et rapide dans la mesure où le processus permet d'exprimer dès le début les réticences et les freins liés à la décision.
- Risqué, car l'ouverture est un entraînement, la reconnaissance des émotions et leur expression étant un chemin à part entière. L'ouverture est d'autant moins naturelle que culturellement elle est telle une étrangère au pays professionnel ; d'autant plus sujette à caution que chacun, notamment parmi les élites patronales de gouvernance, se retranche derrière un « rationalisme de bon alois » exempt de sentiments ; d'autant moins crédible qu'elle doit s'enraciner sur un continent où le business est comparable à un rouleau compresseur émotionnel. Mais nous verrons dans la troisième partie consacrée au coaching de dirigeant (cf.

page 243 et suivantes) que le coach des leaders va précisément permettre de corriger ce déficit de sentiment, la production des élites favorisant la répression des émotions au profit d'un conformisme pseudo-rationnel.

- Utopique dans la mesure où il est impensable que toutes les décisions soient prises selon cette méthode. Schutz rappelle qu'un « groupe peut utiliser toute méthode de prise de décision au sein du processus de concordance : si tous sont d'accord pour former une structure autoritaire [pour telle ou telle type de décision et que les membres sont d'accord pour les appliquer], c'est de la concordance. Tout ce qui est décidé grâce à la concordance est de la concordance, même si nous choisissons de façon concordante, d'abandonner le modèle de concordance. »
- Inapplicable aux décisions controversées ou aux conflits : que faire de ceux qui freinent la concordance lorsque les sujets sont délicats et pour lesquels aucun accord ne sera vraisemblablement trouvé ? Dans la réalité, le travail consiste, en vertu du principe d'ouverture, à faire travailler le groupe sur la différenciation des faits, des opinions, des perceptions, des émotions avant même de chercher une solution. Les freins et oppositions deviennent le cœur du débat, ils peuvent être traités car ils sont exposés, entendus, introjetés. Les pierres d'achoppement deviennent les pierres de taille propres à la construction. Les décisions autoritaires sur des sujets conflictuels maintiennent de toute façon les pommes de discorde et sont peu ou mal mises en œuvre...

Il est clair que se lancer seul en tant que manager ou dirigeant dans la mise en œuvre des processus de prise de décision par concordance sans faire appel à consultant coach paraît bien hasardeux pour ne pas dire téméraire. Il semble clair qu'il y a un apprentissage, un processus éducationnel incontournable à emprunter pour ne pas générer plus de frustrations que de bons résultats.

A titre d'exemple, ce mode de prise de décision fait évoluer l'usage du pouvoir. Le dirigeant ou responsable d'équipe va devoir accepter de passer éventuellement d'un pouvoir institutionnel à un pouvoir personnel et d'influence. Le droit de véto ne lui enlève pas son pouvoir mais le fait que les autres disposent du même pouvoir va le faire évoluer.

Il importera donc de préparer :

- Le responsable par un coaching en le faisant travailler sur ses représentations du pouvoir, de la décision, sur sa volonté d'ouverture, sur les types de décisions qu'il souhaite mettre en œuvre par ce processus, etc.
- Le groupe par une série d'actions incontournables : l'annonce avec l'inventaire des décisions sur lesquels les personnels veulent être plus investis, moins sollicités, l'explication du processus, des thèmes à envisager pour la concordance, des règles d'ouverture, des procédures pour sortir des impasses, etc.

La mise en œuvre d'un tel processus de concordance, s'il est mené dans les règles de l'art, amène du point de vue collectif à un niveau de soutien mutuel beaucoup plus important ainsi qu'à une souplesse relationnelle évidente (chacun s'autorisant à dire comment il se sent et à demander aux autres ce qu'il en est de leur côté) ; enfin chacun dispose d'une vision de l'organisation bien meilleure parce que beaucoup plus large (le qui fait quoi est rendu bien plus conscient).

La prise de décision en sociocratie

Survol

Le terme de sociocratie a été inventé par le père de la sociologie Auguste Comte (1798-1857) et fait référence à un mode de gouvernance qui permet à une organisation (et, par suite logique, un mode de prise de décision), quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement moderne est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et de mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès de l'organisation. Elle s'approche dans l'esprit du fonctionnement par concordance de Will Schutz.

Plutôt que de forcer les hommes à se comporter de façon coopérative, il est toujours préférable d'utiliser des outils qui les conduisent à agir de façon efficace voire exemplaire. L'exhortation à la vertu est inutile. Ce rare que l'être humain se mobilise dans la durée au nom de valeurs mais l'idée est de l'inviter à s'associer en toute conscience à toutes les décisions qui le concerne.

Ce système ne requiert aucune adhésion morale à un système de croyances particulier. C'est là un de ses avantages majeurs. Mais il exige un apprentissage à la liberté et invite à la responsabilité. Nombreux sont ceux qui se plaignent en entreprise de l'absence de décisions. Et, lorsqu'elles sont prises, ils se plaignent encore de ne pas avoir été consultés ou dénoncent le manque de qualité de la décision. D'autres encore préfèrent qu'on prenne les décisions pour eux pour peu que le système les protège. En échange, ces personnes se placent dans une forme d'esclavage.

La prise de décision sociocratique est un profond antidote à ce genre de comportements et obligent chacun à prendre position pour lui-même.

On dénombre quatre principes majeurs qui sont constitutifs de la sociocratie, quatre règles qui, si elles sont appliquées, induisent des comportements éthiques des membres du groupe qu'elles régissent. Il s'agit :

- du consentement, notamment lorsqu'il est question de prendre de décisions ;
- le cercle de concertation ;
- le double lien ;
- le choix des fonctions et l'affectation des postes par consentement.

Le consentement

Alors que le consensus exige que tous soient d'accord pour agir, i.e. l'unanimité, la décision par consentement travaille sur la notion de « zéro objection ». Autrement dit, aucune décision importante qui concerne la vie d'une équipe de travail (orientations, stratégies, politiques) ne peut être prise si un des membres y oppose une objection raisonnable. Dans cette perspective « qui ne dit mot consent ». Cela oblige les membres du groupe à élaborer leur pensée, à prendre en charge leurs affects et à les exprimer. Les objections ne sont pas considérées dans cette perspective comme des obstacles mais permettent l'élaboration des conditions pour que les décisions soient mises en œuvre authentiquement et réellement.

L'enjeu n'est donc pas de convaincre que l'on a raison mais plus de ce qui conditionne la réalisation de la décision sur le point d'être prise. Le poids classique de la hiérarchie n'a ici aucun impact puisque ce sont les arguments qui prévalent et non l'autorité conférée par le rang dans le système.

Ce mode de prise de décision n'exige pas non plus la solidarité forcée, car nul n'est tenu d'être a priori d'accord. Il pourra toujours exposer ses objections, ce qui rompt de facto la loi du silence ou le régime de la peur. Si une mauvaise décision est prise,

Le cercle de concertation

Le cercle est la forme naturelle d'organisation dans la nature et entre les êtres humains même si nos structures présentent un fonctionnement hiérarchique et vertical. Ne parle-t-on pas du cercle de nos amis, du cercle familial, de communication circulaire ? Le cercle est propice au partage et à l'échange intime car il indique implicitement que les personnes qui sont dans le cercle ont le même pouvoir, sont équivalentes sans être pour autant identiques ni interchangeable.

Le cercle de concertation ne va pas remplacer la structure hiérarchique mais va lui offrir un complément naturel pour compenser ses manques. La structure hiérarchique est parfaitement adaptée à la coordination de l'action collective à mettre en œuvre mais elle s'avère inappropriée pour prendre des décisions qui déterminent les directions à prendre. Le cercle de concertation a précisément cette fonction, celle de prendre des décisions concernant l'atteinte des objectifs de l'entité qu'il régit, l'amélioration des méthodes de travail et le développement des compétences de ses participants. En aucun cas, le cercle a pour vocation de résoudre des problèmes opérationnels.

Fonctionnellement, le cercle de concertation élit toujours un président et un secrétaire parmi les personnes qui le composent. Les membres d'un cercle sont légitimes en ce qu'ils ont un but en commun et ont un poste dont le travail permet l'atteinte de cet objectif. Comme nous le verrons avec le principe du double lien, un cercle est toujours composé de membres rattachés à deux niveaux hiérarchiques, comme le montre le schéma suivant :

Figure 93 – Schéma des cercles de concertation dans une entreprise (d'après Gilles Charest)

L'influence des cercles de concertation est donc toujours limitée par le cercle immédiatement supérieur. Là encore, la logique du « zéro objection » est de mise si bien que les différences des points de vue sont envisagées comme des espaces sollicitant la créativité et non comme des obstacles à la communication.

Le double lien

Dans une structure hiérarchique classique, le seul lien avec l'instance supérieure (N+1) est assuré par le patron de l'entité N. On se retrouve dans le schéma suivant de fonctionnement :

Figure 94 – Schéma du lien entre deux niveaux hiérarchique (d'après Gilles Charest)

Si le patron du cercle de niveau N explique à ses collaborateurs de son cercle qu'il a pris telle ou telle décision dans l'esprit sociocratique (c'est à dire par consentement) avec le cercle de niveau N+1, cette décision sera toujours sujette à caution même si le patron en a le pouvoir exécutif. Il faut qu'il y ait donc un autre lien, qui aura un rôle de contrôle des décisions prises dans le cercle de niveau N+1 par consentement.

Ce second lien est occupé par un représentant du cercle de niveau N, lequel est élu par les pairs de son cercle. Il siègera alors dans le cercle de niveau N+1 pour y assurer le rôle de contrôle et veillera à la pertinence des décisions prises par ce cercle de niveau N+1 pour leur exécution au niveau N.

Ce pouvoir de contrôle est rendu opérationnel par la légitimité dont il est porteur de présenter ses objections (en tant que représentant du cercle de niveau inférieur, i.e. N). Le schéma suivant résume donc comment s'articule le fonctionnement du double lien.

Comme l'explique Gilles Charest, « le rôle du double lien est de représenter l'esprit de son cercle au niveau supérieur. Il n'est pas le porte-parole de son cercle, mais un membre à part entière du cercle supérieur. » Un cercle de concertation supérieur pourra prendre beaucoup plus efficacement une décision pour l'équipe de niveau immédiatement inférieur dans la mesure où la présence d'un membre de niveau inférieur sera partie prenante. Cela évite en effet la consultation éventuellement longue du niveau inférieur (gain de temps) et permet généralement une mise en œuvre plus engagée des collaborateurs de ce niveau. De toutes façon, ces derniers pourront toujours faire valoir leur droit à objections.

Ajoutons pour finir qu'occuper un rôle de double lien exige pondération, maturité de jugement, confiance en soi, discernement de la part de la personne ; mais que cela constitue une expérience qui s'avère extraordinairement formatrice en matière de leadership et de management. Ce qui est tout à fait stratégique pour l'entreprise qui forme ainsi les hommes qui prendront à leur tour le rôle de patron d'un cercle.

Figure 95 – Schéma du double lien entre cercles de concertation (d'après Gilles Charest)

Le choix des membres et affectation des postes

Dans le cercle de concertation, le patron n'a pas plus de pouvoir que les autres membres du cercle. Chacun a voie au chapitre, notamment en matière de recrutement, de licenciement et d'affectation des fonctions. C'est la quatrième et dernière règle de ce mode de gouvernance et de prise de décision qui est conditionnée par les trois autres. Les membres du cercle prennent ainsi la pleine mesure du pouvoir du cercle auquel ils appartiennent puisqu'il a collectivement un pouvoir de régir la destinée de ses membres. Une forme de paix sociale est induite par ce pouvoir.

Pour aller plus loin

Il est clair que le mode sociocratique de la prise de décision n'est pas inné : il est particulièrement recommandé aux managers, coachs et consultants de se former à la méthode s'ils souhaitent pouvoir déployer la démarche qui se révèle un véritable programme d'éducation à la liberté individuelle et collective.

Synoptique du chapitre suivant

Dans le chapitre 11, nous abordons un élément essentiel de l'accompagnement du manager : la question du sens qu'il donne à son action et sa motivation endogène.

Chapitre 11 – Thème 6 : la motivation et l'art de donner du sens à son travail

Sixième polarité de développement pour le manager, sa motivation et la façon dont il donne du sens à son travail.

Je trouve nécessaire pour traiter ces aspects dans la pratique de disposer de quelques aspects théoriques et autres principes qui rendent compte de la motivation des êtres humains dans leur environnement professionnel. Nombre de théoriciens se sont intéressés à cette dimension. Je prends quelques instants pour résumer les apports qui me paraissent les plus pertinents en la matière et qui peuvent éclairer le travail de coaching et de gestion managériale d'équipe.

Les apports de théoriciens de la motivation

Les apports d'E. Mayo (1880-1949)

Australien (malgré son air de Fred Astaire), professeur de philosophie mentale et morale émigré aux USA à la quarantaine, Mayo est considéré comme le fondateur de la sociologie industrielle et père de l'école de pensées dite des « relations humaines ». En 1933 il publie « Les problèmes humains d'une civilisation industrielle » qui met en évidence que :

- La satisfaction au travail provient plus de l'intérêt de la tâche que des contreparties financières.
- La communication entre responsables et employés est un facteur essentiel de cette satisfaction.
- Le travail est une activité collective et le sentiment d'appartenance au groupe est plus important dans la satisfaction que les conditions physiques du travail.

Ses recherches et observations ont permis de faire prendre conscience de la complexité de la nature humaine pris dans son environnement professionnel et de l'importance qu'il y a à en comprendre les mobiles et les comportements pour optimiser la production industrielle.

Les apports d'A. Maslow (1908-1970)

Nous en avons déjà parlé dans la première partie pour mettre en évidence les caractéristiques du Prince en psychologie humaniste (cf. page 35). Je redonne ici quelques points de repère plus formels. Les théories de Maslow constituent l'apport le plus important dans la théorie de la motivation (sans pour autant avoir été pleinement démontrée « cliniquement », notamment dans la « hiérarchie » des besoins que la plupart ont retenue).

- L'homme est constamment animé de désirs et de besoins dont certains sont pleinement ou pas du tout satisfaits.
- La motivation à agir dont fait preuve une personne est une tentative pour répondre à ses besoins insatisfaits.
- Les besoins humains sont organisés en une hiérarchie à cinq niveaux (besoins physiologiques, de sécurité, besoin social d'appartenance à un groupe + affection + amour, besoin d'estime, besoin d'épanouissement par le développement de ses capacités, i.e. auto-actualisation). Certains ajoutent un sixième niveau, celui du besoin transpersonnel ou spirituel (auto-transcendance).
- Chaque besoin domine les suivants tant qu'il n'est pas satisfait ; autrement dit un besoin d'un niveau hiérarchique supérieur n'émerge que lorsque le besoin de niveau immédiatement inférieur est satisfait (ceci est aujourd'hui quelque peu remis en cause).
- Les besoins s'enchaînent les uns après les autres.
- Le besoin dominant conditionne le comportement.
- Les besoins varient d'un individu à l'autre.
- Les besoins sont généralement inconscients.
- Les différences culturelles sont minimales dans ce domaine, car les besoins sont inhérents à la nature humaine.
- Des anomalies peuvent apparaître dans cette hiérarchie, notamment chez les personnes dont un besoin primaire n'a pas été satisfait pendant très longtemps, chez celles qui sont conditionnées par un idéal qui oriente tous leurs comportements, ou chez ceux qui souffrent d'une altération pathologique de la personnalité.

Les apports de D. McGregor (1906-1964) : les Théories X et Y

Spécialiste américain de psychologie sociale puis professeur de management, il est le premier à affirmer que les méthodes de management employées dans les entreprises dépendent en priorité des croyances et des convictions de ses dirigeants.

La théorie traditionnelle du management autocratique, appelée théorie X (direction et contrôle) repose sur les croyances suivantes :

- L'individu moyen éprouve une répulsion naturelle pour le travail et il l'évitera dans la mesure du possible ;
- De ce fait, la plupart des employés doivent être dirigés, contrôlés, forcés, menacés si l'on veut obtenir qu'ils travaillent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ;

- L'individu moyen préfère être dirigé, il fuit les responsabilités, il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

La théorie du management démocratique, appelée théorie Y (intégration et auto-contrôle) repose sur les représentations suivantes :

- Il est aussi naturel à l'homme de consacrer ses efforts au travail qu'au repos ou au jeu, le travail pouvant être une source profonde de satisfaction ;
- L'individu peut s'organiser et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs sur lesquels il s'est engagé ;
- La motivation vers les objectifs dépend de la satisfaction que l'on retire de leur réalisation ;
- L'individu moyen peut apprendre à accepter et à rechercher des responsabilités ;
- L'imagination, la créativité et l'objectivité sont des qualités très répandues chez les individus ;
- Les potentialités intellectuelles des employés ne sont que partiellement utilisées dans l'entreprise ;
- Si les individus sont devenus passifs, c'est du fait de leur expérience malheureuse dans les entreprises.

La théorie Y place la responsabilité dans les mains de la hiérarchie et invite celles-ci à agir.

Figure 96 – Théories X et Y de Mc Gregor (d'après V. Lenhardt)

Les apports de D. McClelland (1917-1998)

Ce professeur américain de psychologie a consacré ses efforts à l'étude des besoins humains supérieurs (besoins des niveaux 3, 4 et 5 dans l'échelle de Maslow). Il recense trois besoins :

- Le besoin de réalisation : ce qui pousse l'être humain à vaincre les obstacles pour progresser ;
- Le besoin d'affiliation : ce qui le pousse à rechercher la relation sociale avec les autres ;
- Le besoin de puissance : ce qui le pousse à influencer les autres et à agir sur l'environnement.

Pour lui, le besoin de réalisation et de puissance est la marque des entrepreneurs et des responsables performants. Ce sont eux qui sont à l'origine des avancées de l'humanité et des progrès des entreprises. Il est donc important de les détecter tôt chez les employés.

Les apports de F. Herzberg (1923)

Psychologue clinicien américain, il montre que la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas des phénomènes symétriques, ils sont indépendants et suivent des critères différents. Si la présence d'un élément produit une satisfaction, son absence ne produit pas nécessairement une frustration (et inversement). Il identifie deux types de facteurs de motivation :

- Les facteurs d'hygiène : ils répondent au besoin animal de l'homme de se protéger de la souffrance et des désagréments. Leur absence est ressentie de façon négative et peut conduire à la démotivation. Leur présence ne conduit pas à des niveaux élevés de motivation.
- Les facteurs motivateurs : ils procèdent de la capacité d'agir et de se développer psychologiquement du fait de ce qui est réalisé. Leur présence induit une forte motivation à poursuivre l'effort mais leur absence n'est pas ressentie très négativement.

Les facteurs d'hygiène sont essentiellement liés au contexte du travail c'est à dire à son environnement tandis que les facteurs motivateurs sont liés au contenu du travail lui-même. Les facteurs d'hygiène correspondent aux niveaux 1, 2 et 3 de l'échelle de Maslow, les facteurs motivateurs aux niveaux 4 et 5. Pour motiver, il vaut mieux faire porter son effort sur les facteurs motivateurs plutôt que sur les facteurs d'hygiène.

Les apports de V.H. Vroom (né en 1932)

Ce psychologue canadien montre que la motivation à agir est la résultante de trois facteurs :

- L'espérance : opinion que l'individu se fait de ses chances de succès (il n'y a pas de motivation si l'on pense ne pas être en mesure de réussir) ;
- La contribution : sentiment que l'individu a que son succès produira la satisfaction qu'il attend (félicitations, primes, promotion, prestige, etc.) ;
- La force : intensité du désir de l'individu par la satisfaction envisagée.

Les apports issus des études faites sur le burn-out

La personne va ressentir de la satisfaction et du plaisir à travailler à partir du moment où plusieurs critères de motivations sont réunis. Les études menées à l'occasion de la recrudescence des burn-outs en entreprises montrent que l'on retrouve quatre facteurs clés à la source de la motivation :

1. Etre en accord avec son travail ;
2. Etre reconnu à la fois pour le travail accompli mais aussi et surtout en tant que sujet ;
3. Disposer d'un équilibre entre production et rétribution pour les tâches effectuées ;
4. Avoir des moyens d'action en rapport avec ses objectifs.

Si le sujet ne peut répondre par l'affirmative à l'ensemble de ces questions, il importe de découvrir dans quelle mesure elle parvient à aménager le manque ou le déplaisir lié à cette négation. Comment la personne compense-t-elle, aménage-t-elle, dépasse-t-elle ce déplaisir de manière adéquate et fluide, sans retournement contre elle-même sous forme de culpabilité, de dépression, d'angoisse, d'épuisement, de colère ou d'addictions ?

Le coach pourra se servir de ces quatre aspects pour évaluer la satisfaction au travail de son client lors d'accompagnement. Il s'en servira aussi comme point d'ancrage pour évaluer les risques de burn-out potentiel. Pour plus de détails sur la question de l'épuisement professionnel, se reporter à la page 170.

Traiter de la motivation en accompagnement

Plus la motivation est autodéterminée, plus grande est la satisfaction au travail.

A partir de ce que nous venons de voir d'un point de vue théorique, lorsqu'une question de motivation émerge lors d'un coaching, j'utilise en premier lieu la distinction faite par Herzberg quant aux sources de satisfaction et d'insatisfaction :

- Sources d'insatisfaction : ce sont les besoins physiques et économiques tels que règlement de travail, le statut personnel, la sécurité de l'emploi, les salaires et conditions de travail.
- Sources de satisfaction : ce sont les aspirations profondes comme la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, les possibilités d'évolution personnelle, la promotion, la possibilité de réaliser quelque chose...

On peut donc rencontrer des clients qui soient à la fois satisfaits (sur la nature de leur travail) et insatisfaits (par exemple sur les conditions économiques du travail). Je vérifie donc avec le sujet si la satisfaction de certains critères de motivation empêche ou non l'insatisfaction, et/ou inversement.

J'utilise par ailleurs un protocole proposé par la PNL pour comprendre les motivations endogènes du client :

- Je cherche d'abord les critères de motivation dans une logique appétitive (focale sur ce que la personne désire : « je souhaite évoluer dans mon travail en allant vers... ») et non dans une logique aversive (la personne cherche à s'éloigner de : « je ne veux plus travailler avec mon boss »). Pour ce faire, je pose au client une question du type : « qu'est-ce qui est important pour vous dans ton travail, dans telle situation ? »

- Puis je cherche le cadre d'évidence de la personne. Cela consiste à identifier la manière dont le client vérifie que son critère est satisfait. Il y a deux aspects :

☒ Le bloc sensoriel (Visuel, Auditif, Kinesthésique). Exemple de questionnement sur la motivation générée par la reconnaissance : « Pour que vous vous sentiez reconnu(e), est-ce que l'on doit vous le dire, vous le montrer ou vous le faire sentir ? Comment concrètement ? »

☒ Et la fréquence : « A quelle fréquence faut-il que cela arrive ? une fois, quelques fois, souvent, tous les jours, chaque fois, une fois par mois ? »

- Enfin je termine par un questionnement sur ce qui sous-tend la motivation de la personne : « pourquoi est-ce important pour vous d'obtenir cela ? Qu'est-ce que cela représente pour vous ? Si vous l'obtenez, cela vous rapprochera-t-il de la personne que vous voulez être (rappel : cette question est utilisée pour mettre en évidence le niveau d'estime de soi, approche shutzienne) ? »

Lorsque l'on a repéré le cadre d'évidence des critères de motivation de quelqu'un, il est important de lui donner accès à ce qui la motive, sans quoi la personne cherchera à changer d'environnement....

Ayant donné quelques points de repère sur la question de la motivation et des pistes possibles de traitement, je propose ci-après d'approfondir la notion de sens que le sujet donne à son travail. Il s'agit là d'un aspect très puissant à traiter dans la mesure où il responsabilise le client et l'amène à répondre à la question « que fais-je de ma vie professionnelle ? » dans la logique d'auto-transcendance chère à V. Frankl (cf. première partie, tome 1).

Donner du sens à son travail

La notion de sens que l'on donne à son travail est un facteur clé de la motivation endogène du sujet. Je présente ici les travaux d'Alex Pattakos, disciple pendant plus de 40 ans de V. Frankl, qui a décrit dans son ouvrage « Découvrir un sens à son travail » comment on pouvait utiliser les sept principes de l'approche Franklienne pour permettre à la personne de donner plus de densité et plus de signification à son quotidien professionnel. Comme nous le verrons, cette approche s'appuie sur des valeurs fortes et peut paraître à certains quelque peu prescriptive (de type violet dans le cadre théorique PCM), ce qui est contraire à l'esprit du coaching. Je recommande donc à chacun d'entendre le sens du propos et d'en dépasser les accents qui relèveraient éventuellement de la recette. On sait combien la nature humaine est complexe et les situations parfois inextricables. Le questionnement suggéré reste pertinent.

Ces sept principes fondamentaux pour trouver un sens à sa vie et par extension à sa vie professionnelle sont les suivants :

1. Choisir son attitude devant la vie professionnelle (ci-dessous) ;
2. Choisir ses valeurs et ses buts dans sa vie professionnelle (cf. page 221) ;
3. Activer sa volonté de faire du sens (cf. page 222) ;
4. Éviter de travailler contre soi-même (cf. page 224) ;
5. Rire de soi-même, pour une saine distanciation (cf. page 225) ;
6. En cas de problème, apprendre à penser autrement (cf. page 227) ;
7. Se dépasser (cf. page 227).

Voyons maintenant le détail...

1. Choisir son attitude : nous sommes libres de choisir notre attitude face à tout ce qui nous arrive. Entre le stimulus et la réaction, il y a un espace. Dans cet espace résident notre liberté et notre pouvoir de choisir notre réaction. Dans notre réaction résident la possibilité pour nous de grandir et le chemin de notre bonheur. Il s'agit ici d'apprendre à se poser la question « qu'est-ce que la situation exige de moi ? qu'est-ce que la vie attend de moi ? » Derrière ce genre de questionnement se joue le choix conscient que nous faisons de prendre la pleine responsabilité de ce qui nous arrive ou de se laisser à poser un choix plutôt inconscient, celui de

rester coincés dans des modèles de pensées qui ne servent pas notre épanouissement le plus élevé. Dans ce cas, V. Frankl dit que nous restons prisonniers de nos pensées. La notion de choix est tout aussi essentielle dans l'approche de W. Schutz. Nous choisissons à chaque instant de notre vie ce qui nous arrive. Autrement dit, nous sommes constamment responsables des événements qui constituent notre quotidien (responsabilité écrasante s'il en est !). Plus nous créons les conditions qui nous permettent ensuite de sélectionner des options qui nous plaisent, plus nous avons de chances d'être satisfaits de notre vie. Nous pouvons choisir de prendre conscience de ce que nous avons choisi d'écarter de notre conscience et une fois ces éléments inconscients rappelés à notre conscience, les décisions que nous prenons deviennent ainsi sujettes à notre volonté.

Nos comportements sont conditionnés par nos croyances, certaines étant aidantes, d'autres limitantes. Par exemple, « croire que l'on ne peut pas changer certaines choses », c'est s'imposer des limites avant même d'avoir commencé à agir. Supposer que l'on choisit ce qui nous arrive nous autorise à penser qu'on peut aussi changer le cours des événements et ceci affecte profondément nos comportements, nos sentiments, nos pensées, nos réactions... en un mot notre vie personnelle autant que professionnelle. Il ne s'agit pas pour autant d'être naïf ou tomber dans le sentiment de toute-puissance en pensant que toutes les contingences peuvent être modifiées par notre pouvoir et notre bon vouloir ; ni de tomber dans la dépression face à la prise de conscience de notre échec ; l'enjeu est de lever le voile sur une forme de toute impuissance que nous adoptons souvent devant l'existence, faute de courage, faute de compréhension, faute de savoir-faire.

Pour W. Schutz et V. Frankl les sentiments résultent de choix que nous posons inconsciemment, lesquels ne nous exonèrent pas pour autant de notre responsabilité : ces sentiments se manifestent à notre conscience par des émotions et des symptômes physiques que nous pouvons décoder, analyser, comparer. En d'autres termes ils affirment l'un comme l'autre que nous sommes constamment en possession d'éléments susceptibles de nous faire prendre conscience des choix que nous faisons, au point que même un choix inconscient demeure un choix. L'être humain cherche de toute façon à maintenir son sentiment de cohérence interne, cohérence entre le concept de soi (i.e. la perception qu'il a de lui-même), ses croyances, les événements et le contexte dans lequel ils prennent chair.

Voici quelques idées de questions que l'on pourra poser en accompagnement et qui seront liées à l'axe de « choisir son attitude » : « Quelle est la façon dont vous réagissez dans le champ professionnel selon les situations ? Choisissez-vous de réagir ainsi ou avez-vous le sentiment d'être ballotté par vos émotions ? Choisissez-vous d'adopter une attitude positive face à ce que vous vivez ? Choisissez-vous d'adopter une attitude qui permet une visualisation créatrice de ce qui est possible ? Choisissez-vous une attitude qui vous donne envie d'agir pour transformer les possibilités en réalité ? Que faites-vous pour changer d'attitude ? Si vous aviez déjà changé d'attitude... qu'arriverait-il ? »

Ces questions peuvent paraître inductives et elles le sont en effet dans une certaine mesure. Pour minorer la tendance qu'aura le client à fausser ses réponses pour répondre ce qu'il pense devoir répondre (biais cognitif), j'utilise souvent un exercice proposé par Schutz pour que la personne évalue son niveau de choix conscient. Je place au sol une série de feuilles numérotées de 0 à 9 ou de 1 à 10 (technique du métrage en systémique) et je demande au client de se positionner sur cette échelle après avoir lu la phrase suivante :

« Je détermine ma propre vie et je l'ai toujours fait. Je choisis mes comportements, mes sentiments, mes pensées, mon corps, mes maladies, mes réactions et ma spontanéité ».

Schutz nous invite à explorer les conséquences de cette hypothèse. Il n'affirme pas cette hypothèse comme vraie ou fausse, même s'il pense qu'elle est vraie. Elle est simplement offerte pour son aspect pragmatique.

Après quoi, je demande à la personne où elle souhaiterait se placer et nous travaillons sur les conditions de réalisation de cet objectif de croissance en matière d'autodétermination.

2. Choisir ses valeurs et ses buts : nous pouvons actualiser notre désir de trouver un sens en choisissant consciemment des valeurs et des buts qui sont signifiants pour nous-mêmes. Au-delà de l'appartenance à leur entreprise et au-delà de la compétence qu'elles y développent, les personnes qui interagissent librement professionnellement prennent conscience de la nécessité d'ajouter quelque chose à leur action, de laisser leur trace en élaborant des règles de conduite fondées sur les valeurs de l'entreprise. Dès que les gens font appel à leur conscience, ils en viennent à élaborer des buts et des valeurs qui les transcendent, c'est à dire qui ont un sens qui dépasse leur propre contribution et parfois même leur propre vie. Alex Pattakos les qualifie de « catalyseurs de changement » et de « leaders transitionnels » (cf. voir aussi sur cette formulation les apports de la page 239). Stephen R. Covey rappelle que « la vie est une mission pas une carrière ! » et j'ajoute que la carrière relève de la dynamique de « réussir dans la vie » alors qu'embrasser la vie comme une mission crée les conditions de « réussir sa vie ». Dans cette période de mutation, de plus en plus nombreux sont ceux qui souhaitent « réussir leur vie » en lui donnant plus de densité que de « réussir dans la vie » en accumulant des biens, du confort, de la notoriété et de la reconnaissance égotique.

Le choix des buts et des valeurs questionne aussi profondément notre liberté, liberté qui consiste à être libre pour quelque chose et non à se libérer de quelque chose. Il s'agit d'une approche qui va de l'intérieur vers l'extérieur et non l'inverse.

V. Frankl ajoute qu'« en fin de compte, l'Homme ne devrait pas se demander quelle est sa raison de vivre mais bien reconnaître que c'est à lui qu'est posée la question. La réponse ne peut venir que de la décision de prendre sa vie en main ». On peut rapprocher ce propos de la démarche d'autodétermination (entreprise parfois a posteriori) de W. Schutz (cf. tome 1). En construisant et en donnant un sens authentique à notre existence par le choix de nos buts, nous faisons l'expérience que ce n'est pas la vie qui nous arrive mais nous-mêmes qui advenons à la vie. Y compris dans l'entreprise.

Voici quelques idées de questions que l'on pourra poser en accompagnement et qui seront liées à l'axe de « choisir des valeurs et des buts » : « Quelle est la façon dont vous actualisez, rendez effectives vos valeurs dans le champ professionnel ? Quels sont les choix conscients que vous faites en matière de buts à atteindre ? Comment réagissez-vous face aux buts que l'on vous impose ? Comment faites-vous pour demeurer fidèle à des valeurs et à des buts signifiant pour vous ? Pensez aux valeurs sous-jacentes et aux buts qui caractérisent votre travail. De quelles façons ces valeurs et ces buts reflètent-ils la volonté de plaisir de Freud, la volonté de puissance d'Adler, la volonté de sens de V. Frankl ? (Cf. première partie du tome 1 pour le détail de ces trois conceptions des mobiles existentiels de l'être humain). »

3. Activer sa volonté de faire du sens : nous pouvons trouver un sens dans chacun des moments de notre vie. Pour Frankl, « il n'existe aucune situation où ne se trouvent les germes d'une signification ». Même si les humains sont aux prises avec une crise permanente de sens et de vide existentiel potentiel (ce dont la pensée nihiliste se fait le chantre), l'être humain n'est pas, pour Frankl, prisonnier de cette chambre obscure du non-sens. C'est d'ailleurs en cela que chaque être humain est unique : si les instincts sont transmis par les gènes, que les valeurs le sont par la tradition, le sens, parce qu'il est unique pour chacun, doit faire l'objet d'une découverte et d'une élaboration personnelles. Il n'y a pas de sens a priori, c'est œuvre individuelle que de le construire ou de le découvrir. En fait, nous pouvons dire que nous connaissons intuitivement et ignorons simultanément le sens de la vie. Dans ce que nous sommes, faisons, traversons, c'est la vie qui nous invite à découvrir le sens qu'on lui donne.

Jon Kabat-Zinn (auteur de l'approche du soin du stress et de la dépression par la démarche de la pleine conscience i.e. MBSR) explique l'importance de rester en contact avec notre identité la plus profonde, même si cela défie notre santé, notre confort et même notre bien-être. Ceci peut paraître contraire à la tendance actuelle du développement permanent du bien-être. Mais cette quête ou le discours commercial autour du bien-être n'est que la planche contact ou le négatif de la photographie d'une société qui souffre du mal-être. Or prendre le temps de nourrir notre relation avec nous-même est un moyen de découvrir et de donner du sens à tout ce que nous traversons. Nous ne créons pas le sens ex nihilo ni ex abrupto mais nous ne pouvons pas le trouver si nous ne le cherchons pas. Ou encore, si nous ne le laissons pas nous trouver ! Et pour cela il faut prendre du temps.

La responsabilité de l'entreprise est ici très importante en ce qu'elle doit donner du sens à son action, comme nous en avons déjà parlé. Un des rôles de chaque acteur est de ré-enchanter son travail et son environnement professionnel. Pour certains cet effort sera considéré comme futile voire démagogique mais je rappelle que le travail est ontologique, c'est-à-dire qu'il appartient à la nature même de l'homme de travailler (non dans une logique d'aliénation mais dans une logique de création). Ré-enchanter une dimension ontologique, ce ne peut être une perte de temps, ni le fruit d'un discours idéologique ! L'entreprise post-industrielle centrée sur le sens visera nécessairement le ré-enchantement de cet espace de la coopération : « cela commence par la confiance, la joie en fait partie et l'amour en est le cœur » (nous verrons dans la quatrième partie les éléments constitutifs de la confiance et comment elle se développe en équipe et dans l'entreprise). Cette démarche exige sans aucun doute une approche nouvelle, (comme par exemple celle connue sous le terme de « l'entreprise libérée » dont je parle dans la partie suivante consacrée au coaching de dirigeant, page 322) et un remaniement de la conception de l'homme au travail. Mais ne pas envisager de ré-enchanter le travail conduit à la détresse émotionnelle, à la souffrance physique, à la démoralisation dont la France semble s'être fait le héraut au cours de cette dernière décennie.

L'approche de V. Frankl invite chacun à ouvrir sa conscience à l'espace du possible, au renouvellement d'une forme d'espérance. C'est ainsi que nous nous ouvrons simultanément au sens. Malheureusement nous ne trouvons pas souvent le soutien désiré pour agir ainsi dans l'entreprise, parce que ce manque de soutien ou la nécessité de devoir se débrouiller seul est enraciné dans la pensée productiviste. Et combien de fois, la recherche même de sens et d'un but plus profond à notre travail se trouve heurtée de plein fouet par la logique financière et la recherche de l'optimisation des profits qui dominent l'esprit d'entreprise. Or mener une vie qui a un sens au plan professionnel s'oppose à la logique de la maximisation des profits des multinationales !

Voici quelques idées de questions que l'on pourra poser en accompagnement et qui seront liées à l'axe d'« activer la volonté de faire du sens » : « Que fait actuellement votre entreprise ? Que font les personnels ? Pourquoi le font-elles ? Quel sens cela a-t-il ? Prenez-vous le temps de regarder comment votre quotidien répond à ces questions ? Quel sens donnez-vous à votre travail, en quoi répond-il à qui vous êtes profondément ? En quoi votre travail ressemble-t-il à une mission plutôt qu'à une suite de tâches ? De quoi voulez-vous être libéré ? Comment et de quoi vous sentez-vous prisonnier dans votre entreprise ? Vers quoi et comment voulez-vous investir votre liberté ? Que créez-vous lorsque vous travaillez ? Quelle valeur ajoutée avez-vous l'impression de produire ? Comment développez-vous dans votre travail vos sentiments d'importance, de compétence et d'amabilité, telles qu'elles sont conçues par Schutz ? Comment contribuez-vous à la joie dans l'entreprise ? Comment pouvez-vous ré-enchanter votre travail ? Quand prenez-vous le temps d'y réfléchir ? Comment faites-vous entrer la vie dans votre vie ? Etes-vous conscient que c'est en prenant le temps de sentir votre propre existence que vous pourrez lui donner un sens ? Quel titre donneriez-vous à votre autobiographie ? Combien a-t-elle de chapitres ? Quels sont les noms qui figurent à la rubrique des remerciements ? »

4. Éviter de travailler contre soi-même : nous pouvons apprendre à voir comment il nous arrive de travailler contre nous-mêmes. Il s'agit là de saisir le concept « d'intention paradoxale » et de ne pas succomber à ce que V. Frankl appelle « l'hyper-intention » ou « l'intention excessive ». En effet, il rappelle que « tout comme la peur provoque exactement ce dont on a peur, le désir excessif rend impossible à obtenir ce qu'on désire vraiment ». Gérer dans les moindres détails son travail provoque souvent un stress, une angoisse de la performance qui constitue ni plus ni moins une forme d'auto-sabotage. A trop focaliser son attention sur un problème, on s'empêche d'en voir la solution !

Appliqué par exemple à la quête du sens de la vie professionnelle, ce principe conduit à vouloir créer du sens à tout et à tout prix, au-delà du raisonnable. Il convient de comprendre que le travail a sa dynamique propre et même s'il cela fait sens de chercher un sens à son travail, il ne faut pas oublier que le « méta-sens » de notre travail est de nous rattacher à la société en tant que contributeur et non pas uniquement au travail pour lui-même. Certaines de nos tâches sont satisfaisantes, d'autres moins, certaines ont du sens pour nous, d'autres moins.

Par ailleurs, le travail qu'accomplit une personne (son contenu propre) n'est plus uniquement ce qui compte : c'est surtout la façon de le faire (le processus) qui importe. On retrouve donc ici la prédominance du processus par rapport au contenu comme lieu d'amélioration et comme sens au travail collectif. Oublier cet aspect des choses, c'est une autre façon de rentrer dans une logique d'auto-sabotage.

Dans l'acte de travailler, c'est dans la présence que l'on a à soi-même que se trouve le sens. Lorsqu'on oublie cet aspect, l'efficacité se perd, se dilue. Même si les enjeux sont importants et si notre succès peut avoir une dimension essentielle, le fait de se concentrer sur le résultat plutôt que sur la tâche à accomplir à l'instant même est contre-productif et empêche parfois de réussir. C'est ce que V. Frankl appelle « l'intention paradoxale » : nos bonnes intentions deviennent la cause de notre échec. A trop focaliser sur le contenu, nous négligeons le sens que notre travail a pour les autres. C'est là une logique individualiste dans l'air du temps mais qui nourrit le sabotage collectif.

« L'hyper-intension » fait passer à côté de l'essentiel, à côté du sens et maltraite les relations. Cela induit une baisse du respect entre acteurs et la créativité s'éteint autant que la productivité. Ceci amène à la conclusion déjà bien connue : lorsqu'il s'agit d'atteindre un résultat (c'est à dire un contenu), c'est le sens qui est premier, suivi de près par le « modus operandi » (i.e. le processus).

« L'intention paradoxale » de V. Frankl est aussi une technique qu'il a mise au point pour la gestion des situations que l'on redoute. Et combien il est fréquent que nous ayons dans la vie professionnelle des situations que nous craignons : plutôt que de lutter contre la situation redoutée, il nous invite à désirer, ne serait-ce qu'un instant ce que nous redoutons. Paradoxalement, le fait de cesser de lutter permet l'accueil des craintes, du stress et de son cortège de symptômes désagréables, et, par là même, conduit à la diminution de ceux-ci. L'inquiétude engendre sans fin les symptômes, « l'intention paradoxale » les interrompt sans arrêt. V. Frankl explique que l'intention paradoxale est l'exact opposé de la persuasion, puisqu'elle n'essaie pas de persuader le patient / client de mettre ses peurs de côté, en le convainquant de façon rationnelle qu'elles sont sans fondement mais lui suggère au contraire de les exagérer pour ensuite les surmonter .

Voici quelques idées de questions que l'on pourra poser en accompagnement et qui seront liées à l'axe de « ne pas travailler contre soi-même » : « Cherchez-vous tout le temps à créer du sens dans votre travail, surtout quand vous vous ennuyez ? Acceptez-vous qu'une partie de votre travail soit dirigée vers vos collaborateurs ? Le fait de considérer que vous travaillez pour vos collaborateurs vous aide-t-il à donner une valeur ajoutée à votre travail ? Etes-vous sujet à de « l'hyper-intention » dans la mise en œuvre de vos missions ? Craignez-vous des situations particulières ? Comment y faites-vous face ? Pouvez-vous envisager de désirer un instant ce que vous craignez le plus dans votre environnement professionnel ? Ecrivez vos inquiétudes et mettez-les effectivement dans une corbeille, dans un acte à la fois authentique et symbolique. Comment pouvez-vous vous mobiliser pour faire comme si vous étiez persuadé que ce que vous entreprenez réussira (technique du « comme si » utilisée en hypnose eriksonienne, en PNL, en Coaching Orienté Solution®). Comment pourriez-vous utiliser la technique de « l'intention paradoxale » dans votre vie professionnelle (dans la logique de désirer ce que l'on redoute plutôt que de fuir, selon l'adage que ce que l'on fuit nous poursuit et ce à quoi l'on fait face s'efface) ? Comment pourriez-vous envisager la situation de façon différente ? (technique classique de recadrages de perceptions, de contexte et de sens chère à la systémique et à la PNL dont nous parlerons au chapitre sur l'approche systémique, page 301). Repensez à une situation où vous aviez le sentiment d'avancer à reculons, de faire un pas en avant, deux pas en arrière ; comment vous êtes-vous rendu compte que vous n'avanciez plus ? Comment avez-vous rationalisé pour justifier votre problème ? Dans quelle mesure vous êtes-vous senti responsable ? Qu'avez-vous fait ? Si c'était à refaire, que changeriez-vous dans votre conduite ? Cette relecture vous permet-elle d'identifier comment vous travaillez contre vous-même ? »

5. Rire de soi-même, pour une saine distanciation : nous pouvons nous observer avec un peu de détachement et en retirer plus de discernement ainsi qu'une nouvelle façon de voir les choses, tout en apprenant à rire de nous-mêmes. J'aurais tendance à dire que l'humour et le rire sont les deux mamelles pour transcender des situations douloureuses. Tout simplement parce que l'humour provient d'une capacité de se distancier et d'observer d'une façon détachée . Paradoxalement, trouver du sens à notre travail passe par la prise de conscience que notre travail ne définit pas qui nous sommes ; il est simplement ce que nous faisons, de la manière

que nous le faisons. Et se moquer avec bienveillance de ce que nous faisons, c'est paradoxalement une façon de nous prendre au sérieux qui nous sommes... Dès lors que l'on travaille dans la perspective de se mettre au service des autres, de ses collègues, de l'entreprise, de la société, c'est le travail qui prend du sens et notre raison d'être se construit s'affine, se peaufine et s'affirme. Et l'humour rend moins distant humainement en nous mettant à distance de l'événement... C'est donc là une qualité à développer pour les managers.

L'humour et la distanciation ne minimisent pas les difficultés, mais nous permettent d'aller au-delà. Rire et questionnement sérieux ne s'opposent pas. Confrontés à des questions graves comme par exemple l'éthique dans le monde professionnel, les malversations, les égoïsmes, les guerres intestines, les humiliations, etc. : comment pourrions-nous trouver à en rire, non par dépit mais comme moyen d'y remédier ? Nommer les choses et en rire peut avoir une vertu transformatrice et même thérapeutique, cathartique. Prendre les choses sérieusement implique de ne pas se prendre au sérieux. L'activité professionnelle a besoin de rafraîchissement, de légèreté.

Apprendre à prendre du recul par rapport à ce que l'on considère être nos erreurs est aussi particulièrement utile dans la vie professionnelle. Nous sommes à la fois celui qui ne veut pas faire d'erreurs et celui qui en fait. Les reconnaître sans s'y complaire par une saine distanciation, c'est s'assurer de pouvoir continuer à travailler et à vivre sereinement. En systémique, on dit qu'il n'y a pas d'erreur mais uniquement du feedback. Ce principe est un véritable antidote au besoin de faire parfaitement du premier coup et de s'interdire toute erreur d'appréciation. Accueillir ses erreurs, c'est permettre aux autres de le faire et de remonter en selle plus rapidement.

Les erreurs peuvent être graves, certes. Elles sont alors à prendre comme des leçons de vie et nous conduisent à l'humilité. Le constat que je fais en entreprise, c'est que l'on remplace souvent l'humilité par du remords ou de l'orgueil et conduit soit du camouflage, soit à de l'accusation des autres ou des circonstances. Deux sentiments qui reposent sur un jugement de soi, des autres et de la situation. Le manque de compassion par rapport à nos erreurs et celles des autres nous conduit à nier qui nous sommes puisque nous nous enfermons alors dans nos erreurs ou enfermons les autres dans les leurs. Or nous ne sommes pas nos erreurs, mais beaucoup plus que cela. Le regard inconditionnel positif n'est pas ce qui caractérise le champ professionnel alors que cela améliorerait considérablement les conditions de travail et donnerait à nos espaces professionnels beaucoup plus de sens, celui de la croissance de l'être.

V. Frankl explique que dans les camps de concentration, certains improvisaient des « instants cabaret » avec la récitation de poèmes, des mises en scènes humoristiques de leur quotidien, des histoires drôles. L'humour, l'expression artistique, la comédie constituaient alors une arme de l'âme pour la survie humaine, le moteur de la résilience, bien connue grâce aux travaux de Boris Cyrulnik .

Il serait tentant de lire ces propos comme un encouragement au déni de soi. La distanciation et l'humour qui conduisent au détachement de soi ne sont pas du déni qui prend racine dans un stoïcisme de mauvais aloi. Le détachement est une façon d'agir en prenant en compte la difficulté des situations. Le déni est une façon de se couper du réel et des processus d'apprentissage. Le déni relève d'une forme d'autisme, le détachement d'une forme d'engagement de terrain. Le déni nous coupe des autres, le détachement nous met en relation avec les autres. Car le détachement vient de l'art de se mettre en observateur de la situation, en position « méta », comme l'école de Palo Alto l'a appelée.

La technique de visualisation positive qui fait appel à notre imagination et nos représentations internes constitue un ensemble de comportements, de compétences et d'attitudes à développer et à adopter pour prendre de la distance et se détacher de soi. L'art de la visualisation positive permet d'accéder à des ressources internes. Mais pour le mettre en œuvre, il faut de la liberté de penser et faire sien la volonté de sens. Ce qui veut dire qu'il convient de ne pas être prisonnier de nos pensées.

Voici quelques idées de questions que l'on pourra poser en accompagnement et qui seront liées à l'axe de « Rire de soi-même, pour une saine distanciation » : « Au travail comment faites-vous appel à l'humour pour vous distancier d'une situation qui vous préoccupe et vous détacher de vous-même ? Comment prenez-vous du recul dans votre lieu professionnel ? Comment cette prise de recul vous amène-t-elle à changer votre orientation ? Dans les situations d'urgence, comment réagissez-vous ? Comment vous distanciez-vous de vous-même dans ces cas-là ? Vous arrive-t-il de vous couper de vous-même ? Ou d'être dans le déni ? Voyez-vous la différence entre détachement de soi et déni de soi ? Quels sont les comportements symptômes de chacune de ces deux attitudes ? Comment pourriez-vous repérer plus facilement quand vous êtes dans l'une ou dans l'autre ? Comment vous détachez-vous de votre ego ? Comment aidez-vous vos collègues à prendre de la distance comme outil de croissance personnelle, à se détacher d'eux-mêmes ? Que pourriez-vous leur faire faire comme exercice pour qu'ils comprennent cette démarche et la mettent en œuvre ? »

6. En cas de problème, penser autrement : nous pouvons déplacer le centre de notre attention quand nous nous heurtons à des situations difficiles. Pour cela une condition : orienter notre pensée vers les aspects positifs de la vie. La résilience, c'est à dire la capacité de rebondir, est un état naturel chez l'enfant. Rien ne semble les abattre vraiment longtemps. Leur capacité d'attention étant brève et leurs intérêts généralement nombreux, ils s'engagent souvent beaucoup plus à fond que les adultes dans ce qu'ils vivent. La plupart savent d'instinct penser à autre chose et donc passer à autre chose. Si déflagration émotionnelle il y a (cri, colère, tristesse, etc.), elle ne dure pas longtemps.

Réapprendre à penser à autre chose est une compétence à développer par un entraînement. Ceux qui portent leur attention sur les aspects positifs d'une situation sont plus enclins à lui trouver du sens, à dénicher le potentiel résolutoire dont elle est porteuse. Porter son attention ailleurs que sur les problèmes, c'est un processus de dé-réflexion. Nous avons souvent appris à analyser froidement les situations. Il s'agit plutôt de créer une diversion créatrice pour s'ouvrir à une action constructive. Cette capacité à donner un sens créatif et positif à toute situation est ce qui est mis en scène par Bénini dans son film « La vie est belle » : un père de famille explique à son fils que le ghetto dans lequel il vit avec lui telles des bêtes parquées n'est qu'un espace de jeu. Einstein rappelle d'ailleurs que l'imagination est plus importante que la connaissance. Savoir nous détacher de ce qui nous préoccupe par la dé-réflexion nous ramène en fait à un sens plus authentique de la vie dans la mesure où cela ranime notre liberté et nous invite à nous y engager avec une responsabilité plus avertie. La dé-réflexion désactive en fait notre tendance compulsive à nous auto-analyser et à ne regarder que ce qui cloche.

Utiliser notre capacité à dé-réfléchir restaure notre résilience : cela nous rend plus souple. C'est là un véritable état d'esprit. Cette capacité à nous oublier nous-même et à dé-réfléchir en déplaçant le centre de notre attention est souvent bien utile dans la quête du sens.

Voici quelques idées de questions que l'on pourra poser en accompagnement et qui seront liées à l'axe de « En cas de problème, penser autrement » : « De quelles façons utilisez-vous votre imagination pour déplacer le centre de votre attention quand vous faites face à des situations difficiles. Comment pourriez-vous découvrir quelque chose de nouveau dans la situation qui vous préoccupe ? Un exercice possible est celui de l'analogie créatrice :

② Prenez une situation problématique ou que vous devez traiter sans savoir comment et laissez-vous aller à associer à cette situation délicate une situation qui lui ressemble.

② Ecrivez sur une feuille « la situation que je dois résoudre [la nommer, la décrire] ressemble à telle autre situation dans un autre champ de la vie courante [la nommer, la décrire].

② Travailler à résoudre de façon créative cette situation analogue plutôt que la première. Listez alors toutes les idées qui vous viennent sans les juger. L'absence de jugement est importante.

② Revenez à la situation originelle et transposez les idées trouvées dans la résolution de la situation analogue à la situation initiale. Cette dé-réflexion va servir de tremplin pour déclencher la créativité.

Pour libérer la créativité, on pourra aussi utiliser la méthode des six chapeaux de la réflexion .

Comment pourriez-vous aider vos collègues à dé-réfléchir au travail ? Que leur feriez-vous faire ? »

7. Nous dépasser : nous pouvons nous dépasser nous-mêmes et transformer le monde qui nous entoure. Une autre citation de V. Frankl qui va dans ce sens : « Ne visez pas le succès. Plus vous en ferez un but, moins vous l'atteindrez. On ne peut pas poursuivre le succès, pas plus que le bonheur ! Ils ne sont qu'un effet secondaire du dévouement que l'on manifeste pour une cause plus grande que soi-même, de l'abandon que l'on peut éprouver envers une autre personne. Bonheur et succès arrivent quand on ne s'y attend pas. » Force est de constater que le cœur humain n'est jamais aussi heureux que lorsqu'il génère un sens qui va au-delà de sa propre existence. Prenons un exemple modeste, celui de l'esprit d'équipe d'un groupe de sportifs, ou encore au sein d'une entreprise. Il est difficile de définir ce qu'est l'esprit d'équipe (je tenterai néanmoins de le faire dans la quatrième partie). Cela s'apparente à la sensation d'appartenir et d'être acteur de quelque chose qui est plus grand que nous et qui ne pourrait pas se faire de la même manière sans notre présence. Le but poursuivi n'est jamais ce qui constitue l'esprit d'équipe, c'est le fait de faire ensemble quelque chose. J'ai toujours été frappé par le fait que tous les membres de l'équipe de France de Tennis témoignent en ce sens lors de la coupe Davis ou de la Fed Cup. Le fait de gagner n'est pas anecdotique, loin s'en faut, mais l'esprit d'équipe sublime la défaite. L'équipe nous ancre dans quelque chose qui est « hors de nous », qui nous dépasse. Sous prétexte de ne pas être démagogique, il y a une tendance en entreprise à ne pas valoriser le jeu collectif. On oublie ainsi que c'est en jouant en collectif que l'on apprend le plus. Les méthodes pédagogiques scolaires en France valorisent l'individualisme alors qu'il est aussi particulièrement utile d'apprendre à travailler ensemble.

Jeu, créativité et enthousiasme sont nécessaires pour donner du sens à sa vie professionnelle. Cela implique l'émergence d'une « entreprise libérée » dont je parlerai dans la partie consacrée au coaching de dirigeant (page 322).

Chaque fois que notre travail nous amène à aller au-delà de nous-même, le sens de notre vie s'approfondit, notre sécurité ontologique se raffermi. Et ce n'est pas la profondeur ou l'importance de ce que nous faisons qui compte mais la conscience que nous agissons pour quelque chose de plus grand que nous-mêmes ou que c'est simplement donné au collectif. Voilà bien une attitude qui est souvent qualifiée de naïve mais elle est au cœur de tout un chacun s'il se met à l'écoute de lui-même, dans ses profondeurs. Peu importe ce que la culture actuelle présente comme étant la norme, l'être humain se développe mieux par sa contribution à quelque chose de plus important que lui-même. Cette aspiration, V. Frankl en parle comme l'auto-transcendance.

Quand nous participons au développement d'une entreprise, par-delà la rentabilité économique, nous aidons chaque personne qui y travaille à y trouver du sens et nous nourrissons le sens de la vie elle-même. « Faire de l'argent » c'est le leitmotiv de l'entreprise. Mais dans l'entreprise post-industrielle, ce sera « Faire du sens » ou cette entreprise ne sera plus. Le discours politique de l'entreprise rend compte de ce que les dirigeants et comités de direction sont très conscients de cet état de fait. Si bien que les valeurs, le sens, l'écologie, deviennent des mots réservés à toutes les sauces. Le problème majeur est que nombre d'entreprises qui en font leur communication institutionnelle ne prennent pas de mesures concrètes pour les mettre en application. On ne cultive pas le sens avec nos seules bonnes intentions. Sans doute cela demande-t-il de remettre en cause le paradigme moderne et exige une réflexion idéologique. J'y reviendrai dans la troisième partie suivante en tentant de m'y atteler.

Agir de façon désintéressée a la vertu de faire du bien à la personne qui se comporte ainsi. Parce que cela répond à notre besoin d'auto-transcendance décrit par Frankl, parce que c'est inscrit dans nos gènes de vouloir aller au-delà de nous-mêmes. On découvre ainsi que la vie a un sens plus dense lorsqu'on se consacre à une cause qui nous dépasse. Et cette cause n'a pas besoin d'être grande.

V. Frankl compare l'auto-transcendance à l'œil de l'être humain qui, s'il est sain, ne voit rien de lui-même mais tout du monde entier. Dès lors qu'il voit un brouillard, c'est sa cataracte qu'il contemple. La capacité de voir se détériore dans la stricte mesure où l'œil commence à percevoir quelque chose de lui-même qui ne soit pas offert à l'extérieur.

Comme nous l'avait déjà rappelé F. Delivré, notre identité d'être humain est à la fois notre propriété mais dépend aussi du regard des autres. Dit comme cela, l'autre devient potentiellement un danger. Mais en fait si l'on dit qu'une personne ne devient humaine que par la présence d'autres êtres humains, la façon de formuler change radicalement les choses. Seuls des êtres humains peuvent confirmer le caractère humain des uns et des autres. Notre humanité ne s'exprime que comme un reflet de l'humanité des autres. C'est en étant humain que nous permettons à l'autre de le devenir .

En tant qu'accompagnant nous savons bien (c'est presque constitutif de la raison qui nous a fait choisir ce métier) que le désir profond d'être utile aux autres provient le plus souvent (ou du moins en partie) d'une souffrance profonde. Vouloir le bien de l'autre parce que l'on n'arrive pas à se faire du bien est ce que l'Analyse Transactionnelle appelle l'épi-scénario positif (l'épi-scénario négatif étant, par exemple, que la personne par exemple besoin d'être entouré de gens qui se font du mal pour éviter qu'elle ne s'en fasse à elle-même). Se mettre au service des autres est un moyen de transformer cette souffrance, de la perlaborer, de la transmuter dira-t-on dans le milieu de la thérapie. Il ne s'agit pas de chercher la souffrance pour la transformer mais bien

de comprendre que nous sommes ontologiquement appelés à agir au-delà de nos propres intérêts. Car c'est ainsi que nos intérêts sont satisfaits et surtout, beaucoup plus important sans doute, que la vie se reçoit, se communique, se répand. Et c'est là qu'est le sens dans son acception de direction.

Tous les sages de la planète disent que servir les intérêts de l'autre consiste d'abord en un travail de pardon, de par-don, de don qui va au-delà des difficultés. C'est aussi se départir de notre tendance à nous identifier à notre propre souffrance. Le voile de notre souffrance déforme le réel et nous regardons les autres au travers de cette « cataracte ».

Dans l'entreprise le chantier est immense. Même si les liens entre collègues ne sont pas toujours puissants (amitié, affection), nombre d'entre nous entretiennent des relations extrêmement tendues et ne sont pas enclins à rentrer dans le paradigme du pardon qu'on associe à un autre lieu (la vie personnelle) et un autre niveau (le champ spirituel). Mais lorsque l'on passe entre huit et dix heures par jour sur son lieu professionnel, comment ne pas contracter des humeurs mutuelles qu'il faudra bien liquider. La régulation y aide considérablement comme nous le verrons dans la quatrième partie mais notre identité d'être humain nous invite à aller beaucoup plus loin sur le chemin : celui d'un pardon donné à soi, à l'autre, à tous les autres. Attitude fondamentale de réconciliation si nécessaire sur cette planète où tant de guérillas intérieures s'expriment en conflits extérieurs, ou tant de rejet de soi-même s'actualisent en actes terroristes ! V. Frankl ne croyait pas à un concept de culpabilité collective mais avait expérimenté combien le fait de pardonner ouvrait des chemins insoupçonnés de résolution de problèmes et que le pardon était consubstantiel du sens de l'existence. Mandela en est arrivé à la même conclusion. Pardonner, c'est comme le jogging, il faut s'y entraîner pour que cela soit bon pour la santé ! Le pardon n'est pas une religion dont on pourrait dire « je suis un homme de pardon, mais je ne pratique pas ! » Pardonner n'est pas mielleux, ce n'est pas une indulgence de bon aloi. C'est en fait créer les conditions pour démuseler notre capacité d'aimer et de donner du sens à notre existence. Pardonner, ce n'est pas oublier le mal que quelqu'un nous a éventuellement fait, c'est se libérer de la souffrance qui nous tient captif.

Donner du sens ou découvrir le sens de sa vie au travail, c'est simultanément travailler pour l'autre en donnant ce que l'on retient, bien trop souvent par peur de perdre quelque chose.

Voici quelques idées de questions que l'on pourra poser en accompagnement et qui seront liées à l'axe de « Se dépasser » : « Que faites-vous pour vous oublier et rentrer en relation avec les autres ? A quel sens plus profond contribuez-vous lorsque vous travaillez ? Que donnez-vous de vous-même ? Qu'aimez-vous donner ? Comment vous sentez-vous lorsque vous travaillez en équipe ? Comment contribuez-vous à l'esprit d'équipe ? Comment contribuez-vous au succès de la mission de l'équipe ? Qu'avez-vous à vous pardonner au travail ? De quelle souffrance voudriez-vous être libéré au travail, dans vos relations professionnelles ? Quelles sont les erreurs qui vous ont permis d'évoluer ? Comment pourriez-vous aider vos collaborateurs à contribuer à quelque chose de plus important qu'eux ? Comment pourriez-vous faire pour les amener à se pardonner, à pardonner à ceux qui leur ont fait du tort ? »

En guise de conclusion sur l'art de donner du sens à son travail

Je clôturerai ces propos sur l'art de donner du sens à son travail en reprenant les quatre accords toltèques (il y en a même cinq aujourd'hui ! ☺) bien connus... même du grand public . Ils sont le fruit d'une réflexion philosophique qui explicite une voie de travail personnel pour vivre de façon

libre intérieurement et dans ses relations au monde et aux autres. Ces accords sont à passer avec soi-même et s'appliquent à tous les champs de la vie ; donc aussi à la vie professionnelle.

Je ne peux que recommander aussi le guide pratique d'application de ces accords toltèques en entreprise « Manager avec les Accords toltèques » de Laurence Aubourg et Olivier Lecointre dont la vocation est d'aider à mieux travailler et vivre ensemble dans le champ professionnel.

- Premier accord : « Que votre parole soit impeccable ». Être « impeccable », c'est parler avec intégrité, ne dire que ce que l'on pense, ne rien dire contre soi-même, ne pas se critiquer, ne pas utiliser la parole pour juger les autres, travailler sur la façon de dire les choses...
- Deuxième accord : « Quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle ». Faire une affaire personnelle de ce qui vous est dit, c'est implicitement lui donner votre « accord ». La raison pour laquelle on se fait piéger est ce que l'on appelle « l'importance personnelle », l'importance que l'on se donne à soi-même. Ce que les autres disent et font ne sont qu'une projection de leur réalité intérieure. Lorsque l'on est immunisé contre cela, on n'est plus victime de souffrances inutiles.
- Troisième accord : « Ne faites aucune supposition ». Nous avons tendance à faire des suppositions à propos de tout. Le problème est que nous croyons ensuite qu'elles sont la vérité. Parfois nous avons tellement peur de nous poser des questions que nos suppositions nous emprisonnent et nous servent de vérité.
- Quatrième accord : « Faites toujours de votre mieux ». Même si le « mieux » de chacun change à tout instant, l'important ici est moins le résultat que l'intention. Si l'on fait de son mieux, il est impossible de se juger ; honte, culpabilité et punition disparaissent de son paradigme... En faisant de son mieux, on passe à l'action, on s'exerce, on expérimente, on apprend.
- Et le cinquième accord pour la route... ☒ : « Soyez critique, amis apprenez à écouter ». Ne pas se croire soi-même, ni personne d'autre. Utiliser la force du doute pour remettre en question ce que l'on entend : est-ce vraiment la vérité ? Ecouter l'intention qui sous-tend les mots pour comprendre le véritable message. Ce cinquième accord est une toile de fond des quatre premiers, il les soutient. Il s'agit de prendre une posture de doute sain et d'écoute.

La pratique de ces accords un peu tous les jours, fusse à dose homéopathique, donnerait probablement à notre travail beaucoup plus de sens...

Synoptique des deux parties suivantes, sujets du second opus de ce volume 2

Après avoir détaillé dans la deuxième partie les polarités à accompagner chez le responsable pour qu'il développe une posture de manager 2.0, la troisième partie sera consacrée aux questions relatives à l'accompagnement du dirigeant.

La particularité du dirigeant est qu'il se trouve dans l'obligation d'être un « leader transitionnel » à qui le collectif semble intimer l'ordre de produire du sens. Dans une société en mal de savoir l'inventer, le voilà dans une situation où de « tuteur de sens », il doit devenir « Entrepreneur de sens » !

Dans la quatrième partie, nous abordons la dynamique des équipes dont nous avons déjà esquissé nombre d'aspects. Mais cette fois nous allons nous y attarder de façon spécifique et structurée. Nous couvrirons deux points principaux :

- Comment se construit une équipe et ses stades de développement.
- Comment la régulation se met en place pour traiter des difficultés inhérente à la vie collective.

A très vite donc...

Remerciements

Remerciements

Je voudrais ici remercier ceux qui m'ont particulièrement soutenu dans la promotion du tome 1 et la rédaction de ce tome 2.

En premier lieu Gabriel Hannes, secrétaire général de l'EMCC à l'heure où j'écris cette page, qui a cru en mon projet, souvent plus que moi-même et dont la joie communicative fut régulièrement un secours puissant pour poursuivre ce travail d'écriture.

Puis Philippe Régidor, du cabinet « Repère et Vision » pour sa contribution écrite sur l'application du modèle des niveaux logiques de Dilts pour penser l'accompagnement professionnel du manager.

Ensuite Isabelle Contal-Jarniou qui fut présente pour me soutenir physiquement avec ses aiguilles d'acupunctrice (pratiquante en médecine chinoise), avec ses exercices d'EFT, et de sophrologie. Et qui m'a toujours encouragé à écrire, ne serait-ce que pour répondre à ses propres besoins de coach professionnelle.

Je voudrais aussi citer Stéphanie Clerc qui a bien voulu relire en partie cet ouvrage avant que je ne l'envoie à mon éditeur. Travail de fourmi qui est probablement insuffisamment reconnu mais qui est si important.

Merci aussi à Anne Hodique de l'EMCC Rhône Alpes pour son travail de diffusion et de veille auprès des libraires et des espaces de conférence, à Olivier Gibert attaché de presse et à Catherine Do-Duc responsable d'édition de la maison Afnor qui a cru à ce « pentateuque du coaching ».

Enfin ma gratitude va à tous les étudiants au coaching que j'ai accompagnés et que j'accompagne encore au travers de la formation « DIAM » assurée par l'institut maïeutis, lesquels m'ont permis de poursuivre ce projet un peu fou en m'encourageant chaque fois que j'évoquais l'état d'avancement de ce tome 2.

Annexes

Annexe 1 : Etablir un objectif

Avec la grille de R. Dilts

1 Identifier votre état problème.

Quel état problème désirez-vous modifier ?

Mon problème est que

2 Définissez votre objectif en utilisant chacune des stratégies d'établissement d'objectif

a. Négation de l'état problème.

Que voulez-vous arrêter ou éviter ?

Je veux arrêter de

b. Identification de la polarité de l'état problème.

Quel est le contraire de l'état problème ?

Je veux à la place

c. Définition de l'état désiré par rapport à une référence externe.

Où d'autre est déjà capable d'atteindre cet état désiré similaire à celui que vous voulez ?

Je veux agir ou être comme

d. Utilisation de principes pour définir par déduction la structure de l'état désiré.

Quelles sont quelques-unes des principales caractéristiques (incarnées par le modèle que vous avez sélectionné dans la réponse précédente) que vous voudriez manifester dans l'état désiré ?

Je veux incarner les caractéristiques de

e. Etablissement d'un objectif « génératif » : Extension des qualités-ressources existantes.

De quelles qualités, associées à votre état désiré et déjà en votre possession avez-vous besoin ou voudriez-vous plus en bénéficier ?

Je veux être plus

f. Faire « comme si ».

Si vous aviez déjà atteint votre état désiré, que feriez-vous, ne feriez-vous plus ?

Si j'avais déjà atteint mon état désiré je serais

Avec le « Pack Aventure » de J. Fradin

On utilisera le tableau ci-dessous pour la démarche

- Faire émerger une situation future à fort enjeu pour le client qui correspond à la situation qu'il souhaite atteindre

- L'amener à se représenter des scénarii d'échec et de succès volontairement exagérés (respecter l'ordre donné par les chiffres dans les colonnes)

☐ Cette démarche permet de relativiser l'échec, de faire prendre conscience que l'échec est un apprentissage

☐ De faire constater le client que le succès n'a pas que des avantages

☐ De découvrir les scénarios d'échec inconscients (qui peuvent apparaître dans la colonne avantages de l'échec ou bien « ce qui dépend de moi / ce que j'ai fait pour échouer »)

Remarques / Didascalies

- C'est important de trouver au moins sept critères par colonne, voire aller jusqu'à 10 pour être sûr d'aborder tous les aspects (parfois il y a des perles qui sortent en dernier...)
- Le facteur malchance sert à déculpabiliser (en cas d'échec)
- Le facteur chance à « dégonfler » en cas de succès (ne pas avoir la grosse tête).

Succès

(ou situation souhaitée) Échec

(ou situation non souhaitée)

Avantages

1 Inconvénients

3 Avantages

4 Inconvénients

2

Ce qui dépend de moi

Ce qui dépend de moi

Facteur Chance Facteur Malchance

Annexe 2 – Pour se préparer à un entretien de référencement de coach

Questions centrées sur le coach et son identité

- Qu'est-ce qui vous a amené au coaching ?
- Quelle est selon vous la première qualité d'un coach ?
- Faites-vous un travail personnel ?
- Avez-vous fait de la formation (si oui, creuser) ?
- Avez-vous managé (si oui, creuser) ?
- Avez-vous une formation de coach ? (si oui, creuser le choix)
- Pour vous, qu'est-ce que le coaching ?
- Qu'est-ce qui ferait que je travaillerais avec vous ou que j'aurais de le faire ?
- Quelle est votre spécificité ?

Sur l'expérience du coach

- Combien de missions de coaching avez-vous menées depuis la mise en place de votre activité ?
- Combien de missions actuellement ?
- Et en team building ?
- Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?
- Quels types de population coachez-vous ?

Sur la déontologie du coach

- Etes-vous supervisé ?
- Que traitez-vous en supervision ?
- Vous est-il arrivé de refuser une mission ? Si oui : contexte, motif ?
- Vous est-il arrivé d'arrêter une mission ? Si oui, explicitez... Sinon, qu'est ce qui pourrait vous faire arrêter une mission ?
- Quelles sont les limites de la confidentialité selon vous ?
- Comment gérez-vous la problématique coaching/thérapie ?

Sur la pratique du coach

- Expliquez la mise en place d'une mission : les différentes étapes
- Décrivez une séance de coaching...
- Quelle est la durée d'une séance ?
- Combien de rencontres pour une mission de coaching ?
- Quelles sont les problématiques sur lesquelles vous travaillez ?
- Réalisez-vous des bilans intermédiaires ?
- Réalisez-vous une évaluation ?
- Quelles sont les missions que vous préférez, dans lesquelles vous êtes le plus à l'aise, (problématique) ?
- A quelles problématiques ne pourriez-vous pas répondre ?
- Quelle est la population avec laquelle vous préférez travailler ?
- Avez-vous eu un/des échecs ?
- Avez-vous déjà refusé une mission (creuser) ?
- Etes-vous mobile ?

Sur les outils

- Connaissez-vous des outils de communication ? Lesquels ?
- Utilisez-vous des tests de personnalité ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ? Lesquels ?

Sur la relation avec le commanditaire

- Auriez-vous un conseil, une préconisation dans le référencement de coachs ?
- Qu'attendez-vous de votre commanditaire ?
- Quel est le coût d'une séance ?
- Comment gérer vous la traçabilité vis à vis de l'entreprise ?

Ce qui est généralement important pour le commanditaire

Nous avons vu au cours de la session 2, ce qui donnait au coach sa légitimité. Quelques aspects complémentaires peuvent être soulignés ici... Un commanditaire type portera une attention particulière aux éléments suivants :

- L'expérience en entreprise
- La sécurité ontologique
- L'authenticité
- La congruence (ce qui est dit en entretien, ce qui se dégage de la personne, ce qu'est sa pratique et la façon de la gérer)
- La formation
- Le niveau de développement personnel
- L'écoute
- L'ouverture : capacité à comprendre et accepter le cadre de référence et les valeurs de l'entreprise
- La tentation de se « survendre »
- l'intérêt porté à l'entreprise : la pertinence des questions. Si le coach s'est préoccupé du niveau de connaissance de son interlocuteur
- Les exemples clairs et concrets
- La clarté et la précision dans la structure d'une mission, la démarche et la capacité de souplesse et d'adaptation
- Les outils
- Le réseau

- Le rattachement à un cabinet
- L'intuitu personae

Annexe 3 – Caractéristiques / points forts de PCM (Taibi Khaler)

Logique

- Vous savez trouver la structure d'une idée et la clarifier pour les autres.
- Vous rassemblez les faits à votre disposition et les analysez jusqu'à trouver une cohérence entre eux.
- Vous savez ramener aux faits un événement complexe Chaleureux
- Vous avez un réel talent pour créer une ambiance confortable et agréable.
- Vous aimez partager avec autrui ce que vous avez, aimez et ressentez.
- Vous aimez recevoir chez vous. Séduisant
- Votre charme vient à la fois de votre manière directe de communiquer et de votre sens du compliment qui fait mouche.
- Même quand vous êtes maladroit, votre entourage n'arrive pas à ne pas vous aimer.

Plein de ressources

- Vos ressources apparemment intarissables vous permettent de vous relever quels que soient les tuiles ou coups durs qui vous ont fait tomber. Vous rebondissez toujours.
- Vous êtes celui qui aime relever les défis. Spontané
- Vous dites les choses comme elles viennent sans réfléchir aux conséquences.
- Votre spontanéité génère une énergie positive et gaie dans vos contacts avec autrui.
- Vous aimez étonner et surprendre. Responsable
- Votre sens des responsabilités vous attire la confiance de votre entourage tant professionnel que personnel
- Aussi loin que remonte votre mémoire, vous avez toujours pris en charge l'organisation des choses de manière souvent instinctive et spontanée.

Introspectif

- Toujours à la recherche de vous-même, vous observez les autres et avez appris à ne pas juger trop vite.
- Vous passez beaucoup de temps à vivre dans votre tête des situations de votre vie quotidienne comme pour les tester mentalement. Calme
- Quelle que soit la gravité d'une situation, vous restez d'humeur égale tout en retardant le moment de l'évaluation.
- Vous pouvez rester très longtemps à ne rien dire ou faire et pourtant vous êtes là à 100%.
Adaptable

- Votre sens inné de l'adaptation vous permet d'intégrer rapidement un nouveau contexte si différent soit-il du précédent.
- Vous comprenez d'instinct les règles du jeu d'un environnement.

Observateur

- Votre qualité d'observation pointue vous permet d'évaluer avec grande acuité une situation, une personne ou une idée.
- Vous relevez très facilement le détail qui cloche. Sensible
- Vous ressentez en profondeur les émotions, les tensions, les vibrations de votre entourage.
- Vous percevez le monde par le prisme privilégié de vos cinq sens et de vos sensations.
Imaginatif
- Votre sens de l'imagination vous permet d'explorer toutes les hypothèses, les options et de les démultiplier à l'infini.
- Vous « faites » tout dans votre tête, si bien que vous n'avez pas besoin de passer à l'acte : « c'est comme si c'était fait ».

Créatif

- Vous trouvez une solution là où les autres ne voyaient que des problèmes.
- Vous arrivez souvent avec des idées qui sortent de l'ordinaire.
- Vous maniez le paradoxe avec délectation et esprit. Organisé
- Vous savez planifier de façon très exhaustive toutes les étapes d'une tâche à entreprendre.
- Vous êtes expert dans l'art de constituer une check-list.
- S'il s'agit de coordonner une action, on fera plus volontiers appel à vous.
Compatissant
- Vous attachez une importance fondamentale au ressenti d'autrui.
- Vous avez une compréhension instinctive de ce que votre interlocuteur ressent.
- Vous aimez écouter.

Ludique

- Vous avez le don de transformer une tâche ingrate en un jeu.
- Vous entrez en contact avec autrui par le jeu ou l'humour.
- Pour vous rien n'est assez sérieux qu'on ne puisse en rire « ou alors, il vaut mieux se taire ».
Consciencieux
- Vous avez développé une éthique, une morale et des valeurs auxquelles vous êtes attaché.

- Vous considérez important et naturel de faire les choses du mieux que l'on peut.
Dévoué
- Vous estimez qu'il faut être tenace pour respecter un idéal, un principe, une valeur, une personne jusqu'au bout.
- Vous vous engagez à fond et sans réserve lorsque vous êtes convaincu.

Annexe 4 – Fiches pour faire travailler l'estime de soi

Echelle d'estime de soi (M. Rosenberg)

Pour chacune des caractéristiques ou descriptions suivantes, indiquez à quel point chacune est vraie pour vous en indiquant le chiffre approprié.

1 = Fortement en d'accord

2 = En accord

3 = en désaccord

4 = Fortement en accord

- 1 Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi.
- 2 Il m'arrive de penser que je suis un bon à rien.
- 3 Je pense que je possède un certain nombre de belles qualités.
- 4 Je suis capable de faire les choses aussi bien que la majorité des gens
- 5 Je sens qu'il n'y a pas grand-chose en moi dont je puisse être fier.
- 6 Parfois je me sens vraiment inutile.
- 7 Je pense que je suis une personne de valeur, au moins égale à n'importe qui d'autre
- 8 J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même
- 9 Tout bien considéré, je suis porté à me considérer comme un(e) raté(e)
- 10 J'ai une opinion positive vis-à-vis de moi-même

Procédure de cotation

Le total des items 2, 5, 6, 8 et 9 doit être ajouté au total de l'inverse (1 devient 4, 2 devient 3, 3 devient 2 et 4 devient 1) des notes des items 1, 3, 4, 7, 10. Le résultat obtenu correspond à une note d'estime de soi.

Résultats

Dans vos réponses 1, 3 4, 7 et 10 :

- Si vous avez écrit 1, inscrivez le chiffre 4
- Si vous avez écrit 2, inscrivez le chiffre 3
- Si vous avez écrit 3, inscrivez le chiffre 2
- Si vous avez écrit 4, inscrivez le chiffre 1

Faites la somme avec les autres chiffres que vous avez indiqués aux questions 2, 5, 6, 8 et 9. Vous obtenez le total.

Il sera utile de refaire le test quelques mois plus tard pour voir si le travail conduit en coaching est efficace en matière d'estime de soi.

Grille d'évaluation de l'estime de soi en fonction des résultats obtenus

L'interprétation des résultats est identique pour un homme ou une femme.

- Selon le Dr. Michel Melbrouck
 - ☐ Score de 10 à 16 : estime de soi basse.
 - ☐ Score de 17 à 33 : estime de soi moyenne.
 - ☐ Score de 34 à 40 : haute estime de soi.
- Selon Nathalie Crépin et Florence Delerue
 - ☐ Si vous obtenez un score inférieur à 25, votre estime de soi est très faible. Un travail dans ce domaine semble souhaitable.
 - ☐ Si vous obtenez un score entre 25 et 31, votre estime de soi est faible. Un travail dans ce domaine serait bénéfique.
 - ☐ Si vous obtenez un score entre 31 et 34, votre estime de soi est dans la moyenne.
 - ☐ Si vous obtenez un score compris entre 34 et 39, votre estime de soi est forte.
 - ☐ Si vous obtenez un score supérieur à 39, votre estime de soi est très forte et vous avez tendance à être fortement affirmé.

Quelle personne veux-je être ou ne pas être (W. Schutz) ?

Travail sur la personne que je veux être : je ferme les yeux et j'imagine la personne que je veux être

Je décris la personne que j'ai vue : Se déplace :

Plus spécifiquement cette personne ressemble à :

Ressent :

Pense :

A fait ou réalisé :

A ces principes et croyances :

Possède :

Fait :

A ces autres caractéristiques importantes :

Avant de passer à l'exercice suivant, je reviens au début de cette liste et note dans la case à droite de chaque phrase en quoi le commentaire n'est pas vrai pour moi

Je suis exactement comme ça

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Je ne suis pas du tout ainsi

Travail sur la personne que je ne veux pas être (W. Schutz)

J'oublie la personne que je veux être pour penser à la personne que je ne veux pas être

Je décris la personne que j'ai vue : Se déplace :

Plus spécifiquement cette personne ressemble à : Ressent :

Pense : A fait ou réalisé :

A ces principes et croyances : Possède :

Fait : A ces autres caractéristiques importantes :

Je reviens au début de cette liste et note dans la case à droite de chaque phrase en quoi le commentaire n'est pas vrai pour moi

Je suis exactement comme ça 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Je ne suis pas du tout ainsi

Annexe 5 – A la source des approches systémique et stratégique

Figure 97 – A la source des approches systémiques (1)

Figure 98 – A la source des approches systémiques (2)

Annexe 6 – Le contenu du questionnement de J. Whitmore

Lorsqu'il rentre dans une démarche de coaching, John Whitmore suggère de travailler sur la base des quatre aspects clés suivants : l'objectif, l'analyse de la réalité, l'inventaire des options et la mise en œuvre de plan d'actions. Voici une liste de questions relatives à chaque aspect :

L'objectif

1. Avec quoi aimeriez-vous repartir de cette démarche de coaching ?
2. Qu'aimeriez-vous obtenir à la fin de la séance de coaching ?
3. Imaginez-vous dans un an. Quelle serait votre situation professionnelle idéale à ce moment-là ?
4. Décrivez-moi de manière détaillée une journée de travail typique. Quels sont les éléments de cette journée auxquels vous aspirez le plus aujourd'hui ?
5. Quelle importance chacun d'eux revêt-il pour vous ? (on peut utiliser un métrage de 1 à 10).
6. Quel serait votre but au travail ?
7. Quelle échéance vous fixez-vous pour que cela se réalise ?
8. Au plus profond de vous, que recherchez-vous dans votre vie professionnelle ?
9. Si votre souhait semble très différent de ce que vous faites aujourd'hui, pouvez-vous me donner quelques étapes intermédiaires pour y parvenir ?
10. Dans votre situation actuelle, par où serait-il bon de commencer ?

La réalité du client

1. Selon vous, quelle proportion de cette situation dépend de vous ? (cette question fait quitter le syndrome de la victimisation)

2. En dehors des frustrations quotidiennes, qu'est-ce qui vous déplaît le plus dans votre travail ?
3. Quelle préoccupation sous-tend cette insatisfaction ?
4. Qu'est-ce qui pourrait remédier à cette insatisfaction ?
5. Qu'est-ce qui vous ennuie ? Et quoi d'autre ? Dites m'en plus sur cet aspect.
6. Quels types de personnes et d'activité vous déplaisent le plus ?
7. Quelle est la proportion de votre temps de travail où vous vous sentez positif ? Négatif ?
Considérons le positif...
8. Quels types de personnes et d'activité vous plaisent le plus au travail ?
9. Qu'est-ce qui vous fait apprécier ces personnes et ces activités en particulier ?
10. Quelles qualités ont-elles ? Chez qui et où les trouvez-vous également ?
11. Quelles activités (professionnelles ou non) ont-elles une signification pour vous ?
12. Si vous deviez mentionner un but dans votre vie, quel serait-il ?
13. Si vous pouviez écrire une oraison funèbre maintenant, qu'aimeriez-vous écrire sur votre vie ?

Les options

1. Quelles sont les options dont vous disposez pour changer les choses ?
2. Quels en seraient les avantages ? Que perdriez-vous ?
3. Que feriez-vous pour garantir que les mêmes problèmes ne se reproduisent pas dans un nouvel emploi ?
4. Quelle sorte d'emploi ? Comment le trouveriez-vous ? De quelle stabilité disposeriez-vous ?
5. Changer d'emploi ou devenir indépendant sont deux options. Etudions maintenant comment nous pouvons introduire certaines des qualités que vous recherchez dans votre travail actuel.
6. Et de quelle autre manière ? Où ? Mais encore ?
7. Que devriez-vous changer ? Que pourriez-vous faire pour changer cela ? A qui devriez-vous vous adresser pour changer d'autres aspects de votre activité ?
8. Si vous pouviez changer tous ces éléments, aurez-vous répondu à vos besoins ?

Les plans d'action

Après avoir posé ces questions, on veillera à poser d'autres questions pour ancrer le client dans l'action. On gardera à l'esprit que la confiance que le coach aura dans son client sera essentielle ainsi que le fait qu'il fasse ses propres choix.

Annexe 7 – Réguler avec les degrés de vérité de W. Schutz

Schutz propose d'apprendre à réguler en vérité. Sa démarche consiste à rédiger une lettre puis de la relire en l'analysant à partir de ce qu'il a appelé les sept niveaux de vérités. On constate ainsi où nous nous situons en terme d'authenticité et de conscience de ce qui nous habite. Il propose ensuite d'ajouter à notre lettre les niveaux de vérité qui manquent puis de prendre conscience de notre responsabilité dans la situation.

Phase 1 : Je pense à une personne avec laquelle, j'ai une relation ou j'ai eu une relation dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Mon ressenti vis-à-vis de la personne est fort
- J'aimerais qu'il soit différent
- Je ne sais pas pourquoi je ressens cela et aussi fort dans cette situation
- Je me sens mal à l'aise dans cette situation

Phase 2 : J'écris tout ce que j'ai envie de dire à cette personne

Phase 3 : Après avoir écrit ce que j'ai envie de dire à cette personne, j'identifie les niveaux d'ouverture que j'ai utilisés et je complète avec les niveaux non-utilisés

Niveau 1 : Vous êtes...

Niveau 2 : Vis-à-vis de vous, je ressens...

Niveau 3 : Parce que vous ne ...

Niveau 4 : J'ai l'impression que vous pensez que je...

Niveau 5 : J'ai peur d'être...

Phase 4 : Maintenant, je vais explorer une hypothèse éventuellement inhabituelle...

« Toute situation qui existe entre deux personnes est le résultat de leur contribution. Autrement dit, nous contribuons tous les deux à 100% à la situation et personne n'est à accuser. »

Suivant cette hypothèse, il n'est plus question du problème d'accusation. Ce qui nous intéresse, c'est de trouver des solutions aux problèmes.

Pour répondre aux deux questions suivantes, j'écris la première chose qui me vient à l'esprit, peu importe sa pertinence.

1. Qu'est-ce que je fais pour contribuer à cette situation, c'est à dire qu'est-ce que je fais ou ne fais pas pour que la situation soit telle qu'elle est ? (je suis spécifique et me souviens qu'il n'est pas question d'accuser, il s'agit simplement d'essayer de comprendre).

2. Quels avantages ai-je à maintenir la situation telle quelle ? Quels sont mes bénéfices secondaires issus de la situation actuelle ?

3. Puis-je trouver une ou plusieurs solutions qui me procurent les mêmes bénéfices mais sans les inconvénients ?

4. Qu'ai-je appris de la situation ? Que puis-je faire pour améliorer la situation ?

Rappel des niveaux de vérité :

Figure 99 – Les sept niveaux de vérité

Bibliographie

Bibliographie

Achard (Pierre), Choisissez le bon coach !, AFNOR Éditions, 2013.

Achard (Pierre), Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez ! – Comment optimiser vos aptitudes, AFNOR Éditions, 2012.

Allais (Juliette), ABC de la psychologie transgénérationnelle, Grancher, 2009.

Allen (Robert L.), Blake (Robert R.), Mouton (Jane S.), Culture d'équipe – Team-building, Éditions d'Organisation, 1998.

Amar (Patrick) et André (Sylvia), J'arrête de... Stresser, 21 jours pour changer, Eyrolles

Analyse Transactionnelle - Collectif, Les classiques de l'AT, volumes 1 à 8, Éditions AT Pour le détail des sommaires voir <http://www.eat-lyon.fr/category/classiques/>

Angel (Pierre), Amar (Patrick), Le coaching, Presses universitaires de France, 2015.

Angel (Pierre), Cancellieri-Decroze (Dominique), Du coaching au mentoring, Armand Colin, 2011.

Antier (Jean-Jacques), C. G. Jung ou l'expérience du divin, Presses de la Renaissance, 2010.

Anzieu (Didier), Le groupe et l'inconscient, Dunod, 199.

Athos (A. G.), Pascale (R.T.), Le management est-il un art japonais ?, Éditions d'organisation, 1993.

Atlan (Henri), Entre le cristal et la fumée, Éditions Points, 1986.

Attali (Jacques), Une brève histoire de l'avenir, Fayard, 2006.

Aubourg (Laurence), Lecointre (Olivier), Manager avec les accords toltèques, De boeck, 2002.

Ballet de Coquereaumont (Marie-France et Emmanuel), J'arrête... d'avoir peur, 21 jours pour changer, Eyrolles

Bandler (Richard), Grinder (John), Les secrets de la communication – Transformez votre vie et celle des autres avec la PNL, J'ai Lu, 2011.

Barret (Richard), Libérer l'âme de l'entreprise, De Boeck, 2003.

Bataille (Sabine), Se reconstruire après un burn out, les chemins de la résilience professionnelle, InterEditions.

Bateson (Gregory), Vers une écologie de l'esprit 2, Éditions Points, 2008.

Bateson (Gregory), Vers une écologie de l'esprit 1, Éditions Points, 1995.

Bellet (Maurice), L'écoute, Desclée de Brouwer, 1989.

Bennis (Warren), Développement des organisations, Dalloz.

Benson (Herbert) et Proctor (William), Le principe de l'étincelle, Éditions Tchou, 2008.

Berger (Carole), Comment adopter l'Ho'oponopono attitude, Quotidien Malin Editions.

Beriot (Dominique), Manager par l'approche systémique, Eyrolles, 2014.

Bernard (David), Ralentir pour réussir, Éditions Viamédias, 2010.

Berne (Éric), Des jeux et des hommes, Stock, 1984.

Berne (Éric), Structure et dynamique des organisations et des groupes, AT Éditions, 2005.

Bigot (Philippe), Le Coaching Orienté Solutions®, Eyrolles Editions d'organisation

Bolte-Taylor (Jill), Voyage au-delà de mon cerveau, Éditions J'ai Lu, 2009.

Bourbeau (Lise), Les cinq blessures qui empêchent d'être soi-même, Éditions E.T.C. Inc., 1996.

Bourdeau (Franck), Stuperu et Management – Le Z-Leadership, DIA Éditions, 2005.

Bournois (Franck), Chavel (Thierry), Filleron (Alain), Le grand livre du coaching, Eyrolles, 2008.

Boussard (Valérie), Craipeau (Sylvie), Drais (Éric), Guillaume (Olivier), Metzger (Jean-Luc), Le socio-manager – Sociologies pour une pratique managériale, Dunod, 2002.

Bridges (William), Transitions de vie – Comment s'adapter aux tournants de notre existence, InterEditions, 2014.

Bronner (Gérald), La démocratie des crédules, Presses universitaires de France, 2013.

Brunel (Valérie), Les managers de l'âme, Éditions La Découverte, 2008.

Buratti (Laurent), La Transformance, InterEditions, 2009.

Cannio (Sylviane), Launer (Viviane), Cas de coaching commentés, Eyrolles, 2010.

Cardon (Alain), Décider en équipe, Éditions d'Organisation, 1992.

Cardon (Alain), Jeux Pédagogiques et analyse transactionnelle, Éditions d'Organisation, 1981.

Cardon (Alain), Le leadership de transition, Éditions d'Organisation, 2005.

Cardon (Alain), Le manager et son équipe, Éditions d'Organisation, 1986.

Cardon (Alain), Profils d'équipes et cultures d'entreprises, Éditions d'Organisation, 1992.

Cauvin Pierre, La cohésion des équipes – Pratique du team building, ESF Éditions, 2010.

Chabot (Pascal), Global Burn out, puf

Chabot (Pascal), Global burn-out, Presses universitaires de France, 2013.

Chabreuil (Fabien et Patricia), La Spirale Dynamique, InterEditions, 2015.

Chabreuil (Fabien et Patricia), Le grand livre de l'ennéagramme, Eyrolles, 2014.

Changeux (Jean-Pierre), L'homme neuronal, Fayard, 2012.

Charest (Gilles), La démocratie se meurt, vive la sociocratie, esserci edizioni

Chavel (Thierry), Le coaching de dirigeant, retrouver le sens de son action, Eyrolles Editions d'organisation

Chevalier (Christine), Faire face aux émotions, InterEditions, 2006.

Christian (Dominique), Compter, raconter – La stratégie du récit, Maxima, 1999.

Cohen (Daniel), Le monde est clos et me désire infini, Albin Michel

Collignon (Gérard), Comment leur dire – La Process Communication, InterÉditions, 2010.

Collins (James C.), De la performance à l'excellence – Devenir une entreprise leader, Pearson, 2013.

Collins (James C.), Porras (Jerry I.), Bâties pour durer – Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?, First, 1996.

Comte-Sponville (Alain), Le capitalisme est-il moral ?, Albin Michel, 2004

Comte-Sponville (Alain), Valeur et Vérité – Études cyniques, Presses universitaires de France, 1992.

Corneau (Guy), La guérison du cœur, J'ai Lu, 2003.

Corneau (Guy), Le meilleur de soi, J'ai Lu, 2009.

Corneau (Guy), Revivre, J'ai Lu, 2013.

Corneau (Guy), Victime des autres, bourreau de soi-même, J'ai Lu, 2004.

Covey (Stephen R.), La huitième habitude, Éditions J'ai Lu, 2013.

Covey (Stephen R.), Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, Éditions J'ai Lu, 2012.

Cristol (Denis), Laizé (Catherine), Radu Lefebvre (Miruna), Leadership et management – Être leader ça s'apprend !, De boeck, 2011.

Crozier (Michel), L'entreprise à l'écoute, Éditions Points, 1994.

Crozier (Michel), La crise de l'intelligence, Éditions Points, 1998.

Csikszentmihalyi (Mihaly), Good Business – Leadership, flow, and the Making of Meaning, Penguin Books, 2004.

Csikszentmihalyi (Mihaly), Mieux vivre en maîtrisant votre énergie psychique, Pocket, 2006.

Csikszentmihalyi (Mihaly), Vivre – La psychologie du bonheur, Robert Laffont, 2004.

Cyrułnik (Boris), Un merveilleux malheur, Odile Jacob, 2002.

D'Angeli (Patricia), Psychothérapie – Guérir vos blessures intérieures, IFHE Éditions, 2013.

D'Ansembourg (Thomas), Cessez d'être gentil soyez vrai !, Les Éditions de l'Homme, 2014.

D'Ansembourg (Thomas), Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable, Les Éditions de l'Homme, 2004.

D'Ansembourg (Thomas), Qui fuis-je ? Où cours-tu ? À quoi servons-nous ? – Vers l'intériorité citoyenne, Les Éditions de l'Homme, 2008.

Damasio (R. Antonio), L'autre moi-même – Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions, Odile Jacob, 2012.

Damasio (R. Antonio), L'erreur de Descartes, Odile Jacob, 2010.

Damasio (R. Antonio), Spinoza avait raison – Joie et tristesse, le cerveau des émotions, Odile Jacob, 2005.

Darmon (Karine), Devenir coach, pourquoi, où, comment ? Studyrama

De Bono (Edward), Les six chapeaux de la réflexion, Eyrolles, 2005.

De Hennezel (Marie), La mort intime, Pocket, 2006.

De Lassus (René), L'analyse transactionnelle, Marabout, 2013.

de Rohan Chabot (Henri-Pierre), Manager en vérité, des patrons et des hommes, Editions François Xavier de Guibert

De Saint Paul (Josiane), Choisir sa vie, c'est possible ! – Une méthode pour faire les bons choix avec la PNL, InterÉditions, 2012.

Delborouck (Michel), Comment traiter le burn-out, Éditions De Boeck, 2011.

Delbrouck (Michel), Comment traiter le burn out 2011, de boeck

Delivré (François), Le métier de coach, Éditions d'organisation, 2011.

Delivré (François), Le pouvoir de négociateur, InterEditions, 2004.

Desjardin (Arnaud), Loiseleur (Véronique), L'audace de vivre, Pocket, 2011.

Dilts (Robert), Changer les systèmes de croyances avec la PNL, InterEditions, 2006.

Dilts (Robert), Du coach à l'éveilleur, InterEditions

Dilts (Robert), Être coach – De la recherche de la performance à l'éveil, InterEditions, 2008.

Dupuis (François), Lost in management , Éditions du Seuil.

Dussolier (Bruno), La Process Com, InterÉditions

Ehrenberg (Alain), La fatigue d'être soi – Dépression et société, Odile Jacob, 2000.

Eneroth (Tor), Hellsten (Per), Hamilton (Sasha) , Get connected, Volvo Information Technology

Engel (Mathias), Potschka-Lang (Constanze), Constellations systémiques – Pratiques et perspectives, Le Souffle d'Or, 2006.

Engelbrecht (Rémi), Faire la trace – Sept leçons de haute montagne à l'usage des managers, Pearson, 2008.

English (Fanita), Crespelle (Isabelle), S'épanouir tout au long de sa vie – Voyage au cœur de l'Analyse Transactionnelle, InterÉditions, 2010.

English (Fanita), Pierre (Nicole), Retrouver et développer son énergie vitale, InterÉditions, 2007.

Erickson (Milton), Ma voix t'accompagnera – Milton H. Erickson raconte, Hommes et Groupes, 1998.

Ferber (Jacques), Guérin (Véronique), Le monde change... et nous ? – Clés et enjeux du développement relationnel, Chronique Sociale, 2007.

Ferey (Jean-Max), PNL et relation d'aide – Les outils de la PNL pour les professionnels de l'accompagnement, Chronique Sociale, 2009.

Ferrein (Jean-Louis), L'intelligence projective, éditions Demos, 2013.

Ferry (Luc), La révolution de l'amour – Pour une spiritualité laïque, Éditions J'ai Lu, 2011.

Filliozat (Isabelle), L'intelligence du cœur – Rudiment de grammaire émotionnelle, JC Lattès, 1997.

Fisher (Robert), Le chevalier à l'armure rouillée, Ambre Editions

Flèche (Christian), Décodage biologique des maladies, Le Souffle d'or, 2012.

Flèche (Christian), Olivier (Franck), Croyances et thérapie, Le Souffle d'Or, 2007.

Foessel (Michaël), Le temps de la consolation, aux Editions Seuil

Fradin (Jacques), L'intelligence du stress, Eyrolles, 2008.

Fradin (Jacques), Le Moullec (Frédéric), Manager selon les personnalités – Les neurosciences au secours de la motivation, Eyrolles, 2006.

Frankl (Viktor), Découvrir un sens à sa vie – Avec la logothérapie, Les Éditions de l'Homme.

Frankl (Viktor), Nos raisons de vivre – À l'école du sens de la vie, InterEditions, 2009.

Frankl (Viktor), The doctor and the soul,

Fresse (Henri), Le manuel de l'ingénieur d'affaires, Dunod.

Genelot (Dominique), Manager dans la complexité, Insep Éditions, 2001.

Gergen (Keneth), Construire la réalité – Un nouvel avenir pour la psychothérapie, Seuil, 2005.

Getz (Isaac), Liberté & Cie, Fayard

Ginger (Serge), La Gestalt, une thérapie du contact, Éditions Hommes et Groupes, 2000.

Girard (René), Je vois Satan tomber comme l'éclair, Le Livre de Poche, 2001.

Girard (René), La violence et le sacré, Hachette, 2011.

Girard (René), Le Bouc émissaire, Le Livre de Poche, 1986.

Goldberg (Elkonon), Les prodiges du cerveau – Ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge, Robert Laffont, 2007.

Goldsmith (Marshal) et Reiter (Marl), What got you here won't get you there, poche 2008

Gordon (David), Contes et métaphores thérapeutiques, InterEditions, 2001.

Goshal (Sumantra), Bartlett (Christopher), L'entreprise individualisée – Une nouvelle logique de management, Maxima, 1999.

Grivel (Sylvie), Être soi dans ses relations – Développer son assertivité en entreprise, Eyrolles, 2014.

Groddeck, Le livre du Ça, Gallimard, 1976.

Grof (Stanislav), Psychologie transpersonnelle, aventure secrète

Groff (Stanislas), Psychologie transpersonnelle, Éditions J'ai Lu, 2009.

Guérin (Véronique), A quoi sert l'autorité ? S'affirmer - respecter - coopérer, Chronique sociale

Guillon (Joël), Vendre ses prestations Eyrolles, Editions d'organisation

Gurret (Jean-Michel), L'EFT (technique de libération émotionnelle) pour les nuls, First, 2011.

Gurret (Jean-Michel), Libération émotionnelle EFT – Les clés pour se libérer définitivement des peurs et de l'anxiété, Thierry Souccar Éditions, 2013.

Gurret (Jean-Michel), Mieux vivre avec l'EFT, c'est malin, Leduc.s Éditions, 2014.

Hadjadj (René-David), Le marketing du coach, Eyrolles, 2011.

Halévy (Marc), Économie(s) immatérielle(s), Dangles, 2009.

Halévy (Marc), L'Âge de la connaissance – Principes et réflexions sur la révolution noétique au 21e siècle, M2 Éditions, 2005.

Halévy (Marc), Petit traité de management postindustriel, Éditions Dangles, 2010.

Halévy (Marc), Prospective 2015-2025 – L'après modernité, Éditions Dangles, 2013.

Halévy (Marc), Sciences et sens – Qu'est-ce que la matière ? Qu'est-ce que la vie ? Qu'est-ce que l'esprit ?, Éditions Marane, 2007.

Halévy (Marc), Un univers complexe, l'autre regard sur le monde, Oxus, 2011.

Hall Edward, La dimension cachée, Édition Points, 1978.

Hamel (Gary), La fin du management – Inventer les règles de demain, Vuibert, 2008.

Handy (Charles), Le temps des paradoxes, Village Mondial, 1995

Hellinger (Bert) et Ten Hövel (Gabriele), Constellations familiales, comprendre les mécanismes des pathologies familiales, Le Souffle d'Or.

Horowitz (Elisabeth), Sous l'influence du destin familial – J. F. Kennedy et les programmations secrètes de l'arbre généalogique, Éditions Dervy, 2003.

Jarrosson (Bruno) et Gavriloff (Ivan), Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas, Dunod, 2011.

Jarrosson (Bruno), Invitation à une philosophie du management, Calmann-Lévy, 1994.

Joines (Vann), Stewart (Ian), Manuel d'analyse transactionnelle, InterÉditions (version française), 2014.

Joines (Vann), Stewart (Ian), TA Today – A New Introduction to Transactional Analysis, Lifespace Publishing (version anglaise), 2012.

Julien (François), De l'intime – Loin du bruyant amour, Grasset, 2013.

Jullien (Franck), Découvrir sa personnalité... et celle des autres, Eyrolles, 2012.

Jullien (Franck), Pourquoi je stresse, les 6 couleurs de mon stress, ComColors / Eyrolles

Jung (Carl Gustav), L'âme et la vie, Le Livre de Poche, 1995.

Jung (Carl Gustav), L'Homme à la découverte de son âme, Albin Michel, 1987.

Jung (Carl Gustav), Ma vie – Souvenirs, rêves et pensées, Folio, 1991.

Jung (Carl Gustav), Métamorphoses de l'âme et de ses symboles, Le Livre de Poche, 2014.

Jung (Carl Gustav), Sur l'interprétation des rêves, Le Livre de Poche, 2000.

Kahler (Taibi), Communiquer, motiver, manager en personne, InterEditions

Kahler (Taibi), Le grand livre de la Process Thérapie, Eyrolles, 2010.

Kahler (Taibi), The Mystery of Management, Kahler Communications, Inc., 2006.

Kandel (Éric), À la recherche de la mémoire – Une nouvelle théorie de l'esprit, Odile Jacob , 2007.

Keller (Françoise), Pratiquer la communication non violente, InterEditions, 2011.

Kim (W Chan) et Mauborgne (Renée), Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques ?, Village Mondial, Pearson.

Kofman (Fred), L'entreprise consciente – Comment créer de la valeur sans oublier les valeurs, Éditions des Ilots de Résistance, 2009.

Kohlrieser (George), Goldsworthy (Susan), Coombe (Duncan), Care to dare, John Wiley & Sons, 2012.

Kohlrieser (George), Négociations sensibles – Cessez d'être otage et reprenez la main !, Pearson, 2009.

Kourilsky (Françoise), Du désir au plaisir de changer, Dunod, 2014.

Kourilsky (Françoise), Se réjouir, s'apaiser, réussir, InterEditions, 2010.

Kübler-Ross (Elisabeth), Accueillir la mort, Pocket, 2002.

Kübler-Ross (Elisabeth), La mort, dernière étape de la croissance, Pocket, 2002.

Lacroix (Michel), Paroles toxiques, paroles bienfaitantes – Pour une Éthique du langage, Robert Laffont, 2010.

Lallement (Michel), L'âge du faire, hacking, travail, anarchie, Seuil

Laloux (Frédéric), Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées, Diateino

Laloux (Jean-Louis), Pratique de la médiation professionnelle, esf editeur

Le Saget (Meryem), Le Manager intuitif, Dunod, 1999.

Lecerf-Thomas (Brigitte), Activer les talents avec les neurosciences, Pearson, 2012.

Lecerf-Thomas (Brigitte), Neurosciences et management, Eyrolles, 2014.

Lefeuvre (Jérôme), Agnès (Pierre), Déjouer les pièges de la manipulation et de la mauvaise foi, InterEditions, 2014.

Lefeuvre (Jérôme), S'entraîner à la process Com au quotidien, InterÉditions, 2011.

Legrand (Pascal), Collignon (Gérard), Coacher avec la Process Communication, InterÉditions, 2010.

Lemoigne (Jean-Louis), La modélisation des systèmes complexes, Dunod

Lenhardt (Vincent) Cardon (Alain), L'Analyse Transactionnelle, Eyrolles, 2009.

Lenhardt (Vincent) et Fourcade (Jean-Michel), Analyse Transactionnelle et bio-énergie, Universitaires, 1989.

Lenhardt (Vincent), Au cœur de la relation d'aide, InterEditions, 2008.

Lenhardt (Vincent), Bernard (Philippe), L'intelligence collective en action, Village mondial, 2005.

Lenhardt (Vincent), Buratti (Laurent), Le coaching, InterEditions, 2013.

Lenhardt (Vincent), Comment choisir sa thérapie Livret Éditions Sonothèque-Média BP32 – 31801 Saint-Gaudens Cedex Tél. 05 61 95 96 95

Lenhardt (Vincent), FAQ coaching, Dunod, 2008.

Lenhardt (Vincent), Godard (Alain,) Engagements, espoirs, rêves, Village Mondial, 2001.

Lenhardt (Vincent), Les responsables porteurs de sens, Insep Éditions, 1995.

Lenhardt (Vincent), Martin (Bertrand), Jarrosson (Bruno), Oser la Confiance, Insep Éditions, 1997.

Lévèque (Claudine) et Berthelot (Fabien), Parler en public avec plaisir, InterEditions, 2015.

Levin (Pamela), Les cycles de l'identité, InterEditions, 2014.

Lockert (Olivier), Hypnose – Évolution humaine, qualité de vie, santé, IFHE Éditions, 2008.

Lockert (Olivier), Hypnose et évolution humaine – Épisode 3 : Le saut de l'Ange, IFHE Éditions.

Lockert (Olivier), Hypnose et qualité de vie – Épisode 2 : du rêve à la réalité, IFHE Éditions.

Lockert (Olivier), Hypnose et santé – Épisode 1 : retour aux sources, IFHE Éditions .

Lockert (Olivier), Hypnose humaniste – Voie de guérison et d'éveil, IFHE Éditions, 2012.

Lowen (Alexander), Le corps bafoué, Éditions Tchou, 1975.

Lowen (Alexander), Le plaisir, Éditions Tchou, 1979.

Lukas (Elisabeth), La logothérapie – Théorie et pratique, Pierre Téqui Éditeur, 2004.

Mack (Manfred), Pleine Valeur – Pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain, Insep Éditions, 2003.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Gérer les conflits au travail, Pearson, 2011.

Malarewicz (Jacques-Antoine), La fin de la psychothérapie, Odile Jacob, 2011.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Petits deuils en entreprise, Pearson, Village Mondial 2011.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Quatorze leçons de thérapie stratégique, ESF éditeur, 2014.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Systémique et entreprise – Mettre en œuvre une stratégie de changement, Pearson, 2012.

Marandola (Marthe) et Lefebvre-Decaulin (Geneviève), L'intimité – Ou comment être vrai avec soi et les autres, JC Lattès, 2004.

Marc (Edmond), Guide pratique des psychothérapies, Retz, 2013.

Marc (Edmond), Picard (Dominique), L'école de Palo Alto, Presses universitaires de France, 2013.

Marquet (Frédéric), À chacun son cerveau, à chacun sa réussite – Les types de personnalités de C. G. Jung aux neurosciences, Le Souffle d'Or, 2013.

Marquier (Annie), La liberté d'être, Éditions Valinor, 2003.

Maslach (Christina) et Leiter (Michael P.), Burn Out, le syndrome d'épuisement professionnel, Les arènes

Maslach (Christina), Leiter (Michael P.), Burn out, le syndrome d'épuisement professionnel, Les Arènes, 2011.

Maslow (Abraham), Être humain – La nature humaine et sa plénitude, Eyrolles, 2013.

Masson (Philippe), Manager humaniste – Parier sur la confiance, MyDev Éditions, 2012.

Messinger (Joseph), Ces gestes qui vous trahissent, Éditions J'ai Lu, 2011.

Miller (Alice), L'avenir du drame de l'enfant doué, Presses universitaires de France, 2003.

Miller (Alice), Notre corps ne ment jamais, Flammarion, 2004.

Moiso (Carlo) et Novellino (Michele), Analyse transactionnelle – Retour aux sources, Éditions AT, 2004.

Monbourquette (Jean), Apprivoiser son ombre, Bayard, 2001.

Monbourquette (Jean), De l'estime de soi à l'estime du Soi – De la psychologie à la spiritualité, Bayard, 2003.

Moral (Michel), Henrichfreise (Sabine), Coaching d'organisation – Outils et pratiques, Armand Colin, 2008.

Morin (Edgar), Introduction à la pensée complexe, Éditions Point, 2014.

Morin (Edgar), La méthode, Éditions Point.

Morin (Edgard), La voie – Pour l'avenir de l'humanité, Fayard, 2012.

Morin (Pierre), Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, Dunod, 1993.

Motto (Chantal), Coacher les organisations avec les Constellations systémiques, InterEditions

Nabati (Moussa), Guérir son enfant intérieur, Le Livre de Poche, 2009.

Nabati (Moussa), Le bonheur d'être soi, Le Livre de Poche, 2008.

Naccache (Lionel), Le nouvel inconscient – Freud, le Christophe Colomb des neurosciences, Odile Jacob, 2009.

Noël (Michelle-J.), Être l'auteur de sa vie – Choisir sa vie, Quintessence, 2006.

Noël (Michelle-J.), Être l'auteur de sa vie – Choisir sa vie, Quintessence, 2006.

Nonaka (Ikujiro), Takeuchi (Hirotaka), La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck, 1997.

Noyé (Didier), Gérer les conflits, de l'affrontement à la coopération, Insept Consulting Editions

Obissier (Patrick), Décodage biologique et destin familial, Le Souffle d'Or, 2003.

Obissier (Patrick), Décodage biologique et destin familial, Le Souffle d'Or, 2003.

Odoul (Michel), Dis-moi où tu as mal, je te dirai pourquoi, Albin Michel, 2002.

Odoul (Michel), Un corps pour me soigner, une âme pour me guérir, Albin Michel, 2006.

Oughourlian (Jean-Michel), Notre troisième cerveau, Albin Michel, 2013.

Pagès (Jean), Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry, Eyrolles, 2007.

Pattakos (Alex), Découvrir un sens à son travail, Les Éditions de l'Homme, 2006.

Peretti (Jean-Pierre), Les clés de l'équité dans l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2004.

Perret (Éric), Osez l'amour de soi – Au travail aussi !, InterEditions, 2014.

Peters (Susanne), Mesters (Patrick), Vaincre l'épuisement professionnel – Toutes les clés pour comprendre le burn out, Robert Laffont, 2007.

Peters (Suzanne) et Dr. Mesters (Patrick), Vaincre l'épuisement professionnel, toutes les clés pour comprendre le burn-out, Robert Laffont

Petitcollin (Cristel), Victime, bourreau ou sauveur : comment sortir du piège, Éditions Jouvence, 2011.

Pierre (Nicole), Retrouver et développer son énergie vitale, InterEditions

Pina (Antoine et Danielle), Sources et ressources de la PNL, InterÉditions, 2001.

Plank (Kalju) et Eneroth (Tor), The dynamics of change, Volvo Information Technology

Pompéï (Catherine), Accompagner la performance des managers, Dunod

Potschka-Lang (Constanze) et Dr. Engel (Mathias), Constellations systémiques, pratiques et perspectives, Le Souffle d'Or.

Precht (Richard David), Qui suis-je et, si je suis, combien ? – Voyage en philosophie, Éditions Belfond, 2010.

Presles (Philippe), Tout ce qui n'intéressait pas Freud – L'éveil à la conscience et à ses mystérieux pouvoirs, Robert Laffont, 2011.

Rahbi (Pierre), Vers la sobriété heureuse, Actes Sud, Babel, 2011.

Rath (Tom), Strengths finder 2.0, Gallup Press, 2007.

Reich (Wilhem), L'analyse caractérielle, Payot, 1992.

Renaud-Boulard (Martine), Coaching en entreprise, Ellipses, 2008.

Rifkin (Jeremy), La nouvelle société du coût marginal zéro, Les Liens qui Libèrent

Rifkin (Jeremy), La troisième révolution industrielle, Actes Sud, 2013.

Rifkin (Jeremy), Une nouvelle conscience pour un monde en crise – Vers une civilisation de l'empathie, Éditions Les Liens qui Libèrent, 2012.

Rizzolati (Giacomo) et Siniogaglia (Corrado), Les neurones miroirs, Odile Jacob, 2011.

Rosenberg (Marshall B.), Dénouer les conflits par la communication non violente, Jouvence, 2006.

Rosenberg (Marshall B.), La communication non violente au quotidien, Jouvence, 2013.

Rosenberg (Marshall B.), Les mots sont des fenêtres ou bien des murs, Éditions La Découverte, 2004.

Rosinski (Philippe), Le Coaching interculturel, Dunod, 2009.

Ruis (Don Miguel), Le cinquième accord toltèque, Guy Trédaniel éditeur, 2010

Ruis (Don Miguel), Les quatre accords toltèques, Jouvence, 2005.

Saloff Coste (Michel), Le management du 3e millénaire, Guy Trédaniel Éditeur, 2005.

Samama (Corinne), Manager dans un monde sans visibilité, Pearson

Saucet (Michel), La sémantique générale aujourd'hui, Le Courrier du Livre, 1987.

Scharmer (C. Otto), Theorie U, Pearson Village Mondial

Scharmer (C. Otto), Theory U, Éditions Berrett-Koehler (version anglaise), 2009.

Schutz (William), Joie – L'épanouissement des relations humaines, EPI, 1976.

Schutz (William), L'Élément Humain, InterEditions, 2006.

Schutz (William), Option Vérité, Éditions du Jour, 1992.

Schutz (William), *Profound simplicity*, Prentice Hall & IBD, 1982.

Schwartz (Richard C.), *Système familial intérieur : blessures et guérison – Un nouveau modèle de psychothérapie*, Elsevier, 2009.

Sedel (Frédéric), Lyon-Caen (Olivier), *Le cerveau pour les nuls*, First, 2010.

Seidman (Dov), *How – Ou comment le comportement devient la clé du succès en affaires*, Dunod, 2011.

Senge (Peter), *La cinquième discipline*, First, 1992.

Servan-Schreiber (David), *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse*, Robert Laffont, 2003.

Shiba (Shoji), Morel (Martine), *Le management selon Shiba*, Eyrolles, 2007.

Simon (Danièle), *Stress, comment s'en faire un allié ? 2ème édition*, A2C

Simonnet (Jean et Renée), *Le management d'une équipe – Guide pour négocier, animer, former*, Éditions d'Organisation, 1987.

Singer (Christiane), *Où cours-tu ? Ne sais-tu pas que le ciel est en toi ?*, Le Livre de Poche, 2003.

Sous la coordination de Dameron (Béatrice) et Blanc-Sahnoun (Pierre), *Comprendre et pratiquer l'approche narrative*, InterEditions, 2009.

Sous la direction de Devienne (Émilie), *Le grand livre de la supervision*, Eyrolles, 2010.

Steiner (Claude), *L'ABC des émotions*, InterEditions, 2014.

Steiner (Claude), *Manuel de la coopération*, traduit par Anne-Marie Scherrer

Stern (Daniel) et Gallese (Vittorio), *Psychothérapies et neurosciences : une nouvelle alliance*, Editions Fabert

Tammet (Daniel), *Je suis né un jour bleu*, Edition les arènes

Tammet (Daniel), *L'éternité dans une heure*, Edition les arènes

Thaler (Richard), Sunstein (Cass), *Nudge – La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Pocket, 2012.

Thalmann (Ayves-Alexandre), *Petit cahier d'exercices pour vivre libre et cesser de culpabiliser*, Jouvence, 2011.

Thiry (Alain), *Les 3 types de coaching – La PNL de 3e génération en entreprises et organisations*, Éditions de Boeck, 2007.

Tich (Nhat-Hanh), *La colère – Transformer son énergie en sagesse*, JC Lattès, 2002.

Tisseron (Serge), *L'intimité surexposée*, Ramsay, 2001.

Tissier (Dominique), *Management situationnel – Vers l'autonomie et la responsabilisation*, Julhiet, 2001.

Tonnelé (Arnaud), *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Eyrolles, 2011.

Tonnelé (Arnaud), La bible du team-building, Eyrolles, 2015.

Turchet (Philippe), La synergologie – Comprendre son interlocuteur à travers sa gestuelle, Les Éditions de l'Homme, 2004.

Turchet (Philippe), Le langage universel du corps, Les Éditions de l'Homme, 2013.

Ulsamer (Bertold), Manuel des constellations familiales, Jouvence Editions.

Van Stappen (Anne), Petit cahier d'exercices de communication non violente, Jouvence, 2010.

Varela (Francisco) Thompson (Evan), Rosch (Eléonor), L'inscription corporelle de l'esprit, Éditions du Seuil, 1999.

Varela (Francisco), Invitation aux sciences cognitives, Éditions Points, 1997.

Vergonjeanne (François), Coacher groupes et organisations, la TOB d'Eric Berne, InterEditions

Vincent (Dominique), Au cœur du pouvoir, le Jeu du Roi, éditions Le Souffle d'Or

Von Franz (Marie-Louise), Psychologie de la divination, Albin Michel

Watzlawick (Paul), Helmick Beavin (Janet), Jackson (Don-D.), Une logique de communication, Éditions Points, 1979.

Watzlawick (Paul), L'invention de la réalité, Éditions Points, 1996.

Watzlawick (Paul), La réalité de la réalité, Éditions Points, 1984.

Watzlawick (Paul), Le langage du changement, Éditions Points, 1986.

Whitmore (John), Le guide du coaching, 4ème édition, Maxima Laurent du Mesnil Editeur

Wilber (Ken), Le livre de la vision intégrale, InterEditions, 2008.

Wilber (Ken), Une brève histoire de tout, Éditions de Mortagne, 1997.

Witzezaele (Jean-Jacques), L'homme relationnel, Seuil, 2003.

Yalom (Irvin), Le bourreau de l'amour, Galaade Éditions, 2012.

Yalom (Irvin), Thérapie existentielle, Galaade Éditions, 2012.

Zara (Olivier), Le management de l'intelligence collective, M21 Éditions, 2008.

Quatrième de couverture du deuxième tome

Texte de présentation

Ce deuxième tome de la collection « Coaching Global » composée de cinq ouvrages propose de rendre compte de l'état de l'art du coaching.

Après avoir exposé les fondamentaux de l'accompagnement professionnel, l'auteur présente les polarités majeures sur lesquelles s'investir selon que l'on coache un manager ou un leader ; le premier pour qu'il occupe une posture de « Responsable postmoderne 2.0, véritable Manager Transitionnel » ; le second pour qu'il assume peu à peu son rôle de « Dirigeant Entrepreneur de

Sens » dans une société qui intime l'ordre à l'entreprise d'en fabriquer et à son responsable de devenir une « icône de représentation collective ».

Le coaching de managers et de dirigeant est le premier axe de l'architecture de l'intelligence collective qu'il convient de réensemencer ; le second n'est autre que le développement des équipes, leur régulation et la médiation professionnelle qui sont tout aussi largement abordés dans cet ouvrage.

Cet ouvrage de synthèse est une véritable mine d'informations qui fera date aussi bien pour les professionnels du coaching, que pour tous les responsables de l'entreprise et tous les hommes de bonne volonté qui se mettent au service de la société civile.

À propos de l'auteur

Issu d'une école de commerce suivi d'un MBA, il a passé une quinzaine d'années dans l'informatique (éditeurs et SSII) dont quatre ans passés aux USA. Puis il s'est progressivement orienté vers l'accompagnement du changement des personnes, des équipes et des organisations en opérant une reconfiguration profonde de son identité professionnelle.

En 2002, il devient consultant associé, puis début 2006, crée son propre cabinet indépendant en tant que coach, superviseur et enseignant à l'accompagnement individuel, d'équipes et des organisations.

En janvier 2007, il fonde la marque maïeutis qui regroupe les professionnels de l'accompagnement (coachs, thérapeutes, consultants RH). Ce groupement œuvre pour la mise en Intelligence Collective des entreprises, et, plus spécifiquement, vise le développement personnel à vocation professionnelle des acteurs qui les composent. Cette démarche de croissance et ce positionnement conçoivent l'homme en premier lieu comme finalité puis comme moyen de ses propres activités. En 2012, la marque devient l'institut maïeutis, institut de recherche en Intelligence Collective et développement de pédagogies d'accompagnement.

Il a été plus de sept ans superviseur des coachs internes de Volvo-Renault Trucks (2005 - 2012) et est aujourd'hui le superviseur des coachs internes de STMicroelectronics.

Coaching global...

Accompagnement de dirigeants

et coaching d'équipes,

Volume 2 – Tome 2 (troisième et quatrième parties)

Jérôme Curnier

3 avril 2016

Table des matières

Table des matières 2

Table des illustrations 7

Préface de Jacques Antoine Malarewicz 12

Introduction

Pour ceux qui ont manqué le début... 16

Survol du tome 1 : accompagner les enjeux d'aujourd'hui et de demain en entreprise et dans la société civile 16

Présentation rapide du contenu de ce deuxième tome... 18

Rappel du projet rédactionnel et des éléments qui seront développés dans les troisième, quatrième et cinquième tomes. 18

Progression des ouvrages et schéma récapitulatif 19

Troisième Partie - Coaching de dirigeant

ou le Développement des Entrepreneurs de Sens (le "DES")

Chapitre 12 – Les polarités d'accompagnement du Dirigeant 22

Introduction 22

Synoptique des cinq chapitres suivants 23

Chapitre 13 – Thème 1 : l'identité du dirigeant et ses motivations intimes 25

Les paradoxes identitaires du dirigeant 25

Premier paradoxe : une solitude fondatrice qui a fait sa force et qui peut devenir son talon d'Achille 25

Deuxième paradoxe : ceux qui souhaitent aider le plus sont les plus incompetents 26

Troisième paradoxe : les plus concernés par les problèmes sont aussi incompetents 26

Quatrième paradoxe : lorsque la fonction de dirigeant devient une prison 26

Identités de Tuteur de Sens, de Responsable Compassionnel, de Leader de Transition 27

Relecture de vie du dirigeant et reliance à sa conduite de l'entreprise 28

La motivation par le sens et l'art de donner du sens à son travail 29

Réflexion sur l'autorité, l'usage du pouvoir et le rôle du coach de dirigeant 30

Le dirigeant tient lieu d'icône de représentation collective 31

Le coaching, une démarche plus maïeutique que savante, chemin de sagesse ? 31

Le dirigeant mis en demeure de produire du sens, nouveau credo de la religion managériale

Les ressorts utilisés par le coaching de dirigeant	33
Lorsque le développement personnel du dirigeant devient « Jeu du Roi »	34
Brève conclusion de ce chapitre	37
Synoptique du chapitre suivant	38
Chapitre 14 – Thème 2 : modèles de représentation de l’organisation	39
Survol du schéma d’E. Fox	40
L’environnement de l’entreprise	42
Le travail de l’organisation	43
L’autorité du groupe – colonne « Leadership »	45
Leadership ici et maintenant	46
Leadership historique	47
L’Appareil	48
Points de repère à garder en mémoire pour travailler en coaching les éléments constitutifs du leadership :	50
L’autorité du groupe – colonne « Canon »	50
Constitution et lois	51
Culture	52
La structure publique officielle	53
Les membres de l’organisation	54
Les membres – Structure individuelle	54
Les membres – Structure privée	56
Lien entre structure privée et structure publique	57
Lien entre structure privée et niveau d’activité du groupe	57
Ajustement d’imago de groupe et rôle du leader...	59
Les liens entre les différentes colonnes	60
Accompagner le dirigeant avec le schéma de Fox...	61
Première approche : le travail en direct avec le responsable	61
Deuxième approche : en consulting organisationnel	62
Synoptique du chapitre suivant	67
Chapitre 15 – Thème 3 : les processus de « visioning »	69
Préambule : faire du sens pour traverser les mutations et non sortir de la crise	70

La vision : définition et principales caractéristiques	70
Les niveaux logiques de la vision	72
La logique stratégique des océans bleus	75
Mettre en œuvre une démarche de visioning	76
Elaboration – Michael Doyle	77
Une approche simplifiée et opérationnelle de création	79
Déploiement par l'action et par le dialogue	85
Alignement	86
Exemplarité et accompagnement	86
Les sept dérives du visioning	86
Synoptique du chapitre suivant	87
Chapitre 16 – Thème 4 : comprendre la démarche systémique appliquée au changement	89
Le système, concept de base de l'approche systémique	91
Définition	91
Pensée cartésienne aristotélicienne d'un côté, pensée complexe systémique de l'autre	91
Les propriétés invariantes de tout système et leurs conséquences méthodologiques	94
Tout système est finalisé et même équifinalisé...	95
Propriété de totalité et de non sommativité	96
Propriété d'homéostasie	97
Complexité et adaptabilité	97
Information et interaction	98
Holomorphisme	98
Lois complémentaires des systèmes sociaux utiles à connaître	100
L'intervention systémique – principes généraux	102
Le problème masque le manque de clarté de l'objectif	102
Trois renoncements dans le regard systémique	102
Niveaux logiques, systémique et entreprise	103
Rappel de règles de communication mis en évidence par la pensée systémique	103
Pièges évités par la pensée systémique	104
Changer le niveau d'homéostasie en organisant la crise	105
Synoptique du chapitre suivant	106

Chapitre 17 – Thème 5 : La place de l’homme au travail, vers l’entreprise libérée et la présomption de confiance	107
Réflexion idéologique sur la révolution managériale en cours	107
L’entreprise libérée comme modèle de révolution alternative du management ?	110
La présomption de confiance : l’exemple d’un service public belge, par Laurence Vanhée	113
En conclusion de ce chapitre sur le coaching de dirigeant... aider à conduire son entreprise dans un monde sans visibilité	115
Le concept de « New normal »	115
Les cinq défis sur lesquels focaliser...	115
Synoptique de la partie suivante	116

Quatrième Partie - De la collection d'individus à l'équipe performante,

Régulation en équipe au service de l'intelligence collective

Chapitre 18 – Introduction et définitions	118
Vocation de cette quatrième partie	118
Définitions : « masse », « collection d’individus », « groupe », « équipe », « organisations », des réalités distinctes de plus en plus structurées	120
Les dynamiques consciente et inconsciente dans la vie des groupes	122
Les apports de Kurt Lewin utiles à connaître en tant que coach d’équipe	122
Quelques rappels d’éléments déjà abordés	122
Groupe de base et groupe de travail	123
L’ajustement de son imago de groupe	123
La préférence d’atmosphère	124
La complémentarité des rôles	124
Chapitre 19 – Les modèles de développement des équipes	125
Quelques questions simples pour évaluer le niveau de développement d’un groupe professionnel	125
Le modèle de William Schutz : l’Elément Humain	126
Petite histoire de la théorie FIRO	126
Les phases de croissance des équipes selon Schutz	126
Les concepts clés du modèle de l’Elément Humain	127
Poser un diagnostic d’équipe avec la théorie FIRO	129

Développer les sentiments d'importance, de compétence et d'amabilité en groupe	134
Travailler efficacement en équipe : complémentarité et concordance	136
Le modèle de John Whitmore	137
Les modèles en trois et six stades de V. Lenhardt	139
Premier modèle : la croissance en trois étapes	139
Deuxième modèle : la croissance en six étapes	147
Les cinq stades de développement des équipes d'O. Devillard	154
Les types culturels d'équipes d'Alain Cardon	155
Quatre cultures d'équipe	155
Rôle du coach	157
Le modèle de B. Lecerf-Thomas	158
Les quatre stades d'égoïsme dans le développement d'équipe	159
Synoptique du chapitre suivant	160
Chapitre 20 – Mener une mission d'accompagnement d'équipe, aspects complémentaires...	161
Préambule	161
L'intervention stratégique appliquée aux équipes de direction et équipes opérationnelles...	161
Rappel du sens que l'on peut donner aux tensions dans les équipes qui les amènent à demander à être accompagnées	161
Point de départ de la réflexion du dirigeant et de l'intervenant pour agir sur le terrain	162
La crise d'homéostasie au service de la montée en compétences	162
Principes qui régissent l'organisation de la crise	164
Fil rouge pour construire son intervention : la grille d'A. Tonnélé	165
Fil rouge pour construire son intervention : les cinq étapes de D. Bériot	167
Cadrer la demande (aussi appelé « effectuer le travail de leading »)	169
Représenter l'impact des acteurs	175
Elaborer une démarche stratégique d'intervention pour déclencher le changement	176
Engager une première intervention	179
Réguler le système	183
Fil rouge pour accompagner les équipes de direction : le parcours « NAITRE-RE » de l'institut maïeutis	184

Polarité de travail de « NAITRE-RE » : cohérence et cohésion d'équipe pour accroître la coopération	186
Dix points pour évaluer la cohérence d'une équipe	187
L'équipe ad hoc qui se définit elle-même	190
La complémentarité des rôles comme principe de cohérence	191
Aspects relatifs à la cohésion d'équipe dont notamment la confiance	193
Récapitulatif d'une action d'accompagnement d'équipe pour l'institut maïeutis	193
Le minimum syndical du contrat d'accompagnement avec le responsable d'équipe	194
Construire une dynamique de confiance en équipe	195
Le développement d'une culture commune	197
Le développement de l'intelligence collective : pouvoir, savoir, vouloir coopérer pour rendre l'équipe efficace	198
Les axes de communication à privilégier lors d'un accompagnement stratégique	200
Synoptique du chapitre suivant	201
Chapitre 21 – La régulation, démarche et outil de cohésion d'équipe	202
Préambule	202
La régulation : un continuum de pratiques	202
Survol rapide	202
Contexte actuel qui exige régulation et apprentissage des protocoles associés	203
Avant d'agir, les quelques tâches et vérifications du coach...	204
Le rôle du coach lors de la régulation	206
Description des quatre premiers éléments du continuum de régulation	207
La mise à plat des représentations	207
La métacommunication	211
La régulation relationnelle	213
La confrontation : régularisation ou régulation ?	216
La gestion de conflits, la médiation	219
Rapide tour d'horizon de ce que l'on entend par médiation et par conflit	219
Pourquoi y a-t-il une recrudescence des conflits en entreprise ?	221
Quelle résolution peut-on mettre en œuvre ?	223
Le regard de l'approche systémique sur les conflits	227
Quelques points de repère classiques pour diagnostiquer où se situe le problème	229

Les niveaux logiques de Dilts	229
Les types classiques de désaccords sur la mise en œuvre de projet	229
La grille des neuf niveaux de sens de V. Lenhardt	230
Trois binômes comportementaux de souffrance	232
Outil de diagnostic du coach pour savoir s'il doit déclencher une régulation / confrontation en équipe	235
Quelques points de repère d'animation complémentaires pour le coach ou le Managers 2.0	236
Les rôles classiques dans les équipes de plus de 12 personnes ou plus	236
La géographie de l'équipe et son utilisation	238
La gestion du temps	241
Correspondance entre les comportements d'équipe en séminaire et ceux en entreprise	243
La technique de la triangulation	243
Les Etats du Moi négatifs dans la vie des équipes	244
Des méta-programmes qui ne facilitent pas la coopération	244
Accompagner les deuils en entreprise	246
Accompagner la prise de décision en équipe	246
Pour conclure cette quatrième et dernière partie...	246
La posture du coach d'équipe	246
Le mapping des outils du coach individuel, d'équipe et d'organisation systémicien	247
Et finalement	248
Epilogue : Accompagner la croissance de l'autonomie	249
Qu'appelle-t-on autonomie ?	249
L'autonomie, au plan philosophique...	249
L'autonomie « bernienne » de l'Analyse Transactionnelle...	250
Le modèle de Nola K. Symor	251
La contribution de V. Lenhardt	252
L'autonomie telle qu'elle est implicitement envisagée en entreprise	253
Accompagner la croissance de l'autonomie	253
Remarques préliminaires	253
Description des stades de l'autonomie et l'accompagnement du passage de l'un à l'autre	255
Récapitulatif du travail du manager / coach pour faire croître l'autonomie	267

L'appel au sens pour faciliter les passages	268
Rapprochement de l'accompagnement de l'autonomie en coaching et de la terminologie bernienne (AT et TOB)	271
Accompagner la croissance de l'autonomie de l'équipe	272
En quoi consiste le développement identitaire que nous accompagnons en coaching ?	276

Remerciements,
et Bibliographie

Remerciements 280

Bibliographie 282

Quatrième de couverture du deuxième tome 293

Texte de présentation 293

À propos de l'auteur 293

Table des illustrations

FIGURE 1 – DEMARCHE GLOBALE D'ACCOMPAGNEMENT VISANT SIMULTANEMENT DEVELOPPEMENTS PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	15
FIGURE 2 - LES POLARITES DES CINQ OUVRAGES SELON LES VERTEBRES DE SENS ET D'IDENTITE	17
FIGURE 3 – LES POLARITES D'ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT TUTEUR DE SENS	21
FIGURE 4 – DISPOSITION DU « JEU DU ROI »	35
FIGURE 5 – DIAGRAMME DE STRUCTURE SIMPLE	39
FIGURE 6 – QUATRE COLONNES POUR UN SCHEMA ORGANISATIONNEL SIMPLE	40
FIGURE 7 – LA COLONNE « TRAVAIL » DE L'ORGANISATION (ACTIVITES ET PROCESSUS)	41
FIGURE 8 – RECAPITULATIF DES TROIS PROCESSUS DU TRAVAIL NON RENTABLE	42
FIGURE 9 – REGULER OU DIMINUER LA PART DE L'ENERGIE DEDIEE AU TRAVAIL NON RENTABLE	43
FIGURE 10 – LA COLONNE « LEADERSHIP » DE L'ORGANISATION	44
FIGURE 11 – LA COLONNE « CANON » DE L'ORGANISATION	49
FIGURE 12 – LA COLONNE « MEMBRES » DE L'ORGANISATION	53
FIGURE 13 – IMAGO DE GROUPE PLUS OU MOINS DIFFERENCIE	54
FIGURE 14 – FORCES INDIVIDUELLE ET INSTITUTIONNELLE QUI S'ACTUALISENT DANS L'ORGANISATION	55

FIGURE 15 – LIENS ENTRE AJUSTEMENT D’IMAGO, STRUCTURATION DU TEMPS ET NIVEAU D’ENGAGEMENT (D’APRES E. BERNE)	56
FIGURE 16 – TABLEAU RECAPITULATIF DE LA STRUCTURATION DU TEMPS ET DU ROLE ASSOCIE DU LEADER	57
FIGURE 17 – SCHEMA DE FOX COMPLET	58
FIGURE 18 – TABLEAU RECAPITULATIF DU QUESTIONNEMENT A MENER AVEC LE DIRIGEANT	60
FIGURE 19 – QUESTIONS CLES RELATIVES AUX COLONNES DU SCHEMA DE FOX	61
FIGURE 20 – TABLEAU RECAPITULATIF DU STADE D’AJUSTEMENT D’IMAGO EN FONCTION DE LA STRUCTURATION DU TEMPS	63
FIGURE 21 – LES REGRESSIONS DANS LA STRUCTURATION DU TEMPS UTILISEES COMME DIAGNOSTIC RAPIDE DES DYSFONCTIONNEMENTS DE L’ORGANISATION	64
FIGURE 22 – AUTRE REPRESENTATION DU DIAGNOSTIC RAPIDE DES DYSFONCTIONNEMENTS DE L’ORGANISATION EN FONCTION DE LA STRUCTURATION DU TEMPS	64
FIGURE 23 – L’ACCORD SUR LES FINALITES SOUS-TEND L’ELABORATION DE LA VISION	68
FIGURE 24 – CONCEPTION DE L’IDENTITE DES ACTEURS EN FONCTION DE LA METHODE STRATEGIQUE (D’APRES V. LENHARDT)	69
FIGURE 25 – NIVEAUX LOGIQUES DE LA VISION (D’APRES V. LENHARDT)	71
FIGURE 26 – LE YOYO ENTRE NIVEAUX LOGIQUES DE LA VISION (D’APRES V. LENHARDT)	72
FIGURE 27 – NOUVELLE COURBE DE VALEUR GENEREE PAR QUATRE VERBES : REDUIRE, CREER, AMELIORER, ELIMINER	74
FIGURE 28 – LA VISION, CINQ ETAPES A METTRE EN ŒUVRE (D’APRES V. LENHARDT)	74
FIGURE 29 – LA METHODOLOGIE DE MICKAEL DOYLE POUR CONSTRUIRE UNE VISION (D’APRES M. DOYLE)	75
FIGURE 30 – LA VISION 5 ETOILES DE M. DOYLE	76
FIGURE 31 – CAPITALISATION DU TRAVAIL DE VISION	82
FIGURE 32 – CAPITALISATION DU TRAVAIL DE VISION (D’APRES K. PLANK)	83
FIGURE 33 – LES CINQ ELEMENTS DU CHANGEMENT EN ENTREPRISE (D’APRES V. LENHARDT)	85
FIGURE 34 – NOMBRE DE RELATIONS EN FONCTION DU NOMBRE DE PERSONNES DANS UN SYSTEME HUMAIN	91
FIGURE 35 – CARACTERISTIQUES DES LOGIQUES ANALYTIQUE ET SYSTEMIQUE (D’APRES D. BERIOT)	92
FIGURE 36 – LES SEPT PROPRIETES INVARIANTES DES SYSTEMES	93
FIGURE 37 – PROPRIETES DES SYSTEMES ET LEURS IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES	97

FIGURE 38 – LES CINQ PRINCIPES QUI REGISSENT LES SYSTEMES SOCIAUX	99
FIGURE 39 – HIERARCHIE DES PRINCIPES QUI REGISSENT LES SYSTEMES SOCIAUX	99
FIGURE 40 – LOGIQUE DE L'INTERVENTION SYSTEMIQUE : CLARIFIER L'OBJECTIF PLUTOT QU'ANALYSER LES CAUSES (D'APRES D. BERIOT)	100
FIGURE 41 – L'EQUILIBRE ENTRE FACTEURS RATIONNELS ET EMOTIONNELS POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE COLLECTIVE (D'APRES J. KOTTER)	117
FIGURE 42 – CONTINUUM DES GROUPEMENTS HUMAINS DU MOINS AU PLUS STRUCTURE	119
FIGURE 43 – RECAPITULATIF DES QUATRE ETAPES DE LA VIE D'UN GROUPE ET DE SES BESOINS	123
FIGURE 44 – RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX ELEMENTS DE L'ETRE HUMAIN TRAITES PAR LA THEORIE FIRO	129
FIGURE 45 – RECAPITULATIF DE LA THEORIE FIRO UTILE POUR LE COACH OU LE MANAGER DANS SA CONDUITE DE L'EQUIPE	130
FIGURE 46 – DIMENSION RELATIONNELLE AU DEVELOPPEMENT DES SENTIMENTS D'IMPORTANCE, DE COMPETENCE ET D'AMABILITE	133
FIGURE 47 – LA MATRICE A NEUF CASES	133
FIGURE 48 – LIENS ENTRE STADE DE DEVELOPPEMENT COLLECTIF, NIVEAU D'AUTONOMIE ET BESOINS D'A.MASLOW (D'APRES J. WHITMORE)	135
FIGURE 49 – STADES DE DEVELOPPEMENT D'EQUIPE, TROIS STADES	138
FIGURE 50 – MODELE EN TROIS STADES : LIENS AVEC IDENTITE MANAGERIALE ET CULTURE D'ENTREPRISE	141
FIGURE 51 – POSTURE DE « RESPONSABLE DE PROCESSUS » D'UN GROUPE	142
FIGURE 52 – RECAPITULATIF DES CARACTERISTIQUES DU MODELE DES TROIS STADES DE DEVELOPPEMENT D'EQUIPE	145
FIGURE 53 – STADES DE DEVELOPPEMENT D'EQUIPE, SIX STADES	146
FIGURE 54 – DYNAMIQUE DE HAUT EN BAS	146
FIGURE 55 – DYNAMIQUE DE HAUT EN BAS ET DE BAS EN HAUT	147
FIGURE 56 – DYNAMIQUE TRANSVERSE	147
FIGURE 57 – DYNAMIQUE A L'EQUILIBRE	148
FIGURE 58 – DYNAMIQUE CIRCULAIRE AVEC VISION EMERGENTE	149
FIGURE 59 – DYNAMIQUE CENTREE SUR LA VISION	149
FIGURE 60 – CORRESPONDANCES ENTRE MODELES DE DEVELOPPEMENT D'EQUIPE EN TROIS ET SIX STADES	151
FIGURE 61 – EXEMPLE D'HISTOGRAMME D'AUTODIAGNOSTIC D'UNE EQUIPE	151

FIGURE 62 – CARACTERISTIQUES DES QUATRE CULTURES D’EQUIPES D’ALAIN CARDON	155
FIGURE 63 – LES STADES DE DEVELOPPEMENT D’EQUIPE SELON LEUR TYPE DE COLLABORATION	156
FIGURE 64 – QUATRE STADE D’EGOCENTRISME EN EQUIPE	157
FIGURE 65 – LA MONTEE EN COMPETENCES DE L’ENTREPRISE, DE L’EQUIPE, DE L’INDIVIDU PAR L’INTERVENTION SYSTEMIQUE (DECLINAISON D’APRES B. LECERF THOMAS)	161
FIGURE 66 – L’APPROCHE EN SEPT ETAPES (D’APRES A. TONNELE)	164
FIGURE 67 – LA GRILLE CREER (D’APRES D. BERIOT)	166
FIGURE 68 – CADRER LA DEMANDE AVEC LES DIX COMPOSANTES D’UN SYSTEME COMPLEXE (D’APRES D. BERIOT)	167
FIGURE 69 – LIEN ENTRE DEMANDE N, OBJECTIF N+1, N+2, N+3 ETC.	168
FIGURE 70 – LES QUESTIONS POUR CIRCONSCRIRE LES DIX COMPOSANTES D’UN SYSTEME COMPLEXE	171
FIGURE 71 – CONVENTION POUR LA MODELISATION SYNCHRONIQUE	174
FIGURE 72 – LE CHANGEMENT HOMEOSTATIQUE : ABSENCE DE STRATEGIE (D’APRES D. BERIOT)	175
FIGURE 73 – STRATEGIE DE CHANGEMENT EVOLUTIVE (D’APRES D. BERIOT)	175
FIGURE 74 – STRATEGIE DE CHANGEMENT PAR RUPTURE (D’APRES D. BERIOT)	176
FIGURE 75 – SIX CONSTATS A GARDER EN MEMOIRE LORS DES INTERVENTIONS EN EQUIPES	177
FIGURE 76 – LE MODELE ORF (D’APRES V. LENHARDT)	179
FIGURE 77 – RECAPITULATIF DES POINTS ESSENTIELS DE LA REGULATION D’UN SYSTEME	181
FIGURE 78 – DEPLOIEMENT PEDAGOGIQUE DE L’INTERVENTION « NAITRE-RE »	183
FIGURE 79 – DEPLOIEMENT CHRONOLOGIQUE DE L’INTERVENTION « NAITRE-RE »	183
FIGURE 80 – LA COOPERATION IMPLIQUE COHERENCE DE FONCTIONNEMENT ET COHESION D’EQUIPE	184
FIGURE 81 – FICHE D’EVALUATION DE LA COHERENCE D’EQUIPE	186
FIGURE 82 – COHERENCE DE FONCTIONNEMENT DE TROIS EQUIPES EN ETROITE INTERDEPENDANCE	187
FIGURE 83 – GRAPHIQUE DE COHERENCE DE FONCTIONNEMENT DE TROIS EQUIPES (MOYENNE 42,8%)	187
FIGURE 84 – EVALUATION DES BESOINS DE COOPERATION PAR BINOMES DE COLLABORATEURS	189

FIGURE 85 – EVALUATION DES BESOINS DE REGULATION EN FONCTION DES BESOINS DE COOPERATION	190
FIGURE 86 – POLARITES D'ACCOMPAGNEMENT D'EQUIPE SELON LA COHERENCE ET LA COHESION	192
FIGURE 87 – LA CONFIANCE COMME RESULTAT DE LA COHERENCE ENTRE COMPORTEMENTS (VISIBLES) ET ATTITUDES (INVISIBLES)	193
FIGURE 88 – LES CINQ PILIERS DE LA CONFIANCE (SELON V. LENHARDT)	194
FIGURE 89 – LES CINQ CONTRATS DE CONFIANCE DE S. KARPMAN	194
FIGURE 90 – LE DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE D'EQUIPE COMMUNE	195
FIGURE 91 – POUVOIR, SAVOIR ET VOULOIR COOPERER (D'APRES O. ZARA)	197
FIGURE 92 – LISTE DES ACTIONS POSSIBLES A INITIER DANS CHAQUE CYCLE (D'APRES O. ZARA)	197
FIGURE 93 – UN CONTINUUM DE REGULATION REGROUPANT DIFFERENTS PROTOCOLES	200
FIGURE 94 – LA COURBE D'INTEGRATION DE LA CONNAISSANCE DE LA REGULATION ET LE ROLE DU COACH	202
FIGURE 95 – LA REGULATION ET LES DIMENSIONS DE L'INCLUSION, DU CONTROLE ET DE L'OUVERTURE DE SCHUTZ	204
FIGURE 96 – DEMARCHE CLASSIQUE DE DISCUSSION EN EQUIPE	206
FIGURE 97 – PROCESSUS DE MISE A PLAT DES REPRESENTATIONS ANIME PAR UN COACH	206
FIGURE 98 – PROCESSUS DE MISE A PLAT DES REPRESENTATIONS EN SIX ETAPES (D'APRES V. LENHARDT)	208
FIGURE 99 – MISE A PLAT DES REPRESENTATIONS COMME LE PASSAGE DU DESACCORD A L'ACCORD (D'APRES V. LENHARDT)	209
FIGURE 100 – UN EXEMPLE DE MISE A PLAT DES REPRESENTATIONS ET DE METACOMMUNICATION COMBINEE	211
FIGURE 101 – PREFERENCE DE CLIMAT RELATIONNEL ET EQUIVALENCES CONCRETES	213
FIGURE 102 – CADRE GENERAL DE LA CONFRONTATION	215
FIGURE 103 – LA MEDIATION EN ENTREPRISE	218
FIGURE 104 – DIFFEREND VS AFFRONTEMENT	219
FIGURE 105 – DIFFERENTES STRATEGIES POSSIBLES DE GESTION DE CONFLIT (D'APRES D. NOYE)	222
FIGURE 106 – LES NEUF NIVEAUX DE SENS (D'APRES V. LENHARDT)	228
FIGURE 107 – TROIS MODES D'INTERACTIONS DE SOUFFRANCE DANS LES SYSTEMES HUMAINS	231

FIGURE 108 – PHENOMENE DE PETERISATION / PREMATURETION	231
FIGURE 109 – PHENOMENE DE CONTAGION	232
FIGURE 110 – PHENOMENE DE PROTECTION MUTUELLE	232
FIGURE 111 – PHENOMENE DE BOUC-EMISSARISATION / VICTIMISATION	232
FIGURE 112 – PERSONNALITE 1 : LE BOUC EMISSAIRE TROUBLE FAIT	234
FIGURE 113 – PERSONNALITE 2 : LE SEDUCTEUR	235
FIGURE 114 – PERSONNALITE 3 : L'ANTI CONFLICTUANT	235
FIGURE 115 – PERSONNALITE 4 : LE LEADER PSYCHOLOGIQUE DU GROUPE	236
FIGURE 116 – LE SENS DES PLACES SELON LE CANEVAS DU « JEU DU ROI » APPLIQUE A UNE EQUIPE DE 13 PERSONNES	238
FIGURE 117 – CORRESPONDANCES ENTRE COMPORTEMENTS D'EQUIPE ET CEUX D'ENTREPRISE	241
FIGURE 118 – ETATS DU MOI NEGATIFS DES MEMBRES D'UN GROUPE A CONSIDERER EN REGULATION	242
FIGURE 119 – RECAPITULATIF DE L'ACTION DU COACH SYSTEMIQUE SELON L'INSTITUT MAÏEUTIS	246
FIGURE 120 – LES CRISES IDENTITAIRES DANS LA CROISSANCE DE L'AUTONOMIE	252
FIGURE 121 – DE LA DEPENDANCE A L'INTERDEPENDANCE, PAS DE RACCOURCI NI DE PASSAGE DIRECT SANS UN CHEMINEMENT LONG	253
FIGURE 122 – SYMBIOSE INSTITUTIONNELLE (HIERARCHIQUE)	254
FIGURE 123 – RELATIONS OPERATIONNELLES IDEALES	254
FIGURE 124 – DEUX CHAINES OPERATIONNELLES FUSIONNELLES OU SYMBIOTIQUES DANS L'ENTREPRISE	254
FIGURE 125 – RESUME VISUEL DU PASSAGE DE LA DEPENDANCE A LA CONTRE-DEPENDANCE	257
FIGURE 126 – RESUME VISUEL DU PASSAGE DE LA CONTRE-DEPENDANCE A L'INDEPENDANCE	260
FIGURE 127 – RESUME VISUEL DU PASSAGE DE L'INDEPENDANCE A L'INTERDEPENDANCE	262
FIGURE 128 – RESUME VISUEL DU STADE DE L'INTERDEPENDANCE	263
FIGURE 129 – RESUME VISUEL DU PASSAGE DE L'INTERDEPENDANCE A LA DEPENDANCE DE DEUXIEME NIVEAU	265
FIGURE 130 – RESUME VISUEL DES CRISES CAUSEES LORS DU PASSAGE D'UN STADE AU SUIVANT	266
FIGURE 131 – LA PLACE DU SENS DANS L'AUTONOMIE	268

FIGURE 132 – LA VISION COMME ELEMENT FEDERATEUR DE PERSONNES AYANT DES DEGRES D'AUTONOMIE DIFFERENTS 268

FIGURE 133 – AUTONOMIE, IDENTITE MANAGERIALE ET MANAGEMENT SITUATIONNEL 269

FIGURE 134 – CROISSANCE DE L'AUTONOMIE EN COACHING ET TERMINOLOGIE AT ET TOB 271

FIGURE 135 – CORRESPONDANCE ENTRE STADE D'AUTONOMIE ET TYPES DE COOPERATION EN EQUIPE 272

FIGURE 136 – STADE 1 : LA COOPERATION LABORIEUSE 272

FIGURE 137 – STADE 2 : LA CONCURRENCE INTERNE 272

FIGURE 138 – STADE 3 : LA COOPERATION CONSTRUCTIVE 273

FIGURE 139 – STADE 4 : LA COOPETITION CREATIVE 273

FIGURE 140 – CROISSANCE DE L'AUTONOMIE EN EQUIPE (D'APRES B. LECERF-THOMAS) 274

Préface de Jacques Antoine Malarewicz

Depuis la fin des années quatre-vingt et la disparition des grandes idéologies, le monde s'est désenchanté. Il a perdu le souffle romantique qui l'animait depuis la fin du 18ème siècle et qui commandait de s'engager, d'une manière ou d'une autre, pour une ou plusieurs causes. Il pensait même être sorti de l'Histoire, mais il y est revenu brutalement rappelé à l'ordre par des enjeux géopolitiques que la guerre froide semblait avoir épuisés.

Dans les suites du séisme qu'ont été les guerres de religion au 16ème siècle, Dieu s'est progressivement effacé pour céder sa place aux multiples déclinaisons du consumérisme. La fameuse main invisible d'Adam Smith a eu la prétention de générer elle-même l'harmonie universelle promise jusque-là par la pensée et la pratique religieuses. Mais, elle n'y est pas parvenue, la guerre de tous contre tous dramatise les relations entre les individus et les groupes.

Les philosophes des Lumières, en privilégiant l'égalité dans la fameuse collection républicaine, n'avaient probablement pas anticipé l'émergence d'un individualisme et d'un court-termisme triomphants qui sont devenus tous deux les meilleurs alliés de l'économie libérale. Il nous reste à trouver les conditions de la fraternité.

Notre postmodernité, orpheline des grandes valeurs qui associaient le progrès à la science, nous voit confrontés à des défis inimaginables jusque-là. Les déséquilibres éco-systémiques que subit déjà la planète, épuisée par le dogme de la croissance, les phénomènes migratoires qui en découlent, les revendications identitaires et religieuses qui nous ramènent aux temps de l'affirmation des états-nations, tous ces phénomènes nous obligent à mettre en question nos modes de vie de manière radicale. Cependant, la situation est tellement dégradée que les résultats d'hypothétiques changements significatifs ne peuvent émerger qu'au-delà de l'horizon générationnel.

L'homme est invité à se pencher sur lui-même, mais il n'a jamais été aussi seul. Il se trouve dans l'obligation de définir pour lui-même sa propre externalité, autrement dit les termes et les conditions de sa maturation. Il ne peut plus simplement expliquer le monde, il doit le

comprendre en intégrant ses propres limites dans sa dynamique, car il semble enfin accepter d'en faire partie. La complexité est notre quotidien, aucune théorie ne parvient à la contenir, sauf à intégrer l'irrationnel dont l'humain accompagne ses moindres prises de position.

Les solides frontières qui séparaient les sciences dures des sciences molles se sont assouplies en même temps que les liens entre les différents domaines de la connaissance se sont multipliés. Mais, le chemin est difficile à parcourir, qui seul permet de s'enrichir, entre les innombrables connaissances qui sont maintenant disponibles sur la toile et un véritable savoir qui ouvre sur le savoir-faire et surtout le savoir-être. La fameuse affirmation de Rabelais : « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » reste toujours d'actualité. Toute pensée ne peut faire l'économie d'une réflexion morale et d'une prise de recul sur les conditions de notre survie.

Avec la globalisation économique, l'omniprésence des flux financiers, l'accélération du rythme des révolutions technologiques, le lien au travail de tout un chacun s'est complexifié car l'activité professionnelle s'est imposée comme principale pourvoyeuse d'identité pour l'individu.

J'existe plus ou moins en fonction du fait que je suis travailleur ou chômeur, actif ou inactif, compétitif ou encore capable de montrer une sincère adhésion aux valeurs de l'entreprise. C'est ce qui fait que le sentiment d'appartenance à la structure de tout un chacun est constamment sollicité, de même qu'il paraît évident que l'ambition doit résider dans un constant développement de l'individu, toujours en référence au cadre réducteur de ses compétences professionnelles.

Qu'on l'accepte ou non, tout se passe comme si l'entreprise est devenue le principal référentiel sociétal. Plus précisément, elle illustre la convergence des deux principaux régulateurs de la société, à savoir ce que j'appelle le psychologisme --- un mush mallow de notions tout autant flatteuses qu'indigestes --- et le législatif --- il suffit de constater l'épaisseur croissante du Code du Travail ---. L'entreprise s'impose comme la source en même temps que l'objectif d'un ensemble de réflexions qui sont supposées concerner toute la société. Ces réflexions tentent de restaurer un hypothétique Âge d'Or, celui où l'humain aurait prévalu. À la toute fin du 18ème siècle, au capitaine d'un bâtiment de la Royal Navy qui lui jetait au visage : « Vous, Français, vous vous battez pour l'argent. Tandis que nous, Anglais, nous nous battons pour l'honneur ! » Surcouf répliqua : « Chacun se bat pour ce qui lui manque ! »

On peut déplorer cette omniprésence du travail et de l'entreprise dans la définition de l'identité de l'individu, on l'aura compris c'est ma position, mais il s'agit-là d'une réalité très actuelle dont on ne peut éviter d'avoir à tenir compte.

À sa manière, à la fois généreuse et documentée, avec une manifeste volonté de se montrer aussi complet que possible, Jérôme Curnier nous invite à l'accompagner dans une courageuse mise en perspective des modèles de compréhension et de structuration des groupes humains. Il propose une tentative de hiérarchisation de ces modèles en s'appuyant sur les référentiels les plus couramment admis et ne craint pas de se confronter avec la complexité que soulève toujours la périlleuse description du passage entre l'individu et le groupe.

Son travail participe ainsi à la clarification des débats qui parcourent l'entreprise notamment pour tout ce qui concerne ses enjeux les plus actuels, à savoir la coopération, la transversalité

et la véritable mise en place de l'intelligence dans sa dimension collective. Surtout, il entrouvre et explore des pistes de réflexion généreuses et fécondes, dans le cadre du travail, sur la construction d'un état d'esprit qui aille à l'encontre de l'individualisme et de ce que je nommais précédemment la guerre de tous contre tous.

Introduction

Pour ceux qui ont manqué le début...

Survol du tome 1 : accompagner les enjeux d'aujourd'hui et de demain en entreprise et dans la société civile

Dans la première partie du premier tome (sur les cinq de cette collection traitant du « coaching global »), j'ai présenté, à la suite de nombreux auteurs, des éléments que je considérais essentiels pour caractériser la mutation que nous traversons à l'heure actuelle. S'il fallait ne choisir qu'une expression, je parlerais volontiers de ruptures macroscopiques, qu'elles soient technologique, économique, sociologique, écologique, existentielle et peut-être même spirituelle et d'une quête de sens sans précédent... Or, dans cette quête et dans ces mutations, le meilleur semble côtoyer le pire et inversement !

- Sur le plan technologique, on peut citer la démultiplication des accès à l'information, alors même que la maturité psychologique et existentielle des utilisateurs n'est pas toujours à la hauteur.
- Sur les plans économique et organisationnel, l'entreprise devient un lieu de développement malgré les vicissitudes qu'elle connaît en Europe ; les modes managériaux sont en crise et les principes du management classiques sont vermoulus.
- Au plan sociologique, nous passons d'une société de la névrose à celle de la dépression (A. Erhenberg) mais simultanément, on constate le raffermissement d'une conscience écologique et l'émergence de valeurs qui sous-tendent le développement durable.

En regard de ces éléments, je me suis attardé sur la double dynamique d'accompagnement personnel et professionnel qu'il convient, à mon sens, de suivre pour permettre à l'être humain du XXIème siècle :

- De se tenir debout face aux nombreux défis auxquels il doit se confronter ;
- Et de se réapproprier la responsabilité du sens (direction et signification) qu'il donne à son existence.

Comme le montre le schéma ci-dessous, reflet général de la pédagogie d'accompagnement de l'institut maïeutis, le développement personnel entraîne le développement professionnel qui, en retour, impacte le développement personnel. Tout se passe selon une circularité vertueuse qui repose sur un projet de société qui se résume à favoriser le développement du « constructionisme social ». Ce concept, que j'emprunte à Kenneth Gergen, est le résultat en termes de significations, compréhensions, connaissances et valeurs collectives de toutes les conversations et actions qui se déroulent partout dans le monde et qui remettent en question nos savoirs autoritaires.

La démarche du « constructionisme social », comme son auteur le souligne, nous incite « à nous voir intrinsèquement interdépendants et, ce faisant, à penser que notre avenir dépend de la façon dont nous gérons ces interdépendances. Cela passe nécessairement par le développement de nos capacités à transformer collectivement la construction de nos personnalités et celle du monde ».

Ma première conviction est que l'accompagnement devient un outil essentiel de la démarche et la relation un langage euristique pour mettre en œuvre un tel chantier...

Ma seconde conviction est que la déclinaison de ce « constructionisme social » doit se faire dans l'ensemble des domaines de notre vie collective et individuelle, qu'elle soit professionnelle ou encore personnelle.

J'avais fait le choix, dès le début de la rédaction de cette « somme » consacrée à l'accompagnement, de commencer par expliciter une démarche d'intelligence collective dans le champ professionnel que j'ai développée (que j'ai appelée « ENTRE 2 MAGNESITE »), laquelle permet de capitaliser les pratiques de conduite des hommes et les savoirs relationnels de l'entreprise. Cela faisait précisément l'objet de la deuxième partie du premier tome.

Figure 1 – Démarche globale d'accompagnement visant simultanément développements personnel et professionnel

Dans ce deuxième ouvrage, je m'attelle à expliciter les grandes axes de ce que l'on nomme le coaching professionnel, qu'il s'agisse d'accompagnement des managers et de celui des dirigeants ainsi que du travail de régulation et de médiation en entreprise.

Un des enjeux de ces types d'accompagnement est de permettre à chacun de construire en conscience son propre cheminement professionnel et de répondre à une forme d'appel intérieur, véritable vocation, à transformer le monde et à lui donner du sens, prérogative inaliénable de la condition humaine.

Présentation rapide du contenu de ce deuxième tome...

Ce volume 2 est composé de deux opus.

Dans le premier opus, j'ai abordé en première partie les moteurs qui sous-tendent la démarche du coaching en entreprise. Puis, en deuxième partie, j'ai traité ce que j'ai nommé le « Développement de l'Identité Autonome Managériale » (le « DIAM »). Il s'agissait d'y présenter les savoir-faire et savoir-être spécifiques utiles à connaître et à développer pour un manager pris dans un environnement professionnel complexe. J'en avais identifié six : la connaissance de soi, les identités managériales, le maintien de sa sécurité intérieure dans un quotidien chaotique, l'animation d'équipe, la prise de décision, l'art de donner du sens à son travail pour maintenir sa motivation.

La troisième et la quatrième parties du volume 2 de la collection font l'objet de ce second opus. Tout d'abord, je vais m'attarder longuement sur le coaching de dirigeant qui se distingue du coaching de manager. Cette distinction porte d'une part sur les thèmes techniques à aborder lors de tels accompagnements, d'autre part sur le rôle symbolique que le dirigeant occupe « malgré lui ». Ce dernier doit en effet assumer de devenir une icône de représentation collective en remplacement des figures classiques d'autorité (Etat, Armée, Eglise, Ecole, Famille, etc.) qui semblent être en crise dans la société actuelle. La quatrième partie sera consacrée aux processus de vie d'équipe, de régulation et de médiation entre les membres d'un groupe qui doivent travailler ensemble. Nous y verrons combien le terme de « régulation » est générique et couvre un continuum de pratiques qui va de la mise à plat de représentations à la gestion de conflit.

Rappel du projet rédactionnel et des éléments qui seront développés dans les troisième, quatrième et cinquième tomes.

Le projet rédactionnel de cette collection est de rendre compte de protocoles qui permettent d'accompagner les acteurs de et dans la « révolution noétique » que nous traversons.

- Il faut entendre par le premier terme de cette expression (« révolution ») que nous ne vivons pas simplement une évolution mais que nous sommes rentrés dans une période de transformation si profonde que nos points de repères qui faisaient notre stabilité d'hier ne peuvent précisément plus jouer le rôle de stabilisateur. Cette mutation s'apparente à une véritable révolution.
- Le second terme (« noétique ») se réfère dans notre contexte à la nécessité pour chacun d'apprendre à construire du sens en développant une écoute intérieure profonde, en (re)découvrant l'importance de respecter ce qu'est l'Humain et son environnement, dont il ne peut se départir, respect qui seul nous permettra de vivre ces mutations.

Compter et contrôler dans une perspective économique, cela n'a jamais été suffisant, mais on a fait comme si depuis le début de l'ère industrielle. Le progrès devait répondre à toutes nos aspirations. Mais cette conception a fait long feu. A l'ère postindustrielle, il nous faut développer individuellement autant que collectivement la compétence de raconter et de donner du sens à ce que nous vivons. Sans quoi nous risquons de sombrer sociologiquement et psychologiquement dans le vide existentiel (tel que V. Frankl en parle et que j'ai explicité dans le tome 1), ce qui n'aura pour conséquence que d'exacerber les violences les plus barbares dont nous sommes quotidiennement les témoins par le truchement des médias...

Le troisième volume abordera des formes d'accompagnement qui traitent d'aspects plus individuels voire plus intimes du fonctionnement de l'être humain : prises de décisions existentielles, travail sur les croyances limitantes qui nous empêchent de déployer ce dont nous sommes porteurs, réévaluation de nos valeurs et de leurs équivalences concrètes dans notre vie. On croit souvent que cela relève de démarches ou protocoles thérapeutiques. Pourtant, comme chacun traverse tôt ou tard ces réajustements dans l'existence, autant en connaître leur fonctionnement, l'anthropologie qui les sous-tend, leurs attendus.

Les quatrième et cinquième livres seront l'occasion de nous réinterroger sur ce que nous savons de l'évolution, du développement de la conscience et finalement de revisiter ce que nous connaissons de notre identité spirituelle en tant qu'être humain. La raison d'être de ces deux derniers tomes sera de cheminer à tâtons mais résolument, autour de ce que nous savons et ce dont nous avons l'expérience culturellement et surtout individuellement de notre vie intérieure spirituelle.

Progression des ouvrages et schéma récapitulatif

Les différents concepts sont présentés selon la progression de chaque ouvrage mais dans la dynamique d'un tout. L'enjeu étant de permettre une fertilisation croisée donnant plus de puissance au tout qu'à la somme des parties si elles étaient prises de façon distincte, sans fil directeur.

Le schéma suivant récapitule les centres de gravité de chaque ouvrage et les place sur les vertèbres de la « colonne du sens » dont nous devons la modélisation à Vincent Lenhardt et que j'ai modifiée quelque peu et présentée succinctement dans le premier tome.

Figure 2 - Les polarités des cinq ouvrages selon les vertèbres de sens et d'identité

Troisième Partie

Le Développement du leader

« Entrepreneur de Sens »

ou le coaching de dirigeant

Chapitre 12 – Les polarités d'accompagnement du Dirigeant

Introduction

Accompagner un dirigeant est sensiblement différent de l'accompagnement d'un manager. Si les techniques proprement dites de coaching restent inchangées, c'est la nature des questions abordées qui n'est pas identique. Certes, le dirigeant a les mêmes problématiques dont nous avons parlées au chapitre précédent en matière de parcours, d'identités managériales, d'animation de ses troupes, de son rapport à la complexité, etc. mais il est surtout celui qui tient les commandes de la société, beaucoup plus que ne peut l'être n'importe quel autre manager de l'entreprise. C'est lui qui est le patron. A ce titre il est « plus égal » que les autres, plus responsable de donner du sens à son action en un mot.

Sa responsabilité dans la gestion organisationnelle de l'entreprise est plus forte encore que celle des managers. De plus la question de sa motivation devient essentielle. Au cœur même de sa motivation se situe généralement la vision qu'il a de son activité et de la raison d'être de son entreprise. Le marché évoluant, la dynamique qui sous-tend les transitions devient importante à comprendre ainsi que l'art de conduire sans visibilité. La pensée systémique et ses modes d'interventions me paraissent être une approche essentielle à appréhender pour le dirigeant.

Or, j'ai rencontré fréquemment des patrons (notamment de TPE et PME mais aussi en grands groupes industriels) qui ne disposaient pas d'une représentation claire ni efficace de ces questions sensibles. Plus spécifiquement ils n'avaient pas un discours suffisamment aiguisé ni une appréhension fine :

- De la raison d'être profonde de leur entreprise (insuffisance voire inexistence de vision).
- De la façon dont elle s'est développée et les processus mis en œuvre (quels sont les principes qui ont présidé et président encore au développement de l'entreprise ? Les principes d'effectuation sont-ils connus et identifiés par l'entrepreneur pour relire son développement ?)
- Des rouages fonctionnels des entreprises au sens général du terme (pas ou peu de bagages théoriques pour penser les organisations).
- Des leviers d'actions à considérer pour agir, ni de la façon de s'y prendre pour poser un diagnostic organisationnel.
- Des liens entre niveaux macro-économique, idéologique, organisationnel et psychologique qui induisent éventuellement des dysfonctionnements à traiter.
- Du travail de relecture utile à conduire quant à leurs motivations et leur identité d'entrepreneur.

Le schéma ci-après résume les cinq polarités de l'accompagnement du responsable tuteur de sens que je vais présenter et sur lesquels je porte une attention particulière lorsque j'accompagne un dirigeant... L'ordre (de 1 à 5) que je suggère n'est pas à prendre comme un élément particulièrement signifiant. Par ailleurs, ces polarités étudiées sont loin d'épuiser le sujet de l'accompagnement du patron au même titre qu'au chapitre précédent, nous avons décidé de considérer le manager sous l'angle de six polarités non exhaustives.

Figure 3 – Les polarités d'accompagnement du dirigeant tuteur de sens

Synoptique des cinq chapitres suivants

Les cinq prochains chapitres focaliseront respectivement sur les cinq polarités d'accompagnement du dirigeant tels que présentés sur le schéma de la page 21...

Chapitre 13 – Thème 1 : l'identité du dirigeant et ses motivations intimes

Cinq aspects me paraissent importants à traiter ici :

1. Les paradoxes liés à la posture de dirigeant qui enferment la personne dans des doubles contraintes délicates à gérer. A cet égard, V. Lenhardt en a conceptualisé quatre que je reprendrai à mon compte, tant ils sont pertinents sur le terrain.
2. Les identités managériales dont nous avons déjà parlées. Je voudrais insister ici encore sur les notions de « Leader Tuteur de Sens » et de « Responsable Compassionnel » en y adjoignant le rôle essentiel de « Leader de Transition » comme le nomme Alain Cardon et Alex Pattakos.
3. La façon dont le dirigeant relit son histoire personnelle et la relie à sa conduite de l'entreprise, comment il gère l'identification de son entreprise à lui-même et maintient son équilibre de vie.
4. La façon dont le dirigeant donne du sens à sa vie et à son travail. On reprend ici la réflexion proposée à la page Erreur ! Signet non défini..
5. Une réflexion sur l'autorité, l'usage du pouvoir, le rôle symbolique des dirigeants dans une société en panne quant à sa capacité à fournir du sens collectif.

Les paradoxes identitaires du dirigeant

Comme je le disais à l'instant, V. Lenhardt propose une réflexion très pertinente des quatre paradoxes dans lesquels se trouve pris le dirigeant du fait de sa position.

Premier paradoxe : une solitude fondatrice qui a fait sa force et qui peut devenir son talon d'Achille

Si l'on regarde le profil des dirigeants, même s'ils ne sont pas des héros dotés de superpouvoirs, ils disposent tout de même d'un tempérament, d'attitudes et de comportements qui les distinguent du reste de la population. Tout le monde n'est pas un leader né et même si on peut le devenir, la caractéristique principale des dirigeants est qu'ils souhaitent à un moment le devenir. La première solitude qu'ils peuvent ressentir est celle de la différence avec les autres. Si chacun est unique (comme tout le monde !), tout le monde n'est pas leader. Il convient

d'assumer cette différence. A l'heure actuelle et spécialement en France, vouloir être leader n'est pas forcément bien perçu, même s'il semble que nous en manquions...

Deuxième solitude : le passage à la position de mandataire social est un saut quantique en matière d'identité ; le sujet décide d'assumer cette identité et d'endosser ce rôle. La solitude du dirigeant est patente et tous le disent. Le fait d'être le décideur éventuellement ultime peut être grisant mais c'est une responsabilité parfois écrasante que tous ne vivent pas bien.

Troisième solitude, celle de l'acte fondateur : devenir dirigeant correspond ni plus ni moins à une prise d'indépendance par rapport à ses propres référents (figures parentales) ; en ce sens c'est un acte qui isole.

- Le risque qu'encourt alors le dirigeant est de croire que s'il est parvenu « au sommet », c'est au travers de et grâce à sa solitude.
- Très peu sont ceux qui parviennent à sortir de ce paradoxe de la solitude comme moyen constitutif du succès. Parce qu'arriver au sommet n'est qu'une première étape, la vraie difficulté consiste à y rester !

Le manager aura donc tendance à nier ou négliger son besoin de partage et de rencontres ; autrement dit de sortir de sa solitude au moment même où traiter ce besoin devient le plus urgent.

Deuxième paradoxe : ceux qui souhaitent aider le plus sont les plus incompetents

Ceux qui seraient les plus désireux d'aider le dirigeant, ses proches (conjoint, famille, amis), ne sont souvent que trop peu compétents en ce qui concerne le métier et l'environnement professionnel du patron. Par ailleurs les proches sont généralement assez « contaminés » par leurs liens affectifs pour avoir un jugement suffisamment objectif et répondre aux besoins de prise de distance du dirigeant.

Troisième paradoxe : les plus concernés par les problèmes sont aussi incompetents

Le dirigeant et ceux qui sont les plus concernés par les problématiques qui se posent en entreprise deviennent les personnes les moins compétentes pour résoudre les problèmes relationnels dont ils ont la charge. Ils sont tous dans le « bocal » et leur contamination n'est pas faite de liens affectifs comme les proches cités précédemment (il y a des exceptions !) mais vient de ce qu'il n'arrive pas à sortir du cadre. J'ai régulièrement observé des comportements de disqualification mutuelle entre le dirigeant et son personnel, alors même que la problématique relevait de questions organisationnelles.

Ce paradoxe peut être traité par l'introduction d'un acteur extérieur tel le coach : ce dernier peut permettre de rompre la double contrainte entre les membres de statuts différents mais appartenant à une même équipe. Il est aussi celui qui prévient et dénonce la logique de disqualification si nocive en Comité de Direction. En effet, le coach n'est pas pris dans ce système de doubles contraintes, de jeux de pouvoir inhérents à la structure, de contextes particuliers et spécifiques. Il jouit d'une forme de neutralité en tant qu'agent externe à l'entreprise.

Le professionnalisme et l'externalité du coach vont permettre de rompre cette double-contrainte entre dirigeant et subordonnés. Pour cela l'intervenant se devra de maintenir simultanément l'alliance avec l'équipe et avec le patron.

Quatrième paradoxe : lorsque la fonction de dirigeant devient une prison

Le dirigeant est fantasmé par les autres et par lui-même. Il risque de rester prisonnier de ce fantasme.

- Le statut que lui donne cette fonction de dirigeant, constitue pour lui-même et pour les autres une enveloppe d'identité qui correspond pour une part à une réalité (titre et attributs du pouvoir) et pour une autre part à une dimension fantasmatique.
- A un niveau plus profond, la fonction de dirigeant positionne ce dernier en rapport avec son « idéal du Moi » : s'autorise-t-il à rester un être humain avec ses limites ou est-il prisonnier de son narcissisme ou d'exigences inconscientes issues de son « surmoi » ?
- Dans le cas où le dirigeant saurait dire « je ne sais pas », ses subordonnés seront-ils, eux, capables de vivre en face de lui ses doutes et ses limites ?

Le dirigeant devra donc faire l'effort de descendre du piédestal sur lequel il se sera mis lui-même et que les autres auront renforcé, en évitant simultanément de déstabiliser ses collaborateurs.

Dans tous les cas de figure, l'apport de l'accompagnant en tant que personne extérieure au système, neutre, médiatrice sera riche et souvent résolutoire pour aider le dirigeant à sortir de ces paradoxes.

Identités de Tuteur de Sens, de Responsable Compassionnel, de Leader de Transition

J'ai déjà abordé et approfondi la question des identités du spécialiste Donneur d'Ordres, du manager Responsable Ressource et du Dirigeant Tuteur de Sens. Je n'y reviens pas sauf pour rappeler que l'identité de Responsable Compassionnel se trouve au cœur même de celle de Responsable Tuteur de Sens (cf. page Erreur ! Signet non défini.) et qu'il ne s'agit pas d'une identité spécifique. Sur la notion de pardon et de compassion, je renvoie le lecteur à l'art de donner du sens à son travail (page Erreur ! Signet non défini.). Il s'agit plutôt d'une facette qui émerge au cœur du responsable en fonction du travail personnel de réconciliation que le sujet aura conduit avec lui-même. Ce n'est pas là l'apanage des dirigeants. Mais plus la responsabilité de conduire est forte comme c'est le cas pour la fonction de dirigeant, plus il lui revient de mener ce travail. Combien de fois ai-je constaté que l'absence de la part des patrons de conscience de soi, de travail sur soi, de révision de la conception du pouvoir, etc. conduisaient à des enfermements collectifs qui se sont avérés dramatiques !

A ces différentes postures, je rappelle celle de « Leader de Transition » chère à Alain Cardon aussi utilisée par Alex Pattakos (cf. page Erreur ! Signet non défini.). Comme nous l'avons répété déjà plusieurs fois, le monde évolue aujourd'hui à une vitesse encore inégalée. La circulation des informations, des personnes, des biens, conduit à des changements, des transformations, des mutations très profonds. Alain Cardon rappelle que « si la transition marquait autrefois le passage entre deux phases de stabilité, c'est la stabilité qui devient transitoire, beaucoup plus

que les périodes de transitions qui se renouvellent et s'enchaînent continuellement. Tout se passe comme si nous étions nous-mêmes en période d'intérim perpétuel dans laquelle il ne nous reste plus de temps pour respirer, nous adapter et nous enraciner. Pour autant, à y regarder de plus près, sans transition il n'y a pas de vie, nous sommes tous en mutation permanente », il s'agit là d'une réalité ontologique. C'est la stabilité qui est illusoire. Tout dans l'univers évolue, tout le temps. Hors évolution continue, il n'y a que du figé et rapidement du périmé voire de l'avarié.

Les leaders eux-mêmes sont sollicités par toutes ces transformations. « Le critère de réussite des leaders, devient aujourd'hui leur réelle capacité à anticiper et accompagner les transitions » toujours selon A. Cardon. Il ajoute « le manager situationnel (Hersey et Blanchard) d'il y a une trentaine d'années (années 1980) n'existe plus car les situations n'existent plus ». C'est la transition qui est permanente désormais. C'est la raison pour laquelle le « Dirigeant situationnel » devient un « Leader Transitionnel ».

Si les transitions ne sont pas identiques sur le fond (la personne est différente d'une équipe qui est différente d'une organisation et chacune vit des transformations de nature différente), on constate qu'elles se ressemblent sur la forme. Autrement dit, les processus de transition sont quasiment universels.

Certes le leader est beaucoup plus préoccupé par les résultats et donc par le contenu et la nature des transitions qu'il traverse à court et moyen terme ; pourtant il importe qu'il soit à même de percevoir les processus et les dynamiques de transformation à l'œuvre. Car la connaissance de tels processus et étapes permet de voir plus loin, de se projeter dans le long terme et donc de trouver des solutions stratégiques plus pertinentes que celles dictées par l'urgence.

Pour A. Cardon « le manager devient Leader Transitionnel lorsqu'il est conscient des étapes précises et prévisibles dans l'avenir de son activité et qu'il prépare avec soin les phases d'évolution du futur de son entreprise ».

Cette identité de « Leader Transitionnel » est donc à intégrer pour le dirigeant. Il devient un véritable agent du changement. Toutefois, il ne s'agit là que d'une polarité car son action dans ce rôle est parfois freinée du fait qu'il est pris dans le système de double contrainte entre employés et responsable (sujet déjà évoqué dans le premier tome). C'est la raison pour laquelle il lui est fréquemment utile de se faire aider par un consultant externe comme un coach pour mener à bien l'accompagnement des transitions. Néanmoins la connaissance des étapes clés des transitions est indispensable pour que le dirigeant soit identifié comme efficace et sécurisant par son personnel. On pourra relire le paragraphe sur la dynamique du changement dans le chapitre précédent à la page Erreur ! Signet non défini..

Relecture de vie du dirigeant et reliance à sa conduite de l'entreprise

Il est rare que l'on devienne dirigeant « par erreur ». Et même si on l'est devenu par héritage, par succession, sans l'avoir choisi consciemment, (comme dans le cas de la transmission d'une entreprise de père en fils/fille), tôt ou tard le dirigeant sera amené à réfléchir sur ses mobiles les plus intimes pour assumer cette charge.

S'il est incontournable pour tout un chacun de devoir réfléchir à ses valeurs et à ses objectifs existentiels pour orienter sa vie et choisir les expériences qu'il souhaite poursuivre, mener cette

réflexion est plus importante encore lorsque l'on a la responsabilité de conduire une entreprise. C'est particulièrement le cas pour les PME dans lesquels le tempérament, les forces et fragilités du dirigeant sont immédiatement repérables en interne et peuvent avoir un très grand impact vis-à-vis de l'environnement (l'externe) – pour le meilleur et pour le pire. Les choix du dirigeant structurent la vie organisationnelle économique, sociale, financière de l'entreprise dont il a la charge. Cela ne signifie pas que la réflexion sur ses valeurs et ses objectifs soit moins utile lorsque l'on dirige un grand groupe mais l'impact du tempérament, valeurs, objectifs du patron sur la vie de l'entreprise est souvent plus dilué.

L'expérience que j'ai de l'accompagnement des PME (même si elle est moindre que celle que j'ai dans des grands groupes industriels et entreprises de services) m'incite à dire que les dirigeants de telles structures ont tout intérêt à mener cette réflexion avec un coach qui puisse les accompagner aussi sur des questions business, d'animation d'équipe, de vie des organisations.

Je pense notamment à un chef d'entreprise d'une quarantaine d'années qui avait repris l'entreprise paternelle mais ne parvenait pas du tout à faire face aux remises en cause de son personnel. En travaillant avec lui, il en est arrivé à dire qu'il n'avait en fait aucune envie « d'être le patron de cette boîte ! »... Mais que comme il ne savait rien faire, il avait suivi le chemin tout tracé. Ce n'est qu'avec les difficultés de marché et de gestion du quotidien qu'avait émergé un ras le bol sans doute assez salutaire. Nous avons alors commencé à travailler comment sortir de cette impasse. L'énergie est revenue, même si rien n'est encore résolu. On constate ici combien être dirigeant doit répondre aux aspirations de l'entrepreneur. Etre dirigeant comme on devient roi par filiation peut être extrêmement dangereux ou plutôt voué à une forme de « fausse couche identitaire ».

Autre exemple, celui-là très positif : un autre quadra s'était lancé dans le rachat d'une entreprise industrielle cosmétique. Rapidement il s'était retrouvé à devoir gérer une restructuration industrielle majeure (la transformation de son outil de production en regroupant trois usines en une), le renouvellement des deux tiers de son personnel, la séparation d'avec son associé, les relations aux organismes financiers. La difficulté principale avec ces derniers est qu'ils ne regardent le plus souvent que les résultats économiques. En l'espèce ils méconnaissaient l'exploit réalisé de maintenir l'emploi (une cinquantaine de personnes) et la conduite à marche forcée du déploiement / écoulement de la production sur le marché à l'étranger (Maghreb et Moyen Orient) pour faire face à la concurrence sur le sol français. Mon client était en plus de cela père de quatre enfants dont la dernière avait quelques mois lorsque le coaching a commencé.

Un des aspects de cet accompagnement (qui s'est étalé sur deux ans et demi) a consisté à aider ce dirigeant à comprendre son fonctionnement, ses enjeux et ses objectifs existentiels afin de les mettre en lien avec le terrain de l'entreprise, comme un lieu d'expérimentation et de croissance. Plusieurs valeurs sous tendaient son management :

- Le fait d'investir et de faire confiance à des jeunes, même ceux qui n'ont que très peu de diplômes.
- La formation pour amener les membres de son staff très jeune à acquérir un statut et la stature de cadre (inscription dans le parcours GERME de jeunes cadres).
- Le management participatif et la souplesse pour faire face aux urgences.

- La construction d'une offre qui rend service à ses clients et dans un mode opératoire qui fait que ses clients apprécient son entreprise.

En travaillant avec lui, je pris conscience combien donner du sens à son travail passait par la mise en œuvre des sept points proposés par V. Frankl (cf. page Erreur ! Signet non défini.). J'avoue humblement que ce coaching m'a conduit à des prises de conscience. Autant sans doute que celles que j'ai permis de faire faire à ce dirigeant. Les difficultés auxquelles il a dû faire face l'ont solidifié dans une forme de souplesse et l'ont conduit à raffermir l'unification de sa personne. Il n'est pas encore au bout de ses peines, dans la mesure où son assise financière reste fragile. Mais quelle que soit l'issue, sa cohérence interne et le sens de sa vie professionnelle font de lui un homme debout, dense.

Alors qu'il était parti dans cette aventure sur la base de son tempérament avec des objectifs plus ou moins clairs et le besoin de se réinterroger lors de l'émergence de difficultés lourdes (autrement dit dans un « moi divisé »), le travail de relecture a renforcé son mode de management par les valeurs et le choix de l'autonomie par la responsabilisation de son personnel. Ce qui l'a unifié.

Un des points importants sur lequel j'ai attiré son attention était l'équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle afin que cette dernière soit préservée. L'hygiène de vie est devenue un thème que je rappelais régulièrement au bon souvenir de ce dirigeant (sommeil, alimentation, méditation, temps avec la famille, gestion émotionnelle). De l'aveu de ce chef d'entreprise : « le soutien inconditionnel de mon épouse joue énormément dans cette réussite en cours ! » On le comprend aisément !

La réussite des dirigeants passe nécessairement par une certaine cohérence intérieure entre valeurs et objectifs existentiels d'une part et, d'autre part, valeurs et objectifs professionnels / managériaux / organisationnels. Un moi trop divisé (dystonique) ne permet pas au dirigeant de le rester longtemps. Nous verrons dans le troisième ouvrage qu'un moi unifié (syntonique) conduit le sujet à vivre des expériences optimales (flow) selon le terme proposé par Mihaly Csikszentmihalyi. Ce sera là un des critères de discernement utilisés pour accompagner les personnes dans des prises de décision à fort impact existentiel.

La motivation par le sens et l'art de donner du sens à son travail

Pour le détail de cette question, se reporter aux pages Erreur ! Signet non défini. et suivantes où j'ai approfondi ce sujet sur la base des travaux d'Alex Pattakos, logothérapeute dans la filiation de Frankl.

J'ajouterai que le Dirigeant a la lourde responsabilité de créer les conditions pour que ses personnels trouvent leur propre motivation et leur propre sens à agir dans son entreprise. Dans le paragraphe suivant, je montre à partir des travaux de Thierry Chavel en quoi la demande de la société vis-à-vis du dirigeant de générer du sens collectif est le reflet d'un phénomène sociologique de « décrédibilisation » des instances qui en avaient la responsabilité (Etat, Armée, Eglise, Ecoles, Familles, etc.)

Réflexion sur l'autorité, l'usage du pouvoir et le rôle du coach de dirigeant

Avant que d'aborder polarités techniques des chapitres suivants, je propose ici de finir ce premier chapitre par une réflexion sur l'autorité qui va nourrir la posture particulière que va devoir assumer le dirigeant et à laquelle il n'est pas préparé. Le coaching va précisément permettre ce processus éducatif particulier.

Pour la rédaction des paragraphes qui suivent, je me suis nourri de deux principaux auteurs :

- d'une part de Dominique Vincent , auteur du livre « Au cœur du pouvoir, le jeu du Roi » qui a développé une méthode d'appropriation de son propre leadership qu'il a nommée « Le jeu du Roi/Reine ». A partir de son expérience de psychothérapeute en individuel et en groupe, de ses recherches en matière de développement personnel et approches psychocorporelles, et de la psychologie des profondeurs de Jung, du psychodrame de Jacob Levy Moreno et des constellations familiales de Bert Helinger , il a conçu ce jeu de rôles qui met en action de nombreux archétypes qui sont en chacun de nous afin que chacun puisse découvrir sa propre autorité, son pouvoir, et, in fine, son leadership. Son approche me paraît offrir une réflexion et une mise en acte de première qualité de ce qui se joue pour tout dirigeant dans l'usage qu'il fait du pouvoir. Il s'agit-là d'une approche profondément individuelle de connaissance de soi ;
- d'autre part de Thierry Chavel qui propose une réflexion de fond sur la situation dans laquelle se trouve pris le dirigeant de grandes institutions d'aujourd'hui et le rôle que joue le coach auprès des leaders que cet agent particulier accompagne. Cet accompagnement s'il est certes individuel portera sans aucun doute plus sur la partie sociale du personnage de dirigeant que sur la psychologie des profondeurs telle que l'induit Dominique Vincent. Mes propos s'inspirent donc pour partie du remarquable travail d'universitaire, de didacticien et d'homme de terrain qu'est Th. Chavel.

Ces deux auteurs complètent en profondeur le fruit de mon expérience dont j'ai rendu compte dans les quatre points précédents de ce chapitre et de mon propre rapport au pouvoir et à la direction d'entreprise.

Le dirigeant tient lieu d'icône de représentation collective

Aucun leader ne contredirait le propos selon lequel diriger une entreprise à l'heure actuelle est un véritable casse-tête technique du fait de l'évolution des marchés, de la technologie, des logiques économiques, humaines et sociales, écologique. Que cela exige simultanément technicité, souplesse, capacité d'influence, autonomie, vision, etc.

Or, à cette difficulté technique s'ajoute une difficulté d'ordre psychologique lié au rôle symbolique que l'on attend que le leader joue sociologiquement : comme les grandes figures référentes de l'Etat et de l'Eglise, mais aussi de l'Armée, des syndicats et de la famille, de l'Ecole et des espaces d'apprentissage ne savent plus construire du sens collectif (voir aussi ce qu'en dit Laurent Buratti dans « La Transformance » et que nous avons rappelé dans le tome 1), c'est l'entreprise qui se trouve investie des attentes projectives de la société et devient le lieu d'une mission sociale. « Le leadership d'entreprise vient remplir le vide de représentations identitaires d'une société centrifuge et multiple » explique Chavel. Autrement dit, le dirigeant est sommé par la société civile de montrer une direction alors qu'il a le plus souvent du mal à l'élaborer pour lui-même. De ce fait, diriger relève peu à peu plus d'une dimension publique que de sa responsabilité privée, fût-elle sociale. Le dirigeant n'en est que plus exposé et devient un objet médiatique permanent, véritable « icône de représentation collective. »

Cette position est d'autant plus délicate à assumer que le parcours de formation des dirigeants ne leur a rien apporté pour leur apprendre à incarner ce rôle symbolique et politique. Les grandes écoles ou encore les parcours « d'Executive MBA » tendent à renforcer un pouvoir assis sur l'intellectualisme cartésien et l'expertise technique, fût-elle de management, alors même qu'actuellement l'outillage technique du management ne suffit plus. Le constat est d'autant plus patent que force est de constater que pour qu'une vision d'entreprise perdure et inspire, il lui faut une finalité qui dépasse la dimension économique, laquelle lui donne du sens. Et le sens est en panne, même s'il est le nouveau dogme managérial actuel !

Le coaching, une démarche plus maïeutique que savante, chemin de sagesse ?

Face à cette réalité, Th. Chavel résume la démarche du coaching comme « plus maïeutique que savante, plus immatérielle qu'instrumentale, plus humble que rassurante ». Le coaching du dirigeant qui a émergé dans la dernière décennie du XXème siècle « inaugure un chemin de sagesse que le dirigeant emprunte pour incarner une autorité symbolique qui guide son action. » Alors même que le manager est conçu selon la révolution managériale en cours comme un rouage fonctionnel de l'entreprise exempt de responsabilité morale et philosophique, le dirigeant est confronté à une double dynamique de développement dans laquelle la dimension éthique devient très importante. Son identité se construit en effet autour du développement :

- D'une part de compétences de plus en plus pointues (savoir théoriques, savoir-faire pratiques, approches rationnelles, normes de gestion de plus en plus sophistiquées) ;
- D'autre part d'un ensemble de savoir-être, notamment en matière de leadership, son statut n'étant plus suffisant pour établir son autorité.

Le coaching est vu comme une espace de réconciliation des deux, le lieu d'une éducation et d'un « apprentissage immatériel. »

Diriger ne relève donc plus simplement du fait d'avoir un pouvoir pour faire un métier et coordonner celui des autres mais devient une façon d'être qui ne s'improvise plus compte tenu des attentes dont le dirigeant est porteur. Il y a donc une dimension politique dans la posture du dirigeant (que n'a pas vraiment le manager) qui se rajoute à la dimension économique de sa fonction.

Le métier de dirigeant se différencie de celui du manager notamment en ce que le leader :

- A un rôle de référent stratégique, porteur d'une vision, celle de l'entreprise ;
- Doit procéder aux arbitrages dans les décisions clés ;
- Endosse un rôle de représentation tant dans sa communication que dans l'exemplarité dont il doit faire la preuve dans ses actes (mais combien il est délicat d'être exemplaire lorsque le dirigeant lui-même n'a plus d'exemples référents desquels s'inspirer !)

Alors que le consultant expert et conseiller des années marquant la fin des trente glorieuses investissait avec le dirigeant le contenu stratégique de l'action pour booster l'activité en la structurant, le coach aujourd'hui interroge le dirigeant sur le processus symbolique de son action : il l'aide notamment à trouver des moyens pour dépasser l'appauvrissement actuel des

stratégies industrielles qui consistent à saisir les opportunités de marché, produire, vendre et dégager du profit.

Le coaching de dirigeant s'appuie à cet effet sur le fait que l'entreprise n'est plus considérée comme une mécanique mais comme un organisme qui valorise la responsabilité plus que le statut, qui monte en épingle le rôle plutôt que la fonction. Dès lors, les compétences relationnelles qui impliquent ouverture, capacité à manager de façon informelle, dans l'immédiateté, autonomie et coresponsabilité deviennent surdéterminantes au point de constituer un nouveau dogme managérial. On constate même parfois dans le discours que la maîtrise de la stratégie relationnelle se confond avec l'art de la stratégie tout court.

Le coaching de dirigeant dit encore Th. Chavel s'apparente en quelque sorte à « une thérapie systémique vulgarisée » (et j'ajoute, masquée) qui permet de mailler dynamiques collective et individuelle, dimensions cognitive, comportementale et émotionnelle, en utilisant « des concepts rassurant tels que le changement plutôt que la cure, le deuil plutôt que la maladie, la relation interpersonnelle plutôt que les complexes personnels. » De façon lapidaire Th. Chavel conclut que le coaching de dirigeant relève d'un « apprentissage sophistiqué de normes de bonnes conduites en système complexes » qui utilise le changement comme mantra, moteur et stimulant du développement professionnel. Au risque d'envisager le changement comme une fin en soi ! Dans cette perspective,

- Le pouvoir du dirigeant est assimilé à un exercice d'influence sur la dynamique du changement,
- La souplesse individuelle du leader, le reflet de la flexibilité organisationnelle ;
- L'ouverture, la réactivité, l'autonomie, les qualités essentielles du dirigeant post-industriel, les compétences soft (écoute, empathie, confiance mutuelle) prenant apparemment en partie le pas sur les compétences techniques. L'art de communiquer devient le maître mot de sa posture : autrement dit le faire savoir relève de ses prérogatives lorsque le savoir-faire devient celui du manager.

Autrement dit, le dirigeant est dans une posture de stretching permanent où il passe du « do the right thing » (fais ce qu'il convient) au « do things right » (fais les choses correctement) où il est davantage question de savoir-vivre comportemental que de savoir-faire managérial alors même qu'il demeure sous le joug de l'exigence économique de rendement.

Le dirigeant mis en demeure de produire du sens, nouveau credo de la religion managériale

Simultanément il est porteur d'un enjeu symbolique, celui de produire du sens, pour une société en panne de signification et de direction et qui peine à se réinventer. C'est en cela que le coaching de dirigeant joue un rôle singulier, celui d'offrir un espace de parole au leader (ce dernier étant à la fois héraut/officier d'armes chargé de porter les messages solennels et champion/héros presque malgré lui d'un système), espace de parole donc qui le conduit sur les chemins d'une réflexion intime quant au pouvoir et à son usage et qui vient pallier le déficit de modèles sociaux collectifs. Alors que par le truchement du coaching, le dirigeant accouche de lui-même, traite sa blessure narcissique, devient plus conscient de ses décisions, il conduit le travail intérieur que chacun est appelé à mener pour faire advenir une société de la responsabilité, comme l'appelle de ses vœux V. Frankl.

L'ensemble de ces éléments m'amène à dire que notre société n'attend plus simplement d'avoir des patrons d'activité mais aspire à voir émerger des « Dirigeants Entrepreneur de Sens », titre d'un parcours de formation que l'institut maïeutis a développé à cet effet. Ce dernier consiste, entre autre, à permettre aux dirigeants de mener une réflexion sur le pouvoir qu'ils veulent prendre à leur compte et l'image du pouvoir qu'ils souhaitent projeter sur la société civile.

Th. Chavel explique combien le coaching de dirigeant va permettre à ce dernier :

- De disposer d'un espace d'apprentissage de la fonction de direction, qui inclut « une domestication du pouvoir sur autrui qui passe par la reconnaissance de ses propres moteurs », « la recherche d'une action réfléchie, ce qui ne va pas de soi » et le contrôle de son ego ;
- De « corriger leur déficit de sentiment, la production des élites favorisant la répression des émotions au profit d'une conformisme pseudo-rationnel » ;
- De travailler ses systèmes de représentations pour lui permettre d'aligner son action à la représentation qu'il en a ;
- De « trouver une finalité acceptable à son action » en prenant conscience de ses référents moraux, lesquels doivent d'autant plus être mis en lumière « qu'ils sont ignorés ou refoulés sous couvert d'un pragmatisme naïf », celui du business. Or le dirigeant a une responsabilité sociétale, même si celle-ci est exacerbée par le déficit de puissance symbolique des référents historiques (Etat, Armée, Eglise, Ecoles, Famille, etc.) ; cette exacerbation autoriserait le dirigeant à ne pas s'en soucier, s'il n'était souvent tourmenté par sa propre peur de vide de sens. Ce travail de mise à jour de référents personnels est d'autant plus important que le dirigeant subit l'attente de ceux qui l'observent d'être exemplaire alors même que le leader ne dispose plus d'exemples référents explicites dans une société qui semble remettre en cause toutes valeurs du passé et qui se cherche.

Le dirigeant va chercher auprès de son coach un appui, un entraînement sur mesure, un référent qui va lui donner des clés de lecture pour appréhender sa place juste. Autrement dit, « le coach du dirigeant va jouer le rôle de boussole pour un leader occidental désorienté », un rôle de miroir qui donne à ce dernier un espace de dévoilement de tout l'implicite de son action et de ses intentions qui est souvent différent de l'image (la persona dira-t-on) que le leader entend offrir et qu'il explicite verbalement. Action et sens de l'action doivent s'accorder par un travail de parole fin afin de développer une représentation partagée et collective que le dirigeant communiquera à son entreprise de façon cohérente.

Les ressorts utilisés par le coaching de dirigeant

Th. Chavel met aussi en évidence les ressorts profonds de la dynamique de coaching du dirigeant. Le coach va :

- Utiliser l'idéal fantasmé du dirigeant quant à son autonomisation pour l'aider à assumer la solitude radicale de sa position et l'usage du pouvoir qui la renforce ;
- Jouer avec le fantasme du leader qui, au travers du processus d'accompagnement, deviendrait pleinement responsable de ses actes et maître de son destin, présidant à celui des autres et inspirant respect, considération, admiration. Or à mesure qu'il va prendre conscience de ce qui se joue dans les situations et les projections dont son rôle est porteur, le dirigeant va relativiser son pouvoir d'influencer rationnellement les décisions de son entreprise et réévaluer

(à la baisse le plus souvent) l'incidence de ses propres décisions, ce qui lui permettra le plus souvent de dépasser la vanité du pouvoir ;

- Utiliser la double promesse du recours au pragmatisme quant aux actions à mener sur le versant de l'entreprise et du lâcher prise de la rationalité sur le versant du dirigeant pour l'amener à prendre conscience que le discours stratégique reflète beaucoup plus la dynamique intime du dirigeant qu'il n'est l'expression d'une analyse et d'une construction rationnelle à partir d'éléments de l'environnement.
- S'appuyer sur une injonction paradoxale : que le dirigeant devienne lui-même tout en étant conforme à des normes de comportement du leadership qui semblent avoir été validées comme performantes.

Ainsi, comme le souligne Th. Chavel, « le dirigeant va petit à petit se mettre à nu sans se mettre en défaut ».

Lorsque le développement personnel du dirigeant devient « Jeu du Roi »

Assumer son leadership et pouvoir mature

Dominique Vincent souligne de son côté qu'« assumer son leadership revient à accepter sa propre puissance et le pouvoir qu'elle procure ainsi que la responsabilité qui en découle ». Et j'ajoute que tout responsable (a fortiori tout dirigeant) doit apprendre à le faire sans violence au même titre qu'un « bon » roi (ou reine) doit se saisir de ce don reçu par filiation pour régner avec justesse. Il importe en effet que le « Responsable Tuteur de Sens » trouve la justesse de son pouvoir pour participer aux orientations que prennent son entreprise et, subséquentement, la société actuelle dans laquelle elle s'inscrit.

Marc Vella, pianiste qui parcouru environ 250 000 kms avec son piano à queue sur les routes et chemins de plus de 40 pays pour célébrer l'humain, dit qu'« incarner la pleine puissance exige la plus haute délicatesse et la plus grande humilité ». Notamment l'humilité d'apprendre à se connaître en profondeur et surtout la délicatesse et la bienveillance qu'exige une telle démarche.

Dès lors le pouvoir mature s'exprime selon deux polarités :

- d'une part au travers de l'action juste que le dirigeant va mener, ce qui demande de la lucidité, des mots pour exprimer ladite action, des décisions pour la mettre en œuvre et enfin des actes extérieurs qui lui donne sa matérialité ;
- d'autre part au travers du rayonnement de cette même personne, autrement dit ce qui émane d'elle et qui influe sur les situations et les gens qui l'entourent.

Du point de vue de l'institut maïeutis, la première modalité relève de l'excellence du dirigeant (cf. première partie du tome 1) et donc de sa dimension professionnelle alors que la deuxième, le rayonnement, du travail de développement personnel de ce même dirigeant.

Lien entre rayonnement de l'entreprise et développement personnel de son dirigeant

A la suite de V. Lenhardt qui disait que le rayonnement d'une entreprise était à l'image de celui de son dirigeant, Dominique Vincent souligne que l'efficacité (et donc la cohérence de

fonctionnement, cf. quatrième partie sur la vie des groupe, page 185) et la cohésion (donc la qualité des liens interpersonnels, cf. quatrième partie sur la vie des groupe, page 191) de tout groupe sont étroitement liées à la personnalité de son leader, de son « roi ». Autrement dit les façons qu'aura le responsable de se comporter dans son monde intérieur pour entrer et maintenir la relation avec le monde extérieur se reflètera dans les stratégies relationnelles que membres de l'équipe dont il a la charge auront les uns avec les autres et avec lui. On conçoit ainsi que le développement personnel du leader aura un impact important sur l'organisation dans son ensemble. Plutôt que de suggérer de changer de leader en cas de problème (ce qui survient toujours et qui semble être la solution la plus prisée en politique !), comment pourrait-on travailler à changer le leader ?

L'Analyse Transactionnelle et la psychologie parlent de personne intégrée lorsqu'elle souhaite souligner la capacité qu'a le sujet de se reconnaître « inachevé » et qui prend les moyens de sa propre évolution. Le dirigeant intégré sait que derrière ses propres limites se trouve souvent des ressources à découvrir, à libérer puis à exploiter. Un tel dirigeant se révèle alors un véritable « roi » et auteur du sens qu'il donne à son action. Il développe ainsi sa véritable c que je nomme sa propre « auteur-ité » au travers de l'exercice de son autorité, de son pouvoir, de sa puissance.

Chemin possible de développement : le « Jeu du Roi »

D. Vincent propose à cet effet une démarche de découverte de soi pour que chacun s'approprie sa propre auteur-ité : le « Jeu du Roi » qui se vit en groupe et présente à chacun une photographie détaillée de ses états intérieurs et des personnages – ou archétypes - qui sous-tendent de façon invisible plus qu'il n'y paraît les comportements visibles des participants.

En tant que coach de dirigeant, si mon interlocuteur y est ouvert, il m'arrive de lui suggérer d'aller suivre un tel stage afin d'explorer son leadership et les archétypes qui régissent en grande partie son action. Les conditions de faisabilité sont les suivantes :

- que le dirigeant souhaite travailler à sa propre transformation ;
- qu'il envisage sereinement le dévoilement de ce qui sommeille dans son inconscient ;
- qu'il accepte de « mettre en acte » (selon la technique de dramatisation chère au psychodrame) ses intentions ;
- qu'il sache adopter une position méta, autrement dit effectuer une distanciation par rapport à ce qui se jouera dans une telle « mise en scène », qu'il puisse prendre de recul, prendre la position de l'observateur.

La démarche permet surtout à la personne d'expérimenter de nouvelles réponses à ses problématiques, de transformer des émotions, d'opérer une réinterprétation euristique de ses histoires passées, de procéder à une reconstruction symbolique de son rôle, rôle si important comme nous l'avons souligné à la suite de Th. Chavel.

Les archétypes mis en lumière par le « Jeu du Roi »

D'après les travaux qu'a menés C.G. Jung (1876-1961), tout être humain est régi dans ses profondeurs par son inconscient individuel, lui-même pris dans l'inconscient collectif au sein desquels cohabitent des personnages attracteurs qu'il a appelés les archétypes . Le travail

d'individuation, objectif du travail de développement personnel existentiel voire spirituel proposé par ce thérapeute précurseur et brillant, va consister à harmoniser ces différentes parties de personnalités afin que l'égo, maître du conscient, aligne son positionnement en « obéissant » au Soi intérieur, maître de l'inconscient (nous y reviendrons dans les quatrième et cinquième tomes de cette collection).

Dans la pédagogie du « Jeu du Roi », les archétypes majeurs qui sont mis en lumière sont :

- Le Roi ou la Reine qui est l'archétype de l'accomplissement, i.e. la personne est parvenue à maîtriser son intériorité et son environnement, autrement dit ses « royaume interne et externe », à harmoniser ses différentes parties de personnalités, notamment l'animus et l'anima, polarités masculine et féminine de l'être.
- Le Sage : il est le porteur du bien commun et a le sens de ce qui est bénéfique. Il ne juge pas et sait replacer les événements à leur juste place, en regard des valeurs fondamentales de la vie. Il possède une connaissance profonde des êtres. Il communique son expérience avec respect et considération. Grâce à son recul, il ne se laisse pas déborder par ses émotions. C'est le conseiller par excellence.
- Le Bâilleur : c'est celui qui maîtrise la pensée et l'action et utilise un savoir-faire long à acquérir ; il maîtrise aussi bien la pensée logique et scientifique que celle des outils pratiques.
- Le Guerrier : il représente la volonté et l'action. Il s'entraîne pour défendre à tout moment les siens et ceux dont il assure protection. C'est le défenseur des droits. Il est toujours prêt à combattre jusqu'à la mort pour défendre son peuple ou conquérir de nouveaux territoires. Son audace est proverbiale. Il fait preuve d'une franchise brutale, car il ne peut pas se permettre de s'illusionner devant le danger que représente l'ennemi.
- L'Artiste : il est fasciné par tout ce qui est beau. C'est un esthète. Il est mû par l'émotion et l'imagination créatrice. Lorsqu'il désire produire, il fait appel à différentes disciplines artistiques. Il rappelle à tous l'importance de l'amour, de l'humour, du plaisir et de la fête.
- L'Inconnu : c'est ce que C.G. Jung nomme l'ombre, avec néanmoins une polarité positive. Cela contient d'une part ce que nous refusons inconsciemment de nous-même et que nous devons réintégrer pour être complet. D'autre part c'est de lui qu'émerge la source créatrice de notre psyché qui cherche de nouvelles voies d'émergence.

A cela s'ajoute deux archétypes mineurs ou secondaires

- Le Fou du Roi : il émerge parfois en combinant les caractéristiques du Sage et de l'Artiste. C'est le joueur de tours, le bouffon, le caricaturiste, l'humoriste. C'est un personnage qui fait rire, mais ce faisant, il révèle des vérités qu'on tient à garder secrètes pour ne point déplaire ou ne pas se faire rejeter/condamner.
- L'intime : il répond au besoin de Roi d'une présence étroite, d'un garde du corps, d'une Reine mère ou d'un régent, d'un confident ou d'un ange gardien

La disposition dans l'espace

La disposition dans l'espace et les « scénarii protocolisés » que l'animateur fera jouer au groupe vont permettre de révéler les forces en jeu dans le monde intérieur du protagoniste qui se sera mis en scène en se plaçant sur le trône du roi. Les autres membres du groupe se placent (sans conscience préalable nécessaire) aux autres positions disponibles sur « l'échiquier » de la salle du conseil si je puis dire. Au travers des échanges et des protocoles, la dynamique de circulation de l'information va se révéler de la même manière. Le jeu de feedbacks entre protagonistes de la dramaturgie va permettre au roi d'enrichir sa perception de lui-même dans le rôle qu'il occupe et le conduire parfois à identifier combien il s'est éloigné de son élan naturel et véritable en adoptant des rôles qui ne sont pas les siens.

Figure 4 – Disposition du « Jeu du Roi »

La thèse centrale est que si « le roi est présent à toutes les composantes de son monde interne, il le sera à toutes celles de son conseil qui auront tendance à entrer spontanément en harmonie. » Dans cette perspective c'est au travers de l'acceptation de toutes ses parties de personnalité que le roi accède à l'accueil de toutes les parties de son conseil extérieur.

Au travers d'un tel séminaire du « Jeu du Roi », le dirigeant se saisit de toute sa puissance par un travail de prise de conscience puis développe l'audace de s'en emparer. Les résultats, s'ils sont partagés avec le coach lors d'une séance ultérieure, constitueront un appui considérable pour ce dernier. Cela l'aidera notamment à aider le « Responsable devenu véritable Tuteur de Sens » à se positionner dans sa « posture ajustée de Roi » de son entreprise que l'on pourrait alors entendre comme l'espace de son « Royaume ».

Brève conclusion de ce chapitre

La maïeutique du coach du leader est un processus « au service d'une fin supposée plus haute que la production matérielle de richesse, celui de l'engagement du dirigeant dans la cité ». Il s'agit là aussi bien d'une approche subjective qui se veut éthique à vocation morale d'une part, sociale à vocation humaniste d'autre part... Mais est-ce vraiment tenable lorsque l'incertitude économique rend les promesses humanistes des dirigeants si friables ? C'est en cela que le coaching peut servir de cache misère ou « d'alibi humaniste » d'un management qui ne parvient pas à se réenchanter ni à dépasser sa dimension utilitariste.

Tout laisse accroire que « le leadership sans transcendance, matérialiste et individualiste porte en germe le recours au coaching de dirigeant comme une utopie » postmoderne ou encore « métamoderne ». On met ainsi le coaching en demeure d'avoir l'ambition de ré-enchanter l'entreprise par le développement personnel de ses dirigeants ! Rien que ça !

Chers homologues coachs, je vous souhaite avec humour « bonne chance ! » ☺

Synoptique du chapitre suivant

Après cette réflexion menée depuis les épaules de Th. Chavel et de D. Vincent, les trois prochains chapitres abordent des questions très opérationnelles que doivent maîtriser :

- Le dirigeant, notamment de PME, pour conduire son entreprise avec une certaine sérénité et raffermir son leadership ;
- Le coach pour être en mesure de soutenir le développement professionnel des leaders et le déploiement des entreprises qu'il accompagne malgré le contexte économique délicat que nous connaissons actuellement.

Chapitre 14 – Thème 2 : modèles de représentation de l'organisation

Pour certains jeunes coachs que je rencontre et supervise, l'entreprise est un « gros » mot : elle inspire autant de peurs que d'enthousiasme, elle est cette place forte enviée comme terrain d'action pour les uns ou bien lieu de souvenirs douloureux pour les autres. Ce terme est empreint d'une aura pour certains ou bien sent le soufre pour d'autres. L'organisation est perçue comme un paquebot difficile à manœuvrer s'il s'agit d'une multinationale ou bien comme un zodiac hyper-réactif où le moindre faux mouvement de barre peut la retourner s'il s'agit d'une start-up.

Du côté des managers et des dirigeants, je constate que peu nombreux sont ceux qui disposent d'une représentation claire des composants de l'organisation, de ses dynamiques internes, des clignotants à forte valeur ajoutée, des liens entre les procédures mises en place et la personnalité du dirigeant ou encore entre ce qui se passe dans la tête des personnels et la cohésion de l'équipe de direction. Pour la plupart, tout cela n'est qu'un « patchwork » sans liens vraiment apparents même si confusément ils sentent bien que tous les éléments sont reliés. Le pragmatisme devient alors le maître mot de la gouvernance.

Plusieurs théoriciens ont fait des organisations et des méthodes de travail leur sujet de prédilection, ceci en vue de présenter des tableaux de bord et d'identifier des leviers qui permettent de conduire la vie collective de l'entreprise. Je ne citerai que trois auteurs (parmi tant d'autres) et n'approfondirai que les travaux du troisième :

- Henry Mintzberg, spécialiste en science des organisations, auteur de plusieurs ouvrages, ses thèses font autorité à travers le monde. La question qui a guidé ses recherches était d'expliquer, en intégrant un grand nombre d'études parcellaires réalisées, comment les organisations se structurent. Il a identifié cinq configurations pour une organisation (dont le cinquième est le plus connu : l'adhocratie). La notion classique d'organigramme et de division du travail sont éliminées au profit de concepts de coordination, de flux ou courants d'échanges, d'identification des différentes pièces qui constituent les configurations possibles de toutes organisations vivantes.
- Pierre Morin : dans son livre « Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines » (Livre écrit en 1976, révisé en 1986, Édition Dunod), il brosse un panorama, sinon exhaustif, très riche de ce qu'est l'Organization Development (OD), explicite la façon dont on la met en œuvre, de ses origines (avec un récapitulatif de très nombreux auteurs et chercheurs qui ont collaboré à son élaboration). On peut rattacher les stratégies de développement des organisations façonnées par la psychologie des organisations au courant de pensée du changement centré sur les personnes. L'OD est une stratégie éducative permettant de susciter un changement organisationnel planifié (Schein 1999). Il vise à modifier des comportements individuels et collectifs dont la coopération, la communication, la confiance et la responsabilité.

- Eric Berne, auteur d'une théorie organisationnelle publiée en 1963 pour la première fois dans le livre « The structure and dynamics of organizations and groups », traduit depuis . Cette théorie explique comment fonctionne un groupe, une entreprise ou une équipe, quelle que soit sa taille. Elle explicite et explique la relation qui existe entre personnes et groupes constitués et la façon dont les deux s'interpénètrent (ajustement des individus à un groupe humain). Plus précisément E. Berne établit un lien entre la dynamique des organisations et la dynamique intrapsychique des personnes. En effet, une organisation reste toujours un rassemblement d'êtres humains qui véhiculent leur structure intrapsychique avec des enjeux, des valeurs, des idéologies, des représentations individuelles. La personne dans ce contexte est considérée comme « l'organisant » et la structure organisationnelle comme « l'organisé ».

La TOB est une théorie très puissante à la disposition des intervenants pour l'animation de leurs groupes et des managers qui veulent être performants et travailler selon la philosophie de l'Analyse Transactionnelle. Elle regroupe :

- Un ensemble de diagrammes (diagrammes de structure simple et de structure complexe, diagramme de structure dynamique, diagramme d'ajustement d'images de groupe, diagramme d'autorité formelle, diagramme des Etats du Moi et des transactions, diagramme des places et lieux).
- Et un schéma récapitulatif qu'Elliot Fox, disciple d'E. Berne, a pris le soin de formaliser pour aborder simultanément l'organisant et l'organisé...

Selon les besoins du dirigeant, je m'appuie sur ce schéma récapitulatif pour l'aider à affiner la représentation qu'il a de son entreprise et le soutenir dans son pilotage en mettant en synergie les différentes dynamiques individuelle et collective qui s'y trouvent.

Survol du schéma d'E. Fox

Le schéma d'Elliot Fox recense les éléments fondamentaux de la constitution d'un groupe et qui déterminent l'efficacité du système (on parle de structure d'efficacité). Puis, il explicite comment ils sont en interaction selon les deux polarités suivantes :

- La capacité à produire, autrement dit le moteur.
- La capacité à réguler, autrement dit les circuits de refroidissement.

Il est possible de réaliser des audits de structure à partir de ce schéma et sur la base d'interviews avec les différentes parties prenantes de l'organisation. L'ensemble des éléments d'une organisation étant consignés dans le schéma, on est sûr de couvrir l'essentiel. Ces audits peuvent constituer une base de réflexion pour le dirigeant. Et ils ouvrent surtout à des coachings de responsables ainsi qu'à des coachings d'équipes et de comités de direction, ou encore à des actions ciblées sur les éléments qui dysfonctionnent. L'avantage, c'est que l'on garde toujours une vision holistique de l'entreprise en respectant les liens entre les différentes parties et la conscience que l'organisé (l'entreprise) se structure en fonction d'éléments intrapsychiques des organisants (les personnels avec leur histoire, leurs croyances, leurs valeurs, leurs scénarii de vie, etc.).

La cartographie proposée par E. Fox est très cohérente avec les enseignements traditionnels développés dans les écoles de commerce et autres écoles d'administration des affaires ; elle a de nombreux liens avec la Systémique et le management des processus propre au métier

d'accompagnant (coachs et consultants). Elle offre enfin l'avantage de pouvoir s'appliquer à toutes les structures, quels que soient leur taille, leur objet, leur mission.

Sans reprendre la totalité de l'explication de l'ensemble des apports très riches de la TOB (ceux qui seront intéressés liront les livres cités ci-dessus), je me propose de souligner les aspects dont je me sers le plus souvent pour accompagner le dirigeant...

Rappelons avec E. Berne qu'un groupe se crée dès lors que les personnes qui le constituent rentrent en interaction pour œuvrer ensemble en vue de produire une activité dans un environnement donné. Dès lors vont émerger les « éléments les plus essentiels » du groupe que l'on pourra représenter sous la forme d'un diagramme de structure simple :

- La frontière externe qui sépare ceux qui font partie du groupe de ceux qui font partie de l'environnement. On pourra d'ailleurs traduire cette frontière par des critères d'appartenance.
- La frontière interne qui sépare la zone du leadership des autres membres du groupe (qui sont dans la zone de membership).
- La mission collective du groupe (représenté par le terme « activité » sur le schéma ci-contre et dont la dynamique est symbolisée par la flèche qui va vers l'environnement).

Figure 5 – Diagramme de structure simple

L'Analyse Transactionnelle différencie un groupe d'une organisation : le groupe le plus simple n'a que deux frontières (celle qui sépare le groupe de l'environnement et celle qui différencie les membres des responsables) et une finalité plus ou moins explicite.

Mais dès que l'activité demande une mise en ordre de bataille pour être réalisée, les relations se complexifient et les communications se « systémisent », les interactions se structurent, la division des tâches devient nécessaire, la distribution des rôles s'élabore, le système de contribution et de compensations se formalise, le système d'autorité s'institutionnalise. On parlera alors d'une organisation. On remarquera aussi que plus il y a de sous-groupes au sein d'une même organisation, plus les frontières qui les distinguent se multiplient et plus l'organisation se complexifie.

Le schéma récapitulatif d'E. Fox simplifie la complexité de l'organisation en la résumant à quatre aspects clés. Ce schéma éclaire enfin et met en lien de façon précise ces éléments. Voici quelques explications succinctes :

1. L'environnement qui structure et induit 99% d'un système organisationnel, avec la frontière externe qui distingue ce qui est de l'organisation et ce qui n'en fait pas partie. C'est là que le groupe trouve sa raison d'être. L'environnement influence considérablement l'activité de l'organisation.
2. L'autorité de l'organisation dont on parlait dans le diagramme de structure sous le terme de zone de leadership. Dans le schéma de Fox, cette zone va se partager en « Leadership » et « Canon ». Le canon est constitué d'informations sur les éléments organisationnels et culturels. Ces deux colonnes auront des tailles différentes selon la nature de l'organisation considérée, leur « taille » faisant référence à leur « poids » dans la vie de l'organisation. Dans une société entrepreneuriale, la colonne leadership sera plus large que celle dévolue au canon, la personnalité du dirigeant ayant par exemple plus de poids que les éléments tels que

l'organigramme ou les règles. A l'inverse, dans une administration, ce sera le contraire, les procédures ayant un impact beaucoup plu important que le tempérament de celui qui la dirige.

3. Les membres de l'organisation qui se trouvent dans la zone de « membership » dans les diagrammes de structures simples. Cette colonne regroupe de façon générique les personnels qui appartiennent à l'entreprise en ce qu'ils répondent aux critères d'appartenance de l'organisation considérée.

4. Le travail de l'organisation qui fait référence à l'activité (la mission collective à accomplir) et les processus internes (modus operandi entre acteurs du système) et externes (modus operandi de sauvegarde vis-à-vis des attaques de l'environnement).

Le schéma suivant présente le passage d'une représentation de type diagramme de structure simple (ou de groupe simple) à celui pensé par Fox (autrement dit on passe du rond au rectangle) :

Figure 6 – Quatre colonnes pour un schéma organisationnel simple

Après l'explication du contenu de chaque colonne du schéma de Fox, je récapitule les questions clés que le dirigeant pourra se poser en référence à chacune de ces colonnes afin de penser son organisation. Le coach pourra aussi les garder en mémoire pour stimuler la réflexion du dirigeant qu'il accompagne (cf. page 59).

L'environnement de l'entreprise

L'environnement d'une structure est constitué de tout ce qui influence sa vie, son travail et sa façon de travailler. Cela comprend donc l'ensemble des organismes extérieurs qui entretiennent des relations avec elle (régulières ou occasionnelles). On va y retrouver :

- Les clients externes.
- Les clients internes (par exemple, pour une entité de production technique, la direction commerciale est un client interne).
- Les fournisseurs externes et internes : les autres directions avec lesquelles le système est en contact (si on prend une unité de production techniques il est vraisemblables que les entités direction du marketing, direction financière, direction des RH appartiennent à l'environnement).

L'environnement d'une structure est ce qui requiert le plus d'attention de la part du responsable ou du dirigeant. Son évolution influence toute la direction : son travail, ses métiers, sa mission, son organigramme, sa stratégie.

F. Delivré rappelle que « l'une des tâches majeures d'un dirigeant ou d'un responsable d'entité est donc de discerner à un moment donné quelle est la composante de l'environnement qui est stratégique », c'est à dire pour laquelle la structure doit mobiliser son énergie.

A temps et à contre temps, un dirigeant doit expliquer l'environnement à la structure qu'il dirige. Plutôt que d'être compteur, il lui faut apprendre à être conteur, comme le dit Dominique

Christian dans son ouvrage « Compter, raconter la stratégie du récit ». Car cela donne du sens au travail des personnels. C'est la seule solution pour traverser les épreuves et expliquer les changements d'organisation impliquant licenciements, nouvelles embauches, nouveaux postes de travail, etc.

Autrement dit le rôle primordial du dirigeant est de connaître son environnement (voir la nature de l'influence et le degré d'impact de chaque élément qui le constitue : client, fournisseurs, menaces, opportunités, etc.), de définir la stratégie et d'ajuster la structure à la stratégie.

Le travail de l'organisation

Le schéma ci-dessous présente les éléments de cette colonne :

Figure 7 – La colonne « Travail » de l'organisation (activités et processus)

On va retrouver deux aspects dans la rubrique « activité » :

- Le travail dit rentable qui concerne la production mais aussi la stratégie (choix des demandes que l'entreprise satisfera et les offres qu'elle construira pour ce faire, raisons invoquées pour le faire, façon de l'expliquer). C'est l'activité proprement dite de l'entreprise.

Ainsi le responsable se posera les questions suivantes :

- ☐ Quelle est l'activité principale de la structure dont j'ai la responsabilité ?
- ☐ Quels sont les produits principaux et à qui ils sont fournis ?
- ☐ De quoi a besoin la structure pour faire son travail ?
- ☐ Que font concrètement mes personnels ?
- ☐ Que faut-il réduire ou arrêter de faire parce que cela ne correspond plus à une demande de l'environnement ?
- ☐ Qu'est-ce qui doit être mis en chantier pour répondre à une demande actuelle ou émergente dans l'environnement ?

- le travail dit non rentable aussi nommé « processus de l'organisation ». Il est constitué ☐ des processus internes, c'est à dire les processus de facilitation de la production et de régulations psychologique entre membres de l'entreprise :

☐ On parle de « cuisine interne » (ou processus mineurs internes) lorsqu'il s'agit de processus de facilitation et de régulation entre acteurs de la zone de membership, ou entre membres de la zone de leadership.

☐ On parle de « planche à secouer » (ou processus majeurs internes) lorsqu'il s'agit d'une attaque de contestation des membres envers le leadership.

et ☐ des processus externes de défenses vis-à-vis des agressions extérieurs. (appelés « combat », ou processus majeurs externes) qui visent à assurer la survie du système en cas d'agression de type pénétration (franchissement de la frontière externe) ou de type idéologique.

On dira que de tels processus non rentables sont majeurs (autrement dits importants et à prendre en considération rapidement) lorsque les transactions entre personnes traversent une frontière majeure (la frontière externe de l'entité et la frontière qui différencie les zones des membres et des leaders).

Figure 8 – Récapitulatif des trois processus du travail non rentable

Chaque fois qu'il y aura une pression sur l'un de ses éléments, le système réagira en déclenchant un réflexe de cohésion. Mais il ne s'agit pas d'une cohésion construite pour développer la coopération, car elle s'apparente à un réflexe « nationaliste » du sous-groupe attaqué. Les agressions qui portent sur la frontière externe génèrent de l'agitation à l'intérieur de la structure. Le rôle du dirigeant sera de renforcer la cohésion du groupe face à l'attaque, de ne pas se laisser gagner par l'agitation et de consolider la frontière majeure interne.

Les processus de groupe sont improductifs (quoique l'on pourrait dire que les processus de facilitation sont plus productifs que les processus de régulation). Mais ils restent incontournables pour assurer l'efficacité du système, comme l'huile et les circuits de refroidissement sont indispensables à un moteur. Il convient pour le dirigeant et le coach de repérer si les difficultés éventuelles du travail rentable sont à attribuer à un processus inadéquat de production ou plutôt à un déficit de régulation « non productive ». L'une des thèses de l'accompagnement des équipes est de privilégier ce second aspect.

L'enjeu de l'accompagnement et de la conduite par le dirigeant sera d'accroître la part de l'énergie de l'entreprise consacrée à l'activité (travail rentable) et de diminuer au maximum l'énergie consacrée au travail non rentable en l'optimisant. On parlera alors de travail de facilitation/régulation comme le montre le schéma ci-dessous.

Figure 9 – Réguler ou diminuer la part de l'énergie dédiée au travail non rentable

L'autorité du groupe – colonne « Leadership »

On aura trois façons de parler du leadership : en se rapportant aux personnes qui exercent l'autorité dans l'ici et maintenant, en faisant référence aux personnes qui ont historiquement exercé du pouvoir et en exerce encore par les liens du passé et enfin en faisant référence à « l'Appareil » (comme on parle d'Appareil d'un parti politique) qui constitue un relais du leadership de l'ici et maintenant auprès des membres du groupe ou de l'environnement. Rappelons au passage que les fonctions d'Appareil ne sont pas regroupées dans la zone de membership mais de leadership.

Figure 10 – La colonne « Leadership » de l'organisation

Voici le détail...

Leadership ici et maintenant

- Le leader institutionnel ou responsable : c'est celui qui a le titre et qui est responsable juridiquement et officiellement. Il est reconnu par le système avec d'autant plus de force qu'il aura su développé une posture effective dans la résolution de problème soit par le passé, soit dans le présent. Mais ce n'est pas parce qu'il ne sait pas résoudre tous les problèmes qui se posent (leadership effectif, cf. ci-dessous) qu'il n'est pas légitime dans son statut de leader en titre. Parfois une des difficultés possibles pour le leader institutionnel sera d'accepter de ne pas tout savoir ni contrôler, en un mot de ne plus être le leader effectif sur tous les sujets.
- Le leader effectif : c'est celui qui a la réponse technique, la solution à un problème inédit qui se présente dans la zone de l'environnement. Le système l'écouterait et mettrait en œuvre ses préconisations. Il a autorité pour modifier les standards (c'est à dire les lois et règles de fonctionnement) et il représente et incarne la cohésion du groupe.

Les dysfonctionnements possibles : il est fréquent que celui qui est conscient de son leadership effectif ait tendance à vouloir s'emparer du leadership institutionnel (être calife à la place du calife, ou devenir Président parce qu'en tant que Premier ministre, on réussit dans la fonction). Il importe que le leader en titre ait la capacité de voir ce qui se passe dans l'environnement et de disposer d'une vision claire s'il souhaite conserver le leadership institutionnel en face des leaders effectifs émergents. Ou alors, il s'agira de créer une alliance dans le binôme leaders effectifs/leader en titre. Il n'est pas bon que le leader en titre confie ou cède son statut. Il doit donc être en veille pour identifier qui est le leader effectif si ce n'est pas lui-même.

Si le titre de leader responsable n'est pas clair (faisant fonction, adjoint), il y aura des problèmes d'ajustement d'images dans le groupe, ce qui génèrera des dysfonctionnements. Notons d'ailleurs que ce sujet sera tout aussi important que tels ou tels « problèmes opérationnels » ; voire plus, dans la mesure où la mauvaise perception éventuelle du leadership est une problématique majeure impactant les modes de fonctionnement, la mobilisation des acteurs, la coordination, etc.

- Leader psychologique : c'est celui qui bénéficie du transfert du groupe, celui dont l'image est la plus forte dans l'imaginaire des membres du groupe. Il ne se nomme pas lui-même mais il est choisi par les membres de l'organisation ou du groupe. On lui attribue souvent des qualités puissantes comme celui d'être « gardien du sens » ou encore « entrepreneur de sens ». On attend souvent que le dirigeant occupe cette place de leader psychologique.

Leadership historique

- Leader Evhémère : Le terme vient du nom du philosophe grec Evhemerus (300 av. JC) qui a développé la doctrine selon laquelle les dieux de la mythologie étaient des personnages humains dont on avait magnifié les compétences, que l'on avait divinisés après leur mort.

Par conséquent et par définition, le leader Evhémère est mort (ou n'est plus présent dans l'organisation. C'est donc quelqu'un qui peut inspirer le groupe. Si nous rapportions ce type de leadership au modèle des quatre zones de l'identité dont nous avons parlé dans la partie consacrée au coaching de manager (cf. page Erreur ! Signet non défini.), nous pourrions dire que la zone des référents, (la quatrième zone de l'identité : ce au nom de quoi l'on agit) peut être

habitée par des personnages évhémères. A titre d'exemple, on retrouvera dans les leaders évhémères des hommes tels que E. Berne pour les Transactionnalistes, Freud pour les psychanalystes. J. Jaurès pour le PS, C. de Gaulle pour l'UMP/Républicains, etc.

Le leader Evhémère n'a pas nécessairement de lien objectif avec le groupe. Il est seulement source de valeurs structurantes pour l'Etiquette (la culture du groupe, cf. infra) et source d'influences scénariques. Dans ce dernier cas, l'Evhémère est limitant.

- Leader primal : les leaders primaux sont généralement les fondateurs, qui ont su donner et organiser la structure pour mettre en dynamique un groupe vers la réalisation de l'idée initiale. A ce titre, ils ont rendu possible la constitution, les lois, la culture du système (cf. colonne « Canon »). Outre les fondateurs, on dira qu'une personne a fait preuve de leadership primal lorsqu'elle a réussi à modifier l'ordre établi (ce que l'on appelle l'Etiquette du groupe) de façon pérenne, car elle sait adopter d'autres comportements que ceux des sous-groupes dominants dans l'organisation. Ce sont donc les personnes « de caractère ».

S'emparer de son leadership primal est une des problématique des « fils et fille de ». Il leur faut « se faire un prénom ». Un moyen pour un nouveau leader en titre de marquer rapidement le système de son empreinte pourra être de modifier durablement la constitution, les lois, la culture. Mais ce peut être une approche à risque. Plus la légitimité ou la puissance du leader est grande, plus il lui sera facile de faire preuve de leadership primal.

Remarque : les leaders Evhémère et primal sont deux types de leadership très importants dans le scénario d'un groupe.

- Leader personnel : cette dimension-là correspond à un autre niveau logique que les précédents types de leaders décrits ci-dessus. Il s'agit ici de ce que l'on pourrait appeler les attributs du leader : statut, voiture de fonction, etc. On dit qu'une personne a du leadership personnel lorsqu'elle s'empare des attributs objectifs du pouvoir.

Si l'on se réfère au modèle de V. Lenhardt des quatre zones de l'identité, le leadership personnel serait à ranger dans la zone du Moi-peau. L'un des dysfonctionnements majeurs que l'on retrouve lorsque l'on regarde le leadership personnel, c'est lorsque le responsable refuse de s'emparer des attributs du pouvoir. Il n'habite pas son leadership personnel. Ce refus peut provenir d'une position de vie (-,+) ou encore trouve sa justification dans les valeurs que le patron défend. En coaching, il conviendra de faire travailler le responsable sur ses valeurs et de lui faire prendre conscience éventuellement qu'elles sont trop rigoureuses/rigoristes par rapport au système dont il a la responsabilité.

Autrement dit, lorsque l'on nomme un nouveau directeur, il est utile de faire l'inventaire de ses valeurs et principes de management. Si cet ensemble se trouve en porte à faux par rapport à l'Etiquette (culture, cf. infra) du groupe d'une part et d'autre part du leadership personnel, il sera nécessaire de travailler avec le patron pour qu'il envisage une révision de ses points de vue pour répondre à son environnement (ses équipes, ses clients, ses fournisseurs, etc.). Si le patron ne parvient ou ne souhaite pas à remettre en question ses positions approche, il faudra communiquer auprès des personnels de l'organisation pour que ces derniers comprennent. On pourra expliquer notamment que les choix que sont faits par le nouveau patron en matière de valeurs et de principes de management sont en fait la réponse la plus adaptée à la pression de l'environnement. Autrement dit, il faudra donner du sens et créer un lien entre les choix du patron en terme de leadership personnel et le contexte de l'environnement,. La communication

devra être politique, au sens étymologique du terme, c'est à dire pour le bien de la vie de la cité, du système, du groupe.

Remarque sur la puissance du leader dans l'ici et maintenant

On évaluera la puissance (à ne pas confondre avec l'autorité, cf. page suivante) d'un leader selon :

- Qu'il saura ou aura su cumuler les leaderships titre, effectif et psychologique au sein du groupe. Notons au passage que plus une organisation est volumineuse, plus les notions de leadership effectif et psychologique vont perdre de leur importance.
- Qu'il est capable de modifier l'organisation sans en référer à son supérieur (son propre chef).
- Qu'il sait récompenser et sanctionner les personnels dont il a la charge de façon définitive.
- Qu'il sait modifier les standards (règles et lois) pour gérer l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement (qu'il sait avoir du leadership primal).

L'Appareil

L'Appareil constitue un relais du leadership auprès des membres du groupe et/ou de son environnement. Par exemple, on retrouve l'ensemble des services fonctionnels, la DRH, la fonction d'organisation, le service de production des standards, règles, lois. Théoriquement, l'Appareil devrait être une fonction à temps partiel, mais il est évident que ce n'est pas possible dans la « vraie vie ».

Lorsque l'on se trouve dans une fonction d'Appareil, on n'est plus considéré comme faisant partie de la zone membership. Chacun l'identifie plus ou moins consciemment.

Il y a dysfonctionnement de l'Appareil quand :

- Il n'est plus en lien avec le leadership ici et maintenant, ni à son service.
- Il produit des standards et des procédures pour le « plaisir ». Il devient alors persécuteur du système. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles le leadership ici et maintenant fait appel à des consultants externes pour obtenir une photographie nette de l'organisation alors que cela relève en fait des prérogatives et des compétences de l'Appareil.

Voici un exemple qui met en évidence l'incidence que peut avoir l'Appareil sur les relations : le Directeur Administratif et Financier (DAF) d'une structure familiale de 850 salariés prend contact avec un coach pour comprendre pourquoi ses relations avec son PDG se sont soudainement dégradées dans les six derniers mois... Dix ans auparavant Le DAF avait été embauché par son PDG et ils avaient noué des relations sinon amicales au moins très proches dans le quotidien professionnel. La société s'étant beaucoup développée, elle a fait l'objet huit mois plus tôt d'une OPA. Le PDG a donc décidé de vendre son activité à l'entreprise ayant fait l'offre. Le PDG est donc devenu DG de la structure devenue filiale du groupe. Depuis, les relations entre avec le DG se sont distendues et le DAF se plaint au coach que son DG lui « fait la gueule ».

L'explication proposée par le coach pourrait être : « tant que vous étiez une entreprise indépendante, vous apparteniez à l'Appareil du PDG. Vous étiez donc à son service. Après le rachat, vous appartenez à l'Appareil de la nouvelle société ; à ce titre vous êtes susceptible d'aller à certaines réunions auxquelles le DG n'est pas convié. Il doit vous percevoir comme « l'œil de Moscou ». Votre déficit relationnel soudain est à lire à la lumière d'une histoire d'Appareil ! »

Remarque sur l'autorité du leader dans l'ici et maintenant

Il ne faut pas confondre autorité et puissance : la puissance est objective (cf. page précédente), l'autorité se fonde sur des aspects bien souvent moins tangibles (cf. infra). Le principe d'autorité veut que les personnes d'une organisation se conforment aux volontés et désirs de leurs supérieurs. Dans la pratique, cette obligation de conformisme se fait plus sur les désirs et volontés présumés que sur des éléments explicites, ce qui induit des jeux psychologiques fréquents. Pour débroussailler les fondements de cette autorité, il peut être utile de la passer au crible de quatre aspects.

L'autorité d'un leader dépend des quatre aspects suivants :

1. Aspect Personnel : toute personne et donc tout leader dispose de référents. Il s'est construit psychologiquement et professionnellement sur la base de modèles auxquels il se réfère. Ces référents sont comme des fantômes, des ombres qui mobilisent le leader de façon plus ou moins consciente. Il sera toujours utile pour le responsable, manager, dirigeant de se questionner sur ses référents (comme nous l'avons déjà vu page Erreur ! Signet non défini.).
2. Aspect Organisationnel : les lois et les règles de l'entreprise sont très importantes à prendre en considération dans la mesure où elles structurent et influencent les relations et notamment celle aux membres de la zone de leadership. Un leader peut être :
 - ☒ Formaliste c'est à dire qu'il respecte scrupuleusement les règles de son entreprise et justifie ses comportements, ses décisions sur la base des règles établies. A ce titre, il est en droit de demander le même conformisme à ses subalternes.
 - ☒ Politique lorsqu'il prête une plus grande attention à la personnalité de ses supérieurs et s'y conforme plutôt qu'aux lois de l'entreprise.
3. Aspect Culturel : c'est l'ensemble des croyances, des valeurs, des us et coutumes de l'entreprise, qui sont valorisées. Elles trouvent leurs racines dans les écrits et comportements des fondateurs. L'autorité d'un leader sera d'autant plus grande qu'il connaîtra et saura se conformer à cette culture d'entreprise.
4. Aspect Historique : ceux qui ont précédé le leader actuel ont forcément eu une influence. Il convient de connaître leur histoire, savoir qui ils étaient. Lorsqu'un nouvel élu rentre à l'Académie française, il est tenu de faire un discours « d'investiture » qui fait référence à son illustre prédécesseur. C'est là, semble-t-il un incontournable de l'exercice de style.

Comme moyen mnémotechnique j'ai « acronymisé » ces quatre aspects sous l'expression « l'autorité du leader est dans sa POCH » (prononcer « POCHe »).

Points de repère à garder en mémoire pour travailler en coaching les éléments constitutifs du leadership :

- Le danger pour le leader responsable de se rigidifier ou d'abandonner son leadership institutionnel au profit du leader effectif.
- La problématique du leader effectif qui voudra s'emparer du leadership responsable. Il faudra travailler l'alliance entre leader responsable et leader effectif.
- L'importance en accompagnement de créer de la cohésion autour du leader institutionnel ou du binôme leader en titre / leader effectif.
- L'identification des leaders Evhémères dont témoigne l'histoire du groupe pour comprendre son inspiration et parfois même ses scénarii et autres impasses.
- La problématique identitaire des « fils et filles de » dans leur management afin de devenir leader primal.
- La nécessité pour un leader de s'emparer de son leadership personnel. En cas d'échec, faire travailler les valeurs et les principes de management du patron.
- L'importance de communication politique pour expliciter par exemple un changement de principe de management, de valeurs (ou la façon dont le patron s'empare ou non du leadership personnel) correspond à une nécessité pour mieux s'adapter à l'environnement.
- La vigilance sur les dysfonctionnements classiques de l'Appareil, lorsqu'il souhaite se substituer au leader qui en a le titre.
- L'évaluation de la puissance et de l'autorité d'un leader.

L'autorité du groupe – colonne « Canon »

Le canon est l'ensemble des éléments structurants d'une organisation. Trois aspects sont abordés dans cette colonne :

- la constitution et les lois.
- la culture.
- La structure officielle.

Il est évident que nombre de dirigeants ne disposent pas d'une clarté absolue en ces matières ! Le schéma suivant récapitule les éléments essentiels de cette rubrique...

Figure 11 – La colonne « Canon » de l'organisation

Constitution et lois

On peut dire en bref que cette colonne rend compte d'informations qui touchent quatre aspects : ☐ la dénomination du groupe (ou de l'organisation), ☐ les objectifs de la structure, ☐ les règles et

☒ les procédures d'amendement. L'ordre donné par le contenu de la colonne canon indique la façon dont on va vivre dans l'entreprise.

1. En premier lieu on cherche à déterminer comment on va s'appeler, au travers de la dénomination du groupe : il s'agit du nom que se donne l'organisation. C'est son enseigne. Elle doit être explicite pour les membres de l'organisation, pour l'environnement et porter sur le métier de la structure. E. Berne insiste sur l'importance pour les acteurs de donner du sens au nom de leur organisation. Lorsque le nom de l'entité ne parle pas du métier, ce ne sera pas facile pour l'environnement d'identifier l'entreprise. Un manque de clarté en cette matière va impliquer, non pas des dysfonctionnements en interne, mais des coûts marketing conséquents (publicité, communication institutionnelle externe) si l'organisation veut être connue et reconnue par les clients qu'elle vise.

On pourra aussi trouver certains problèmes d'identification lorsque le métier aura changé et que le nom est resté identique. Un problème similaire advient lorsqu'un nom regroupe plusieurs métiers ou activités. Dans ces trois cas (le nom sans relation avec le métier, le métier a changé et le nom est resté, un même nom pour plusieurs activités), il y aura une perte de puissance pour la structure liée à une dénomination mal ajustée. Une des tâches du dirigeant sera de redonner éventuellement à la structure un nom représentatif de son activité.

2. Puis on fixe les missions et les objectifs en vue de mener à bien l'activité de l'organisation. Les missions définissent le service à rendre en termes généraux, les objectifs traduisent les missions en termes concrets, avec un résultat à atteindre dans un délai donné, pour une personne ou une équipe identifiée. Ces missions et objectifs du groupe encadrent l'activité. La définition des objectifs correspond au cahier des charges de l'organisation. Ces objectifs sont par définition évolutifs afin que l'activité reste en lien et en cohérence avec la partie stratégique de l'environnement. Le binôme « missions + objectifs » est indispensable aux personnels pour savoir ce qu'ils ont à faire et les initiatives qu'ils peuvent prendre.

Les deux risques sont d'avoir des missions mais sans les transformer en objectifs ou, a contrario, disposer d'objectifs mais pas de missions. Le rôle du dirigeant à cet égard sera donc de définir les missions et le système d'établissement d'objectifs et vérifier l'atteinte de ceux-ci.

3. Puis, par les règles de fonctionnement, on structure la façon dont on va s'organiser pour mener à bien l'activité. De telles règles édictées peuvent être regroupées dans le règlement intérieur et normalise les bonnes conduites à adopter entre acteurs du système (règles de reporting, de gestion de projet, des réunions, etc.). L'une des règles explicites les plus importantes pour une structure est sa constitution, c'est à dire le texte fondateur du groupe qui détermine l'étendue des responsabilités et des pouvoirs. Plus les règles sont précises et concrètes, plus l'énergie disponible pour le processus de production sera élevée.

4. Enfin on spécifie les procédures pour amender les règles. Comme l'environnement est mouvant, que les objectifs peuvent changer, il importe qu'il existe un contrat entre acteurs pour mener les amendements nécessaires. Ce sont les règles qui explicitent comment changer les règles. Il y a donc un lien intime entre les règles de fonctionnement et les procédures d'amendement. Il s'agit des procédures et protocoles qui permettront lors d'un désaccord entre acteurs de recréer une base contractuelle d'accord. Ces protocoles ne rentrent pas dans les processus de régulation qui appartiennent à l'activité du groupe. Il est fréquent que l'on résolve un dysfonctionnement en proposant une nouvelle règle. Lorsque la procédure d'amendement est vague, les gens cherchent à savoir comment les choses peuvent évoluer. ils testent le système de leadership pour savoir si les règles sont vraiment obsolètes et tentent de poser des

règles implicites. Cela peut demander beaucoup d'énergie, laquelle n'est pas consacrée à la production.

Culture

Lorsque les personnes se trouvent ensemble et ont quelque chose à faire en commun, elles doivent surimposer à leur propre façon de voir les choses une sorte de cadre de référence collectif, lequel devient plus fort que les cadres de référence individuels. Ce cadre collectif, c'est la culture.

- Il comprend d'abord ce qu'il faut faire pour être accepté. C'est l'Etiquette. On pourrait croire que l'Etiquette fait référence aux valeurs communes incarnées. En fait avoir une culture en commun ne signifie pas que l'on adhère aux mêmes valeurs de façon individuelle mais que l'on accepte qu'elles se traduisent concrètement par des règles communes de comportement. Classiquement, on les apprend dans les lieux publics de l'entreprise : la machine à café, la cafeteria, etc.. Lorsque l'on se trouve en infraction par rapport à l'Etiquette, le système va réagir de deux façons : soit il va rejeter le « contrevenant », soit l'Etiquette du système va évoluer. A titre d'exemple, il semble clair que Nicolas Sarkozy en 2007 a voulu modifier l'Etiquette du rôle présidentiel à bien des égards et qu'il a fini par être rejeté. Notons aussi que l'Etiquette influence les processus internes et externes de l'organisation (colonne travail du groupe).
- Avoir une culture commune, c'est aussi disposer d'outils communs pour agir sur la réalité dont l'ensemble est appelé Technique. Cela concerne la parole, le vocabulaire, les mots et l'ensemble des modèles de travail. Il sera nécessaire de toujours interroger les membres lors de réunion pour savoir ce qu'ils entendent par les mots qu'ils utilisent (mise à plat des représentations). La notion de technique dans le champ de la culture influe et influence les objectifs tels qu'ils sont définis dans la constitution et les lois de l'entreprise (rubrique précédente). La formation continue, qui a pour vocation de rendre les acteurs compétents pour mener à bien l'activité du système, est conceptuellement rattachée à cette rubrique.
- La culture commune peut sembler étouffante. C'est la raison pour laquelle, dans toute culture saine une certaine liberté trouve sa place. Cette liberté ou « caractère » est constituée des transgressions aux règles du jeu. Le caractère d'une culture contient l'historique des entorses faites à l'Etiquette. Ces entorses sont tolérées par le système et surtout par le leadership. Le fou du roi incarne très bien cette dimension de la culture. Autrement dit, cette composante est la soupape d'un système. Le coach jouera parfois ce rôle.

Remarques

La culture est le reflet de la compétence du système, des façons d'appartenir, de se parler, de se comporter, etc. Pour revenir au cadre de référence dans lequel cette modélisation a été élaborée, à savoir l'Analyse Transactionnelle, on peut dire que la culture traduit les trois Etats du Moi de l'organisation :

- Le Parent correspond à l'Etiquette du groupe. C'est l'ensemble des règles non dites qui sont adoptées par le groupe.
- L'Adulte correspond à l'ensemble de la culture technique de l'entreprise.

- L'Enfant correspond au caractère de l'entité.

Nombreux sont les aspects de la culture d'un groupe qui dépendent du leader mais beaucoup lui sont aussi imposés. La culture d'une structure est en effet largement déterminée par son histoire, notamment celle des fondateurs qui l'ont forgée. L'un des problèmes de dirigeant est de discerner s'il y a tiraillement entre son propre cadre de référence et la culture de la structure dont il a la charge et de vérifier la concordance de ses propres valeurs avec celles de la culture du groupe.

On ne change pas de culture pour le plaisir mais parce que l'environnement l'exige (évolutions, mutations). Le dirigeant aura un rôle primordial car lui seul a la possibilité authentique d'annoncer et de conduire un changement culturel en démontrant qu'il est devenu indispensable compte tenu de l'évolution de l'environnement.

On notera que les résistances les plus fortes au changement de culture viennent généralement des traces historiques laissées par les leaders précédents i.e. « leaders primaux ».

La structure publique officielle

Le schéma de Fox comporte un cartouche qui est à cheval sur les colonnes « Canon » et « Membres du groupe ».

- Sur la partie « Canon », il représente la structure organisationnelle dans sa réalité physique. Cela recouvre les locaux, les sites d'implantation, l'organigramme (dont chaque case est assortie de missions et d'objectifs révisés périodiquement), la répartition des rôles en postes de travail, les liens hiérarchiques, etc. Ces éléments font partie de l'autorité du groupe, ils sont constitutifs de sa légitimité.
- Dans sa partie « Membres », il représente la structure individuelle, autrement dit les personnes physiques qui occupent les postes décrits par l'organigramme. (voir infra, page 52)...

Il existe un lien étroit entre les éléments du canon et l'environnement. A ce titre, l'organigramme doit être pensé en fonction de l'activité et de l'environnement. Mais il n'y a pas de bon organigramme en soi : une organisation est bonne quand elle permet de mener à bien l'activité qu'elle se fixe. Or, une maladie fréquente que l'on rencontre en entreprise est de penser les questions d'organisation en fonction de modes de fonctionnement interne plutôt qu'en regard de ce qui se passe à l'extérieur.

La responsabilité du dirigeant en matière organisationnelle est :

- De donner à ses principaux membres du Comité de Direction les grandes orientations en les justifiant par leur mise en lien avec ce qui se déroule dans l'environnement ;
- De choisir ses collaborateurs. Lorsqu'il s'y attèle, il lui arrive parfois de s'encombrer de la façon dont il a pensé la répartition des tâches et la gestion des postes plutôt que de focaliser sur la mission à accomplir et l'ajustement du candidat. Il tente alors à tort de faire rentrer à tout prix la personne qu'il recrute dans les cases qu'il a conçues, plutôt que de revoir l'organisation. Il s'avère que lorsque l'organisation détaillée est pensée par les membres de l'entreprise plutôt

que par le dirigeant seul et que la recherche des personnels adéquats est gérée de concert avec les hommes du terrain, le fonctionnement est généralement facilité.

Lors d'accompagnement du dirigeant relativement à la structure publique, on regardera :

- Si l'organigramme est pensé en fonction de l'environnement.
- Le nombre de niveaux hiérarchiques, sachant que les groupes sont cohésifs entre 5 et 15 personnes. Au-dessus il y a dissolution des liens interpersonnel et cela demande un gros effort et un investissement conséquent pour fluidifier les relations afin qu'elles soient efficaces.
- Le diagramme géographique (diagramme des places et lieux) qui est souvent révélateur d'une autre structure beaucoup plus informelle mais authentiquement révélatrice d'éventuels dysfonctionnements. Nous aborderons cette question dans la quatrième partie, page Erreur ! Signet non défini.).
- La façon d'inciter les personnels à évaluer eux-mêmes les moyens nécessaires pour la réalisation de leur mission déclinée en objectifs.

Les membres de l'organisation

Deux points sont à analyser ici (dont le schéma global est en page suivante) :

1. la structure individuelle, à savoir les personnes prises dans leur rôle et poste et
2. la structure privée, c'est à dire la dynamique interne propre à chacun, autrement dit les perceptions individuelles de la réalité.

Les membres – Structure individuelle

Un organigramme, le descriptif des fonctions, l'organisation du travail, tout cela n'a jamais fait vivre un système. Il faut des acteurs pour incarner les rôles dont l'organigramme rend compte officiellement. La liste des personnels constituent donc la structure individuelle de la structure publique du groupe. Autrement dit, il s'agit des effectifs de l'organisation.

Chaque personne qui constitue la structure individuelle se présente avec des compétences spécifiques (à ne pas confondre avec les compétences et savoirs faire collectifs qui sont répertoriés au niveau de la « technique » dans la culture de l'organisation), son tempérament, ce qu'il souhaite donner à voir de sa personnalité, ce qui relève donc d'une forme de masque social dans l'entreprise appelé « Persona » selon le terme emprunté à C.G. Jung.

Il arrive que l'on confonde persona et personnalité : la première concerne la façon dont une personne veut être perçue par les autres, la seconde est la façon dont il est perçu dans l'imaginaire des autres. De nombreux efforts sont généralement consacrés par chacun à la défense de sa persona (son image sociale professionnelle autrement dit).

Remarque

Actuellement la question des sous-effectifs devient une question structurelle du fait des mutations fréquentes dans l'organisation. Pour faire des économies, les responsables ont de plus en plus recours à des baisses du nombre de personnels que l'on camouffle sous le terme politiquement correct de « Plan de Sauvegarde de l'Emploi ». Cela induit surcharges de travail et épuisement au sein des différents services touchés par ces réorganisations. Le discours se maille d'injonctions à mieux organiser, perdre moins de temps, etc.

A cet égard, un ratio est assez intéressant pour évaluer le degré d'organisation d'un groupe et ne pas se laisser éventuellement berner par le discours ambiant : c'est le rapport entre le nombre de fonctions du groupe et le nombre de personnes. Si le nombre de fonctions (par exemple 10) est plus important que les effectifs pour les occuper (par exemple 5), le degré d'organisation semble très bon (200%) mais il est vraisemblable que le nombre de personnes est insuffisant ou alors le nombre de fonctions est trop grand. Lorsque le ratio est faible (par exemple trois fonctions pour cent personnes, i.e. 3%), on pourra augmenter les rôles et les fonctions de façon à générer de la coopération (en augmentant le degré d'organisation).

Il est intéressant d'adjoindre à ce degré d'organisation le degré d'efficacité du système. Il s'agit de la capacité à produire avec le moins d'effort possible. Autrement dit, on dira qu'un groupe est efficace s'il est capable de produire un résultat donné avec un minimum d'énergie. Mais ce ratio n'est facilement quantifiable que lorsqu'il s'agit d'une organisation qui fabrique des biens.

En tout état de cause, il faudra être vigilant au degré d'organisation et à son efficacité dès lors que le groupe devient de plus en plus complexe.

Figure 12 – La colonne « Membres » de l'organisation

Les membres – Structure privée

Chacun perçoit les autres membres du groupe de façon subjective. C'est ce dont rend compte la structure privée. La structure privée d'un groupe se compose de l'ensemble des perceptions individuelles subjectives, i.e. de l'ensemble des images des membres. Nous avons déjà abordé cet aspect de la vie des groupes dans le premier tome de cette collection. Nous rappelons ici l'essentiel de ce concept d'image de groupe.

On identifie quatre « zones » dans l'image de groupe d'une personne (cartouche avec une bosse sur le dessus). Ce sont :

- La zone de soi (représentée par le pronom « Moi »).
- La zone de leadership : celui qui occupe la place dans la bosse de l'image d'une personne représente l'autorité. Elle peut être symbolique ou effective ou officielle. Dès lors que pour une personne, la zone d'autorité n'est pas assignée au leader réel du groupe, il y a des ambiguïtés qui induisent le plus souvent des dysfonctionnements dans le groupe.
- La zone des membres différenciés (c'est à dire ceux que la personne a identifiés dans le groupe).

- La zone des membres indifférenciés (c'est à dire ceux que la personne n'a pas identifiés dans le groupe et qui représente une masse).

Figure 13 – Imago de groupe plus ou moins différencié

Moins l'imago respectif des membres d'un groupe est différencié, moins les gens ne s'entendent ni ne se regardent. Chacun est plus enclin à interpréter le réel et les interactions de façon subjective qu'à vérifier, en prêtant attention à chacun, que son interprétation est fondée.

En étudiant les comportements des membres d'un groupe, on constate que chacun commence toujours (ou presque) par chercher à identifier qui joue le rôle du leader comme première étape de l'ajustement de son imago (étape adaptative). Cette phase est très importante pour la cohésion du groupe : tant que le responsable ne répond pas symboliquement ou effectivement aux attentes d'un membre (émotionnellement, socialement, intellectuellement, opérationnellement), ce dernier ne s'investira pas dans le groupe, ne s'y sentira ni à l'aise, ni intégré.

La deuxième étape d'ajustement (dite adaptative) consistera pour chaque membre à chercher à identifier les autres, ceux qui lui sont le plus proches soit physiquement dans la géographie du groupe, soit psychiquement par intuition personae. Cette étape est d'autant plus longue que le nombre de membres est conséquent. Permettre à chacun d'identifier « qui est qui » sera donc de première importance pour faciliter la différenciation et, in fine, la coopération.

La personne cherchera ensuite à être identifiée par le leader en tant que sujet. C'est la troisième étape d'ajustement d'imago, dite opérative. Tant que la persona d'un membre n'est pas validée par celui qui est porteur de l'autorité dans l'imago de chacun, on constate que l'énergie consacrée à l'activité est faible.

Lorsque les membres d'un groupe atteignent la dernière étape de l'ajustement d'imago de groupe (ajustement secondaire) la qualité relationnelle et l'efficacité du groupe sont bien meilleures. Chacun tient compte de qui sont les gens et ne sont plus en contact à des simples personae. On rapproche souvent cette étape de l'alliance des princes dont nous avons parlée à maintes reprises.

Lien entre structure privée et structure publique

Au sein de l'organisation, la personne va se développer dans la perspective de répondre à ses besoins (comme présentés par E. Berne ou encore M. Rosenberg ou A. Maslow, dans le paragraphe présentant les attributs du prince, page Erreur ! Signet non défini.). Si le contrat institutionnel incarné par l'organigramme rejoint les aspirations des personnes dans leur individualité, il y aura une forte cohésion dans la structure. Sinon, on assistera à des dysfonctionnements qui prendront la forme de jeux psychologiques. A ce titre l'organisation est le lieu de l'actualisation dans la structure publique de la force individuelle dont la résultante renforce la persona.

Figure 14 – Forces individuelle et institutionnelle qui s'actualisent dans l'organisation

Lien entre structure privée et niveau d'activité du groupe

La structure privée i.e. l'ensemble des imagos de groupe des membres rend mieux compte que la structure organisationnelle fournie par l'organigramme de la façon dont les membres travaillent ensemble et se consacre à l'activité de l'entreprise. En effet, l'observation du fonctionnement des membres d'un groupe a conduit les Transactionnalistes à établir un lien étroit entre les étapes d'ajustement des imagos individuels et la façon dont les membres structureraient leur temps (retrait, rituels, passe-temps, activité, jeux et grande confiance ou intimité comme on l'a vu dans le tome 1), autrement dit la part de l'énergie consacrée à l'activité (la production proprement dite définie comme finalité par l'organisation). Le tableau ci-dessous reprend les éléments clés à garer en mémoire :

Ajustement

d'images de groupe fondamentaux et comportements	Structuration du temps Niveau d'engagement	Répartition de l'énergie	Besoins
---	---	--------------------------	---------

Provisoire

L'image de chaque membre est fondé sur :

- les fantasmes de son Enfant
- Le stockage dans son Enfant et son Adulte de ses expériences antérieures de groupes
- Les attentes de son Adulte
- Rituels • 80% à mieux se connaître
- 20% à accomplir la tâche • Connaître la nature et la frontière de la tâche
- Savoir quelles sont les normes et les limites de comportements (Etiquette)
- Développer la relation individuelle au leader
- Savoir qui détient le pouvoir de sanction

En résumé, il y a une soif de structure et de leadership. Participation

Adaptative

La réalité est évaluée de façon superficielle par l'Adulte de chacun. Passe-temps • 60% à établir des liens

- 40% à accomplir la tâche • Que fait-on ?
- Comment le fait-on ?
- Agitation sur les frontières Majeures Internes : conflit entre tendances individuelles et cohésion du groupe représenté par le leader.
- Le questionnement paraît porter sur la tâche mais l'enjeu est d'éprouver la capacité du leader à être efficace.
- Le groupe teste l'Okness du leader. Insertion

Opérative

Chaque membre sait comment il se situe dans l'ïmago du leader. • Activité

- Jeux de pouvoir interindividuels • 30% à établir des liens
- 70% à accomplir la tâche • Etablissement des normes de comportement du groupe.
- Les membres se sentent suffisamment en confiance avec le leader pour développer des jeux psychologiques qui visent à transformer le groupe selon leurs préférences.
- Prendre des initiatives et toute la place possible
- Rechercher d'autres formes de leadership Engagement

Secondaire

Abandon des préférences individuelles (jeux individuels) au profit de la cohésion du groupe (jeux de groupe) • Intimité, complicité interindividuelle

- Jeux de structure vis-à-vis de l'environnement • 20% dans les jeux de structure
- 80% à accomplir la tâche • L'énergie du groupe est investie dans l'activité : la structure du groupe est un moyen de réaliser la tâche
- Besoin aussi de rencontrer toutes les personnes du groupe, d'échanger de façon authentique
- Pouvoir dire ce qui va et ce qui ne va pas Appartenance

Figure 15 – Liens entre ajustement d'ïmago, structuration du temps et niveau d'engagement (d'après E. Berne)

Selon la finesse de l'ajustement des imagos de groupe de chacun, le degré de contribution à l'activité de l'organisation ne sera pas identique. Les Transactionnalistes suggèrent qu'à l'étape provisoire, les membres ne sont que dans une Participation, dans la phase adaptative leur niveau est plus intense car la connaissance mutuelle agit sur leur Insertion dans le groupe. Leur Engagement est très net à la phase opérative et développe un réel sentiment d'Appartenance à l'étape secondaire (alliance des princes ou degré d'ouverture fort selon Schutz). Pour mémoriser cette progression je propose à mes étudiants la phrase suivante « Pour connaître le degré d'activité d'une organisation, l'ajustement d'ïmago de groupe, c'est le pied ah ! » (Acronyme « PIEA »)

Ajustement d'ïmago de groupe et rôle du leader...

Compte tenu de ce que nous avons dit précédemment et sachant qu'en ajustant son imago, chacun développe progressivement un sentiment d'appartenance et consacre plus de temps à l'activité, le leader aura toujours avantage à identifier en quoi son rôle est spécifique selon les étapes :

Ajustement de l'ïmago Responsabilité

du leader

Provisoire L'enjeu est que chacun identifie clairement qui est aux commandes. Le responsable ne doit donc pas poser de problèmes (soit en étant trop distant, soit trop proche) ; il doit être modélisant en termes de valeurs.

- Gérer le processus externe et définir les frontières majeures internes et externes
- Clarifier les limites entre leadership et membership. Dans cette étape initiale, le groupe a un besoin psychologique de leader (besoin compatible avec un processus participatif tel qu'il existe en groupe projet)
- Permettre d'établir des contrats clairs
- Structurer clairement le temps

Adaptative • Conserver les frontières et la tâche du groupe tout en laissant aux membres le maximum de possibilités de tester, tout en maintenant un équilibre pour sa survie psychologique (le jeu de la planche à secouer peut être éprouvant)

- Vérifier l'autonomie des acteurs et collaborateurs, notamment sur le plan technique
- Comprendre que les acteurs n'ont pas tous les mêmes besoins et que la proximité vis à vis de ses personnels sera importante.
- Traiter les problèmes qui émergent des processus de groupe par la négociation et avec souplesse
- Consacrer du temps à une lecture de l'environnement pour savoir s'il prend correctement soin des modifications de l'organisation à mener si nécessaire (évaluation des moyens, de la pertinence de la structure organisationnelle en regard de la mission, vérification que les fonctions sont ajustées) ;
- Disposer d'une longueur d'avance (projets, missions, tâches, etc.) pour ceux de son équipe qui sont les plus avancés (développés) sans quoi ces derniers risquent de rentrer dans des jeux psychologiques par ennui ;

Opérative Il s'agit d'une phase d'intégration par le patron de la façon dont il envisage les acteurs de son équipe : qui chacun représente-t-il dans son propre imago de protocole ? Il aura avantage à

- Manifester de la clarté pour que chacun puisse prendre les initiatives qu'il convient pour occuper au mieux la place qui est disponible et réaliser le travail voulu.
- Donner un modèle de comportements qui soutient l'élaboration de normes constructives
- Promouvoir le savoir-faire interpersonnel
- Donner du feedback et encourager les comportements orientés vers la réalisation de soi
- Éventuellement informer sur les jeux psychologiques
- Le leader peut donner des normes mais elles doivent être d'abord forgées par le groupe

Secondaire Accompagner l'activité du groupe en :

- Donnant la permission de travailler et de prendre du plaisir
- Permettant d'expérimenter le leadership
- Donnant des signes de reconnaissances positifs

Figure 16 – Tableau récapitulatif de la structuration du temps et du rôle associé du leader

Les liens entre les différentes colonnes

Il y a bien évidemment certains liens privilégiés entre les colonnes du schéma de Fox. Les voici explicités :

- Le lien (2) entre activités (travail rentable), les objectifs et la technique. Ce chemin est le chemin critique. La flèche qui relie les activités à l'environnement est ce que l'on étudie classiquement en école de commerce (étude de marché, activité rentable) : il s'agit de mettre l'activité de la structure en rapport avec l'environnement. Le rôle du dirigeant est de mettre en adéquation l'activité de la structure avec la part stratégique de l'environnement l'instant t. Il ne doit pas déléguer cette tâche. Comme cela ne s'apprend pas vraiment, le coaching peut être un espace d'élaboration très aidant et déterminant pour le dirigeant.
- Le lien (2) entre les règles de fonctionnement et les processus internes, lesquels sont aussi influencés par la culture (Etiquette) et surtout l'Appareil. Ces liens montrent donc qu'Etiquette et règles de fonctionnement sont à considérer comme des sources de régulation du système.
- L'Appareil (2) a une influence sur les processus de défense du système (le combat).
- Comme les processus internes ont pour vocation de mettre le système et le travail en rapport avec la structure publique, il est normal que l'on retrouve le lien (2) entre les processus internes et la Persona (structure publique de l'individu : la fonction de la personne dans l'organigramme).
- Le lien (2) entre les leaders évhémères et primal et la culture (dans la partie Etiquette).

Figure 17 – Schéma de Fox complet

Accompagner le dirigeant avec le schéma de Fox...

Ayant fait le tour du schéma de Fox, nous pouvons maintenant nous en servir pour accompagner le dirigeant. Il s'agit toujours de traiter les priorités stratégiques dans l'ordre suivant :

- **Priorité 1 :** Le rapport à l'environnement (qui influence à 99% la réalité de l'organisation).
- **Priorité 2 :** La cohérence du leadership (ici et maintenant, historique et d'influence, Appareil).
- **Priorité 3 :** La cohérence du système quant à ses règles édictées, sa culture (Etiquette, compétences collectives ou Technique, les libertés qu'il s'octroie ou Caractère), la

structure organisationnelle selon le cahier des charges qu'il s'est fixé pour répondre aux besoins du marché.

- Priorité 4 : l'ajustement des personnes à leur poste (rapport structure organisationnelle / structure individuelle).
- Priorité 5 : le niveau d'investissement des personnels (ajustement d'image de groupe / structure privée).
- Priorité 6 : les modes de régulation.

Première approche : le travail en direct avec le responsable

Cette première approche consiste à aider le dirigeant à s'orienter, en lui posant des questions ou en lui faisant des suggestions relatives à l'ensemble des rubriques du schéma de Fox. Je reprends pour ce faire le récapitulatif des questions / suggestions que propose F. Delivré :

Domaines à explorer Questions associées

Concernant l'environnement • Mettre en lien l'activité avec une réalité de l'environnement.

- S'informer sur l'évolution de l'environnement.
- Discerner la composante de l'environnement qui est stratégique.
- Expliquer l'environnement à la structure qu'il dirige.
- Vérifier par rapport à l'environnement pourquoi il a été choisi pour le poste.

Concernant le travail du groupe

- Pour la partie activité rentable (production) :
 - ☐ Prendre des décisions et inciter les autres à en prendre.
 - ☐ Savoir rendre compte des choix faits et de la façon de les faire pour orienter l'énergie du personnel.
- Pour la partie activité non rentable (processus) :
 - ☐ Assurer la cohésion de la structure dans le « combat » (processus majeur externe)
 - ☐ Renforcer la frontière majeure interne (processus majeur interne). En cas d'attaque, renvoyer l'opposition des contre leaders au groupe et assumer les pouvoirs
 - ☐ Pédale douce sur les processus mineurs internes tant que la production n'est pas affectée

Concernant l'autorité du groupe – colonne Leadership • Ne pas se départir de son statut de responsable en titre même s'il perd son leadership effectif

- Rester dans l'alliance avec le leader effectif, notamment en rétribuant ceux qui aident le leader effectif dans ses tâches

- Être conscient des scénarii des leaders psychologiques, évhémères et primaux pour qu'ils ne pèsent pas trop sur la vie de l'entreprise, surtout si ces scénarii sont limitants.
- Assumer son leadership personnel, resituer ses valeurs en les mettant en lien avec les éléments stratégiques de l'environnement.
- S'assurer que l'Appareil reste fidèle et efficace (éviter qu'il génère des normes et standards sans rapport avec l'activité).

.../...

Domaines à explorer Questions associées

Concernant l'autorité du groupe – colonne Canon • Dénomination : veiller à donner à la structure un nom représentatif de son activité.

- Missions : décliner la mission principale (stratégique) en quelques grandes missions formulées à l'aide d'un verbe d'action suivi du nom de ce qu'il faut produire (bien matériel ou service).
- Objectifs : définir le système d'établissement d'objectifs et vérifier l'atteinte de ceux-ci.
- Constitution : savoir revenir au texte fondateur du groupe qui détermine l'étendue des responsabilités et des pouvoirs, notamment lorsqu'il y a des frottements avec une autre direction du groupe.
- Règles de fonctionnement : clarifier, expliciter de façon concrète et précise, modifier et faire respecter les règles explicites (reporting, modalités de réunion, déplacements, qui fait quoi, répartition des tâches, etc.). Ajuster les règles de fonctionnement à l'évolution de l'environnement.
- Structure publique (organigramme et diagramme géographique) : définir les orientations et les critères du choix des personnes.
- Culture : vérifier la concordance de ses valeurs avec la culture du groupe.

Concernant les membres du groupe • Structure publique

☒ Choisir les personnes en fonction des postes définis par l'organigramme (structure publique, organisation officielle).

☒ Être au clair quant au niveau d'investissement que le dirigeant souhaite avoir concernant cet aspect du recrutement.

☒ Clarifier les critères de recrutement avec la DRH (ex : compétences techniques, créativité, multiculturalisme).

☒ Avoir quelques coups d'avance pour remplir l'organigramme (vision de l'évolution des personnels).

• Ajustement d'imgo de groupe

☒ Favoriser l'ajustement de l'imgo de groupe ☒ en marquant son leadership pour la phase provisoire, ☒ en permettant l'échange des représentations mentales individuelles ou des sous-groupes pour accélérer la phase adaptative, ☒ en manifestant à chacun l'attention nécessaire

pour qu'il se sente le bon objet dans son propre imago (stade opératif), ☒ en favorisant la rencontre au-delà des réunions de travail (ajustement secondaire).

☒ Être clair et explicite sur ce qu'il attend de chaque membre.

☒ Être conscient des outils de diagnostic à sa disposition (cf. quatrième partie pour les diagnostics de stade de développement d'équipes).

Figure 18 – Tableau récapitulatif du questionnement à mener avec le dirigeant

Deuxième approche : en consulting organisationnel

Il s'agit de procéder au diagnostic des dysfonctionnements, soit au travers d'un diagnostic exhaustif de chaque élément des colonnes du schéma, soit au travers d'un diagnostic court ou rapide. Cet audit donne une image arrêtée très riche et généralement pleine d'orientation de travail possible.

Diagnostic long

La vocation de cette procédure pour le coach est de donner un aperçu circonstancié et approfondi de la structure et des points sur lesquels le dirigeant doit porter son attention en fonction de son question de responsable. Ce dernier donne mission au coach d'être le porte-parole d'un questionnement de la direction auprès des personnels de l'entreprise. Il s'agit d'une procédure en cinq étapes :

1. C'est la mise en place de l'alliance avec le patron. C'est lui qui est responsable de la formulation de la question et de ce qu'il fera des réponses apportées par les personnels.
2. A ce stade, il convient de constituer l'échantillon des personnes à interviewer avec la DRH (12 à 16 personnes).
3. Puis sont conduits les entretiens de visu des personnels... après avoir explicité le mandat dont il est investi par la direction, le coach demande à la personne de se situer professionnellement (métier) et dans le système (fonction). Il pose ensuite la question du patron et lance l'entretien. L'entretien se déroule alors « en roue libre » et porte sur la question telle que formulée par le dirigeant. On enregistrera l'entretien pour faciliter le travail d'analyse et de synthèse.
4. Travail d'analyse : on réécoute l'entretien pour distribuer chaque phrase ou thème abordé sur le schéma de Fox (on associe un numéro à chaque élément du schéma pour plus de simplicité) puis on procède à une analyse détaillée pour en tirer des tendances et des conclusions.
5. On présente ensuite les résultats au dirigeant, au comité de direction ou à ceux qu'aura choisi le dirigeant. Pour ce faire, après avoir expliqué rapidement les grandes lignes théoriques du schéma de Fox (en les simplifiant), on explicite les résultats concernant l'organisation dans son rapport à l'environnement, son système de leadership, les éléments de la colonne canon, les membres du groupe, l'activité et les processus. On veillera à faire les liens entre les différentes rubriques en évitant de faire des préconisations.

S'il n'y a pas de question précise de la part du dirigeant, on pourra conduire les entretiens en orientant l'expression des personnes interrogées à partir des questions récapitulées dans le schéma suivant :

Figure 19 – Questions clés relatives aux colonnes du schéma de Fox

Diagnostic court (ou rapide) des dysfonctionnements de l'organisation

Le Transactionnaliste Gilles Pellerin a rédigé un article il y a une vingtaine d'années (article 71 de juillet 94 dans la revue des AAT) qui explique que s'il y a des changements dans la façon qu'ont les membres d'un groupe de structurer leur temps en équipe (sur la structuration du temps, voir le tome 1), c'est qu'il y a vraisemblablement un dysfonctionnement. Il explique en effet qu'il y a un lien entre structuration du temps, l'étape d'ajustement de l'imgo de groupe et la colonne du schéma de Fox dans laquelle se situe vraisemblablement le dysfonctionnement à traiter.

L'observation de la structuration du temps d'un groupe va donc permettre de poser de façon très rapide un diagnostic sur l'origine d'un dysfonctionnement et travailler ainsi en coaching avec le responsable de la structure sur les éléments qui posent problème.

Voici quelques explications... Lorsqu'un groupe a progressivement affiné sa structure individuelle (l'ensemble des imagos de groupe) jusqu'à atteindre l'ajustement secondaire, on sait que les membres sont en grande confiance les uns avec les autres et dispose d'un excellent degré d'ouverture, ce dont témoigne la structuration du temps de type intimité.

Si on observe alors une régression dans la structuration du temps, autrement dit le passage de l'activité avec un certain degré d'authenticité et donc d'intimité à l'activité sans intimité voire avec des jeux psychologiques, puis aux passe-temps pour finir dans des rituels, c'est à chaque fois qu'un dysfonctionnement se manifeste dans telle ou telle colonne. Analysons maintenant ces régressions...

- Structuration du temps : Rituels

Si les membres se mettent en retrait ou s'engagent dans des rituels (peu d'échanges ou échanges très formels, absentéisme, turnover) alors qu'ils fonctionnaient bien auparavant, cela signifie que le système de leadership est déficient (autrement dit se situe dans la colonne Leadership), trop impersonnel ou trop autoritaire.

☒ C'est parfois le cas durant des phases transitoires, lorsque le nouveau dirigeant n'est pas encore en place et que l'ancien n'est plus présent.

☒ C'est souvent le cas lorsque les valeurs du leader diffèrent de celles de la culture préexistante. Le leader doit alors examiner s'il doit imposer les siennes ou se faire une raison.

☒ Un dernier cas de retrait dans les grandes structures est la prise en main de l'organisation par les services administratifs (Appareil).

- Structuration du temps : Passe-temps

Si les membres se mettent à passer leurs journées en papotages de « passe-temps » en s'assemblant par clans, le dysfonctionnement se situe dans la colonne Canon. Il est vraisemblable que la structure ne répond plus correctement aux attentes de l'environnement : objectifs mal ficelés ou irréalistes, organigramme trop complexe, métier dépassé. La culture est parfois ébranlée : le leader ne respecte pas les valeurs de la structure, il y a un manque de technicité, une uniformisation et un rejet de toute originalité, etc. Les membres vont alors se regrouper en petits groupes et définir leurs propres normes.

Il faut alors questionner les éléments du canon avec le responsable dirigeant.

- Structuration du temps : Jeux psychologiques

Si les membres s'engagent dans des jeux psychologiques de compétition alors qu'ils coopéraient auparavant, c'est qu'il y a des places à prendre. Chacun pense pouvoir agrandir son territoire personnel en profitant d'un flou sur la répartition officielle.

Il faut alors vérifier qui fait quoi dans la structure (structure publique : organisationnelle et individuelle).

- Structuration du temps : Perte d'intimité

Lorsque les membres travaillent correctement mais ne forment plus de véritable groupe cohésif, le problème se situe au niveau des processus internes. Persuadés que la solution se trouve dans l'organisation, ils négligent les communications entre les membres.

Il conviendra de favoriser tous types de rencontres et de donner de plus d'informations au groupe sur la stratégie de la structure.

En fait la régression s'arrête et se stabilise au niveau qui est le plus dysfonctionnant et donc le travail à mener concerne la colonne correspondante.

Le tableau ci-après résume les comportements observables lors de régressions, les causes possibles et les solutions envisageables pour contrecarrer le problème...

Régression / Etape d'ajustement d'images	Structuration du temps / colonne en cause
Comportements observables	Causes possibles Solutions
Régression de niveau 1 : perte de l'intimité dans l'activité	Activité sans intimité
Problème dans la colonne Activité : « tout organiser et cela va marcher »	Routines sans conflits Croyance éventuelle : « il suffit de tout organiser et cela va marcher »
• Aller au restaurant	• Échanger des signes de reconnaissance
Régression de niveau 2 : Etape 3 – on revient au stade opératif	Jeux psychologiques
Problème dans la colonne Membres	• Conflits

- Compétition malsaine Évolution dans l'environnement qui n'a pas entraîné une nouvelle réorganisation • Clarifier qui fait quoi ?

- Redéfinir les fiches de fonction en fonction de l'environnement

Régression de niveau 3 : Etape 2 – on revient au stade adaptatif Passe-temps

Problème dans la colonne Canon • Clans

- Rumeurs

- Chacun pour soi • La vocation de la structure ne répond plus à une activité réaliste

- Les objectifs sont absents ou pas réalistes

- La dénomination, l'organigramme, l'implantation posent problème

- Tout le monde respecte les règles sauf le patron

- Conflit entre la culture et les valeurs du patron Voir en fonction des problèmes qui a la capacité de faire quelque chose ! Il n'y a pas de solution miracle !

Régression de niveau 4 : Etape 1 – on revient au stade provisoire Rituels

Problème dans la colonne Leadership • Plus d'échanges

- Le strict minimum

- Absentéisme

- Turn-over

- Sabotage

- Maladie • Leadership : absence, incohérence, despotisme, méconnaissance, décalage de valeurs entre leader et membres (culture), façon dont le leader traite les problèmes de l'environnement

- Appareil incohérent, « œil de Moscou »...

- Un leader s'en va et on ne sait pas qui le remplace, guerre des chefs, nouveau chef en contradiction avec l'Évhémère... • Travailler sur le leadership

- Travailler sur les incohérences du système

Figure 20 – Tableau récapitulatif du stade d'ajustement d'imgo en fonction de la structuration du temps

Lorsque les régressions sont de niveaux 1 et 2, ce sont les conditions de la cohésion et de la coopération qui ne sont plus réunies (les colonnes Activités et Membres sont en cause).

Lorsque les régressions sont de niveaux 3 et 4, c'est pour incohérence de structure (les colonnes Canon et Leadership sont en cause).

Les deux schémas suivants donnent deux représentations graphiques de chacune de ces régressions...

Figure 21 – Les régressions dans la structuration du temps utilisées comme diagnostic rapide des dysfonctionnements de l'organisation

Figure 22 – Autre représentation du diagnostic rapide des dysfonctionnements de l'organisation en fonction de la structuration du temps

Nous voilà au terme de ces explications sur la façon de représenter l'entreprise ; elles sont fort utiles pour circonstancier l'accompagnement que nous menons auprès du dirigeant. Notons que cette théorisation a la caractéristique d'avoir été conçue selon trois finalités :

- Etre en mesure de décrire le système organisé
- Poser des diagnostics quant à ce qui se joue et d'émettre des hypothèses sur le rôle de l'organisant
- Proposer des solutions et autres actions correctives

Nous verrons que l'approche systémique que nous présenterons (à partir de la page 87) offre d'autres perspectives pour accompagner le changement plutôt que de focaliser sur la façon dont un groupe se structure et sur les dysfonctionnements qui en découlent.

Dans le point suivant nous allons aborder les questions relatives à la vision de l'entreprise et des processus pour la générer et la mettre en œuvre...

Synoptique du chapitre suivant

Après avoir parcouru la façon dont la Théorie Organisationnelle de Berne conçoit l'organisation (l'organisé), comme le reflet de l'organisant, nous allons aborder les processus de « visioning » dont l'équipe de direction à la responsabilité. C'est ainsi qu'elle donne à son action une dimension projective, même si l'absence de visibilité actuelle du fait des mutations en cours rend la démarche parfois hasardeuse.

Chapitre 15 – Thème 3 : les processus de « visioning »

Troisième aspect de l'accompagnement du dirigeant tuteur de sens : la mise en œuvre des processus de visioning.

Nous vivons une période de transition plus que de crise. Le discours ambiant sur la crise qui dure amène chacun à des comportements défensifs, de repli sur soi, au fatalisme, à l'absence de prise de risque, à l'annihilation de toute inventivité. Autrement dit à des comportements adaptatifs qui ne sont pas les bons. L'accélération du temps rend le management « courttermiste

» à l'excès et une plainte monte de ne plus pouvoir prendre du recul. Or une croyance de plus en plus forte émerge, celle qui consiste à dire que l'absence de visibilité rend potentiellement tout travail à long terme inefficace, inutile et même vain car voué à l'échec.

Dans ce contexte, il paraît tout à fait dépassé ou utopiste de parler de vision pour l'entreprise et de la nécessité pour les structures de réfléchir à leur raison d'être, à leur idéal, à ce qu'elles veulent devenir, aux missions qu'elles se fixent, à leur ambition, à leur priorités et moyens de les atteindre. Et pourtant, devant le fatalisme, la perte de sens, de reconnaissance mutuelle dans l'entreprise, de réorganisations quasi permanentes pour des raisons d'économie d'échelle et de marché qui se contracte, ré-enchanter le réel devient une obligation psychologique, économique, on pourrait presque dire morale !

Le premier défi de la conduite des entreprises « dans un monde sans visibilité » est « de donner du sens et de la vision aux équipes en naviguant dans le brouillard ». Quel futur imaginer, quels désirs s'autoriser, quels comportements adopter lorsque rien ne semble se passer comme prévu, que le changement et l'instabilité sont permanents. Bien malin celui qui pourrait prévoir l'avenir dans le contexte actuel. Jacques Attali disait dans son livre « Millenium » en 1991, avec une certaine dose de cynisme « qu'un grand économiste est quelqu'un qui saura très bien expliquer demain pourquoi ce qu'il a prévu hier ne s'est pas produit aujourd'hui . » Ce n'est pas avec ce genre d'aphorisme que l'on avance ! Même si l'on ne peut rien prévoir, ne pas s'engager à construire l'avenir serait la seule solution vraiment dramatique...

Il ne faut pas confondre vision et positionnement stratégique reposant sur un avantage concurrentiel. La raison pour laquelle il faut inciter les comités de direction à maintenir un travail de réflexion sur la vision, c'est parce que c'est un antidote aux comportements défensifs et que cela permet d'envisager le changement avec plus de calme parce que l'on y développe un sentiment de soutien mutuel et d'appartenance.

Il ne s'agit plus d'invoquer le devoir de concevoir une étoile intemporelle pour y attacher sa charrue afin de creuser un sillon rectiligne alors même que l'intemporel semble illusoire et que l'on ne sait parfois même plus s'il y a encore un champ à labourer ! Non, il s'agit plutôt de se rappeler que l'entreprise s'inscrit simultanément dans deux espace-temps, celui de l'immédiateté dont la vitesse est ultra rapide et celui du long terme dont l'allure est celle de la lenteur qui permet de maintenir une cohérence de sens ou encore d'en faire émerger une. Ma conviction est que la cohabitation de ces deux temps exige que chacun comprenne l'importance de maintenir une réflexion philosophique, sociale, économique à propos de l'entreprise et de sa raison d'être et simultanément que le collaborateur apprenne à prendre soin de lui. Je rappelais en première partie du tome 1 qu'il nous paraissait essentiel de concevoir l'entreprise comme moyen de la raison d'être de l'homme, mais sûrement pas une fin en soi. Et que l'on ne pouvait scinder artificiellement les développements professionnel et personnel des acteurs qui la composent.

Le travail de vision est un moyen de conduire deux exigences : maintenir une réflexion continue de la part des acteurs de l'entreprise sur les orientations à prendre et habituer chacun à s'astreindre à des temps de recul pour maintenir l'entreprise au service de l'être humain.

Je vais donc prendre le temps de parler du travail de vision même s'il n'est pas facile à mener ni toujours réaliste de le mener dans le contexte actuel.

Préambule : faire du sens pour traverser les mutations et non sortir de la crise

Comme nous l'avons vu, l'organisation souffre parfois de l'absence d'une vision claire de son métier et de sa vocation fondamentale qui donnent sens à son action. Cette absence de clarté peut venir soit d'un manque d'élaboration de vision et de vocation, soit de contraintes trop fortes qui ont induit une dissolution de celles-ci (c'est le plus souvent le cas aujourd'hui). Pour être en mesure de traverser le contexte économique actuel incertain et complexe, travailler sur le sens est devenu un préalable fondamental, un chemin humble vers la transformation.

Comme le dit V. Lenhardt, dans l'organisation complexe, seul l'accord sur les finalités permet la cohérence et la responsabilité des personnes d'où l'importance d'une vision co-élaborée et partagée.

Figure 23 – L'accord sur les finalités sous-tend l'élaboration de la vision

La vision : définition et principales caractéristiques

Myriem Le Saget, dans son livre « Le manager intuitif » expliquait en 1992 que la vision est fondamentalement une dynamique de progrès. Elle y soulignait les éléments suivants qui sont à mon sens encore pertinents pour comprendre en quoi consiste une vision :

- Souvent lancée par le chef d'entreprise ou le leader qui a su capter l'intuition collective et les besoins futurs du marché, la vision n'est pas un état figé, une image à mettre dans un cadre puis à oublier.
- Le visioning est une dynamique vivante qui permet à une entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de ses forces et de ses faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre, dans les nombreux domaines de son quotidien les normes d'excellence qu'elle vise. Je rappelle ici la définition de l'excellence d'une entreprise de Jim Collins : l'excellence est la rencontre de ce qui la Passionne, ce en quoi elle est Unique et ce qui lui permet d'être Rentable et d'assurer sa pérennité. Autrement dit ce qui rend son action P.U.R !
- Créer une vision dans l'entreprise, c'est tenter de voir, à travers ce que l'on fait, pourquoi on le fait et où l'on veut que cela nous mène. La vision est le fruit de l'intuition, du cœur et de la créativité beaucoup plus que de l'analyse purement rationnelle des éléments de l'environnement.
- La vision révèle le futur parfait pour l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires. Conduire un travail de visioning relève d'une dynamique qui va de l'intérieur vers l'extérieur. Elle présente de manière facilement compréhensible ce à quoi une communauté de travail aspire.
- C'est une façon de contrecarrer les turbulences chaotiques du court terme, qui implique une hyperréactivité. La gestion du quotidien et la réaction aux événements développent en effet un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur (s'adapter aux imprévus...) alors que la vision est un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur (rêver son devenir pour le créer). L'entreprise a besoin des deux !
- C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse sophistiquée et puissante au souci de planification stratégique qui anime les comités de direction pour les grandes entreprises ou le patron pour les TPE/PME. En matière de

planification stratégique, se sont succédées dans les cinquante dernières années plusieurs méthodes qui va de la planification classique au travail de vision en passant par le projet d'entreprise. Dans chaque cas, la façon dont l'identité des acteurs est sollicitée n'est pas du tout identique.

Méthode stratégique Conception de l'identité : j'existe par... Commentaires

Planification traditionnelle • Les objectifs que je me donne...

- Et par les actions que je fais. • On focalise sur les objectifs (quoi faire).
- A ce stade on se conçoit selon la formule : « on est ce que l'on fait ».
- C'est le règne de l'homme d'action.

Projet d'entreprise • La nature des projets auxquels j'adhère...

- Et par les valeurs qui m'animent. • On focalise sur des valeurs (quoi faire et comment l'accomplir).
- A ce stade on se conçoit selon la formule : « les moyens qu'une personne choisit pour agir en disent beaucoup plus long sur ses valeurs que les discours qu'elle affiche. »
- C'est le règne de l'homme de relation.

Vision • Ce que je suis...

- Et par l'incarnation de ma raison d'être dans mon quotidien. • Cela fait référence à des questions d'identité (quoi faire, comment l'accomplir et au service de quel sens).
- A ce stade on se conçoit selon la formule : « l'esprit dans lequel on agit et l'attitude que l'on adopte vis à vis des autres constituent la signature de son identité ».
- C'est le règne de l'homme de communion.

Figure 24 – Conception de l'identité des acteurs en fonction de la méthode stratégique (d'après V. Lenhardt)

En analysant les visions des entreprises qui ont mis en œuvre ce processus, on constate qu'en matière :

- De taille, une vision ne peut pas être petite, c'est à dire consister en un simple positionnement sur le marché afin d'être concurrentiel...
- De processus et de résultats, le processus de construction de la vision est aussi important que le résultat lui-même car il transforme en profondeur la manière dont une entreprise se voit. Vincent Lenhardt rappelle que la dynamique du visioning nourrit simultanément :

☒ La dimension symbolique (ensemble des textes, documents et communications objectives de la vision telles que les brochures, les vidéos institutionnelles, etc.)

② L'imaginaire collectif (ce qui se construit en termes de sens dans la conscience des acteurs) ;

② Et l'action menée par les acteurs (qui consiste, à travers les mises en œuvre concrètes sur le terrain, à faire émerger tout l'implicite qu'il y a dans la définition d'un projet commun). Soulignons en effet que le visioning est un processus en spirale, dans lequel la vision et l'action quotidienne sont simultanées.

- D'inspiration, les meilleures visions ne peuvent être le fruit de la seule inspiration du dirigeant ; c'est un travail partagé. On peut noter au passage que le travail à réaliser au niveau symbolique ne représente qu'un cinquième du processus de visioning, alors que 80% doivent être consacrés au travail d'émergence du sens dans l'imaginaire collectif et sur le terrain par la traduction en action.
- De préparation, le visioning prend du temps et doit se préparer, notamment concernant le développement des processus relationnels et autres règles de communication entre acteurs, de la détermination du dirigeant et de son équipe rapprochée, d'engagement et d'investissement psychologique et opérationnel.
- De changement, le visioning permet de commencer à engager des changements sans attendre sa finalisation, ce qui est très différent d'un processus linéaire du type « diagnostic de marché – décisions – plans d'action ».

Les niveaux logiques de la vision

La vision se définit par une série de niveaux logiques, comme le souligne V. Lenhardt dans son livre « L'intelligence collective en action ». Il faut entendre par niveau logique une classe d'information. Dire que la vision est définie par plusieurs niveaux logiques, cela revient en fait à considérer les informations dont elle est constituée en les classant, autrement dit en les hiérarchisant, par niveau d'abstraction. Aussi les niveaux considérés sont-ils hiérarchisés sur un continuum qui va des enjeux à l'action selon six catégories.

1. La vocation, c'est à dire la raison d'être du groupe. Par exemple la vocation d'un hôpital est de soigner et de préserver la vie. On pourrait aussi dire d'une entreprise de services que sa vocation est de simplifier la vie de l'entreprise, en apportant une gamme de prestations de services tangibles, répétitifs et durables...

Dans le rapport au temps, la vocation se veut le plus intemporel possible mais cela devient, comme nous l'avons dit, de plus en plus délicat à gérer pour certaines entreprises.

2. L'ambition à laquelle on adjoint parfois la notion de mission. Il arrive que l'ambition soit envisagée de façon irréaliste dans quel cas on parlera d'ambition bravache ou volontariste. Il est préférable de formuler l'ambition sur la base de ce qui passionne l'entreprise, ce en quoi elle est unique et en quoi elle est rentable, autrement dit selon le concept hérisson de Jim Collins. A titre d'exemple une ambition pourrait être « devenir l'entreprise la plus performante au monde dans ses métiers, tout en conservant une culture de proximité vis-à-vis du personnel et des clients ». L'ambition de la SNCF, « c'est de nous faire préférer le train » pour nos déplacements.

L'ambition se situe sur une échelle de temps allant de 3 à 5 ans.

Figure 25 – Niveaux logiques de la vision (d'après V. Lenhardt)

3. Les valeurs qui sont de trois ordres : organisationnelles, c'est à dire attachées à l'Etiquette du groupe, culturelle c'est à dire liées aux coutumes pays dans lequel le groupe se situe et éthiques c'est à dire d'ordre moral. On trouvera par exemple des valeurs telles que le respect d'autrui, l'exemplarité managériale, l'intégrité, la responsabilité... Les valeurs ont un fort impact sur la façon dont l'activité est mise en œuvre sur le terrain.

En théorie les valeurs se veulent généralement pérennes : cinq à dix ans. Dans la pratique, ce n'est pas si clair !

4. Les principes de management qui sont la traduction ou les équivalences concrètes des valeurs en termes de comportements managériaux. On trouvera par exemple des principes tels que la réussite individuelle par équipe, l'amélioration continue de la performance, l'utilisation adapté de la délégation (le responsable en titre lâche le contrôle mais pas la responsabilité) ou de la subsidiarité (dans ce cas la responsabilité est aussi déléguée), le fonctionnement en réseau, etc. Les principes de management relèvent d'un cadre temporel allant de trois à cinq ans, parfois une dizaine d'années. On pourra aussi se reporter à la réflexion idéologique sur la révolution des principes managériaux en cours à la page 105 ainsi que l'exemple des principes des « entreprises dites libérées » page 108.

5. Les priorités stratégiques, c'est à dire les choix de l'allocation des ressources dans le temps. On ne peut pas tout faire en même temps et le fait que les ressources en énergie, temps, etc. ne soient pas inépuisables constitue une formidable opportunité de faire des choix. Sans choix, pas de développement orienté. Voici quelques exemples : développer des services complémentaires permettant de créer de nouvelles opportunités de prospection et de fidéliser les clients existants, rechercher systématiquement les gains de productivité possibles, attirer les talents, les professionnaliser et les faire évoluer.

Dans le meilleur des cas, les priorités stratégiques sont posées pour deux à trois ans. Mais cela dépend bien sûr des secteurs.

6. Les plans d'actions, c'est à dire la tactique à mettre en œuvre, la répartition dans le temps, etc. Le temps des plans d'actions ne dépassent pas l'année en cours.

Quelques commentaires

- Un des enjeux forts de la vision est de créer une dialectique, une tension entre état futur idéal et désiré issu de l'imagination des collaborateurs ET le réalisme qu'impose le terrain de la vie économique et sociale.
- Dans une période de mutation prétendre construire des visions qui ne sont pas ou peu remise en cause est une vue de l'esprit. L'entreprise doit pouvoir s'autoriser à remettre en question son ambition et ses priorités stratégiques, parfois même ses valeurs et ses principes managériaux, si le contexte l'exige.
- Les niveaux logiques de la vocation, des valeurs et des principes de management sont les aspects qui s'inscrivent le plus dans la durée alors qu'ambition, priorités stratégiques et plans d'action sont presque sans arrêt modifiés dans la vraie vie. Selon la formule de Collins et Porras il faut « préserver l'essentiel » (vocation, valeurs, principes de management) et « stimuler le progrès » (ambitions, priorités stratégiques et plans d'actions).

- Un rôle important de l'équipe de direction et des managers opérationnels est de conduire un travail de conserve pour ajuster, articuler et mettre en cohérence de façon continue les niveaux logiques de la vision. Lorsque les niveaux supérieurs de la vision se traduisent en priorités stratégiques et en plans d'actions, ce sont les managers du terrain qui vont tester la pertinence de l'ambition ainsi que celle des priorités. L'enjeu est que la vision s'ajuste au réel sans perdre son élan vivifiant initial. Elle se déclinera aussi de niveau hiérarchique en niveau hiérarchique par le même effet de descente et de remontée d'informations, comme le ferait un yo-yo. Pour que cela fonctionne correctement c'est une véritable alliance dans le dialogue entre les acteurs de tous niveaux qui est nécessaire.

Figure 26 – Le yoyo entre niveaux logiques de la vision (d'après V. Lenhardt)

La logique stratégique des océans bleus

Du point de vue stratégique et dans la quête de nouveaux marchés en tant qu'élément constitutif du travail de visioning, il me paraît pertinent de signaler le concept et l'approche dits des « océans bleus » (par opposition aux océans rouges) développée par W Chan Kim et Renée Mauborgne, La stratégie des océans rouges (celle des requins qui chassent et sont capables de percevoir la présence de la moindre goutte de sang à des distances incroyables) consiste à :

1. Rentrer en compétition sur des marchés existants.
2. Vaincre la compétition en étant plus compétitif.
3. Exploiter et tirer parti de la demande existante.
4. Maintenir la logique du compromis entre valeur pour le client et coûts.
5. Aligner les activités de l'organisation à la démarche stratégique de différenciation OU de réduction des coûts.

Cette approche est devenue très dangereuse pour une entreprise parce qu'elle conduit à une position dominante très précaire. La conquête de marchés existants est risquée, axer son développement sur la compétitivité, c'est méconnaître que mieux, moins cher, plus adapté finira toujours par émerger sur le marché, exploiter la demande en cours c'est oublier qu'elle devient de plus en plus volatile tant les révolutions technologiques de certains secteurs sont fréquentes, maintenir le compromis entre coût et valeur c'est omettre que le prix dépend aussi en grande partie de la valeur que le client donne au service rendu, tout penser en fonction de la différenciation produit ou bien de la réduction des coûts c'est négliger que la dialogique (logique du ET) est plus pertinente que la monologique (ou celle du OU) en environnement complexe.

Le propos de Kim et Mauborgne rapporte que les marchés bleus (océans bleus) ne reposent pas ou peu sur la technologie, qu'ils sont souvent issus du cœur de métier de l'entreprise, qu'ils sont porteurs et fabriquent des marques et que le succès ne dépend pas des secteurs ou des entreprises mais des choix stratégiques qui sont faits par les équipes. Se développer dans une logique d'océan bleu consiste à prendre le contrepied des cinq points qui caractérisent les océans rouges :

1. Créer des marchés incontestés : par exemple alors même que le marché du cirque était en perte de vitesse, notamment avec un manque d'intérêt progressif pour la ménagerie dont les coûts sont incompressibles, le Cirque du Soleil s'est incroyablement développé en créant une offre faite d'acrobaties, de poésie, de grâce et de beauté. A tel point que c'est devenu une marque de fabrique et une marque tout court.
2. Rendre dépassé le concept même de compétition : il s'agit ici de générer de la coopération, par la création de valeur en prenant en compte les besoins de l'ensemble des acteurs du système (clients, fournisseurs, actionnaires, collaborateurs, société civile) sans les opposer.
3. Générer une nouvelle demande et la saisir durablement. Comme au point précédent, l'enjeu est de créer de la valeur. Une piste pour faire émerger une nouvelle courbe de valeur repose sur les réponses que l'on apporte à quatre verbes : réduire, créer, accroître / améliorer, éliminer.

Figure 27 – Nouvelle courbe de valeur générée par quatre verbes : Réduire, créer, améliorer, éliminer

4. Rompre avec la logique du compromis entre la valeur pour le client et les coûts. Ce n'est possible que lorsque les acteurs du système sont conscients que la valeur à développer doit être globale : la valeur comptable au travers des résultats économiques certes, mais aussi la valeur humaine par le développement des compétences, ou encore la valeur client par la fidélisation en développant la relation privilégiée et d'intimité avec lui, sans oublier la valeur sociale par la création d'emplois, enfin la valeur sociétale par l'ouverture, le respect de l'environnement, etc.
5. Aligner les activités de l'organisation à la démarche stratégique de différenciation ET des réductions de coûts.

Mettre en œuvre une démarche de visioning

V. Lenhardt explique que la construction d'une vision n'est que la première étape d'un processus beaucoup plus profond et qu'il convient d'intégrer dans la démarche en cinq temps : ① l'élaboration proprement dite, ② le déploiement de cette vision à tous les niveaux hiérarchiques, ③ l'alignement des procédures et processus de l'entreprise (notamment RH) avec ce que suggère la vision en termes de principes de managements et de valeurs, ④ l'exemplarité de l'encadrement et enfin ⑤ l'accompagnement des cadres et des équipes pour qu'ils intègrent les processus relationnels et de management ressource (que nous évoquons tout au long de cet ouvrage) dans leurs modes de coopération et de fonctionnement.

Figure 28 – La vision, cinq étapes à mettre en œuvre (d'après V. Lenhardt)

Elaboration – Michael Doyle

Je propose de revenir dans un premier temps à la méthode conçue par Michael Doyle afin de mieux comprendre le sens de celle de V. Lenhardt et ses déclinaisons. Elle comporte sept étapes :

Figure 29 – La méthodologie de Mickael Doyle pour construire une vision (d'après M. Doyle)

1. Faire le bilan dans l'ici et maintenant, autrement dit analyser les forces et les faiblesses du système. Il s'agit d'inventorier les compétences de l'entreprise, ce qu'elle sait faire et ce qu'elle ne sait pas bien accomplir.
2. Le deuxième temps renvoie le Comité de Direction à l'énergie fondatrice, émise par les leaders primaux et éventuellement évhémères. Quelle était l'intuition initiale, quels étaient les mots employés à l'époque, la vision d'alors, les textes fondateurs (de type déclaration des droits de l'homme), etc. A cette étape, on relèvera aussi les grandes périodes ou événements qui ont marqué l'histoire de l'entreprise. C'est un travail de mémoire qui a des vertus cathartiques, d'assimilation et qui permet de voir le futur avec plus de justesse (notamment par l'analyse des erreurs répétées par exemple). Cette étape-là rend l'approche vraiment originale.
3. La troisième étape consiste à répertorier les tendances lourdes du marché, les opportunités et les menaces, les évolutions de la demande, de la nature des clients, etc.
4. A l'étape 4, l'idée est de venir du futur. Comment se voit-on dans « x » années. C'est une étape ludique, qui réveille généralement les énergies et la créativité. C'est celle qui nous donne accès au rêve... La question reste de savoir si le groupe s'autorise de rêver dans des contextes très mouvants. La valeur de « x » peut donc être assez variable. L'échelle du temps d'un constructeur d'avions ne peut être la même que celle d'un fabricant de puces électroniques ou de jeux vidéo ! En cette période de mutations et de visibilité très réduite, la valeur attribuée à « x » tend vers des chiffres très bas (2 , 3 ou 5)... Mais le rêve ne s'enferme pas dans une échelle de temps. Les participants ont tendance à l'heure actuelle à l'oublier.
5. A la cinquième étape, il s'agit de définir la stratégie pour atteindre ou réaliser les éléments constitutifs de la vision. Il s'agit de l'organisation structurée des coups de marteau pour enfoncer le clou qu'on s'est fixé d'enfoncer. On revient à de la planification classique.
6. La prise en compte des obstacles (internes et externes) est abordée lors de la sixième étape.
7. On décline enfin la stratégie et la prise en compte des obstacles en une série de plans d'action qu'il conviendra de suivre en les structurant par une architecture de changement dont certains éléments ont été déjà esquissés au chapitre précédent (cf. page Erreur ! Signet non défini.) mais que nous allons approfondir avec l'approche systémique (cf. page 87). On citera notamment la nécessité de traduire la stratégie en comportements et attitudes (valeurs, croyances, représentations) spécifiques, mais aussi en méthodes, organisation, types de relations client/fournisseurs, autant d'éléments qui contribueront à l'atteinte de la finalité.

M. Doyle propose cette démarche avec une granularité plus ou moins fine, c'est à dire de faire faire le travail simultanément à un nombre variable de niveaux hiérarchiques.

Lorsqu'il parle d'une vision à une étoile, le processus est lancé dans le Comité de Direction. A deux étoiles, le processus est lancé avec le Comité de Direction élargi, à trois étoiles on inclut la totalité de l'encadrement, à quatre étoiles, c'est l'ensemble des personnels qui est convié, à

cinq étoiles, on ajoute les acteurs clés de l'environnement (partenaires, clients, fournisseurs, etc.).

Figure 30 – La vision 5 étoiles de M. Doyle

Cette méthodologie de base est à la fois simple et présente un certain degré d'exhaustivité mais je pense qu'elle est porteuse de trois inconvénients majeurs :

- Celui d'être une démarche longue parce qu'assez complète.
- Celui de faire appel à l'imagination de chacun, notamment à l'étape 4 (vision), de façon structurée (trop ?), rationnelle (trop ?), conventionnelle (trop ?), j'oserais même dire occidentale (ou disons pour le moins cerveau gauche, incitant à se représenter le réel de façon digitale et analytique) ! Or l'intuition qui est le reflet d'un certain instinct, d'une perception immédiate et globale du réel et de ce que l'on peut en faire ne s'accorde pas toujours avec une démarche trop structurée. La créativité s'épanouit plus lorsque l'émotion est autorisée, accessible, valorisée et que l'on favorise une représentation analogique et globale du réel, (cerveau droit) plutôt qu'analytique et détaillée (cerveau gauche).
- Celui de ne pas amener les participants à nourrir les niveaux logiques de la vision telle que présentée précédemment mais simplement de produire une réflexion de projection sans nourrir la révision éventuelle de la raison d'être, ni proposer de prise de conscience des valeurs ni des principes de management ou de pilotage de l'organisation.

J'aurais tendance à dire que les méthodes classiques de méta-plan avec analyse des FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces ou SWOT en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) permet d'accélérer un peu le processus puisqu'il regroupe les étapes 1 et 3... mais qu'il importe de convoquer l'imagination, l'intuition, les émotions par des processus probablement un peu plus bousculants ou plus « fun ».

Après avoir testé plusieurs techniques de visioning avec mes clients, avec des résultats plus ou moins probants, je suis arrivé, à la suite de V. Lenhardt, à la conclusion que l'essentiel dans le travail de vision est le processus ! Autrement dit faire vivre aux participants des processus qui sollicitent les deux cerveaux, qui font bouger les lignes, qui secouent et responsabilisent les acteurs, qui font remonter l'énergie du groupe de base (cf. schéma page Erreur ! Signet non défini.) afin de fluidifier le groupe de travail, quitte à ce qu'il y ait quelques grincements de dents et de courbatures relationnelles, autrement dit du « vent dans les voiles ! » La pertinence de la vision en dépend. Un des enjeux est en effet de sortir des propos lénifiants, rabâchés, entendus maintes fois et jamais mis en œuvre, de quitter la zone du politiquement correct et sa zone de confort pour rentrer dans un nouveau rapport à l'apprentissage, adopter un nouveau regard sur l'avenir, construire la conscience de la responsabilité individuelle et collective dans ce qui arrive.

Une approche simplifiée et opérationnelle de création

Je présente maintenant l'approche simplifiée de V. Lenhardt que j'ai agrémentée pour la rendre plus aboutie et suffisamment variée pour maintenir un certain degré d'énergie. Le processus dure à peu près trois jours pour une équipe de direction d'une dizaine de personnes.

La première demi-journée est consacrée à des processus d'inclusion, de rencontres et autres stretchings relationnels... C'est l'occasion de découvrir ce que les participants connaissent des processus de visioning et, parmi ceux qui l'ont expérimenté, ce qu'ils en gardent en mémoire. Les trois demi-journées qui suivent sont consacrées à l'élaboration, la dernière demi-journée, réalisée dans les deux mois qui suivent à un point d'avancement des « livrables ». Ceux-ci doivent être réalisés par l'équipe (et non par l'intervenant). C'est un moyen de maintenir la participation / responsabilisation des acteurs à un certain degré de tension.

Durant l'après-midi du premier jour et le second jour, les participants font un travail qui vise à répondre à une série de dix questions clés (qui maillent les questions SWOT avec d'autres qui mobilisent la responsabilité et les prises de conscience des acteurs).

Contenu : les questions

Précaution préalable : on veillera à ce que les participants soient d'accord sur le système à considérer. Est-ce bien au niveau de l'entreprise que l'on se place, ou d'une filiale, ou d'une branche ? Toute absence de cadrage peut générer des incohérences qui rendraient inexploitable les informations. Voici les dix questions posées :

1. Comment voyez-vous votre entité à 5 ans ?
2. Comment voyez-vous votre entité à 3 ans ?
3. Quelles sont les forces de l'entité ? Attention à ne pas confondre les forces et les opportunités : les unes concernent l'entité qui se projette dans ce travail de vision, les autres concernent le marché.
4. Quelles sont les faiblesses de l'entité ? Attention à ne pas confondre les faiblesses et les menaces : les unes concernent l'entité qui se projette dans ce travail de vision, les autres concernent le marché.
5. Quelles sont les opportunités du marché ? A ne pas confondre avec les forces de l'entité considérée.
6. Quelles sont les menaces du marché ? A ne pas confondre avec les faiblesses de l'entité considérée.
7. Quelles sont vos préconisations, recommandations pour faire avancer l'entité ?
8. Si vous étiez le patron de l'entité sur laquelle ce travail de projection est mené, par quoi commenceriez-vous ?
9. Quelle est votre contribution pour mettre en œuvre vos préconisations ?
10. Qu'attendez-vous de l'équipe ?

Processus : les temps clés du travail

Étape 1 : réflexion Individuelle Préalable d'une heure. Les participants répondent et rédigent individuellement des post-it (un post-its par idée, maximum 5 post-its par question). Pendant ce temps, l'animateur prépare dix feuilles de paperboard vierges, une par question.

Étape 2 : c'est le temps de présentation. Chacun communique au groupe ses réponses aux questions. Chacun écoute les autres sans débat. Seules les questions de clarification sont

permises. La personne place ses post-its sur la feuille de paperboard correspondant à la question traitée.

Remarque d'animation importante : le nombre de questions, la taille du groupe et le nombre de post-its créés ont une très forte incidence sur l'attention des participants. Le processus de présentation peut être perçu comme très lourd et même ennuyeux tant il peut être long. La cadence doit donc être soutenue. Pour ma part, je propose à chacun de ne présenter ses post-its que sur une question à la fois. Une fois que chacun s'est exprimé par exemple sur la première question (comment voyez-vous votre entité à 5 ans ?), on consacre un temps à la métacommunication et à un dialogue dirigé (comme sur un « talk-show ». Si on ne tient pas le processus, la dynamique a vite fait de partir en vrille !).

Le processus est ainsi repris pour chaque question. Il y a donc dans le déroulement dix temps de métacommunication et de dialogue dirigé qui dynamisent l'écoute par des prises de parole construite. Ce dialogue et ce temps de métacommunication challengent les idées et surtout font émerger une grande partie l'implicite des post-its forcément réducteurs. Ce travail permet aussi à l'intervenant de prendre conscience de la façon dont le groupe se parle, se questionne, « transactionne »... L'intervenant perçoit ainsi les apprentissages qu'il conviendra de proposer ultérieurement au groupe (processus relationnel de régulation, de prise de parole, de confrontation, tout cela pour éviter les retraits défensifs, les amalgames, les incompréhensions, etc.)

Étape 3 : c'est un temps de contemplation, de promenade de musée, puis de métacommunication.

- Dans un premier temps (une bonne trentaine de minutes ou même 45 parce qu'il y a beaucoup de choses à regarder et à relire), chacun passe d'une feuille de paperboard à l'autre et relit les post-its rédigés dans une logique tête, cœur, corps : il note sur un cahier les questions et remarques qui lui viennent (tête), les impressions, sentiments, émotions qui émergent (cœur) qu'elles soient agréables ou non, les désirs et l'envie d'action ou les freins à l'action que cela suscite (corps). Il est important de d'expliquer aux participants cette approche 3H (Head, Heart et Hand) afin qu'ils ne restent pas passifs dans leur contemplation et relecture. Sinon, ils se perdent et finissent par papoter alors qu'il convient de maintenir un certain silence.
- Dans un second temps, on métacommunique : sans parler du contenu chacun partage ce qu'il a vécu dans le processus, ce qu'il ressent, son état intérieur (autrement dit, on partage le côté cœur). Il faut rester vigilant à ne pas aborder le contenu.

Étape 4 : dialogue sur le contenu. Il s'agit d'animer de façon dirigée les échanges sur le contenu. Ne pas le faire est le plus souvent très frustrant. Il s'agit de conduire ces partages en prenant en compte à la fois le dialogue déjà entamé à l'étape 2 et ce qui a émergé à l'étape du musée. Autrement dit, on partage ce que chacun aura noté, côtés tête et corps...

Étape 5 : regroupement des post-its en une histoire à raconter. On demande aux participants de constituer cinq binômes ou des trinômes (selon le nombre de personnes du groupe).

- Au premier sous-groupe on donnera les deux feuilles (1 et 2) de paperboard de la projection à cinq et trois ans.
- Au deuxième, on donnera les feuilles (3 et 5) des forces du système et des opportunités de marché.
- Au troisième, les feuilles (4 et 6) des faiblesses du système et des menaces de marché.
- Au quatrième, les feuilles (7 et 9) des préconisations et des contributions.
- Au cinquième, les feuilles (8 et 10) des priorisations et ce que l'on attend de l'équipe.

Chaque sous-groupe doit analyser les post-its et les rassembler par tendance lourdes (dans des patates) et assigner un titre (soit un groupe nominal, soit un groupe verbal) à chaque tendance. Il doit par ailleurs construire une histoire à partir de ces deux feuilles.

Etape 6 : on se raconte une histoire... Chaque sous-groupe raconte au reste des participants ce que lui inspire les différents regroupements en tendance lourdes. Voici le fil rouge que l'on obtient en regroupant ainsi les feuilles :

- Sous-groupe 1 (les feuilles 1 + 2) : en principe, l'échéance à cinq ans doit traduire le rêve des participants. On constate à l'usage que les participants ne rêvent pas beaucoup et ont un regard sur l'avenir en rétroviseur : c'est à la mesure de ce qu'ils vivent dans l'ici et maintenant qu'ils se projettent dans l'avenir. Par ailleurs, l'échéance à trois ans doit traduire l'espoir des participants. Là encore, ce n'est pas bien brillant. Il n'y a pas beaucoup d'espoir, en général. L'animateur pourra alors souligner cet état de fait et amener les participants à constater qu'en terme de temps, cinq ans révèle le rêve, trois ans l'espoir et un an l'engagement. Il sera souvent nécessaire de conduire un autre type d'exercice pour relancer la créativité (cf. infra).
- Sous-groupe 2 (les feuilles 3 + 5) : l'enjeu ici est de voir s'il y a des moyens de tirer parti des forces en les mettant en lien avec des opportunités de marché. Cela devient alors une des priorités. Si les liens ne sont pas faits dans l'histoire que raconte le porte-parole du sous-groupe, l'animateur l'invitera à les faire.
- Sous-groupe 3 (les feuilles 4 + 6) : l'enjeu ici est de voir s'il y a de réels dangers et donc des actions de protection / corrections à mettre en œuvre pour limiter les faiblesses en regard des menaces de marché. Cela devient alors une des priorités de combat (cf. schéma de Fox, chapitre précédent). Si les liens ne sont pas faits dans l'histoire que raconte le porte-parole du sous-groupe, l'animateur l'invitera à les faire.
- Sous-groupe 4 (les feuilles 7 + 9) : la question 7 est essentielle pour responsabiliser les acteurs et les amener à être concret ; cela met les personnes en dynamique et les implique individuellement. La question 9 permet de faire l'inventaire des contributions disponibles plutôt que de rester dans le vague en matière de ressources. En rapprochant ces deux feuilles, on voit si les tendances contributives sont en phases avec les tendances de préconisations. Selon les cas, il faudra suggérer de revoir sa copie en cherchant les bonnes contributions, en vérifiant si les ressources sont en adéquation avec les recommandations, en mettant en œuvre les mesures qui conviennent !
- Sous-groupe 5 (les feuilles 8 + 10) : la question 8 permet à chacun de s'imaginer calife à la place du calife. Il perçoit alors les difficultés de priorisations. Cette question fait beaucoup de

bien au patron car cela lui donne beaucoup d'idées, il se sent du coup beaucoup moins seul. La question 10 est un moyen d'une part de constater l'état d'esprit de l'équipe et d'analyser les besoins, et, d'autre part de créer les conditions d'y répondre. Le patron s'autorise à dire en quoi il a besoin de l'équipe et l'équipe prend conscience que le patron a des besoins ! Il peut être d'ailleurs intéressant de demander au patron de faire partie du sous-groupe qui traite ces deux feuilles.

On finit la séquence à la fois par un temps de métacommunication (sur les ressentis, les réflexions, etc.) et un partage de contenu. Cela ne doit pas durer plus d'une heure.

Étape 7 : processus de priorisation. Cela consiste à demander aux participants d'utiliser des gommettes pour dire ce qui leur paraît le plus important.

- Sur les feuilles 1 et 2 : on invitera chacun à placer un maximum de cinq gommettes rondes sur les post-its qui retiennent le plus leur attention et trois gommettes carrées (tag) au maximum sur les titres des tendances lourdes qui leur donne le plus envie (mais pas qu'ils pensent nécessairement plausibles ou atteignables). On a ainsi une assez bonne vision d'où se porte l'intérêt général.
- Sur les feuilles 3 et 5 : on invite chacun à placer au maximum cinq gommettes rondes sur les post-its de forces et cinq gommettes rondes sur les post-its d'opportunités dont il faut, à leur avis, tirer le plus grand parti. Ils disposent ensuite d'un maximum de trois gommettes carrées à placer sur les titres des tendances lourdes qui retiennent le plus leur attention. On a ainsi une assez bonne vision de l'avis général sur les forces à exploiter en regard des opportunités.
- Sur les feuilles 4 et 6 : on utilisera le même nombre de gommettes rondes et carrées (que précédemment) que l'on placera cette fois sur les faiblesses et sur les menaces. On obtient ainsi une assez bonne vision de l'avis général sur les faiblesses dont il faut se prémunir en regard des menaces. Plus un post-it de faiblesse aura de gommettes, plus elle est considérée par les participants comme importante et donc doit être considérée comme devant être corrigée. Plus une menace est soulignée par des gommettes, plus une action de correction ou de défense devra être envisagée.
- Sur les feuilles 7 et 9 : on utilisera le même nombre de gommettes rondes et carrées que l'on placera cette fois sur les recommandations et sur les contributions. Plus un post-it de recommandation aura de gommettes, plus elle est plébiscitée par les participants et donc doit être considérée comme prioritaire. Plus une contribution est soulignée par des gommettes, plus la ressource est disponible ou encore considérée comme importante de l'avis général. C'est au cours du temps de partage qui suit que les ambiguïtés seront levées.
- Sur les feuilles 8 et 10 : on utilisera le même nombre de gommettes rondes et carrées (que précédemment) que l'on placera cette fois sur les priorités et sur les attentes. Plus un post-it de priorité aura de gommettes, plus elle est plébiscitée par les participants et donc doit être considérée comme prioritaire. Plus une attente est soulignée par des gommettes plus il sera important de voir comment elle peut être satisfaite.
-

Étape 8 : métacommunication & partage : fort de cette information quantitative fournie par les gommettes, il est essentiel de consacrer du temps à un partage dirigé sur les ressentis

(métacommunication) et sur le sens que chacun donne à ces votes. Ce sera l'occasion de clarifier les ambiguïtés possibles et de décider ce qu'il convient de faire par la suite, notamment en terme de priorisation. Le rôle de l'animateur consiste à garder le cap et à favoriser des décisions (« pousse décision »).

Que faire lorsque la projection à cinq ans ou trois ans ne décolle pas ?

Comme nous l'avons vu, se projeter à cinq ou trois ans ne garantit pas que le rêve s'exprime. L'usage des post-it reste tout de même très cadrée et conventionnelle. Elle ne fait plus rêver du tout justement ! Alors que proposer comme alternative ? Je dois dire que la suggestion faite par Corinne Samama fonctionne extrêmement bien et remporte une adhésion immédiate de la part des participants.

On répartit les participants en deux équipes. A l'une (sans prévenir l'autre) on demande d'écrire un article d'une trentaine de lignes maximum, daté du 31 décembre dans cinq ans, décrivant leur entreprise qui vient d'être élue « entreprise de l'année ». A l'autre équipe, on fait la demande inverse : écrire un article expliquant que l'entreprise est en dépôt de bilan.

Après une heure de travail, chaque équipe lit sa production et chacun, dans un processus de métacommunication, exprime ses émotions qui vont généralement de la joie, à la tristesse en passant par la colère, etc.

Les deux équipes s'échangent ensuite leur production et, à partir du texte reçu, doivent répondre à la question « qu'avons-nous fait concrètement pour en arriver là ? »

A l'issue d'une nouvelle heure de travail en deux groupe, sont présentées les actions concrètes mais aussi les comportements stratégiques, les principales décisions importantes, les valeurs, les allocations de ressources qui ont conduit à une telle situation.

Ce type de travail est beaucoup plus créatif et ludique et conduit bien plus facilement à la formalisation des points clés de la vision.

Nous recommandons, pour faciliter cette mise en situation, de mener un exercice d'inclusion qui fera appel au cerveau droit (par exemple en utilisant un photo-langage pour amener chacun à parler de soi ou de la situation vécue, etc.). Ceci favorise en effet la créativité, la détente, le fun et le relâchement.

Etape de capitalisation en intersession

A l'issue de ces huit étapes, on propose une méthode pour capitaliser le travail réalisé en une espèce de « livre blanc ». Dans un premier temps on demande au patron (oui, au patron !) de coordonner avec son secrétariat la saisie de l'ensemble de ce qui a été produit sur un gabarit de traitement de texte (« template ») du type suivant :

- Une page par question, avec le texte de la question en haut de page (pour rappel).
- Les titres des tendances lourdes (ou patates) avec le nombre de gommettes carrées qui leur ont été attribués.
- Les différents post-its avec le nombre de gommettes rondes qui leur ont été attribués.

- En bas de page, est rédigé un résumé de l'histoire qui aura été racontée par le porte-parole du binôme ou trinôme qui aura travaillé sur les questions en lien (Q1 et Q2 / Q3 et Q5 / Q4 et Q6 / Q7 et Q8 / Q9 et Q10).
- On laisse une page vierge pour les commentaires.

Après avoir expliqué à l'ensemble de l'auditoire ce à quoi ressemblera ce livre blanc, je demande à chacun de me fournir un chiffre de 1 à 26 que j'additionne et que je divise par 26. Cela donne un nombre qui correspond en fait au rang d'une lettre de l'alphabet. Par exemple si le résultat est 13, la lettre correspondante est la treizième de l'alphabet, c'est à dire « M ». Je demande alors qui a un nom de famille qui commence par M (ou dont le nom a une initiale la plus proche de cette lettre).

Figure 31 – Capitalisation du travail de vision

J'explique alors à tous que le secrétariat du patron enverra le document préparé à cette personne-là en premier. Elle disposera de 48 heures pour écrire tous les commentaires qualitatifs et quantitatifs qui lui paraissent pertinents concernant chaque couple de questions. Elle enverra ensuite par mail le document ainsi complété à la personne suivante par ordre alphabétique. Selon l'ordre ainsi créé, chacun sait quand il devra recevoir le document. Si après 24 heures de retard, la personne suivante dans la liste n'a toujours pas reçu le document en question, elle le demande à la personne qui en est dépositaire (la personne précédente dans la liste). Pour être sûr du calendrier et des personnes rédactrices en fonction des dates, on le construit alors. Ce calendrier doit être reporté derrière la page de garde du document de capitalisation.

La nouvelle rencontre dans le mois qui suit

Après un temps d'inclusion portant sur ce dont chacun se souvient de la rencontre précédente, sur ce qui été structurant pour chacun(e) dans l'intersession et sur l'état d'esprit dans lequel les participants arrivent, le travail consiste à demander si la capitalisation a été faite selon la méthode proposée.

Ensuite on étudie ensemble les difficultés rencontrées, là où le passage de témoin ne s'est pas fait, etc.

Puis on reprend les grandes lignes du travail accompli et on mène une réflexion pour formuler et nourrir chaque niveau logique de la vision :

- Notre raison d'être à 5 ans.
- Notre ambition à 3 ans.
- Nos valeurs avec leurs équivalences concrètes en termes de croyances et de représentations.

- Nos quelques principes de management clé : il s'agit d'élaborer quelques principes concernant les comportements et attitudes stratégiques à adopter illustrés par des exemples concrets.
- Les choix stratégiques d'allocation de ressources.
- Les plans d'action.

En fin de journée, il importe que chacun s'engage sur des processus de travail clair, à regarder le réel à l'aune de la vision et simultanément de confronter la vision au réel, à s'impliquer, notamment pour déployer les grandes lignes de la vision aux niveaux hiérarchiques inférieurs. C'est ce que l'on appelle le déploiement par l'action...

Ces éléments ainsi formulés devront être reportés dans le « livre blanc de la vision ».

J'attire l'attention sur le fait que dans la formulation de la vision, il est important de permettre à chacun de voir et de comprendre ce qui est bon pour lui/elle dans cette perspective. Sinon l'énergie ne sera pas présente, le sens ne s'incarnera pas (car il repose sur des êtres humains), la vision du futur ne jouera pas son rôle d'attracteur pour orienter les contributions des collaborateurs.

Figure 32 – Capitalisation du travail de vision (d'après K. Plank)

Déploiement par l'action et par le dialogue

Cette étape est tout aussi importante que l'élaboration. Aussi bien construite que soit une vision, si elle n'est pas déployée, elle ne sert à rien. Le déploiement, rappelle V. Lenhardt, se fait par le partage et par la co-élaboration de la vision en continu en privilégiant une vision poreuse par une réflexion collective sur les différents enjeux et le positionnement des différentes actions opérationnelles. A chaque réunion opérationnelle de suivi (« Operating Review »), il importe que le responsable puisse rendre compte en quoi cet aspect est une déclinaison de la vision. C'est astreignant mais permet de faire « sortir tout le jus » du travail d'élaboration de la vision. En effet, c'est au travers de l'action, à travers les mises en œuvre concrètes sur le terrain que les acteurs font émerger l'implicite qu'il y a dans la définition d'un projet commun. La réalisation concrète de projets permet de passer à l'explicite. Ce n'est d'ailleurs qu'ainsi que la vision devient un processus dynamique.

A cette élaboration et déploiement de vision vont s'ajouter :

- D'abord un travail sur les compétences clés et stratégiques de l'entreprise (« core competences ») qui tient compte des nouvelles orientations éventuelles. C'est parfois le parent pauvre du déploiement de la vision alors qu'il est indispensable (pour plus de détails sur les compétences à appréhender, voir les propos des pages 160 et suivantes).
- Ensuite des actions d'apprentissage approfondi de processus relationnels d'intelligence collective (dont les deux premiers tomes de cette collection rendent compte à bien des égards), d'abord auprès de l'équipe de direction mais ensuite dans une logique de déclinaison à l'ensemble de l'entreprise.

- Enfin des processus d'accompagnement individuels des managers et du dirigeant (coaching). Ce que j'ai appelé la mise en place d'un « management accompagné » dans le « pacte de management » (cf. tome 1).

Alignement

C'est en travaillant sur les principes de management que l'on va procéder à l'alignement. Les processus RH sont des lieux privilégiés pour faire intégrer dans le management les valeurs de la vision : entretien d'évaluation, mode de recrutement, formation et développement des compétences, plan de carrière...

Exemplarité et accompagnement

Quelques conditions d'ordre organisationnel sont absolument nécessaires au développement de l'Intelligence Collective dont le travail sur la vision est un des éléments majeurs :

- La manifestation, par l'équipe des dirigeants, d'une volonté politique à long terme, pour donner à cette importante démarche de changement la combinaison nécessaire de « protections » (pour éviter les écueils, cf. infra) et de « permissions » (pour permettre l'initiative).
- L'implication personnelle de l'équipe dirigeante et leur exemplarité sont nécessaires pour donner de la crédibilité à la mise en œuvre des nouvelles pratiques. Et c'est souvent là que le bât blesse.
- Des processus apprenants agissant en profondeur pour renouveler les « savoirs », les méthodes, les compétences, les comportements et les cultures.
- Enfin, les accompagnements (le coaching individuels et le team-building) dont ont besoin les acteurs (dans leur changement d'identité, de valeurs et de fonctionnement) pour soutenir et ressourcer cette dynamique.

Les sept dérives du visioning

Myriem le Saget a répertorié sept dérives principales du processus de visioning. Il faut les prendre en compte et amener le dirigeant à en prendre connaissance pour éviter des déconvenues...

1. Vision intellectuelle ou émotionnelle : la première dérive est de transformer le processus de visioning en un exercice purement intellectuel (seule la tête fonctionne) ou encore complètement émotionnel (seules la passion et l'affectivité s'expriment).
2. Vision monochrome : le leader peut avoir aussi une personnalité forte qui donne le ton à toute la structure. Il aura alors tendance à tirer la couverture à lui en colorant systématiquement la vision selon sa préférence.
3. Vision figée : la vision figée est aussi le reflet de la rigidité intérieure de la direction de l'entreprise. C'est la vision que l'on poursuit sans relâche comme une idée fixe ou une obsession. Il s'agit là d'un refus de se confronter à la réalité.

4. Vision sans évolution personnelle : bien voir le futur oblige à se transformer. Le feedback des autres, soutiens comme détracteurs, est le meilleur moyen de ne pas tomber dans le piège d'une vision sans évolution personnelle.
5. Amour pour le leader : quand on s'engage sur le terrain du futur rêvé et donc de l'émotion et des relations entre les personnes, les risques du management affectif augmentent. Attention au leader charismatique ! Le vrai leader fait le pari de la liberté et de la démocratie...
6. Développement d'armées militantes : les risques du charisme est de l'utiliser pour « embrigader » des personnes. La vision s'appuyant sur l'imaginaire et l'émotion des personnes, il faut une solide éthique ancrée en soi et un entourage qui ne craint pas d'attirer notre attention sur nos égarements.
7. Crise d'identité : à trop insister sur le patriotisme d'entreprise, les sociétés oublient d'encourager l'attachement de chaque salarié à son métier ou à son service et ouvrent donc la porte à tous les drames lorsque l'on décide de vendre une activité ou de fermer un département.

Je finirai ce chapitre concernant le travail de vision et l'usage que l'on en fait pour animer une dynamique d'évolution en entreprise, en reprenant le schéma conçu par V. Lenhardt à propos de la dynamique de changement. Ce dessin parle de lui-même et permet aux dirigeants et aux accompagnants de comprendre en un clin d'œil ce qui manque éventuellement à l'approche qu'ils mènent ou ont menée :

Figure 33 – Les cinq éléments du changement en entreprise (d'après V. Lenhardt)

Synoptique du chapitre suivant

Tout dirigeant est à la tête d'un système dont il porte la responsabilité. Je me propose dans le chapitre suivant de récapituler quelques lois qui régissent le fonctionnement des systèmes et qu'il est bon de connaître pour conduire l'entreprise et les groupes humains qui y contribuent.

Chapitre 16 – Thème 4 : comprendre la démarche systémique appliquée au changement

Après la prise en compte de la motivation et de l'identité du dirigeant, le travail sur les représentations de l'organisation, la mise en œuvre des processus de visioning, nous allons aborder maintenant la présentation de processus d'accompagnement systémique que le dirigeant peut appréhender pour piloter son entreprise. Il a tout avantage à connaître les démarches que l'on peut lui proposer s'il fait appel à des consultants systémiciens du changement ou encore s'il souhaite s'en inspirer avec son équipe de direction.

Dans la partie précédente, nous avons déjà abordé de la question du changement et des transitions (cf. page Erreur ! Signet non défini.). Il convient d'aller plus loin désormais et de comprendre comment on accompagne le changement selon l'approche systémique...

L'approche systémique propose d'aborder la pratique du management et son accompagnement par la résolution de problèmes stratégiques à partir d'une représentation dynamique, celle qui focalise sur les liens entre l'ensemble des acteurs.

L'enjeu de cette approche du changement consiste à permettre aux managers et professionnels du champ organisationnel de ne pas rester « immobiles ». Il leur faut trouver un positionnement et un rôle plus ajustés aux situations de perpétuelles transitions dans lesquelles ils sont acteurs le plus souvent ; mais parfois ils se comportent comme de simples figurants dépassés. Autrement dit, en tant que « Responsable Transitionnel », il me paraît essentiel que le dirigeant intègre l'approche systémique dans son identité de patron et donc d'agent de changement ou, tout du moins, qu'il dispose d'un aperçu des modes opératoires de l'intervention systémique.

L'objectif de cette synthèse est de proposer au lecteur (coach, dirigeant, manager et à toute personne que cela intéresse...)

- D'intégrer la dimension de la complexité dans le management.
- D'appréhender la logique systémique par une compréhension théorique.
- D'apprendre à se construire une représentation dynamique des acteurs d'un système (comme un groupe, une équipe ou une organisation) et de leurs interactions.
- De développer une posture de « Responsable Transitionnel » par la compréhension des bases de l'approche de type « Intervention Systémique Brève ».
- D'apprendre à élaborer une démarche de changement.

Les théoriciens de la systémique et plus largement de la « pensée complexe », ont rédigé une importante littérature depuis une soixantaine d'années. Mais aborder ces ouvrages n'est pas toujours très facile, tant il y en a ou tant ils peuvent être compliqués de prime abord. Je cherche donc ici à résumer l'essentiel de ce dont je me sers en cette matière lors d'accompagnement de managers et de dirigeants. On pourra revenir à quelques livres que je pense être de référence et que j'ai utilisés pour construire cette synthèse, (outre ma formation et mon expérience de terrain) :

- « La Modélisation des Systèmes Complexes » de Jean Louis Lemoigne. Ce dernier est l'un des pères de la systémique en France. Ses ouvrages vont bien au-delà de la simple proposition d'outils et leur lecture incite à développer de nouveaux modèles pour traduire la réalité de nos organisations.
- « L'Ecole de Palo Alto », d'Edmond Marc et Dominique Picard qui est un remarquable livre qui donne à comprendre le courant de pensée parmi les plus originaux et les plus féconds de la seconde moitié du XXème siècle. Palo Alto en Californie a été le berceau de plusieurs équipes et institutions dont le dénominateur commun est d'avoir élaboré « l'approche systémique des relations humaines ». Cette approche a inspiré le courant de la « nouvelle communication », des thérapies familiales, des thérapies brèves, de l'analyse des organisations... C'est ce courant, à la fois cohérent et divers, théorique et pratique, qui a laissé à la postérité quelques expressions et autres slogans tels que « on ne peut pas ne pas communiquer », « le problème, c'est la solution » « empêcher le patient de se soigner, pour qu'il y parvienne », ou encore des termes devenus communs tels que le « feedback », la « double contrainte » (double bind, en anglais), la « métacommunication ». On pourra voir en annexe

quels sont les principaux acteurs à la source des approches systémique et stratégique (page Erreur ! Signet non défini.).

- « Manager dans la Complexité » de Dominique Génelot qui offre une présentation synthétique et non réductrice de la pensée complexe des organisations. Il s'agit là encore d'un ouvrage incontournable dans lequel Génelot aborde les dix points clés à garder en mémoire pour manager dans la complexité.
- « Manager par l'Approche Systémique » de Dominique Bériot qui est une véritable mine d'or, notamment pour élaborer des stratégies d'intervention en entreprise. Néanmoins, cela s'adresse plutôt à des consultants. L'expérience que j'ai de sa démarche montre qu'elle fonctionne, ce qui m'a amené à rendre abondamment compte de ses travaux dans ce chapitre.
- « Management et Neurosciences » de Bernadette Lecerf-Thomas qui situe extrêmement bien comment le cerveau contribue à maintenir l'homéostasie (l'équilibre) des systèmes complexes (du fait de la reconnaissance des formes anciennes comme étant les bonnes, de la tendance à l'élagage de l'information notamment quand elle est nouvelle et qu'elle met en péril l'identité du Moi, du maintien de fiction installée au sein du mental de chacun pour créer une cohérence dans la durée). Elle apporte aussi une méthodologie d'accompagnement d'équipe dans une logique systémique dont je rendrai compte ici et qui se maille assez bien avec celle de Dominique Bériot.
- « Entreprise et Systémique » d'Antoine Malarewicz qui a l'avantage d'être clair mais n'offre pas vraiment de démarche structurée sinon des ficelles excellentes pour celui qui aura déjà appréhendé la systémique et élaboré sa propre méthodologie d'intervention. Le manager comme le dirigeant en tirera un très grand bénéfice et reconnaîtront vraisemblablement au travers des descriptions ce qu'ils vivent dans leur organisation.
- « Coacher les Organisations avec les Constellations Systémiques » de Chantal Motto : il s'agit, comme de nombreux ouvrages d'un livre pour consultants, de présenter comment intervenir en entreprise avec la méthodologie issue des « constellations familiales » et déclinée aux systèmes organisationnels. Ce protocole de travail a été initialement développé par le psychothérapeute allemand Bert Hellinger dans le domaine de la psychothérapie dédiée à la compréhension des pathologies familiales. Suivre une formation à cette technique (par exemple avec l'auteur) s'avèrera indispensable pour une pratique éclairée, tant l'outil est puissant pour mettre en évidence ce qui se joue dans les relations inconscientes entre collaborateurs d'un système donné ; ce à quoi tout le monde n'est pas prêt à s'exposer, aussi bien du point de vue des participants que des consultants de terrain !
- « Sources et Ressources de la PNL » d'Antoine et Danièle Pina, qui permet au lecteur de revenir aux sources de la sémantique générale comme fondement essentiel de la PNL et de la communication et des théories qui en découlent. Ce livre est malheureusement épuisé !
- « L'Homme Relationnel » de Jean Jacques Wittezaele. Ce livre a l'intérêt de proposer un panorama de l'approche systémique appliquée au champ social. Il propose aussi une grille d'entretien individuel que j'ai quelque peu aménagée pour la rendre plus explicite (et dont je rendrai compte ici, page Erreur ! Signet non défini.).

D'autres œuvres de référence pourront tenter le lecteur le plus assidu et avide d'approfondir la question . Mais revenons au cœur de notre propos...

Le système, concept de base de l'approche systémique

Le système est le concept de base de l'approche systémique et c'est lui qui lui a donc donné son nom. Mais qu'appelle-t-on système ? Rappelons en les éléments essentiels (voir aussi tome 1)...

Définition

Jean-Louis Lemoigne propose cette définition très opératoire : « un système est quelque chose (n'importe quoi), qui poursuit des finalités (un projet), dans un environnement actif et évolutif, en exerçant une activité (des fonctions), en s'organisant (interactions) et en évoluant sans perdre son identité ». Autrement dit « un système est un ensemble durable d'éléments en interaction orienté vers un but. »

Pensée cartésienne aristotélicienne d'un côté, pensée complexe systémique de l'autre

Comme nous l'avons déjà vu dans le tome 1, la perception que nous avons du réel et la représentation que nous en avons, nos croyances et nos modes de pensées vont construire notre réalité. Cela a pour conséquence d'induire d'emblée les structures de nos modes d'intervention sur les systèmes. Il importe donc de revenir à nos modes de pensée (sinon à nos sens qui filtrent en premier lieu ce que nous percevons du réel pour construire un premier niveau de réalité) et de vérifier s'ils nous permettent de rendre compte correctement de ce réel dont nous sommes irrévocablement « captifs ».

A cette « captivité » des sens, s'ajoute celle de la science du temps où nous nous trouvons : toute époque génère une vision générale du monde, un paradigme, par lequel elle interprète et construit la réalité. Notre vision occidentale du monde a été conditionnée depuis 400 ans par la pensée cartésienne et la science newtonienne . La pensée cartésienne a certes été très structurante et a conduit à de nombreuses découvertes et inventions technologiques, à l'émergence du concept même de progrès et de la méthode scientifique. Mais c'est une représentation statique qui nous empêche de percevoir la complexité du monde.

Plus anciennement encore nous sommes issus d'une démarche / pensée aristotélicienne . Pensée aristotélicienne et logique cartésienne sont parfaites lorsqu'il s'agit d'observer des systèmes simples, mais dès que les systèmes deviennent plus complexes, le cartésianisme échoue à rendre compte de ce qui se passe. Voyons donc dans un premier temps ce que sont la logique aristotélicienne et la pensée cartésienne pour justement les différencier de la pensée complexe et systémique.

Avant même de regarder vivre un système, si l'analyste fonde son observation sur la logique aristotélicienne, il aura comme présupposés les trois principes suivants :

1. Le principe d'identité : A est A en toutes circonstances, dans l'espace et le temps. Une chose est identique à elle-même.
2. Le principe de contradiction : « A » n'est pas « non A » (noté \bar{A} en mathématiques). Quelque chose est soit « A », soit « \bar{A} »
3. Le principe du milieu exclu : il n'y a pas de milieu entre « A » et « \bar{A} ».

Ces principes semblent évidents, clairs, « vrais » pourrait-on dire. Mais dans les faits, le traitement de questions complexes par la logique aristotélicienne est un casse-tête. Par exemple, lorsque vous prenez en considération une personne qui entreprend un long voyage en avion avec des escales, celle-ci reste apparemment identique extérieurement à elle-même (quoique !) mais sa fatigue va amoindrir sa résilience, modifier ses besoins, impacter ses comportements. La compagnie aérienne, qui souhaite fidéliser sa clientèle, a tout intérêt à chaque escale à considérer que son client est une « nouvelle » personne plutôt que celle qui s'était présentée à l'escale précédente. Lorsque l'on demande au service marketing de la compagnie aérienne de traiter la problématique de la fidélisation, il s'agit d'une question complexe à laquelle la logique aristotélicienne est vouée à l'échec. Autre exemple : l'ambivalence de l'être humain se traduit par le fait qu'une personne peut être à la fois dans l'état « A » et « \bar{A} », épuisé physiquement et en pleine forme psychologiquement (l'inverse est généralement moins vrai !). Le principe de contradiction ne s'applique pas aux systèmes complexes tels que les personnes.

La logique systémique est non aristotélicienne ; elle repose sur les principes contraires :

1. Le principe de contextualisation qui s'oppose au principe d'identité : A ne reste pas identique à lui-même au cours du temps.
2. Le principe d'adaptation comportementale et de flexibilité intellectuelle qui s'oppose au principe de contradiction : A l'est dans certaines circonstances, \bar{A} dans d'autres (sinon il y a risque de névrose).
3. Le principe d'ouverture qui s'oppose au principe du milieu exclu : il peut y avoir une infinité de solutions entre A et \bar{A} . C'est la logique du « et » (dialogique) et non celle du « ou » (monologique). Les neurosciences ont montré que le cerveau a plus de difficulté à assimiler la logique du « ou ».

La pensée cartésienne qui a conduit à l'élaboration de la méthode scientifique (ô combien bénéfique si l'on n'en reste pas prisonnier par dogmatisme étroit) est très en lien avec la logique aristotélicienne et repose sur les quatre principes suivants :

1. L'évidence : douter de tout sauf de ce qui est évident ! Mais comment définir l'évidence ?
2. L'analycisme : le tout doit s'expliquer intégralement par ses parties. Encore faut-il espérer qu'il n'y ait pas trop de parties !
3. La réduction : le tout se réduit à l'exacte somme de ses parties. Les relations entre chaque partie est considérée comme quantité négligeable voire inexistante.
4. L'exhaustivité : pour comprendre le tout, il faut tout comprendre chacune de ses parties. Voilà un programme ambitieux !

La pensée complexe est en fait postcartésienne ; encore une fois, elle observe que la méthode cartésienne ne s'applique qu'aux systèmes simples. La pensée complexe nous permet d'identifier que :

- Tout dépend du regard que l'on porte sur la chose que l'on étudie : c'est ce que l'on a appelé le « relativisme ».
- Le tout et ses parties évoluent dialectiquement, c'est-à-dire selon une logique circulaire et même récursive : c'est le « systémisme »
- Le tout est bien plus que la somme des parties car les relations sont primordiales : c'est le « holisme ». Le schéma suivant montre qu'en fonction du nombre d'éléments d'un système, les relations deviennent de plus en plus nombreuses (voire complexes) : alors qu'à deux, la relation est unique en son genre (binaire), à trois elle est trois fois plus nombreuse, à quatre six fois plus, à cinq, dix fois plus, à six, 15 fois plus, etc .

Figure 34 – Nombre de relations en fonction du nombre de personnes dans un système humain

- Le tout se comprend à partir de ses finalités indépendamment de ses parties : c'est la « téléologique » (la logique du « parce que » qui vient après la « monologique » i.e. la logique du « ou » et après la logique du « et » aussi nommée « dialogique »).

L'école de Palo Alto a transposé ce nouveau mode d'appréhension des systèmes dans le domaine des relations humaines et a constaté son efficacité. Elle propose de se dispenser de la démarche interprétative pour en rester au seul matériau observable : les relations, représentées par les flux de sortie et d'entrée de chaque sous-système en interaction, à savoir les personnes.

L'approche systémique est donc « non normative » (il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon d'agir. S'il n'y avait qu'une seule bonne façon de « bien faire quelque chose, Dick Fosbury ne serait jamais devenu le champion olympique de saut en hauteur qu'il est devenu, alors même que sa technique de saut en rouleau dorsal en surprit plus d'un lors des jeux de 1968) et surtout « non pathologisante » (elle ne regarde pas les éléments du système étudié comme dysfonctionnels ni dysfonctionnant).

Le tableau suivant met en lumière les différences fondamentales entre la logique cartésienne analytique et la logique complexe systémique :

Caractéristiques de la logique analytique Caractéristiques de la logique systémique

Part du présent pour se tourner vers le passé Part du présent pour se diriger vers l'avenir

S'intéresse au « Pourquoi » S'intéresse au « Vers quoi »

Postule que la prise de conscience des causes est nécessaire à la résolution d'un problème

Postule que la recherche des causes n'est pas nécessaire pour résoudre un problème

Analyse une situation problématique pour en comprendre la complexité Recherche les éléments invariants du système pour appréhender la complexité, pas pour la comprendre

Utilise le problème comme matériau d'analyse et considère sa suppression comme objectif

Clarifie et précise d'abord l'objectif qui serait atteint si le problème était résolu

Commence par un état des lieux du système apparent composeront le seul système à considérer	Identifie les acteurs qui
Établit un lien de cohérence entre un processus et une norme entre un processus et un objectif	Établit un lien de cohérence
Recherche les acteurs responsables d'un problème ressources) sur l'atteinte de l'objectif	Recherche les acteurs influents (freins et
Explique les raisons des comportements (zones impaires de l'outil des huit zones d'interventions)	S'intéresse aux interactions entre les personnes (zones paires de l'outil des huit zones d'interventions)
Tente de changer les personnes	Tente d'agir sur les relations entre les acteurs
Cherche à prévoir les comportements des acteurs	Régule au fur et à mesure les comportements en fonction d'un objectif

Figure 35 – Caractéristiques des logiques analytique et systémique (d'après D. Bériot)

Les propriétés invariantes de tout système et leurs conséquences méthodologiques

L. Von Bertalanffy, J.L. Lemoigne et d'autres ont particulièrement travaillé sur les concepts de systèmes du point de vue théoriques, organisationnels et méthodologiques. De leur côté, G. Bateson, E. Erickson, P. Watzlawick ont réfléchi à ces mêmes concepts mais dans la perspective de les utiliser pour le changement des hommes. Ces théoriciens et praticiens s'entendent tous pour dire que les systèmes sont porteurs de propriétés invariantes sur lesquelles on peut s'appuyer pour appréhender ces systèmes puis agir pour les faire évoluer. A la suite de D. Bériot, voici ce qui me semble nécessaire de garder à l'esprit en cette matière et qui devraient faire l'objet de principes managériaux. Il est donc nécessaire d'en parler aux managers et aux dirigeants :

Figure 36 – Les sept propriétés invariantes des systèmes

Tout système est finalisé et même équifinalisé...

Tout se passe comme si l'énergie de tout système était toujours mobilisée dans une direction donnée. La finalité est soit émergente, soit affichée (intentionnalité), en vue d'optimiser, maintenir ou développer une activité. La finalité d'un système est sa raison d'être naturelle (et souvent inconsciente). Pour les systèmes humains, elle se repère au travers des comportements que l'on observe sur une période plus ou moins longue ; elle sert d'attracteur de cohérence comportementale. Dernier aspect de cette propriété qui me semble fondamental : c'est la déclinaison de la finalité en niveaux d'objectifs cohérents entre eux qui oriente les actions et mobilise les énergies dans un même sens.

Cette propriété a une conséquence méthodologique de premier ordre : c'est l'objectif qui fixe le patron qui sert de repère, de fil rouge, pour délimiter, circonscrire le système à considérer et permettre de le faire évoluer. Autrement dit, agir sur un système de façon téléologique est directement issu de cette propriété.

Terme un peu barbare s'il en est, il décrit le fait que dans un système en relation avec un environnement,

- Un même état final peut être obtenu à partir de conditions initiales différentes.
- Et avec le temps et donc le jeu des interactions (internes et externes), l'état d'un système devient de moins en moins dépendant des conditions initiales.

Cette propriété a pour conséquence opérationnelle que :

- Pour agir sur un système on portera son attention à son fonctionnement actuel et non à l'étude de son histoire ni à la recherche des causes de son dysfonctionnement.
- Il est inutile de prédire l'évolution d'un système humain en raison de la multiplicité des échanges permanents qui s'y manifeste (les sondages sont là pour le dire !).

Propriété de totalité et de non sommativité

- **Totalité** : il s'agit d'un principe selon lequel tout système peut être considéré comme un tout. Plus il y a de liens entre les éléments qui le constitue, plus cette propriété est forte. Du fait de ces liens, toute modification de l'un des éléments qui a de l'influence dans le système entraînera une modification de tous les autres et donc du système entier.
- **Non sommativité** : contrairement à ce que Descartes avait affirmé, un système ne correspond pas à la somme de ses parties mais peut être à la fois plus ou moins que cette somme (Edgar Morin), ceci du fait des liens qui existent entre les parties en question. Autrement dit, en systémique, $1+1$ peut faire plus ou moins que 2. Dans un couple par exemple, chaque conjoint a son identité propre mais les deux forment une identité de couple qui n'est pas la somme de chacune des identités. Le couple peut soit potentialiser les identités, les rendant plus fécondes, soit au contraire les stériliser par le jeu de scénarii inconscients autobloquants.

Ces deux propriétés ont les conséquences méthodologiques suivantes :

- Il sera plus utile de s'intéresser aux interactions entre les éléments d'un système qu'aux éléments eux-mêmes.
- Pour découvrir le fonctionnement d'un système, la connaissance que l'on a des personnes n'est pas primordiale, c'est celle de leurs processus relationnels qui l'est.
- Pour faire changer un système, on agira sur l'un ou plusieurs de ses éléments susceptibles d'influencer la totalité du système, plutôt que sur l'ensemble de ses éléments (ouf !).

Propriété d'homéostasie

Le principe d'homéostasie (voir le schéma page Erreur ! Signet non défini.) correspond à l'équilibre dynamique qui nous maintient en vie (Damasio). L'ensemble des processus

homéostatiques gouverne à tout instant chaque cellule d'un système. Ce pouvoir s'exerce selon un dispositif simple :

- Si quelque chose change dans l'environnement d'un système / organisme de façon interne ou externe, ce changement a le potentiel d'altérer le cours de la vie du système (menace pour son intégrité ou occasion d'amélioration) ;
- Le système détecte le changement et agit en fonction de lui en vue de créer la situation la plus bénéfique à sa préservation.

Tout fonctionne selon une norme résultant de ses valeurs, de ses enjeux, de ses règles et des contraintes de son environnement. Par ailleurs tout système ouvert a une tendance naturelle à se maintenir en l'état initial par un mécanisme d'autorégulation permanent (ce que la systémique appelle des rétroactions négatives, ainsi nommées car elles maintiennent l'équilibre initial).

La résistance au changement est donc un mécanisme de protection de la cohérence du système. Par conséquent, ce phénomène est à la fois ce qui freine et ce qui permet le changement. Cette propriété devient problématique lorsqu'un équilibre se maintient en dépit du changement dans l'environnement.

Conséquence opérationnelle de l'homéostasie : aider un système à évoluer va donc consister à provoquer un déséquilibre dans celui-ci, à l'obliger à rompre avec son équilibre qui, s'il était maintenu pourrait devenir fatal. La façon de s'y prendre reviendra à organiser une crise pour faire passer le système d'un niveau stable (homéostatique) à un autre. Cela impliquera la mise en œuvre de régulations (ce que l'on nommera cette fois des rétroactions positives, appelées ainsi car elles déclenchent le changement) pour faciliter sa progression et empêcher un retour à l'état antérieur.

Complexité et adaptabilité

- Complexité :
 - ② Plus le système est porteur d'interactions multiples et variées, plus il est complexe.
 - ② La complexité ainsi définie accroît l'imprévisibilité : plus la marge d'initiative de chaque acteur est importante, moins les comportements à l'intérieur du système sont prévisibles.
 - ② La complexité devient une force lorsque la capacité d'innovation qu'elle engendre permet au système de réagir aux sollicitations de l'extérieur de façon différenciée plutôt que prévisible et normée.
- Adaptabilité :
 - ② Plus le système peut opposer des comportements variés aux changements de l'environnement, plus il est adaptable.

❓ L'adaptabilité d'un système dépend d'un équilibre entre les règles de fonctionnement qui libèrent les initiatives créatrices et celles qui limitent trop les rôles et les pouvoirs de chacun.

Conséquence opérationnelle : plutôt que chercher à comprendre la complexité d'un système, il vaut mieux l'autoriser à proposer lui-même les modifications de règles nécessaires à sa croissance et à son adaptation.

Information et interaction

- Information :

❓ Pour s'adapter ou se développer, l'information est l'élément vital à tout système humain.

❓ Ce faisant, c'est l'information qui crée l'organisation.

❓ Elle est facteur d'évolution des représentations et donc de changement.

- Interaction :

❓ Un système ne peut recevoir de l'information que si cette dernière est identifiable, compréhensible et pertinente.

❓ L'organisation d'un système est en relation directe avec la structure et la nature des échanges d'informations. A titre d'exemple la dictature est un système dans lequel l'information et les interactions ne sont que descendantes. Lorsque les flux d'informations et les interactions qui lui sont attachées ne sont que transversaux, c'est rapidement l'anarchie ou la démagogie. La démocratie repose sur un système d'interactions et d'informations descendantes, ascendantes et transverses.

Conséquences opérationnelles :

- L'observation de la circulation des informations dans un système éclaire l'organisation réelle des échanges.
- La communication sera essentielle pour orchestrer le changement.

Holomorphisme

Le terme Holomorphisme vient de « holos » signifiant « tout, entier, complètement » et « morphos » pour la « forme ». Autrement dit, l'homorphisme, c'est la propriété d'une partie de porter en elle-même la forme du tout.

Conséquence opérationnelle : comme la partie a la forme du tout, nous allons pouvoir intervenir sur la partie de l'organisation pour traiter le tout. Le changement ainsi obtenu, si l'on atteint un seuil critique de 10 à 20% des membres d'un système, le changement se fera par contagion.

Le tableau suivant récapitule les propriétés des systèmes complexes et les conséquences méthodologiques à prendre en considération lorsque l'on souhaite mettre en œuvre un changement :

Caractéristiques

des systèmes vivants Conséquences

méthodologiques

Loi de Finalité On focalisera sur le travail

- de vision,
- de projets,
- et d'objectifs.

Loi d'Equifinalité On observera les processus de fonctionnement mais pas nécessairement toute l'histoire du système.

Loi de Totalité On focalisera sur les relations comme révélatrices du fonctionnement du système.

Loi d'Homéostasie On jouera avec les processus de régulation en gardant à l'esprit d'adopter une attitude de stratège sans s'opposer aux oppositions et autres freins aux changements. L'enjeu sera de les accompagner.

Loi de Complexité et d'Adaptabilité On construira des règles de fonctionnement ad hoc, sans chercher à comprendre la complexité du système.

Loi d'Information

- L'organisation des circuits de l'information
- La nature des échanges d'informations
- On recherchera toujours la meilleure circulation d'informations.

- On choisira la nature et les circuits des échanges d'informations en fonction des objectifs du système considéré.

Loi d'Holomorphisme On acceptera toutes les portes d'entrée qui nous sont offertes, puisque la partie a la forme du tout et qu'agir sur la partie, c'est agir sur le tout.

Figure 37 – Propriétés des systèmes et leurs implications méthodologiques

Accéder à un système complexe humain comme une personne prise comme un tout, une équipe ou encore une organisation oblige à passer d'une vision analytique cartésienne à une vision complexe systémique. Pour penser les systèmes complexes, Lemoigne souligne qu'il convient :

- D'explicitier d'abord la finalité, la raison d'être du système.
- De prendre en compte les actions et les évolutions de l'environnement.
- De définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité.
- D'organiser ces fonctions entre elles et les réguler.

- De faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps.

Lois complémentaires des systèmes sociaux utiles à connaître

Pour le dirigeant (comme pour le manager d'ailleurs), il est utile d'adjoindre à la connaissance des propriétés que nous venons d'évoquer, la prise en compte dans la gestion de leur entreprise les lois que les systèmes sociaux mettent en place naturellement pour préserver leur intégrité et assurer leur pérennité. La mise en évidence de ces lois a été conduite au travers des recherches et de la pratique des processus thérapeutiques de constellations familiales .

Pourquoi est-ce important d'en connaître la teneur ? Tout simplement parce que lorsque ces lois ne sont pas respectées, des dysfonctionnements dans les systèmes organisationnels surgissent, au même titre que si elles ne sont pas honorées dans les systèmes familiaux, il en résulte des souffrances et des dérives fonctionnelles. Les dysfonctionnements éventuels pourront donc être « lus » ou interprétés à l'aune de ces principes et lois, en vérifiant en quoi ils ont été violés ou plus sobrement mal respectés. Chaque fois que le coach ou le responsable cherchera à rétablir le respect de ces principes, il travaillera à une authentique réparation du système qui reprendra alors sa dynamique de vie.

Lois et principes régissant les relations et la stabilité des systèmes familiaux Transposition
en principes régissant les organisations (ou système sociaux plus génériquement)
Dysfonctionnement possible en entreprise

Appartenance et place : chaque membre de la famille a le droit d'appartenir au système familial (y compris les défunts). Principe 1 - l'appartenance : chaque collaborateur appartient et a sa place dans l'entreprise (y compris les fondateurs et autres contributeurs du passé qui devront être respectés dans leurs apports). Ce principe est mis à mal avec les réorganisations, les PSE et autres fusions. Des dysfonctionnements liés aux sentiments d'exclusion ou encore à des processus de deuils non mis en place sont fréquents.

Rang et précedence : les parents ont priorité sur les enfants, les aînés sur les cadets. En cas de famille recomposée, elle a priorité sur les anciens foyers. Cette loi au plan familial se décline en deux principes au plan organisationnel :

- Principe 2 - l'ancienneté ou ordre chronologique : ceux qui étaient là les premiers sont prioritaires. L'antériorité des actes est ainsi respectée.
- Principe 3 - respect de la hiérarchie formelle et de la responsabilité : L'organigramme établit les rangs et les positions de chacun en fonction des missions. La fonction la plus structurante a priorité sur les suivantes.

Quand un manager veut faire « table rase » de tout ce qui a été fait avant lui (ceci en vie d'établir son autorité), il endommage le système et induit nombre de résistances

La mise en place d'une pseudo-égalité entre personnels tend à invalider les droits et prérogatives des responsables en les cantonnant à leurs devoirs, ce qui rend inefficace et peu crédible le système

Lois et principes régissant les relations et la stabilité des systèmes familiaux Transposition
en principes régissant les organisations (ou système sociaux plus génériquement)
Dysfonctionnement possible en entreprise

Pas d'équivalence directe sur le plan des systèmes familiaux. Toutefois, on peut dire que si le besoin de reconnaissance n'est pas satisfait entre membres d'une famille, les relations vont se rigidifier, se durcir et des tensions vont apparaître. Principe 4 propre aux organisations - compétence et professionnalisme :

- D'une part la compétence la plus importante dans le système mérite priorité
- D'autre part le professionnalisme, quel que soit l'importance de la compétence en jeu, doit être reconnu.

Lorsque ce principe n'est pas respecté, on assiste fréquemment à un désengagement des personnels et, in fine, à la sclérose voire à la disparition des ressources de l'organisation

Pas d'équivalence directe sur le plan des systèmes familiaux. Principe 5 propre aux organisations – le potentiel :

- Le potentiel le plus élevé mérite priorité
- Il permet l'innovation, le renouvellement, la vitalité du système.

Lorsque ce principe n'est pas respecté, l'organisation tend à stagner et à se stériliser

Ces cinq principes qui régissent la vie des systèmes sociaux sont traversés par un méta-principe, celui de l'équilibre entre les processus de donner et de recevoir.

Au sein d'une famille il importe que cet équilibre soit respecté au risque de générer culpabilité et comportements compensatoires, phénomènes liés à des dettes perçues ou réelles.

La réparation saine de tels déséquilibres entre donner et recevoir se fera en rendant ou en transmettant plutôt qu'en compensant qui induit des jeux psychologiques sans fin. Au sein de l'organisation, tout travail mérite salaire et l'équilibre et la qualité entre donner et recevoir (travail contre rémunération et inversement) en interne va se répercuter dans les relations avec l'extérieur de l'entreprise (fournisseurs / clients).

Figure 38 – Les cinq principes qui régissent les systèmes sociaux

On notera enfin que ces cinq principes sont triés par ordre d'influence en termes de déséquilibre. Le premier principe est plus déséquilibrant que le second, que le troisième, etc. Par ailleurs ces principes sont liés les uns aux autres. C'est la raison pour laquelle on les représente comme suit sur la pyramide entrepreneuriale :

Figure 39 – Hiérarchie des principes qui régissent les systèmes sociaux

L'intervention systémique – principes généraux

La gestion des organisations consiste à créer puis à maintenir la capacité du système à atteindre la finalité qu'il s'est fixé. Formulé ainsi, cela paraît simple mais cela exige du doigté et surtout de la méthode. Intervenir de façon systémique pour faire évoluer une personne, un groupe, une équipe, une organisation correspond en fait à une démarche profondément stratégique, c'est à dire organisée en fonction de l'objectif. Or, c'est souvent parce qu'il y a un problème que les responsables du système s'interrogent et cherchent à résoudre le dysfonctionnement ou ce qui est perçu comme tel. Avant cela, c'est le bon sens qui sous-tend la façon dont les acteurs agissent ; tant que cela fonctionne, on ne se pose pas souvent de questions. L'intervention systémique devient pertinente lorsque la perception d'un problème répétitif induit une demande.

Le problème masque le manque de clarté de l'objectif

L'expérience montre que c'est la façon de voir tel ou tel aspect comme un problème qui va justement contribuer à poser problème ! L'analyse cartésienne et psychologique d'une situation va amener le système à chercher des causes dans le passé et donc des responsables (ou même parfois des coupables). L'objectif ou la finalité du système s'en trouve alors masqué le plus fréquemment.

Figure 40 – Logique de l'intervention systémique : clarifier l'objectif plutôt qu'analyser les causes (d'après D. Bériot)

La démarche systémique va précisément consister à aller à l'encontre de l'identification des causes en amenant les acteurs du système à clarifier leur objectif commun, en ajustant la focale de leur regard sur cette finalité. Cette dynamique est résolutoire dans la mesure où elle permet au système de se concentrer sur les moyens d'atteindre l'objectif plutôt que de résoudre le problème. Le problème n'est plus alors qu'un épiphénomène, qu'un obstacle qui ne capte plus toutes les énergies vives du système.

Trois renoncements dans le regard systémique

Cette démarche va obliger chacun à trois renoncements fondamentaux qui ne sont pas si simples à mettre en œuvre même s'ils sont simples à concevoir :

1. Faire l'impasse de la recherche des causes (parce que c'est considéré comme une perte de temps).
2. Renoncer à l'interprétation psychologique (parce qu'il s'agit en systémique d'une perte d'énergie).
3. Eviter le recours à des modèles préconçus mais connaître les lois (voir infra) de la communication (vraisemblablement le plus difficile, l'être humain recherchant le plus souvent des routines / modèles / programmes à appliquer).

Lorsqu'ils ont été énoncés, ces principes avaient quelque chose de révolutionnaire. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui y sont sensibilisés mais ils demeurent encore trop souvent à l'état de principes non incarnés, précisément parce qu'ils vont à l'encontre de ce à quoi nous sommes habitués (enfin peut-être pas pour vous !)

Niveaux logiques, systémique et entreprise

La pensée complexe nous invite toujours à considérer les systèmes par niveaux logiques qui ont leur propre cohérence, leur propre vocabulaire et leurs propres modes internes de fonctionnement. Nous avons évoqué largement ce concept de niveaux logiques qui s'emboîtent avec les travaux de Bateson et Dilts (cf. page Erreur ! Signet non défini.). Dominique Gévelot rappelle à cet égard que l'entreprise peut être considérée comme un « méta-système » qui se décompose en quatre niveaux qui ont chacun leur logique, leur domaine d'activité et leurs méthodes :

- « Le premier niveau, l'exploitation, agit en temps réel et coordonne les opérations.
- Le deuxième, celui de la gestion est dans une logique de prévision, d'objectifs et de planification à court terme.
- Le troisième niveau qui concerne l'évolution, est celui de la stratégie ; il travaille dans le long terme et veille à la coévolution de l'entreprise avec son environnement.
- Enfin le quatrième niveau, qui traite des mutations a une vision prospective à long et très long terme.

Ces niveaux hiérarchisent entre elles des logiques d'action et non des personnes. Ce n'est pas toujours compris : les personnes doivent savoir penser à plusieurs niveaux de logique, varier leurs points de vue et articuler entre eux ces niveaux de vision différents plutôt que se battre pour faire valoir leur manière de voir le réel. »

Rappel de règles de communication mis en évidence par la pensée systémique

Du coup, au niveau des personnes, il est crucial de connaître les règles de communication pour interagir. Nous avons déjà évoqué ces règles de communication dans le tome 1 (notamment selon le cadre de référence de l'Analyse Transactionnelle) mais je souhaite encore insister sur ces points clés qu'il sera utile de méditer régulièrement pour faire sienne la pensée systémique en matière de communication, apprendre à articuler les niveaux logiques et enfin s'entendre sur les finalités :

1. Le sens de votre communication, c'est la réponse que vous en obtenez. C'est ce que l'interlocuteur a perçu de ce que vous avez dit qui compte, pas ce que vous aviez l'intention de communiquer.
2. La communication est redondante. Chacun est toujours en train de communiquer et sa communication non verbale contient 90% environ du message.
3. Les personnes répondent à leur vision du réel (leur réalité), pas au réel lui-même. Entrer dans le modèle du monde (la Vision de Monde) de l'autre est la clé pour influencer (dans le bon sens du terme).

4. Les personnes fonctionnent parfaitement. Personne n'est « cassé » ou dans l'erreur. Leur logique interne est cohérente (on retrouve ici la vertu de l'approche non pathologisante de la systémique).
5. Les personnes font le meilleur choix possible pour eux à un moment donné, selon leur vision du monde.
6. Chaque comportement est utile dans un certain contexte. Où / Quand / Comment cette personne a-t-elle appris à répondre de cette manière ? Telles sont les questions utiles plutôt que de critiquer ou juger tel ou tel comportement.
7. Le choix est préférable à l'absence de choix. L'éthique de la systémique est de développer le champ des choix possibles d'une personne, pas de choisir à sa place.
8. Les personnes possèdent déjà les ressources dont elles ont besoin. La question est de savoir comment les aider à accéder à ces ressources au moment voulu, ou à en régénérer s'il lui en manque.
9. N'importe qui peut faire n'importe quoi. Si c'est possible pour une personne, les autres peuvent apprendre comment le faire.
10. C'est l'élément le plus flexible d'un système qui contrôle celui-ci. Celui qui peut communiquer avec le plus de choix gagne (et les autres également !) ; autrement dit celui qui a le plus grand nombre de cartes mentales pour lire et interpréter le réel sera celui qui le subira le moins.
11. IL n'y a pas d'échec, il n'y a que du feedback. La navette spatiale est en dehors de sa trajectoire pratiquement 98% du temps ; c'est en réajustant sa course qu'elle atteint sa destination. Chercher à réussir du premier coup est par conséquent un vœu pieux.
12. Chaque comportement a une intention positive (Parfois, il est bien tentant d'en douter avec certaines personnes ☹ !)

Pièges évités par la pensée systémique

Dominique Bériot répertorie, grâce aux principes de la pensée systémique, une douzaine de causes de dysfonctionnements dans les équipes et dans les organisations. Je les reprends à mon compte tant leur formulation éclaire les pièges à éviter à tout prix en tant qu'intervenant mais aussi en tant que manager et dirigeant pour la conduite des groupes et des organisations.

- Premier piège évité : considérer que sa propre réalité est la réalité universelle et donc partagée par les autres. Le travail à conduire sera de mettre en évidence la façon dont la réalité se construit dans le mental de chacun (cf. tome 1) et accompagner le groupe humain à métacommuniquer pour corriger les malentendus.
- Deuxième piège évité : résister à la résistance au changement, ce serait nier ce qui maintient en vie un système. Accompagner le changement inclura de la part des managers l'apprentissage de la régulation de leurs propres réactions. Il s'agit là d'un travail sur soi.
- Troisième piège évité : commencer l'intervention par poser un diagnostic. L'enjeu est de débiter par clarifier l'objectif. C'est beaucoup plus efficace et nous dispense d'une analyse psycho-analytique.

- Quatrième piège évité : rechercher les causes des problèmes et autres dysfonctionnements car cela génère plus de difficultés que cela n'en résout.
- Cinquième piège évité : faire appel à ses modèles personnels comme solutions. Cela enferme dans des solutions déjà vues et bride la créativité pour l'émergence de solutions qui seraient plus adaptées à la situation.
- Sixième piège évité : rester au niveau où le problème se pose et faire de la résolution du problème un objectif. Rappelons encore que rester au niveau du problème empêche de résoudre le problème (c'est une affaire de niveau logique !).
- Septième piège évité : dans la même veine, choisir comme objectif la solution préconisée, c'est s'enfermer dans une demande solution et manquer de marge de manœuvre. L'enjeu reste toujours de vérifier si la solution mène vers l'objectif clarifié, sous peine d'incohérence.
- Huitième piège évité : il faut comprendre que tôt ou tard les personnes d'une équipe ou d'une organisation ne seront pas toutes d'accord. Chercher absolument le consensus peut devenir extrêmement coûteux. La recherche du consensus n'est qu'un moyen particulier d'obtenir l'adhésion mais en faire une martingale systématique se retourne contre ceux qui la préconisent.
- Neuvième piège évité : réclamer toujours plus d'effectif n'est pas une démarche toujours efficace. Il convient de poser d'abord les besoins en termes de but à atteindre, ce qui évite parfois la quête de moyens supplémentaires. On cherchera dans la démarche systémique à optimiser les rapports, les relations et faciliter la recherche de compétences au sein du système.
- Dixième piège évité : au risque de ne va pas plaire à tout le monde, force est de constater que changer l'organisation pour changer la réalité constitue une approche assez inefficace parce que très coûteuse. Pour créer du changement, l'action doit porter sur l'organisation réelle des acteurs et non sur l'organisation institutionnelle.
- Onzième piège évité : la croissance exponentielle des outils de communication ne conduit pas vertueusement à la qualité de la communication. Informer pour informer est un contresens pourtant très prisé. Un des enjeux dans l'éducation de l'usage des technologies de l'information, c'est de maintenir le sens et la qualité des échanges.
- Douzième piège évité : vouloir tout anticiper est absurde. Plus un système est complexe, moins il est contrôlable. Pour réagir de manière adaptée aux imprévus, il sera plus utile d'anticiper les processus à mettre en œuvre et non les contenus.

Changer le niveau d'homéostasie en organisant la crise

Organiser le changement va consister à déclencher une crise en mettant en place des rétroactions positives pour que l'équilibre homéostatique du système se rompe et trouve un nouvel équilibre. Il s'agit donc de déclencher une véritable crise avec les objectifs du dirigeant comme boussole.

Au chapitre 20 (page 159), nous verrons génériquement comment organiser le déploiement complet d'une prestation d'accompagnement qui combine

- travail de vision,
- réflexions sur les aspects organisationnels,
- renforcement de la cohérence de fonctionnement et de la cohésion de l'équipe de direction
- connaissance de soi et renforcement de l'autonomie de chacun

Mais avant cela, il nous faudra aborder les éléments constitutifs de la vie des équipes et leur animation, sujet de la quatrième partie. Mais il nous reste un dernier chapitre à aborder sur le travail d'accompagnement du dirigeant en tant que premier Sujet de l'organisation.

Synoptique du chapitre suivant

Après avoir explicité les principes généraux de la pensée systémique appliquée aux relations humaines dans le champ des organisations, je propose dans le chapitre qui suit d'aborder quelques points relatifs à la place de l'Homme au travail, à une réflexion sur l'idéologie sous-tendue par la révolution managériale en cours et les expériences d'entreprises dites « libérées » dont nous entendons parler actuellement dans la presse, sur internet et dans les reportages télévisés...

Chapitre 17 – Thème 5 : La place de l'homme au travail, vers l'entreprise libérée et la présomption de confiance

En construisant au fil des années mon expérience professionnelle d'accompagnant, en lisant et en confrontant mes lectures au réel, en les partageant avec des managers et des dirigeants, il m'est apparu essentiel d'aider les responsables à prendre du recul, en premier lieu pour parler (quand bien même c'est devenu de plus en plus délicat et difficile à mettre en œuvre faute de temps). Comme le disait Kant : « si je devais choisir deux choses dans la vie, je choiserais un fromage de chèvre et un ami pour parler ! »... Si le coach n'est pas l'ami, il demeure un professionnel de l'écoute. Parler et échanger est incontournable pour tous et donc aussi pour les dirigeants ! Leur obsession opérationnelle a ses limites : même eux en ont souvent « ras le bol » même si, simultanément, cela les dévore. A cette occasion, je leur propose de partager autour d'idées qui élèvent un peu le débat et qui leur redonnent parfois une certaine détermination dans leur volonté d'influencer les choses de façon durable et orientée vers le bien commun.

- La première idée que je partage est que les entreprises représentent une ressource précieuse qui doit être entretenue et développée. Ce propos est partagé par tous (sinon, ils ne seraient pas là au poste de dirigeant !).
- Deuxième idée : les structures organisationnelles existent pour travailler ensemble et servir des causes auxquelles on tient. Cette remarque est plus philosophique pour nombre d'entre eux mais c'est aussi l'occasion de leur demander ce à quoi ils tiennent. Nous revenons ainsi au premier thème à accompagner, tel que nous l'avons vu au début de ce chapitre, à savoir leur motivation intrinsèque (cf. page 23 et suivantes). Mais l'enjeu est de les emmener éventuellement plus loin ou ailleurs, à savoir vers une réflexion sur l'entreprise en tant que telle

et l'idéologie dont elle est porteuse et que l'on pourrait remettre en cause éventuellement... Parce que nombreux sont ceux qui suggèrent un changement de modèle économique, mais il faut bien que la sensibilisation se fasse sur le terrain, non par la peur mais par le partage et le désir...

- Troisième idée qui émerge d'elle-même : nous nous disons avec une certaine forme de cynisme ou au mieux avec lassitude que les entreprises ont une fâcheuse tendance à se pervertir. C'est souvent la porte ouverte à des considérations critiques ou des constats tels que j'en ai rendu compte dans le tome 1 ainsi qu'en introduction de cette troisième partie.

Dans les paragraphes qui suivent, j'aborde le dernier aspect que je traite avec les dirigeants que j'accompagne : une réflexion globale sur la révolution managériale en cours qui se présente comme une idéologie neutre mais qui est loin de l'être, les principes de management qui en découlent et l'alternative que représente « l'entreprise libérée par présomption de confiance ».

Réflexion idéologique sur la révolution managériale en cours

Vincent de Gaulejac explique que la révolution managériale en cours est devenue la nouvelle idéologie dominante et qu'elle est issue des grandes entreprises et des multinationales. Elle propose un nouveau rapport au travail et un nouveau fonctionnement pour les organisations qui se présente comme neutre et innocente. Ces modes opératoires en entreprises conduisent en fait les collaborateurs à s'interdire de critiquer le système, en se refusant peu à peu de dénoncer son caractère aliénant, exploitant, tyrannisant. Cette exploitation abusive peut être résumée en une phrase : fixer aux personnels des objectifs trop élevés par rapport aux moyens dont ils disposent pour les atteindre (ceci s'applique aussi bien pour l'industrie que pour les services publics). Au contraire, les personnels retournent leur agressivité contre eux-mêmes induisant honte, culpabilité et dépréciation de soi. La pensée induite par ce nouveau rapport au travail devient « si je ne parviens pas à remplir mes objectifs, c'est que je suis mauvais ! » Comme nous l'avons vu (cf. page Erreur ! Signet non défini. et suivantes), cette idéologie « neutre et neutralisante » fait émerger de nouveaux symptômes comme le burn-out (épuisement émotionnel, suivi d'un effritement de la confiance en soi et de l'estime de soi qui amène le sujet à se couper dans autres, suivi d'une dépression puis d'un rejet de soi, le moi n'étant plus à la hauteur de l'exigence de l'idéal).

Comment en est-on arrivé là ? Cette révolution managériale est à considérer en fait comme une technique pour répondre à des exigences de rentabilité imposées par ce que j'appellerais une forme de « désir mimétique » (selon le terme de René Girard) : la déterritorialisation de l'économie financière et ses taux extravagants de rentabilité ont autorisé les actionnaires d'entreprises industrielles territorialisées à déclarer que la norme de rentabilité serait celle du secteur de la finance. Pour répondre à ces nouvelles exigences, nombre de dirigeants et de managers ont mis le travail sous pression, en recherchant des gains de productivité avec notamment des coupes drastiques dans les dépenses (notamment en réduisant la masse salariale par des licenciements) mais aussi dans les investissements. On a atteint un point où cette révolution managériale au service de ce capitalisme détruit plus que ce qu'il ne génère de valeur :

- Du point de vue écologique : les ressources naturelles de la planète se tarissent.

- Du point de vue économique : la finance détruit l'économie réelle puisqu'en choisissant de gagner de l'argent en faisant travailler l'argent, elle le cannibalise. Il n'est plus utilisé comme salaire d'employés que l'on rétribue pour générer des biens et des services, tout simplement parce que ces derniers ont une moindre valeur économique malgré leur évidente valeur d'usage.
- Du point de vue humain : le malaise symptomatisé par la recrudescence des burn-outs et autres suicides dans l'entreprise en dit long sur la nocivité de ce mode managérial...

En termes de gestion opérationnelle, cette révolution managériale se manifeste par des modes opératoires tels que la gestion par objectifs et par indicateurs, l'organisation systématique par projet, la sélection à tout crin et autres politiques de promotion, tout cela soutenu par les outils technologiques de l'information et de la communication qui sont utilisés pour rationaliser la façon de travailler des êtres humains. Or cette optimisation est pensée avec les mêmes principes (principes et concepts) et paradigmes (représentations, croyances, valeurs) que celle appliquée aux biens, à leur maintenance, à leur stockage, etc. L'activité de chacun ainsi que sa performance et ses comportements deviennent par là même calibrés, mesurés, monitorés par ordinateurs interposés plutôt que suivis dans une relation humaine intelligente et raisonnée entre collègues de travail et lignes hiérarchiques.

Historiquement, ce nouveau modèle managérial « révolutionnaire », fut construit par de grands cabinets de consulting et proposé aux multinationales puis s'est progressivement infiltré dans les services publics pour améliorer la gouvernance, juguler des difficultés financières, ainsi que dans des entreprises plus modestes. Mais il faut comprendre que ce modèle managérial de rentabilisation est en contradiction avec les valeurs qui ont fondé certaines entreprises de services publics (hôpital, éducation, justice, police, etc.) et qui avaient amené leurs personnels à faire le choix du métier qui est le leur. A titre d'exemple lorsque j'intervenais dans les hôpitaux en région Rhône Alpes entre 2002 et 2007, j'ai souvent accompagné des cadres infirmiers qui considéraient que les outils de gestion qu'on leur demandait de mettre en place pour optimiser leurs méthodes étaient décalés par rapport à la conception même qu'ils avaient de leur rôle, du soin et donc de la vocation du monde hospitalier ; autrement dit les indicateurs de suivi n'avaient pas de valeur pour eux.

Il est très important de mettre en lien – et donc de l'expliquer aux dirigeants – cette révolution managériale avec la recrudescence du mal-être au travail que l'on a pudiquement regroupé sous le terme de « Risques Psycho-Sociaux ». Mais l'appellation elle-même tend à « psychologiser » et médicaliser le problème alors qu'il s'agit d'une question sociale, organisationnelle, managériale avant que d'être psychologique. Le terme même de « RPS » neutralise, aseptise la question de la violence, de la souffrance et de la responsabilité que contient le nouveau modèle managérial. En effet, le terme « risques » laisse entendre qu'il n'y a que des risques précisément et non un problème, le terme « psycho » renvoie à la responsabilité individuelle et à son intériorité et « social » aux conditions de travail dans l'entreprise. Du coup, ce terme est tellement « valise » et si englobant, qu'il conduit à une acceptation que le problème est neutre et neutralisé, même si des lois imposent aujourd'hui les entreprises à faire quelque chose pour les juguler.

Au plan psychologique (et donc individuel), la mise en œuvre de cette révolution managériale, va induire le phénomène de clivage décrit par Mélanie Klein : une partie de la personne (le moi professionnel, managérial et organisationnel) dans son environnement de travail va s'adapter mais simultanément une autre partie (celle qui lui est plus intime, celle de « mes amis, mes amours, mes emmerdes » comme dirait Charles Aznavour !) s'étiole à mesure que l'adaptabilité

du moi organisationnel se développe. Conscient de cette dichotomie intérieure qui s'opère, la personne souhaite quitter l'environnement qui lui devient de plus en plus anxiogène puis pathogène, mais ne sachant pas où aller du fait de la crise ou du discours ambiant, elle reste et demeure insatisfaite.

Pour soutenir cette révolution managériale, la Direction des Ressources Humaines, organe d'Appareil comme nous l'avons vu dans les explications relatives au schéma de Fox (cf. page 46), va jouer un rôle très important. Son positionnement est d'ailleurs idéologique : la gestion des ressources humaines met au centre l'être humain, non comme une finalité mais bien comme un moyen, une ressource à la disposition de l'entreprise pour son propre développement, alors que l'entreprise doit être un moyen de croissance de l'Homme. Il y a donc potentiellement là un contresens fondamental derrière le discours de la révolution managériale.

Implicitement tant que la personne ne s'est pas « défoncée » pour son entreprise, elle ne peut y avoir une place. Il n'y a qu'un pas pour décliner cela au niveau de la société qui a une très forte tendance au clivage entre individus. Dans ce contexte, la place que l'on a dans l'entreprise n'est obtenue qu'à la mesure de sa propre performance. La compétitivité est légitimée dans les faits et simultanément aux plans philosophique et idéologique. Après la lutte des classes, Vincent de Gaulejac nomme cette dérive la « lutte des places » qui est devenue normale et banalisée. « Les individus ne sont plus renvoyés à un combat collectif pour changer l'ordre des places mais à un combat individuel pour changer sa place dans l'ordre ». La quête de chacun devient d'avoir la meilleure place. La conséquence c'est que le combat collectif perd de son intensité et le discours syndical perd de sa valeur, se délite, perd son âme : on assiste à des comportements et dérives syndicaux qui sont l'expression de ce phénomène de lutte des places. Bien sûr le discours reste celui du combat collectif mais il n'est plus assez nourri et depuis longtemps, par la défense collective, ni par des démarches constructives. C'est d'ailleurs probablement ce qui fait le plus de tort aux syndicats : ils se définissent, tout du moins en France et à partir de ce que j'en perçois donc limité par définition), beaucoup plus comme une force de contestation que comme une force de proposition...

Je rédige cette réflexion quelque peu décalée dans la mesure où l'enjeu dans l'accompagnement est de ne pas manquer l'objectif, celui de se mettre au service de l'entreprise dans la mesure où elle est au service de l'être humain et simultanément de se mettre au service de ce dernier dans la perspective où il souhaite contribuer au bien commun.

Cette réflexion idéologique est très rarement conduite dans la mesure où les difficultés sont parfois telles en équipe ou pour un responsable accompagné qu'on en oublie que ces maux ont des causes dont nous avons une part de responsabilité et sur lesquelles nous pouvons agir, même modestement. Cette réflexion doit conduire à une remise en cause des modèles de management dominants et des principes qui les sous-tendent. Il ne s'agit pas de les remettre en cause simplement parce que les anciens principes sont dépassés et ne fonctionnent plus mais parce que les nouveaux doivent éviter de construire un système destructeur comme l'était l'ancien. Le syndicalisme peut avoir un rôle important en contribuant à cette réflexion de remise en cause de ces modèles de gestion qui se veulent neutres, objectifs et vierge de toute conception du monde et donc d'une vision de l'homme en tant qu'être social. La question n'est peut-être pas de remettre en cause le capitalisme de l'économie réelle mais bien le capitalisme financier et le désir mimétique qu'il induit dans toutes les couches des acteurs économiques.

Cela exige une analyse du travail et pas seulement de l'emploi comme c'est le cas actuellement du fait de l'importance du chômage. La critique doit porter simultanément à tous les niveaux de

l'organisation pour lutter contre des outils de gestion qui maltraitent les personnels, qui renforcent les tendances à l'individualisation ou aux conflits interpersonnels, à l'isolement, à la psychologisation et à l'intériorisation par chacun qu'il est responsable de son propre malheur en entreprise dès lors qu'il n'arrive plus à s'adapter. Ce travail de réflexion doit donc se faire tant aux niveaux macroscopique et idéologique, qu'organisationnel et managérial, avant que d'être mené sur le plan psychologique.

Ma conviction et ma contribution sont de pousser à la création d'espaces de parole au sein des entreprises comme peuvent l'être les journées « ENTRE 2 MAGNESITE » (cf. tome 1) afin que les échanges ne soient pas confisqués par le dialogue social tel qu'il se conçoit encore aujourd'hui entre le patronat d'un côté et les instances représentatives du personnel de l'autre. Le dialogue n'est pas l'affaire du syndicalisme mais de l'être humain au travail !

L'entreprise libérée comme modèle de révolution alternative du management ?

Depuis plus de cinquante ans, certaines entreprises ont décidé de placer l'humain au cœur même de leur développement, non comme moyen mais comme finalité, positionnement qui est aussi celui de l'institut maïeutis. Ces entreprises se trouvent dans tous les secteurs de l'économie, pas simplement dans le secteur industriel.

Des sociétés telles que Favi (Leader mondial en fonderie sous-pression d'alliages cuivreux), Sew Usocome (conseil et assistance en matière d'efficacité énergétique, automatisme...), se maintiennent et grandissent dans une France qui souffre de désindustrialisation .

Dans le livre « Le management selon Shiba, capter les signaux du changement pour une performance durable » l'auteur rapporte l'anecdote suivante que Jean-François Zobrist DG de Favi a utilisée pour faire comprendre aux personnels les nouveaux principes managériaux qu'il allait mettre en place :

« Je ne connaissais rien des usines Favi quand on m'a demandé d'en prendre la direction. Il y avait à l'époque 200 personnes dans cette entreprise. Après avoir passé quatre mois à observer, j'ai annoncé les trois choses suivantes :

1. D'abord la suppression de la pointeuse et du contrôle des heures travaillées.
2. Ensuite l'abandon du système des primes. A l'époque, au-delà d'un certain seuil de résultat de production fixé, il y avait un système de récompense. J'ai déclaré aux salariés qu'eux et moi étions des êtres humains et que nous ne travaillions pas pour une récompense, comme le ferait un chien.
3. Enfin j'ai rendu publics les résultats de l'usine, en y incluant les ventes et le chiffre d'affaires. »

Durant l'année qui a suivi, Jean-François Zobrist n'a eu de cesse de dire aux managers d'arrêter systématiquement les contrôles. Le rendement individuel a dépassé de loin ce qu'il était auparavant, ce qui a prouvé que le principe managérial était efficace.

Du point de vue symbolique, JF Zobrist, a su aussi marquer les esprits pour faire comprendre très simplement les grandes lignes des comportements qu'il convenait d'avoir dans son travail... Il réunit un jour l'ensemble du personnel et lui posa la question suivante :

« A votre avis, l'arbre qui se trouve entre le parking et l'usine et devant lequel nous passons tous les matins, quel but a-t-il dans l'existence ? Avoir une maison, de l'argent, une famille ? Non, son but est de perdurer. L'objectif de la vie est de durer. Parmi tous les arbres dans le village, aucun ne penserait à devenir le plus grand, ni le plus beau, mais juste à fleurir et porter du fruit. Les buts de l'usine Flavi et de l'arbre sont identiques !

Que faut-il à une entreprise pour durer ? Un être humain a besoin de respirer ? Comment respire une usine ? En gagnant de l'argent. Or en France, l'argent a une image sale. Comme c'est un élément indispensable à la survie de l'entreprise il convient de considérer l'argent comme une chose propre.

Et de quelle manière gagne-t-on de l'argent ? Produire de bons produits n'est pas suffisant ! Cela y participe, certes mais ce n'est pas assez... Si le client n'aime pas l'entreprise, il ne donne pas d'argent. Et pour être aimé, que faut-il faire ? S'occuper de lui et comme chaque client est différent, l'usine doit être structurée selon chaque client pour qu'il ait envie de l'aimer... »

Il a accompagné son explication d'un schéma présentant l'arbre, l'argent et l'amour ! Simple, non ? ☒

Isaac Getz, Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris a théorisé cette approche et publié début 2013 l'ouvrage « Liberté & Cie », dans lequel il qualifie ce type de sociétés « d'entreprises libérées ». Il réduit à deux, les principes génériques qui régissent leur management :

- L'homme est bon (il s'agit là d'une conception assez rousseauiste de la nature humaine !) et naturellement motivé (ce que Mc Gregor avait déjà conceptualisé sous le terme de théorie Y, cf. page Erreur ! Signet non défini.).
- Le client doit aimer son fournisseur car c'est lui qui fait vivre et paie les salariés. Il importe donc que l'entreprise en tant que fournisseur fasse le nécessaire pour cela !

De façon un peu plus développée, voici quelques maîtres mots du management des « entreprises libérées » :

- Liberté et autonomie sont redonnées aux personnels (dans une logique permanente « d'oser la confiance », la logique de contrôle étant beaucoup plus onéreuse que celle de la confiance).
- La suppression des cadres intermédiaires et de la bureaucratie conduit à une responsabilisation des acteurs face à leur travail et à une économie substantielle.
- Confiance, liberté et autonomie induisent chez les employés un nouveau rapport au temps. On constate par exemple que la suppression de la pointeuse temps amène la personne à considérer la tâche à accomplir et non le temps qu'elle y passe. Ainsi, le temps de travail est optimisé par l'employé car s'il y a lieu de finir quelque chose de commencé, la personne reste à son poste de travail.
- Comme 50% de l'énergie des entreprises pyramidales sont consacrés à lutter contre les lourdeurs administratives (d'après Isaac Getz), il faut diminuer au maximum les tâches administratives, qu'elles ne soient là que pour soutenir les métiers. Ce ne sont pas les métiers de l'entreprise qui doivent justifier les tâches administratives !

- Le responsable est coopté par les membres de son équipe. Il en a la responsabilité d'animation. C'est son équipe qui le contrôle beaucoup plus que lui ne la contrôle. Il renonce implicitement à considérer le pouvoir autrement que comme un service. Lorsque le responsable ne se sent pas à la hauteur, on constate que c'est souvent lui qui vient demander de l'aide voire même demander à être remplacé.
- Les anciens managers intermédiaires prennent des fonctions support parce qu'ils connaissent bien les métiers de l'entreprise. Au lieu de contrôler ils mettent leurs compétences au service de ceux qui en ont besoin.
- La communication est considérablement simplifiée et rendue plus efficace par la suppression des cadres intermédiaires qui se cantonnaient souvent à des tâches de contrôles.
- La responsabilité des syndicats est de faire remonter les informations, pas de prendre position « contre » ce qui est « pour » et « pour » ce qui est « contre ». Ils ont aussi la responsabilité d'assurer le maintien de la compétitivité de l'entreprise par une action proactive et constructive.
- Ce type de management fondé sur le développement de l'humain est payant parce que l'Homme n'a jamais fini d'apprendre. Par conséquent, le système se doit absolument de ne pas figer la personne dans une tâche unique.
- La stabilité de l'entreprise vient de cet investissement sur l'humain, pas d'un regard sur les profits à courts termes ni sur une rentabilité immédiate à deux chiffres.
- Les primes sont réintroduites dans le salaire fixe pour ne pas induire des comportements déviants et créer de l'instabilité dans les rétributions.
- L'innovation, toujours recherchée, est considérée comme une désobéissance qui a réussi. Le système favorise ce genre de désobéissance.

A bien y regarder, il n'y a rien de vraiment révolutionnaire dans ces propos. Michel Crozier avait déjà mis en lumière l'intérêt de manager selon trois principes :

- la Simplification du nombre de niveaux hiérarchiques ;
- le développement de l'Autonomie des acteurs pour fluidifier les relations ;
- le raffermissement de la Culture d'entreprise.

J'ai l'habitude de dire qu'avec Crozier, « le management est dans le SAC » (principes de Simplicité, d'Autonomie et de Culture). Dans le cas d'« entreprises libérées » comme Favi, ce sont les personnels qui témoignent de l'opérationnalité de ces principes de management car cela fonctionne sur le terrain...

La présomption de confiance : l'exemple d'un service public belge, par Laurence Vanhée

Pour mettre en lumière et approfondir l'opérationnalité de certains principes managériaux, rien de plus convaincant que l'exemple. Dans le dialogue sur le fond que je tente d'avoir avec le dirigeant j'utilise l'exemple de ce ministère belge qui a mis en place le principe de la présomption de confiance pour amener du bonheur et de l'amour au travail. Laurence Vanhée ,

« DRH et Chief Happiness Officer » de ce ministère dit en plaisantant : « si nous sommes arrivés à mettre en place ce principe dans un ministère belge , c'est que tout le monde peut y arriver ! »

L'enjeu, au-delà des termes sophistiqués de « principes de management » est d'apprendre, comme toujours, à considérer la réalité de notre quotidien au travail et dont nous sommes les héros ordinaires, avec un autre regard. Les statistiques et autres études quantitatives, explique Laurence Vanhée, montrent qu'un salarié heureux est deux fois moins malade, six fois moins absent, neuf fois plus loyal, entre 10 et 30% plus productif, plus de 50% plus créatif. Gallup qui évalue tous les ans le coût du désengagement des personnels dans les entreprises américaines (absentéisme, grèves, conflits) estime qu'il s'élevait en 2012 à 350 milliards de dollars.

Toutes les entreprises quels que soient leur secteur, leur taille, leur vocation souhaitent être performantes et simultanément aucun membre de leurs personnels ne se réveille le matin en se disant « aujourd'hui, c'est décidé, je vais être particulièrement performant ! », mais plutôt « aujourd'hui j'espère que je vais passer une bonne journée ! ». Bonheur pour les salariés et performance pour l'entreprise restent donc, dans cette formulation, inconciliables. Une cause probable de cette incompatibilité apparente est que le bonheur relève d'une conception très personnelle alors que l'on peut s'entendre sur une définition partagée de la performance. L'ajustement ne peut alors se faire de façon collective. La conciliation de ces termes passe par une révolution managériale quasi copernicienne qui consiste à laisser libres les personnels pour qu'ils aillent chercher eux-mêmes dans l'entreprise les éléments qui sont constitutifs de leur « joie à travailler » sinon de leur « bonheur ».

Comme chacun sait « ma liberté s'arrête là où commence celle des autres ! ». Cette expression est à la fois un précepte et un proverbe : il apprend à restreindre ses libertés en communauté, mais il est aussi utilisé pour mettre en garde contre tout abus de pouvoir. Cette affirmation est une tentative de répondre au difficile problème de savoir comment les libertés des différents individus peuvent coexister au sein d'une même société et donc, dans le cas présent, au sein d'une entreprise... L'idée consiste à amener chacun à veiller à ce que la façon dont il s'organise ne porte pas préjudice aux autres. Autrement dit à agir de façon responsable. Cette responsabilité s'applique en premier lieu par rapport à soi et ses choix, puis par rapport à ses collègues, avant même de parler de sa hiérarchie et de son organisation qui sont déjà beaucoup plus éloignés et plus intellectuels. Les quatre mots qui doivent coexister sont donc : performance, bonheur, liberté et responsabilité. Mais comment les articuler ?

Sans qu'il n'y ait de recette miracle ni de formule magique, on retrouve dans les entreprises dites libérées l'équation suivante : « la liberté combinée à la responsabilité génère performance et bonheur ». Mais pour que cela fonctionne, il faut développer le ciment de la confiance alors même que le contrôle reste la tendance comportementale la plus flagrante en période d'instabilité, de fébrilité, de travail administratif. Cette valeur ne peut s'incarner dans l'entreprise que si chacun se la donne a priori, que chacun pose en préalable à la relation professionnelle une « présomption de confiance » comme on parlerait d'une présomption d'innocence. Il s'agit d'un autre choix idéologique ou plutôt philosophique, à savoir que la confiance ne se mérite pas mais qu'elle se donne.

Pour la traduire opérationnellement, la sécurité sociale belge a fait le choix de considérer que chacun allait être responsable de choisir quand, où et comment il allait travailler (cela n'a été rendu possible que par le truchement d'un déménagement, d'une refonte des postes de travail, de l'autorisation d'avoir recours au télétravail, etc.)

Ceci a signifié par ailleurs que l'ensemble des managers allait fixer ses objectifs avec son équipe. « Exit » donc la fixation d'objectifs individuels déterminés par le responsable hiérarchique. Le niveau d'engagement s'en est trouvé immédiatement amélioré.

Autre conséquence opérationnelle en termes de leadership : les chefs ont vécu une mutation, celle de devenir des « leaders » dont la responsabilité était de communiquer la vision du métier et du service, si possible de façon inspirante. A cela s'est adjointe la responsabilité d'être des facilitateurs (or cela s'apprend, car n'est pas manager coach qui veut !). La façon de suivre les résultats a été modifiée, le monitoring dans la logique productiviste ayant été définitivement éradiqué : désormais les résultats sont évalués sur la base de trois critères uniquement mais pas un de moins : ☑ la qualité, ☑ la quantité et ☑ l'attitude. Si l'un vient à manquer, c'est l'ensemble du système qui en souffre, le système de chacun étant son équipe immédiate.

Cette démarche d'évaluation des résultats a constitué une véritable alternative à la fixation d'objectifs SMART (Simples et Spécifiques, Mesurable, Ambitieux et Atteignables, Réaliste, traçables dans le Temps). Tout objectif doit pouvoir être maintenant formulé en termes de Qualité, de Quantité et d'Attitude par rapport aux clients, aux bénéficiaires du service.

Cela a eu pour conséquence d'amener le système à définir des comportements peu fréquents en entreprise qu'elle soit publique ou privée : manifester du courage, faire preuve de compassion, célébrer la diversité, donner et se donner le droit à l'erreur, s'encourager, faire confiance plutôt que motiver afin de libérer l'audace, développer la créativité et l'inventivité, apprendre à aimer car on est dans la même équipe tous les matins, aimer plutôt que gérer ou diriger, ne pas faire à ses collègues ce que l'on ne fait pas à ses amis ou à ses proches, penser chaque décision et chaque action dans la perspective du développement durable et de sa responsabilité sociétale, faire les choses avec du cœur, trouver du plaisir dans ce que l'on fait, s'interroger sur ce qui donne de l'énergie, ce qui l'épuise, ne plus se plaindre mais chercher à innover, cesser d'être force de contestation et devenir force de proposition... De tels comportements ont remis presque tout en perspective.

Finalement, lorsqu'on interroge l'équipe dirigeante qui a été à l'initiative de ce changement de culture sur les points clés de leur démarche, elle souligne les quelques idées maîtresses suivantes :

- Développer la conscience de l'importance du bonheur au travail ;
- Permettre aux collaborateurs d'être heureux ;
- Rendre heureux en créant les conditions pour...
- ...Atteindre le succès...
- ...Ensemble !

Cela paraît si simple !

En conclusion de ce chapitre sur le coaching de dirigeant... aider à conduire son entreprise dans un monde sans visibilité

Quand on élabore avec eux une réflexion sur la conduite de leur entreprise, les dirigeants avouent invariablement que c'est devenu de plus en plus difficile d'anticiper : ils se trouvent plus souvent qu'à leur tour dans une forme de brouillard qu'ils espèrent bientôt voir se lever.

Compte tenu du manque de visibilité et de la nouvelle donne qu'elle nomme le « New Normal », Corinne Samama suggère de soutenir les dirigeants et les managers en les amenant à se focaliser sur cinq défis... Voici quelques éléments que je souhaite mettre en exergue.

Le concept de « New normal »

Comme le souligne A. Cardon, il n'y a plus de période de calme qui seraient entrecoupées de phases de transition. La normalité devient l'état de transition permanent, lui-même entrecoupé de très brèves périodes de calme apparent. Ceci oblige chacun à s'adapter au réel, à revoir ses perceptions, ses conceptions, ses croyances, ses valeurs, ses comportements et autres conduites.

Dans le monde anglo-saxon, il est de coutume d'utiliser l'expression « back to normal » pour signifier le retour à la stabilité, ce que l'on traduit par « retour à la normale ». Mais dans une période où le retour à la normale n'est plus qu'une illusion ou un fantasme, cette expression ne veut plus rien dire (comme « la bohème » de Charles Aznavour qui « ne veut plus rien dire du tout »). Il n'y a plus de normalité, ou tout du moins de stabilité à l'image de celle de la période moderne. Je n'ai aucun doute qu'une forme de stabilité reviendra mais qu'elle n'advientra qu'à la mesure de nos changements de conceptions et donc n'aura plus grand chose à voir avec celle du passé. Cette période intermédiaire de mutation, d'absence de retour possible à la normalité d'avant, c'est ce que les prévisionnistes, économistes, chercheurs nomment désormais le « New Normal ».

Les cinq défis sur lesquels focaliser...

Dans ce nouveau contexte de nouvelle normalité d'une absence de retour possible vers l'ancienne stabilité, les cinq défis relevés par Corinne Samama sont les suivants :

- Donner de la vision en naviguant dans le brouillard. Nous en avons abondamment parlé. Pour le détail, voir page 67.
- Ne pas épuiser ses collaborateurs tout en exigeant plus. Il est clair qu'on ne peut plus demander à ses équipes de serrer les dents et d'en faire toujours plus en attendant que la situation économique s'améliore. C'est là mission impossible dans le contexte du « New Normal » ! On sait aujourd'hui que cela conduit à des burn-outs, voire pire. Le traitement pour moi est de trois ordres :
 - ② Ne plus laisser croire aux dirigeants qu'ils peuvent faire l'impasse d'une réflexion philosophique sur l'idéologie qui est sous-tendue par la révolution managériale en cours, telle qu'en rend compte Vincent de Gaulejac (cf. page 105),
 - ② Conduire la réorganisation des modes de travail à la façon des « entreprises libérées » (cf. page 108 et page 111) avec le soutien des syndicats, sûr que c'est ainsi que la révolution copernicienne se fera dans les cœurs individuels.
 - ② Et simultanément, mener le traitement curatif et préventif des RPS au plan individuel et organisationnels (selon les travaux de Michel Delbrouck résumés page Erreur ! Signet non défini. et suivantes et selon ceux de Maslach et Leiter dont nous avons parlé page Erreur ! Signet non défini.).

- Donner davantage de reconnaissance avec moins de leviers : il s'agit là d'un état d'esprit, de faire le choix de l'alliance des princes, de la théorie de points forts, etc.
- Créer un esprit d'équipe dans un climat morose : nous allons en parler abondamment dans la quatrième partie. Mais il s'agit pour nous de favoriser le dialogue et la résolution de problème en mode co-développement et autres journées « ENTRE 2 MAGNESITE » (cf. tome 1).
- Préserver recul et intuition dans un état de débordement permanent. C'est ce que j'appelle le développement en chacun de nous d'une instance psychique de « tuteur du sens » et d'une posture compassionnelle. Cela exige un développement identitaire de première ampleur dans lequel le coaching peut avoir un rôle tout à fait essentiel.

Synoptique de la partie suivante

Dans la partie suivante, nous abordons la dynamique des équipes dont nous avons déjà esquissé nombre d'aspects. Mais cette fois nous allons nous y attarder de façon spécifique et structurée. Nous couvrirons deux points principaux :

- Comment se construit une équipe et ses stades de développement.
- Comment la médiation / régulation se met en place pour traiter des difficultés inhérente à la vie collective.

Quatrième Partie

De la collection d'individus à l'équipe...

Chapitre 18 – Introduction et définitions

Vocation de cette quatrième partie

Cette partie a pour vocation d'une part de récapituler pour les coachs les principaux éléments théoriques et pratiques de la conduite de leur métier auprès des groupes, d'autre part de donner aux managers et dirigeants un aperçu documenté des dynamiques d'équipes et de l'animation qu'ils peuvent mettre en œuvre.

Pour commencer, je propose de définir le rôle de l'accompagnant, ce qui nous permettra de donner un fil directeur aux différents chapitres proposés dans cette partie.

Le coach d'équipe (mais aussi le « Responsable Ressource, Transitionnel, Tuteur de Sens ») est un facilitateur, un régulateur et un médiateur. Comme l'explique Alain Cardon « Son action, de quelques natures qu'elle soit, doit génériquement aider le groupe à développer la performance collective de façon suivie et mesurée, afin que le résultat opérationnel de l'ensemble dépasse largement le potentiel de la somme de ses membres ». Plus spécifiquement, il doit permettre aux membres du groupe qu'il accompagne de :

- Définir la mission qu'ils envisagent d'atteindre.
- Mettre en œuvre leur énergie de façon cohérente pour l'atteinte de l'objectif qu'ils se fixent, ce qui passe par la définition des rôles respectifs, des objectifs individuels, etc. En quelques mots permettre cohérence de travail et cohésion interpersonnelle.
- Grandir collectivement et individuellement en matière de compétences techniques et relationnelles, dans une logique de croissance durable, pour, in fine, développer la maturité culturelle de l'équipe (autonomie et performance selon l'excellence de chacun).
- Résoudre les difficultés qui surviennent dans une logique d'apprentissage continu et d'autonomisation des acteurs de l'équipe. Cela passe par la découverte, la définition et l'optimisation des modes opératoires de travail.
- Créer une dynamique de soutien de la performance collective de l'équipe et individuelle de ses membres.

Notons enfin que la performance durable passe par l'harmonisation des facteurs rationnels et émotionnels de la dynamique professionnelle individuelle et collective. Le schéma suivant met en lien les différents aspects à prendre en considération :

Figure 41 – L'équilibre entre facteurs rationnels et émotionnels pour une meilleure performance collective (d'après J. Kotter)

Cardon ajoute encore que « l'efficacité du coaching d'équipe se mesure à la réussite de l'ensemble (indicateurs opérationnels et financiers). Il repose sur des méthodes d'analyse et de diagnostic du collectif et vise à développer les leviers d'évolution et de changement de l'organisation, de décision et de mise en œuvre des actions de façon coordonnée et visant la coopération des acteurs. »

Le coach d'équipe est à la fois témoin et miroir. Il aide à la réflexion stratégique par des questions imprévues pour :

- Découvrir les croyances collectives qui, si elles ne sont pas régulièrement questionnées, ont tendance à s'auto-confirmer ;
- Modifier ou enrichir les cadres de références dont dispose les membres de l'équipe ;
- Questionner stratégies et comportements répétitifs improductifs ;
- Démultiplier les processus qui fonctionnent et qui sont performants ;
- Suivre et mesurer le développement collectif à moyen et à long terme.

Le métier de coach d'équipe est tout à fait exaltant mais il exige de pouvoir s'y retrouver dans les fréquents imbroglios des dynamiques conscientes et inconscientes, individuelles et collectives qui s'entrecroisent. Nous allons donc ensemble, pas à pas, (re)découvrir les briques essentielles de la vie des équipes et nous atteler à définir des démarches qui contribueront à établir durablement l'équilibre dynamique de croissance de l'équipe en termes économiques, puis de compétences et enfin (et peut-être surtout) de capacité à construire du sens. Il s'agit là de tout un programme...

J'ai organisé cette partie afin de permettre au lecteur de disposer d'une représentation des tâches à accomplir et de maîtriser les différents aspects théoriques pour mener à bien sa mission et habiter sa posture de coach, ou encore celle de « Responsable Ressource », « Agent Transitionnel » éventuellement « Tuteur de Sens ».

Dans ce chapitre introductif, je propose une série de définitions qui mettront en lumière les différences entre une masse, une collection d'individus, un groupe, une équipe, une organisation. Puis j'y récapitule l'ensemble des éléments que nous avons déjà présentés dans les trois parties précédentes et qui traitent de la vie des groupes et qui sont importants à garder en mémoire.

Dans le chapitre suivant (chapitre 19, page 123), je rendrai compte de différents modèles qui présentent les étapes de la croissance des groupes, notamment dans un contexte professionnel. Comme on le verra, ils sont nombreux mais chacun aborde la vie en équipe selon un angle spécifique et différent. Plutôt que de les opposer ou de n'en choisir qu'un, celui qui rendrait le mieux compte du réel, il me paraît préférable de les conjuguer en vue de permettre au coach de choisir celui qui lui paraît le plus adapté selon ce qui se présente à lui et ce qu'il veut travailler avec le groupe qu'il accompagne.

Dans le chapitre 20 (page 159) je récapitulerai les finalités génériques à atteindre et les moyens classiques mis en œuvre dans la plupart des missions d'accompagnement d'équipe.

Enfin, j'aborderai dans un dernier chapitre (page 200) des protocoles de régulation et de médiation qui sont bien utiles pour faciliter les relations, lever les désaccords et réorienter l'énergie du groupe vers l'objectif partagé.

Définitions : « masse », « collection d'individus », « groupe », « équipe », « organisations », des réalités distinctes de plus en plus structurées

La terminologie que propose l'Analyse Transactionnelle est précise concernant les groupes et leurs dynamiques. Elle distingue les notions de :

- Masse qui se caractérise par la juxtaposition de gens qui ne sont pas connectés par une finalité commune ni regroupés à l'intérieur d'une frontière fournie par des critères d'appartenance. Par exemple dans une gare (comme la gare Saint Lazare avec son hall des pas perdus), les individus qui s'y croisent s'apparentent à une masse, sans lien apparent, même si l'on pourrait dire que leur critère d'appartenance est de voyager. Mais il n'y a ni cohésion, ni finalité partagée, ni distinction visible entre individus. Et cela d'autant moins que le nombre de personnes est conséquent.
- Groupe : dès lors qu'il y a une frontière externe qui émerge du fait de critères d'appartenance plus précis et surtout d'une finalité partagée, il y a existence d'un groupe. Le niveau de structuration d'un groupe est singulièrement plus prononcé que celui d'une masse de personnes. D'ailleurs se dessine peu à peu une zone de leadership ou tout du moins des personnes qui vont jouer le rôle « d'orienteur » d'énergie, ou, a minima, faciliter la convergence de regards des membres du groupe.
- Organisation : plus la finalité à atteindre est complexe, plus les relations, interactions et communications se structurent, plus la division des tâches s'organise, plus la distribution des rôles s'élabore, plus il y a de sous-groupes délimités par des frontières mineures, plus le système de contribution et de compensations se formalise, plus le système d'autorité s'institutionnalise. C'est cette dynamique de complexification qui fait émerger l'organisation.

A cela j'ajoute deux niveaux supplémentaires ayant un degré de complexité différents des trois termes précédents. Il s'agit de :

- La collection d'individus qui s'intercale entre la masse et le groupe. Une collection d'individus s'identifie à mesure que les critères d'appartenance deviennent plus précis, plus discriminants. Pour reprendre l'exemple de la gare, on pourrait dire que ceux qui prennent le même train constituent une collection d'individus. Ce qui est remarquable, c'est que leur finalité commune n'existe pratiquement pas ou encore ne demande que très peu d'engagement personnel dans les interactions. Regardés de l'extérieur, les passagers d'un train ne constituent qu'une collection d'individus, pas encore un groupe. Le nombre de personnes est beaucoup moins nombreux que dans une masse non différenciée. Par ailleurs, il n'y a pas de leader explicite dans une collection d'individus. Vue de l'intérieur, une collection d'individus se caractérise par la centration des personnes sur elles-mêmes.

- L'équipe qui s'intercale entre le groupe et l'organisation. Ce système est par nature beaucoup plus organisé qu'un groupe simple. Dans une équipe, les critères d'appartenance sont élaborés, généralement explicites, le leadership est plus clair pour ne pas dire déjà institutionnalisé, la finalité est identifiée et les participants y trouvent un intérêt. Le degré d'engagement dans les interactions est donc beaucoup plus fort. La contribution donne le plus souvent lieu à une rétribution/compensation. Vu de l'intérieur comme de l'extérieur, une équipe se caractérise par la centration individuelle sur la finalité et la coordination collective.

Le schéma suivant propose un récapitulatif des principales caractéristiques des groupes :

Figure 42 – Continuum des groupements humains du moins au plus structuré

Les dynamiques consciente et inconsciente dans la vie des groupes

Les apports de Kurt Lewin utiles à connaître en tant que coach d'équipe

Les travaux de Kurt Lewin est à l'origine de la théorie de la « dynamique de groupe » à travers laquelle il met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe. C'est en cela qu'elle nous intéresse particulièrement dans notre posture de coach d'équipe.

Lorsque des personnes poursuivent un but commun, elles se dotent de rôles, définissent et se soumettent à des normes, partagent des valeurs et réalisent ensemble des actions dans le cadre du groupe auquel elles appartiennent. La force du groupe, souligne encore Lewin, réside dans un système d'interdépendance. Les forces au sein d'un groupe s'équilibrent naturellement et contribuent à sa dynamique homéostatique.

Lewin explique par ailleurs que le sentiment d'appartenance, la solidarité ou les échanges vont permettre d'orienter l'action du groupe dans deux directions : ☐ la pérennité de son existence et ☐ l'atteinte des objectifs fixés.

Comme l'appartenance à un groupe favorise un processus d'apprentissage et l'adoption de certaines attitudes ou opinions chez ses membres, il est particulièrement utile de le savoir dans le cas d'un changement organisationnel. L'influence du groupe a un impact sur les actions individuelles, chaque membre tenant compte de l'attitude des autres. En agissant sur un élément particulier, (par exemple en augmentant très fortement une force favorable au changement ou en diminuant une force défavorable au sein du groupe), on peut modifier sa structure globale. Les modifications sont d'abord effectuées dans des sous-groupes (en petites équipes) avant d'être appliquées à un groupe plus large (comme par exemple un service ou un département de l'entreprise). Le petit groupe, ainsi transformé, devient l'acteur du changement social à l'intérieur d'un périmètre plus large (l'entreprise).

Le changement se poursuit alors de lui-même vers un nouvel équilibre, une nouvelle dynamique homéostatique. Aussi Lewin suggère-t-il qu'il est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément, le groupe agissant comme un réducteur d'incertitude et un régulateur d'énergie.

Quelques rappels d'éléments déjà abordés

Nous avons parlées abondamment dans le tome 1 des dynamiques inconscientes et conscientes des groupes. Quatre aspects doivent être immédiatement pris en considération par le coach d'équipe, avant même de construire son intervention de facilitation ou de régulation :

- La présence simultanée de deux réalités : celle du groupe de travail et celle du groupe de base (dont le théoricien est W. Bion).
- L'ajustement d'imgo de groupe (dont le théoricien est E. Berne).
- La préférence d'atmosphère en termes d'inclusion, de contrôle et d'ouverture (dont le théoricien est W. Schutz).
- La complémentarité des rôles (dont le théoricien est W. Schutz).

Voici, en quelques lignes, un rappel de l'essentiel...

Groupe de base et groupe de travail

Dans la dynamique de toute équipe, le « groupe de travail » est centré sur les contenus, orienté vers la production de la tâche, le domaine de l'explicite ; il est rationnel et organise son énergie vers la finalité que le groupe se fixe (i.e. sa mission). Tout système est donc porteur de ce niveau.

Le « groupe de base », second niveau de réalité qui demeure implicite, est le lieu de processus inconscients, affectifs, fantasmatiques, concerné par la circulation des émotions entre membres du groupe (ce qui explique nombre de comportements). Ce sont eux qui mènent la danse, même si chacun s'en défend. Les alliances inconscientes entre membres de l'équipe, la co-dépendance éventuelle, les combats ou processus d'évitement en cas de problème sont autant de symptômes apparents qui témoignent de la vie souterraine (de base) du groupe. Comme la coopération consciente des membres du groupe requiert entre eux une circulation émotionnelle et fantasmatique inconsciente, lorsqu'elle est paralysée, le travail d'accompagnement va consister à débloquer l'énergie du groupe de base par des exercices qui traitent apparemment du groupe de travail.

L'ajustement de son imago de groupe

Au fur et à mesure que le groupe se constitue et se construit, chacun va ajuster sa représentation (ce qu'E. Berne a nommé « imago ») des membres du groupe. Comme nous l'avons évoqué dans la troisième partie (page 54) et dans le tome 1, chacun lorsqu'il rejoint un groupe, va, dans un premier temps, chercher à savoir s'il y a un responsable ou si quelqu'un est porteur de l'autorité. C'est la phase provisoire. Plus il sera facile aux participants d'identifier celui qui tient ce rôle, moins il y aura de risques de jeux psychologiques et plus rapidement le groupe pourra se consacrer à la tâche qu'il se fixe. Rappelons en effet que l'énergie consacrée à cette identification du leader est très conséquente : 80 à 90%. Selon les tempéraments individuels, au cours de cette phase, les uns resteront en retrait, d'autres passeront leur temps à des rituels rassurants, d'autres encore à des activités de passes temps, au mieux.

Il importe de savoir que l'efficacité et la cohésion de tout groupe dépendent en grande partie de la personnalité de son leader. La cristallisation du groupe se fait instantanément autour de son identité et de son identification par chacun. Ceci est peu connu par les membres d'un groupe même si c'est ressenti de façon inconsciente, préconsciente et parfois consciente.

Puis chacun va chercher à différencier et identifier chaque participant – c'est la phase adaptative – au cours de laquelle la part de l'énergie consacrée à la réalisation de la mission collective est au mieux 40%. Tous les exercices de team building qui permettront d'accélérer cette rencontre et identification seront particulièrement appropriés à ce stade de la vie du groupe.

La phase opérative dans laquelle les membres de l'équipe consacrent à leur activité entre 40 et 80% de leur énergie n'advient que lorsque chacun a pu vérifier qu'il était bien en lien avec le leader. Le regard que les autres peuvent avoir sur lui/elle a beaucoup moins d'impact sur la façon qu'il a de s'investir. Dès que l'on a intégré cette réalité inconsciente, on comprend parfaitement pourquoi il est particulièrement utile d'amener le responsable de l'équipe à favoriser les feedbacks mutuels et surtout les siens vis-à-vis de chacun. Cela permet aux personnes de comprendre leur marge de manœuvre et de « se mettre au travail ». J'ajoute ici que la façon dont le leader va se comporter est le reflet de son propre monde interne. Et simultanément, les stratégies relationnelles et de coopération des membres du groupe entre eux reflèteront celles du leader. Par voie de conséquence, si les circonstances amènent à un changement de leader, la cohésion du groupe changera ipso facto. Et la phase transitoire et opérative seront à traverser à nouveau.

A l'étape de l'ajustement secondaire au cours de laquelle chacun choisit de se positionner dans l'alliance des Princes vis-à-vis de lui-même et des autres, l'énergie consacrée à l'activité est la plus forte, autour de 90%. Il reste toujours une certaine énergie incompressible qui sera consacrée aux processus dits non rentables de régulation entre acteurs.

La préférence d'atmosphère

Toute équipe, selon les préférences de ses membres, va générer une atmosphère générale qui est presque palpable à celui qui arrive dans l'enceinte du groupe. L'atmosphère d'une agence de la poste, d'une start-up, d'un magasin, d'une entreprise de grande distribution ou encore d'un cabinet d'avocats sera différente selon les métiers exercés (la Technique ou l'Adulte dans les Etats du Moi de l'entité), selon l'Etiquette (le Parent), selon ce qui est permis comme écarts comportementaux (le Caractère ou l'Enfant de l'entité). Mais elle sera aussi fonction de ce que chacun préfère en termes de contacts, d'encadrement et de structure, d'ouverture et de transparence.

Pour conduire une équipe, il est préférable de connaître ses préférences globales, le climat qui est recherché. Cela fait référence au contexte dans lequel sont conduites les interactions. Plus les membres témoignent d'une préférence analogue, plus il y a compatibilité entre eux. Cela facilite alors les dynamiques consciente et inconsciente de l'équipe et permet une plus grande coopération.

En cas d'accompagnement d'équipe, l'intervenant veillera à évaluer la préférence d'atmosphère et s'il y a une trop grande disparité, travailler à augmenter la flexibilité de chacun ou créer des sous-groupes homogènes, sachant qu'en matière de climat, ce qui se ressemble s'assemble.

Pour plus de détails sur la préférence d'atmosphère, se reporter au tome 1.

La complémentarité des rôles

La compatibilité des rôles est en rapport avec les rôles que les membres d'une équipe jouent dans un certain contexte. L'entente au sein d'un groupe dépend en partie de la complémentarité des rôles joués par chacun. Si plusieurs personnes dans le groupe s'emparent naturellement du rôle de leader, il y aura des difficultés car on pourrait dire que « trop de leaders tue le leadership ». La même dynamique d'impuissance résultera de la situation dans laquelle personne ne souhaite prendre le leadership et que tous veulent contribuer en suivant. Dans le premier cas, il y a incompatibilité de confrontation ; dans le second, d'apathie.

En cas d'accompagnement d'équipe, l'intervenant veillera à vérifier la complémentarité des rôles. S'il y a une trop grande similitude, travailler à ce que chacun puisse choisir des rôles complémentaires ou encore créer des sous-groupes disparates, sachant qu'en matière de rôles, les contraires s'attirent.

Pour plus de détails sur la complémentarité des rôles, se reporter au tome 1 du point de vue théorique et à voir page 188 et suivantes pour quelques perspectives opérationnelles.

Le coach d'équipe se doit d'intégrer ces aspects inconscients, préconscients et conscients de la vie des groupes pour les accompagner au mieux dans sa pratique.

Chapitre 19 – Les modèles de développement des équipes

Le but de l'accompagnement des équipes est « d'amener les groupes d'un faible niveau de cohésion et de coopération à un niveau élevé de cohésion et de communication » (Jakob Levy Moreno). Ceci est d'autant plus nécessaire et simultanément délicat que la multiplicité et la complexité des paramètres en jeu ont tendance à croître dans ce monde hyper connecté. Autrement dit, l'accompagnement d'un groupe consiste à conduire les membres qui le constituent à un changement collectif qualitatif qui pourrait s'apparenter à une forme de croissance. Il est donc nécessaire de voir quels sont les modèles ou cartes du territoire à notre disposition pour élaborer un itinéraire et mettre en place un protocole pour passer d'un stade à un autre.

L'être humain a une forte tendance à jouer des rôles appris et répétés plutôt que d'inventer son existence (cela fait référence à la soif viscérale de schémas/solutions/programmes selon les termes de E. Berne, cf. page Erreur ! Signet non défini.) ; cela présente l'avantage de nous permettre de « prévoir » les étapes par lesquelles un groupe humain va passer. L'enjeu de l'accompagnant sera néanmoins de faciliter la créativité des membres du groupe afin qu'ils ne retombent pas toujours dans les mêmes scénarii collectifs, surtout lorsque ceux-ci sont inopérants.

Je présente dans la suite de ce chapitre les différents modèles dont je me sers lorsque je conduis des opérations de team building (montée en culture) et coaching d'équipe (centré sur l'autonomisation des acteurs).

Quelques questions simples pour évaluer le niveau de développement d'un groupe professionnel

L'Analyse Transactionnelle appliquée aux organisations a mis en évidence différentes étapes dans la progression de la vie d'un groupe en fonction des préoccupations de ses membres. Cela s'approche des étapes de l'ajustement d'image de groupe. Chaque étape peut être résumée par une question clé et des besoins associés. Le tableau ci-dessous explicite le détail.

Étape	Question fondamentale	Besoins des membres du groupe
1	Qui est le responsable ?	Savoir par qui sont évalués les membres du groupe.
2	Comment cela fonctionne-t-il ?	Besoins de structure, savoir sur quoi chacun est évalué.
3	Qui fait quoi ?	Besoin de se positionner, de prendre sa place dans le groupe, de savoir comment agir.
4	Qui est qui ?	Besoin de liens et de relations.

Figure 43 – Récapitulatif des quatre étapes de la vie d'un groupe et de ses besoins

Grâce à cette représentation de la vie du groupe, le coach ou le responsable pourra ajuster la conduite de l'équipe en traitant les besoins des membres qui la constituent.

Pour conduire le travail de construction de son équipe le manager aura avantage à mettre en œuvre des actions qui suivront le canevas des questions de base suivantes :

- Où sont les frontières du groupe (quels sont les critères d'appartenance) ?
- Qui est le patron ? Chacun l'a-t-il identifié ?
- Quelle est la mission du groupe ?
- Quelle est la stratégie (organisation structurée des actions et interventions pour atteindre les objectifs de la mission) ?
- Quelle est l'organisation ?
- Quelle place les membres auront-ils dans l'évolution progressive du groupe ?

Cette lecture est assez mécaniste et ne tient pas tellement compte des facteurs humains inhérents à la vie collective et aux membres qui constituent le groupe. Nous allons adjoindre à cette approche la modélisation que propose Will Schutz qui fait la part belle à ces aspects.

Le modèle de William Schutz : l'Élément Humain

Petite histoire de la théorie FIRO

Psychologue américain de la seconde moitié du XXème siècle, Will Schutz qui était au départ statisticien, a travaillé dans la Marine où il a conduit ses recherches sur la performance en équipe en la mettant en lien avec la confiance et l'estime de soi-même. Vers la fin des années 50, il présente son modèle de l'Élément Humain et explique que la principale problématique des équipes qui dysfonctionnent ne relève pas tant des différences entre acteurs mais de leur rigidité et de leur mécanismes de défenses, qui résultent d'une mauvaise estime qu'ont les

acteurs d'eux-mêmes, à titre individuel. Celle-ci provient d'après lui de trois peurs viscérales plus ou moins conscientes que sont :

- Le fait d'être ignoré (ce qui s'apparente à la crainte de ne pas être inclus dans le groupe et donc de ne pas se sentir important à ses propres yeux ni aux yeux des autres). Cette anxiété va même induire, plus profondément encore, la peur d'être.
- L'anxiété d'être humilié (qui vient du fait de se sentir incompetent et sans contrôle de sa propre existence). Cette crainte va même induire, plus profondément encore, la peur de faire.
- La peur d'être rejeté (qui résulte du fait de ne pas se sentir accepté, ni apprécié ni aimé ni même aimable), le tout conduisant finalement chacun à ne pas parvenir à faire face à sa propre vie ni à la conduire voire à la peur d'aimer.

Sa théorie FIRO (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation ou Orientation Fondamentale des Relations Interpersonnelles en français) met en lumière les préférences de chacun dans ses relations et comment ces trois craintes ou peur viscérales activent les comportements, les sentiments et les perceptions que l'on a de soi-même individuellement ainsi que dans un groupe.

Les phases de croissance des équipes selon Schutz

Avant de décrire les différents concepts clés mis en lumière et utilisés par Schutz pour accompagner les équipes, il est possible de résumer sa pensée de façon extrêmement succincte sur les trois phases que les équipes traversent (Schutz parle de dimensions), à savoir l'inclusion, le contrôle et l'ouverture qui sont le reflet du développement de l'être humain.

Les dimensions : le fonctionnement de l'être humain s'articule autour de trois types dimensions : l'inclusion, le contrôle et l'ouverture. Schutz souligne le fait que lorsque l'enfant naît, son premier besoin est d'être enveloppé, protégé, nourri... Le rôle des parents est de l'inscrire dans son chemin de vie, de l'inclure en lui donnant une place, de créer des contacts et stimulations physiques et psychiques. Le manque de contacts humains peut conduire à des retards de développement intellectuels et affectifs. Le premier temps de l'existence se vit donc sous le signe de l'inclusion et de l'appartenance. Puis entre deux et quatre ans, l'enfant rentre dans la phase de socialisation. L'enfant est régi par le contrôle de ses parents mais aussi par sa volonté de contrôler son corps, notamment pour explorer son environnement. Il va structurer peu à peu son langage, apprendre à maîtriser ses pulsions, il va commencer à influencer son entourage. C'est le temps du contrôle et de l'influence. Après quoi, entre quatre et six ans, en s'ouvrant à l'autre et à lui-même il va expérimenter la conscience de lui-même, des émotions plus fortes et plus impliquantes (sentiments d'amour, d'amitié, de répulsions, de jalousie, etc.). La question de l'ouverture, qui vient donc en dernier, traite de la façon dont l'enfant aborde ces aspects : est-il dans l'accueil de ce qui se passe en choisissant de ne pas le juger ou au contraire se ferme-t-il à lui-même et à l'autre par protection ?

En entreprise, ces aspects sont souvent considérés comme relevant de la psychologie, donc pas ou peu pertinents pour le travail ou la coopération. C'est plus par méconnaissance qu'autre chose d'ailleurs ! Schutz en a fait toute sa méthodologie d'accompagnement à la performance.

Les concepts clés du modèle de l'Elément Humain

La théorisation proposée par Schutz repose sur une dizaine de principes profonds, longuement réfléchis, testés auprès de groupes thérapeutiques et en individuel ou encore auprès des personnels d'entreprises de toutes tailles, maturés et travaillés jusqu'à en obtenir un énoncé clair, dense et simple.

- La vérité : lorsque les relations se déroulent dans un climat de vérité, elles se trouvent considérablement simplifiées et stimulées à court, moyen et long terme. Lorsque Schutz parle de vérité, il s'agit de vouloir être absolument sincère avec les autres de manière consciente et responsable, exprimer directement ce qui nous préoccupe, les enjeux, les intentions, les désaccords.

Constat : en entreprises, on rencontre souvent la croyance selon laquelle les personnels ne devraient dire la vérité qu'avec précautions pour ne heurter personne, en se préservant d'aborder le domaine privé ou encore en maintenant une image de soi sans faille.

- La présence authentique : Schutz demande aux participants d'une même équipe de s'engager à s'ouvrir authentiquement et de plein gré dans l'instant présent. Il invite chacun à rechercher pour sa vie professionnelle un sens plus profond ancré dans ses idées et ses valeurs les plus sincères. Chacun se doit de chercher à être présent pour les autres dans une attitude positive non défensive. Il s'agit de chercher à accomplir honnêtement et efficacement la tâche qui incombe au groupe pour faire de chaque situation une occasion de contribution totale.

Constat : en entreprise, force est de constater que la présence est éclatée, chacun traitant simultanément le sujet de la réunion, ses mails, ses sms, etc.

- La conscience (de soi, de l'autre, de la situation) : par l'idée de conscience, Schutz exprime la connaissance de soi à des niveaux de plus en plus profonds. Être conscient signifie prendre la responsabilité totale du niveau de lucidité que chacun apporte dans toute situation. Chacun recherche sincèrement à comprendre les autres, leurs intérêts, leurs préoccupations, leurs motivations et intentions afin de construire de meilleures relations. Chaque situation est considérée comme unique et chacun est invité à chercher à comprendre le contexte spécifique, la culture et la situation particulière.

Constat : la recherche de la compréhension de ses collègues n'est peu ou pas mise en valeur en entreprise.

- Le choix : il s'agit de la responsabilité vis-à-vis de soi-même. Par « choix », Schutz entend l'acceptation d'une totale responsabilité dans les circonstances de la vie de chacun et par rapport à ses propres réactions. Chacun prend donc la responsabilité de l'impact et des conséquences de ses comportements sur les autres. Quand quelque chose ne va pas, on cherchera à comprendre comment chacun y a contribué et on se concentrera sur la recherche de solutions plutôt que sur l'identification de coupables. Cela signifie que chacun est prêt à accepter, maintenir et/ou négocier des accords en fonction des situations particulières.

Constat : prendre l'entière responsabilité de ses actes n'est généralement pas dans le code génétique de l'entreprise, autant par culture que par éducation.

- Les dimensions d'inclusion de contrôle et d'ouverture : voir page 124.
- La simplicité : les solutions les plus profondes dans l'existence sont les plus simples, même si elles ne dispensent personne de faire un travail de recherche, de conscience, d'authenticité, notamment sur soi-même. Mais le choix de la simplicité s'avère être le mieux.

Constat : combien de fois ce sont des solutions complexes, lourdes et finalement peu mises en œuvre qui sont choisies en équipe. Le degré d'engagement qui en découle est souvent faible du fait du manque de simplicité.

- L'absence de limites : Schutz considère que l'être humain n'a pas de limites autres que celles de ses propres croyances.

Constat : cette conception est étrangère à l'entreprise. Elle est considérée comme appartenant au domaine du développement personnel et non à celui du professionnel.

- Le holisme : ce terme fait référence au fait que tous les aspects de l'être humain sont reliés : la dimension physique avec le corps, la dimension comportementale, la dimension mentales (pensées), la dimension émotionnelle, la dimension psychologique, la dimension noétique (spirituelle), etc. On notera que ces dimensions sont de plus en plus subtiles.

Constat : il est plutôt de coutume en entreprise de bien séparer les choses, de ne pas vouloir traiter l'aspect émotionnel des décisions, de mal faire le lien entre comportement et état général d'une personne, etc. La monologique du « ou » y est privilégiée contre la dialogique du « et » ou encore la téléologique du « parce que » (Edgar Morin).

- L'accomplissement : l'efficacité et la joie des acteurs sont toujours renforcés par l'accomplissement des expériences en cours qu'elles soient individuelles ou collectives.

Constat : les systèmes organisationnels savent mal mettre en œuvre cette coopération (les personnels sont incités à chercher leur propre accomplissement, plus que celui des autres). Par ailleurs certaines situations délicates à gérer sont fuies. On laisse « pourrir » les relations et les situations plutôt que de les traiter.

- L'estime de soi : l'ensemble des comportements et des ressentis d'une personne découle du degré d'estime qu'elle a d'elle-même.

Constat : manager son équipe en y incluant l'objectif de développer l'estime de soi de ses collaborateurs est une perte de temps en regard de l'activité productive : telle est parfois la croyance en organisation. Se sentir bien dans son travail ou développer des activités dans lesquelles on s'épanouit est second, voire secondaire. Il faut focaliser sur le travail, pas sur les personnes. Ceci pourrait être une autre formulation de la même croyance.

Poser un diagnostic d'équipe avec la théorie FIRO

Comme nous l'avons vu dans le tome 1 (première partie), Schutz présente l'être humain selon trois niveaux de profondeur : ☐ les comportements, ☐ les ressentis que l'on éprouve face aux autres et ☐ le concept de soi qui regroupe les comportements et les ressentis que l'on a vis-à-vis de soi-même. Ces trois niveaux sont analysés voire décodés selon les trois dimensions de l'inclusion, du contrôle (ou influence) et de l'ouverture. En effet, l'évolution naturelle d'un groupe passe par ces trois étapes, comme pour l'évolution de l'enfant : l'inclusion est la première phase avec l'établissement des frontières, puis dans le groupe les rôles et le pouvoir vont être distribués. Il s'agit de la phase du contrôle. La question de l'ouverture va d'ailleurs se poser à la phase même du contrôle : quelle décision le groupe prend-il en matière d'ouverture et donc d'authenticité ? C'est alors que le groupe rentre dans la phase d'ouverture selon la décision plus ou moins implicite de vivre selon le degré d'authenticité voulu. Certains vont vouloir beaucoup de proximité et que chacun expriment leurs émotions (notamment

concernant les relations, les personnes, les situations), tandis que d'autres resteront sur la réserve, considérant que ce niveau d'ouverture est trop intrusif.

L'analyse in situ des comportements, ressentis et concept de soi de chaque membre selon les polarités de l'inclusion, du contrôle et de l'ouverture va permettre au coach ou au manager d'ajuster la conduite du groupe en vue d'améliorer la flexibilité et l'efficacité de celui-ci.

Analyse de la dimension d'inclusion

La question clé ou l'enjeu de l'inclusion est celle de l'appartenance (dedans ou en dehors). Autrement dit, chacun se considère-t-il dans le groupe ou encore désire-t-il faire partie du groupe ? Cela exige que la personne puisse identifier les frontières du groupe et traite ainsi son besoin d'appartenance. L'inclusion d'une personne va se manifester aux trois niveaux de profondeur des comportements, des ressentis et du concept de soi.

- En matière de comportements, chacun est-il en mesure de nouer des contacts et considère-t-il que les autres en établissent avec lui ? Assez ? Trop ?
- Relativement aux sentiments, chacun se considère-t-il suffisamment important dans le regard des autres et estime-t-il les autres importants selon sa préférence ? Par exemple l'échange de signes de reconnaissance, les exercices de présentation mutuelle, le respect du temps de parole de chacun, le fait qu'il y ait du silence lorsque tel ou tel s'exprime vont générer ce sentiment d'importance. Douter de son importance induit généralement deux types de comportements parmi les acteurs : soit de l'introversion excessive (ou un manque de sociabilité), soit une extraversion démesurée. Dans les deux cas, cela amène des parasitages dans la relation de coopération.
- En ce qui concerne le concept de soi, c'est la présence qui est évaluée dans le comportement que l'on a vis-à-vis de soi-même et dont découle la sensation intime d'être plus ou moins vivant. Les personnes sont-elles éparpillées ou détachées dans leur action signalant ainsi une faible présence par rapport à ce qu'elles font et donc à elle-même ? Ou au contraire sont-elles tellement concentrées qu'elles ne sont pas ouvertes à ce qui se passe autour d'elles mais très présentes à ce qui se passe en elles-mêmes ? Ce qui correspondrait alors à une trop forte présence à soi. La justesse de la présence à soi-même conduit au ressenti profond d'être vivant.

Pour le manager ressource ou le coach, évaluer l'inclusion d'un groupe est essentiel et cela à chaque séquence de travail collectif. Il relève de ses prérogatives de mettre en place des actions pour favoriser l'inclusion (partage, métacommunication, exercices physiques, mises en situation, entretien individuel et coaching, etc.). L'Analyse Transactionnelle attire d'ailleurs notre attention sur le fait que la performance d'une équipe dépend grandement du sentiment d'appartenance au groupe qu'ont ses membres.

Analyse de la dimension du contrôle

La question clé ou l'enjeu du contrôle est la place et le rôle occupé par chacun (au-dessus ou en-dessous). La personne est-elle satisfaite de son rôle, de ses attributions, de sa place dans la hiérarchie et le système de production selon ses compétences ? Les questions que l'on peut associer à cette dimension du contrôle sont « qui a le pouvoir ? » et « comment chacun

contribue-t-il ? Le sait-il ? » Plus d'un dysfonctionnement d'équipe survient lorsque le besoin de structure n'est pas traité et que les processus de contrôle sont insuffisants.

Rappelons par ailleurs qu'en matière de rôles au sein d'une équipe, c'est la complémentarité qui est essentielle. D'un côté, trop de leaders tue le leadership, de l'autre, trop d'apathie ou de besoin de prise en charge des acteurs rend impossible la réalisation de la mission.

Cette dimension du contrôle va aussi se manifester aux trois niveaux de profondeur des comportements, des ressentis et du concept de soi pour chaque membre de l'équipe considérée.

- En matière de comportements, il s'agit de mesurer le degré de leadership de chacun et son besoin de structure. Certains sont plutôt enclins à affirmer leur autorité en prenant en charge les personnes et la mise en œuvre des missions, tandis que d'autres ont plus un tempérament de suiveur (l'adéquation du pouvoir avec la capacité d'en faire usage est toujours à prendre en compte pour chaque membre d'un groupe). Chacun dispose-t-il des attributs du pouvoir et des compétences de ce qu'on lui demande de réaliser ?
- Relativement aux sentiments, chacun se sent-il compétent à ses propres yeux et dans le regard des autres pour la mise en œuvre de la mission. Mais considère-t-il simultanément que les autres sont compétents et dans la perspective de sa réalisation ?
- En ce qui concerne le concept de soi, c'est l'autodétermination qui est en jeu quant aux comportements que l'on adopte vis-à-vis de soi-même et le fait de s'accepter tel que l'on est quant au ressenti que l'on a par rapport à soi-même. Dans une certaine mesure, si la personne ne parvient pas à se contrôler ni à être l'auteur unique de la façon dont elle mène sa vie, c'est de la violence vis-à-vis d'elle-même ou des autres qui va se manifester. A contrario, si la personne fait preuve de trop de contrôle d'elle-même ou des autres, c'est l'inhibition qui sera aux commandes. Dans les deux cas, cela aura un impact important quant à la vie du groupe.

Pour le manager ressource ou le coach, évaluer les besoins de contrôle d'un groupe est essentiel ainsi que créer les conditions dans lesquelles les participants vont pouvoir se sentir compétents, prendre des risques dans les relations et s'engager dans la réalisation de la mission. L'établissement des règles de fonctionnement, le fait de disposer d'un leadership tournant, la distribution de différentes responsabilités en regard de ses compétences avec de la reconnaissance à la clé sont autant de moyens de mettre en place le bon degré de contrôle dans l'équipe.

Analyse de la dimension de l'ouverture

La question clé ou l'enjeu est de savoir si les gens peuvent être en vérité les uns avec les autres et à quel niveau de vérité ils peuvent s'exprimer. Nous détaillerons les sept niveaux de vérité de W. Schutz lorsque nous aborderons la régulation en équipe au chapitre suivant (page 200). Cette dimension de l'ouverture va aussi se manifester aux trois niveaux de profondeur des comportements, des ressentis et du concept de soi de la personne considérée.

- En matière de comportements, il s'agit d'évaluer le degré d'intimité que chacun partage en groupe : y a-t-il une prédominance de l'expression des émotions, de ses pensées en toute authenticité. L'enjeu consiste à construire des relations le plus simples possibles. Schutz pose

comme postulat que la transparence et l'authenticité simplifient les relations ; ceci se vérifie dans la durée, mais pas nécessairement tout de suite.

- Relativement aux sentiments, chacun se sent-il aimable à ses propres yeux ou dans le regard des autres ? Si la bienveillance mutuelle et vis-à-vis de soi prédomine les relations, cela favorisera la capacité à se dire les choses même si elles sont difficiles (exemple : confrontation, expression d'émotions de tristesse/chagrin, colère, peur).
- En ce qui concerne le concept de soi, il s'agit d'évaluer la façon dont chacun s'ouvre à lui-même en prenant conscience de ce qui l'habite (perceptions physiques et sensations, pensées, émotions et sentiments) et l'anime (mobiles et motivations) sans porter de jugement. Lorsque l'on est insuffisamment conscient de soi-même, on a tendance à manquer de lucidité, on se leurre, on se ment, voire on est un étranger à soi-même. L'enjeu est d'adopter le bon niveau de conscience de soi afin de créer les conditions pour prendre la pleine mesure de soi-même, et, in fine, exprimer le meilleur de soi-même. Une juste ouverture à soi-même conduit la personne à s'accepter telle qu'elle est, sans jugement, avec ses contingences et ses limites. Lorsque le groupe dispose d'un bon niveau d'ouverture, les sujets qui fâchent peuvent être abordés sans danger, chacun étant conscient de ses enjeux individuels et des enjeux de l'équipe. Les personnes ne privilégieront pas les uns plus que les autres mais passeront par le dialogue et la négociation pour s'ajuster en cas de désaccord.

Figure 44 – Récapitulatif des principaux éléments de l'être humain traités par la théorie FIRO

En tant que coach ou que manager, il sera indispensable d'apprendre à être ouvert à soi-même et de dire la / sa vérité le plus souvent possible quant à ses pensées, ses émotions, ses mobiles. Développer un climat de confiance se fera d'autant plus que le manager ou le coach sera authentique avec lui-même et avec son entourage.

Le schéma ci-dessous constitue une autre représentation du tableau fourni par Schutz en y adjoignant les questions clés de l'inclusion, du contrôle et de l'ouverture.

Figure 45 – Récapitulatif de la théorie FIRO utile pour le coach ou le manager dans sa conduite de l'équipe

Quelques commentaires

Concernant la préférence d'atmosphère : rappelons pour nuancer que chaque groupe est porteur d'une préférence d'atmosphère qui est le résultat des besoins :

- D'inclusion...
 - ☒ Par rapport aux autres : contact dans l'agir / importance dans l'émotion et le sentiment ;
 - ☒ Par rapport à soi : présence à soi dans l'agir / sentiment d'être vivant.
- De contrôle...

- ❓ Par rapport aux autres : leadership dans l’agir / compétence dans l’émotion et le sentiment ;
- ❓ Par rapport à soi : autodétermination dans l’agir / sentiment de pouvoir faire face.
 - Et d’ouverture...
- ❓ Par rapport aux autres : authenticité dans l’agir / amabilité dans l’émotion et le sentiment ;
- ❓ Par rapport à soi : conscience de soi dans l’agir / sentiment de pouvoir être tel que l’on est avec ses limites.

Pour plus de détail pour conduire un exercice d’évaluation de la préférence d’atmosphère en groupe, se reporter au tome 1 (deuxième partie).

Concernant la nature des groupes et celle de la mission : notons d’une part que la nature des groupes (une chorale d’amateurs ou une équipe de projet technologique ne sont pas identiques, loin s’en faut) et, d’autre part, la nature de leurs missions (faire trois concerts par an ou conduire un projet « high tech ») n’exigent pas les mêmes degrés d’inclusion, de contrôle ou d’ouverture au sein du groupe pour fonctionner correctement. Il n’y a donc pas une configuration idéale applicable à tous les groupes et toutes les circonstances.

Concernant le recours à aux tests psychométriques FIRO : Schutz propose des tests psychométriques qui donnent une évaluation précise des préférences individuelles selon les trois dimensions (un test pour les comportements vis-à-vis des autres i.e. FIRO-B pour « Behaviours », un test pour les ressentis vis-à-vis des autres i.e. FIRO-F pour « Feelings », un test pour les comportements et les ressentis vis à vis de soi i.e. FIRO-S pour « Self ». Un autre test, le FIRO-E pour « Esteem », donne une évaluation de l’estime que l’on a de soi-même.

Néanmoins, comme « un bon chasseur doit savoir chasser sans son chien », le coach ou le manager ressource peut (ou doit savoir) agir sans cette évaluation statistique de chaque participant. Il sait qu’il lui faut animer son équipe en veillant à mettre des processus d’inclusion, de contrôle et d’ouverture qui conviennent en fonction :

- De la nature du groupe ;
- De la nature de la mission du groupe ;
- Du moment dans le travail collectif (un peu de contrôle au début de séquence collective, suivi d’inclusion puis d’ouverture ou du contrôle) ;
- Et des besoins du groupe (s’il y a un problème relationnel à résoudre, il conviendra de sécuriser le groupe par un peu de contrôle mais aussi favoriser le partage émotionnel par des exercices d’inclusion et d’ouverture).

Dans cette perspective le coach ou le manager ressource aura avantage à faire l’inventaire d’exercices et des séquences de travail qu’il peut proposer selon qu’ils relèvent plutôt d’une dynamique d’inclusion, de contrôle ou d’ouverture. Cela lui permettra de choisir rapidement dans ses outils celui qui est le plus pertinent en fonction des besoins du groupe.

Concernant la flexibilité et l'estime de soi : le modèle de W. Schutz peut donc être considéré comme une boussole pour le coach d'équipe ou le manager ressource en vue de conduire les exercices pour faire évoluer la flexibilité des acteurs et développer leur estime d'eux-mêmes.

L'estime de soi-même de chaque membre d'une équipe s'avère un ingrédient particulièrement déterminant pour le développement de sa performance collective. Pour rappel, Schutz évalue l'estime de soi à partir de l'écart qu'il y a entre la personne que chacun souhaiterait être et celle qu'il ne veut pas être. Plus l'on considère que l'on ressemble à la personne que l'on souhaite être, plus l'estime est forte et inversement. Pour plus de détails sur le travail de l'estime de soi en coaching, se reporter au chapitre qui traite de cette question page Erreur ! Signet non défini. et aux grilles prévues à cet effet page Erreur ! Signet non défini..

Concernant le recours à des mécanismes de défense : lorsque l'estime de soi est défaillante, le recours à des mécanismes de défense est particulièrement fréquent. En fait, la personne se cache plus ou moins consciemment les parties d'elle-même qu'elle n'a pas acceptées au travers de ses mécanismes de défense. L'enjeu de tels mécanismes est d'établir une protection pour ne pas ressentir la souffrance produite par les sentiments d'insignifiance, d'incompétences, d'absence d'amabilité et par les craintes d'être ignoré, humilié et rejeté.

Plutôt que de traiter ses propres difficultés et d'être en contact avec ses émotions désagréables, la personne va déformer la réalité, manipuler l'entourage voire même exprimer les conflits dans son corps, en somatisant ses conflits internes. Elle le fera d'autant plus qu'elle ne sera pas consciente de ce qui l'habite. Les mécanismes de défense visent donc à maintenir à un niveau non conscient certains sentiments sous-jacents qui concernent l'image de soi et les aspects jugés négatifs par la personne. En fait, la personne se rejette parce qu'elle n'estime pas ce qu'elle ressent au lieu tout simplement d'accepter de le ressentir. Cela heurte l'image qu'elle voudrait avoir d'elle-même.

Deux problèmes se posent alors : d'une part c'est que les sentiments gardés au niveau inconscient créent des interférences dans la relation aux autres. D'autre part, se protéger de sentiments désagréables en les maintenant au niveau inconscient n'offre qu'un répit temporaire. En fait, dès que l'on accepte que la conscience émerge, alors la personne peut choisir ou non de se confronter à ses émotions inconfortables, les traiter en les perlaborant (par la parole et dans le corps).

Pour la description des six mécanismes de défense mis en lumière par Schutz (avec les bénéfiques secondaires et le schéma récapitulatif), se reporter aux pages Erreur ! Signet non défini. et suivantes dans la première partie.

Développer les sentiments d'importance, de compétence et d'amabilité en groupe

On se souvient de cette petite histoire où trois fées en compétition les unes avec les autres se penchent sur le berceau de leur filleul dont elles sont toutes trois les « bienveillantes gardiennes ». La première voulant offrir ce qu'il y a de mieux à son protégé chuchote à l'oreille du nouveau-né « tu es mon filleul et pour cela tu seras le plus intelligent des enfants du monde ». La deuxième ne voulant pas être en reste se penche vers lui et lui fredonne à l'oreille « Puisque tu

es mon filleul et que tu es déjà le plus intelligent des enfants du monde, grâce à moi, par ce coup de baguette magique tu seras le plus bel enfant du monde ». La troisième se trouvant un peu dépourvue et jalouse des deux autres fées se penche à son tour sur le nourrisson et lui dit « en effet, le plus intelligent et le plus beau tu seras, mais voilà, par ce coup de baguette magique... tu seras le seul à le savoir ! »

Il ne suffit pas de se savoir important, compétent et aimable pour développer son estime de soi et parvenir à donner le meilleur de soi-même dans sa contribution au sein d'une équipe. Il y a une dimension relationnelle essentielle dans de la mise en place et le raffermissement de tels ressentis. Trois dynamiques doivent se combiner :

- Celle de se dire à soi-même que l'on est important, compétent et aimable ;
- Celle de dire à l'autre en quoi l'on est important, compétent et aimable ;
- Et enfin celle de s'entendre dire comment en quoi l'on nous perçoit comme important, compétent et aimable.

S'il vient à manquer un aspect, tôt ou tard, la personne risque de retomber dans des comportements étriqués de stress ou autres mécanismes de défense. C'est la raison pour laquelle lorsque l'on met en place un processus de rencontre (inclusion) en coaching d'équipe, il sera toujours performant de le faire vivre en trois étapes :

1. Une réflexion individuelle dans un premier temps (au cours de laquelle chacun prend conscience de sa propre importance, compétence et amabilité) ;
2. Un partage à deux au cours duquel chacun s'exprimera à son interlocuteur ;
3. Et enfin un temps de feedback de la part de l'écouter qui soulignera ce qui l'a touché ou ce à quoi il a été sensible au cours de l'échange. Amener d'ailleurs l'écouter à partager en session plénière ce feedback a un impact très positif pour la reconnaissance mutuelle, le renforcement des liens, le développement de l'estime de soi, et, finalement la performance de l'équipe.

Figure 46 – Dimension relationnelle au développement des sentiments d'importance, de compétence et d'amabilité

Je « pousse d'ailleurs le bouchon un peu plus loin » lors des processus d'inclusion que j'anime lors de team building afin d'entériner l'autonomie des participants concernant ces trois ressentis essentiels de la sécurité intérieure et de la confiance en soi. Je leur propose de trouver, lors de la réflexion individuelle, trois raisons qui justifient à leurs yeux leur importance, leur compétence et leur amabilité (on remarquera d'ailleurs que c'est sur l'amabilité que les participants achoppent le plus souvent). Puis de les partager dans une séquence en binôme. Enfin, en session plénière je demande à l'écouter d'explicitier à son homologue trois raisons qui, pour lui, témoignent de ce en quoi la personne est importante, trois raisons de ce en quoi la personne est compétente puis trois autres encore relativement à l'amabilité.

Figure 47 – La matrice à neuf cases

Je leur propose alors de remplir la matrice à neuf cases présentée ci-dessus et de la conserver par devers eux. Dès qu'une case vient à s'épuiser, ce sont les comportements scénariques sociaux (Masques) ou scénariques profonds (Crapaud) qui resurgissent dans la dynamique de travail collectif.

Il n'est pas rare qu'en fin de prestation de coaching d'équipe, les participants restituent que ce processus a eu un impact très bénéfique pour la suite du travail, voire même constitue la plus forte expérience du coaching d'équipe !

Pour d'autres détails sur la façon de développer les sentiments d'importance, de compétence et d'amabilité dans un groupe, se reporter au tome 1 (deuxième partie).

Travailler efficacement en équipe : complémentarité et concordance

Dans l'approche de l'Élément Humain, vérité, choix, estime de soi et conscience au niveau individuel d'une part, compatibilité de rôles et d'atmosphère et conscience au niveau collectif d'autre part constituent les fondements de l'efficacité d'une équipe, de sa productivité, de son ouverture, de sa performance.

Mais comment articuler ces différents concepts ? L'enjeu est désormais de les mettre en dynamique afin d'accompagner l'équipe à développer sa performance.

On peut regrouper les techniques d'animation et de management d'équipe en quatre types :

- Le management coercitif qui consiste à payer des gens pour qu'ils travaillent ensemble. Si cela ne fonctionne pas, on les remplace par d'autres.
- Le management du compromis : il est impossible d'être toujours d'accord donc chacun va devoir faire des efforts pour s'entendre et éviter les conflits. On attend de tous qu'ils agissent pour le bien de l'équipe. Mais en fait les enjeux cachés ne sont pas traités, sous couvert d'une certaine forme d'efficacité.
- Le management de la complémentarité : l'idée est de réunir différentes compétences pour que toutes les tâches soient accomplies au mieux. Selon cette approche, le succès vient en fait de la compétence de chacun, l'art étant de conjuguer les compétences nécessaires pour que le travail soit fait et bien fait. C'est cette logique qui prévaut dans la plupart des entreprises pour constituer les équipes. Ce type d'animation ne fonctionne plus dès lors que l'un ou l'autre rentre dans ses propres rigidités parce qu'il se sent menacé.
- Le quatrième type d'animation préconisé par Schutz est celui de la concordance. autrement dit le travail en équipe ouverte : l'idée maîtresse est que ce ne sont pas les différences de personnalités qui génèrent des difficultés, mais bien la rigidité qu'ont les acteurs à rester attachés à leur point de vue. L'enjeu du travail en concordance est donc que chacun puisse exprimer ses peurs (notamment lorsqu'il se sent atteint dans l'intégrité de son concept de soi), ses besoins et renonce à avoir raison a priori (autrement dit renonce à sa rigidité). Chacun comprend par ailleurs que les problèmes viennent aussi en grande partie des émotions qui sont attachées aux situations vécues. Chacun choisit alors délibérément d'en parler et de parler en vérité.

Pour développer la coopération sur le long terme, Schutz souligne que non seulement il faut que les acteurs soient complémentaires mais qu'ils apprennent aussi à être ouverts aux émotions et

croyances qui les animent. L'approche de l'Elément Humain préconise donc un mix des troisième et quatrième méthodes d'animation (management de la complémentarité et concordance).

Le modèle de John Whitmore

John Whitmore s'inspire directement de l'Elément Humain de W. Schutz pour proposer les trois stades de développement de la vie des équipes. Il utilise les termes d'inclusion, d'affirmation et de coopération (termes sans doute plus simples à appréhender qu'inclusion, contrôle et ouverture, lorsqu'il s'agit de les décrire et de les utiliser dans la sémantique d'entreprise) :

- A la phase d'inclusion chacun tente de vérifier ou de déterminer s'il fait vraiment partie du groupe et s'il a le sentiment d'y être inclus. Si le groupe a un responsable, chacun cherchera auprès de lui reconnaissance, appui et sécurisation (cela ressemble singulièrement à aux phases provisoire et adaptative de l'ajustement d'imgo de groupe).
- A la phase d'affirmation et de contrôle (ou d'influence), la dynamique change c'est le temps de l'expression individuelle du pouvoir et éventuellement l'extension du territoire de chacun (cela ressemble singulièrement à la phase opérative de l'ajustement d'imgo).
- La phase d'ouverture permet une coopération dans la mesure où les personnes sont conscientes de leurs propres craintes et s'ouvrent à l'expression de celles-ci dans une saine transparence qui permet souplesse et adaptabilité et renoncement aux rigidités psychologiques qui font tant de tort à l'efficacité du travail d'équipe.

Il met en lien ces trois stades avec la pyramide des besoins de Maslow et le degré d'autonomie des membres comme suit :

Stade de développement collectif	Niveau d'autonomie	Energie	Besoins selon l'échelle de Maslow
----------------------------------	--------------------	---------	-----------------------------------

Stade 3

Coopération (performance)	•	Interdépendance
---------------------------	---	-----------------

- Ethnocentrisme

Liberté pour... individuelle et accomplissement	•	Energie dirigée vers des buts extérieurs communs	Réalisation
--	---	--	-------------

Stade 2

Affirmation

(conflit)	•	Indépendance / contre dépendance
-----------	---	----------------------------------

- Egocentrisme,

Liberté de... reconnaissance d'autrui et de l'estime de soi	•	Energie investie dans la compétition interne	Recherche de
--	---	--	--------------

Stade 1

Inclusion

(formation) • Dépendance

- Manque
- Règne des contingences sans liberté Energie inhibée tournée vers soi Besoin d'appartenance et de sécurité

Figure 48 – Liens entre stade de développement collectif, niveau d'autonomie et besoins d'A.Maslow (d'après J. Whitmore)

Il ajoute que le passage du stade de l'affirmation au stade de la coopération va passer par le fait que chacun va progressivement se conformer aux normes collectives.

Les perceptions de chacun et les comportements seront très différents d'un stade à l'autre : le succès de l'un alors que le groupe sera au stade de la coopération sera fêté par tous et chacun s'en réjouira. Au stade de l'affirmation, ce même succès générera de la jalousie ; quant au stade de l'inclusion, les membres de l'équipe sont susceptibles de le percevoir comme une menace personnelle.

Dans une même logique, si l'un vient à traverser des difficultés alors que l'équipe est au stade de la coopération, il sera entouré par le soutien des autres. Au stade de l'affirmation, les autres se réjouiront sous le manteau des problèmes d'un concurrent. Et vraisemblablement personne ne se rendra compte des problèmes de cette personne au stade de l'inclusion.

Comme ce schéma de développement et de croissance est commun à tous les groupes, de quelques natures qu'ils soient, il conçoit le coaching comme un outil devant accélérer ce processus ; ceci d'autant plus que les équipes sont éclatées géographiquement et/ou à géométrie variable, qu'elles disposent de moins en moins de temps pour se réunir, s'adapter, se former et que les problèmes sont de plus en plus complexes. La coopération devient donc dans ce climat un incontournable, ni plus ni moins. Il propose de travailler à rendre les acteurs conscients de ce qu'ils font et attentifs simultanément à leur tâches et à leurs collègues. Sa méthodologie repose sur quatre termes clés :

- L'établissement de l'objectif collectif et co-élaboré (en anglais Goal).
- L'examen de la réalité (en anglais Reality).
- L'analyse et le brainstorming des options possibles ((en anglais Options).
- La mise en œuvre d'un plan d'action (en anglais Will, au sens de volonté d'agir).

Ces quatre mots clés en anglais ont donné l'acronyme GROW, méthode très connue en entreprise et qui veut opportunément dire « croître » et donc « progresser ». Il ne faut pas considérer cette démarche sans l'état d'esprit qui la fonde : le développement de l'ouverture d'esprit et la responsabilisation qui sont les deux finalités du coaching. En effet au plan individuel, la démarche de coaching selon de Whitmore vise le développement d'une part de l'ouverture d'esprit (et donc la conscience de ce qui se passe) car elle permet l'évolution et l'adaptation qui sont constitutives de la performance et d'autre part la responsabilisation comme moyen de motivation. Sur ce dernier point, il soutient avec justesse que lorsque l'on choisit d'accepter et de prendre la pleine responsabilité de nos actes, on se sent davantage

impliqués et les performances s'améliorent. Quant au premier point, l'ouverture d'esprit, il la décrit comme un engagement à développer la capacité à percevoir la réalité au travers d'une attention lucide – ce que Schutz appelle la présence – et la volonté d'affiner la perception interne que l'on a de ce qui se passe en soi-même – ce que Schutz appelle la conscience de soi .

On trouvera en annexe page Erreur ! Signet non défini. la liste des questions que Whitmore suggère pour travailler en coaching individuel mais qui, à mon sens, peuvent être déclinées et utilisées en coaching d'équipe afin de favoriser cette démarche en quatre points clés.

A titre indicatif, son expérience l'a amené à formaliser des actions clés à proposer aux membres d'une équipe pour accélérer l'accès au stade de la coopération. J'ai utilisé nombre d'entre eux et je valide leur pertinence. C'est pourquoi je les répertorie ici :

- Définir d'un commun accord la liste des règles de fonctionnement et principes de travail collectif ;
- Prévoir du temps libre pour travailler ensemble à l'amélioration de la cohésion d'équipe ;
- Demander à chacun s'il souhaite participer à des sorties ou activités extérieures organisées régulièrement ;
- Etablir un système d'entraide pour faire face à d'éventuels problèmes personnels ;
- Se trouver des pôles d'intérêts communs en dehors du travail ;
- Apprendre quelque chose ensemble et s'entraîner ensemble ;
- Prévoir des discussions sur les aspirations individuelles et collectives telles qu'elles sont perçues par chacun.

Ces éléments peuvent aller à l'encontre de la culture de l'entreprise ou de tel ou tel pays. La France à cet égard reste très individualiste me semble-t-il. Mais une fois la dynamique lancée, ces options sont redoutables d'efficacité et d'humanisation de nos lieux de travail (ajustement d'imgo secondaire).

Les modèles en trois et six stades de V. Lenhardt

Vincent Lenhardt a proposé à la fin des années 90 deux modèles décrivant les stades de développement d'équipes auxquelles de nombreux coachs font assez souvent référence pour travailler en équipe.

Les deux modèles ont l'avantage de mettre en lien toute une série de notions telles que le stade d'équipe, l'identité managériales, le types ou culture d'entreprise, les polarités de développement des membres, les modalités de travail, etc. ces deux modèles sont d'ailleurs en étroite corrélation puisqu'il est possible de les superposer comme nous le verrons. Pour autant, je ne les utilise pas, pour ma part, aux mêmes fins :

- Le premier, le modèle en trois stades (collection d'individus, groupe solidaire et équipe performante), me permet de procéder à une vulgarisation pour faire comprendre à mes interlocuteurs en entreprise la logique de croissance et d'évolution d'un groupe de personnes qui travaillent ensemble. C'est un outil de diagnostic simple et néanmoins puissant comme nous allons le voir.

- Le second, celui en six étapes est plus sophistiqué, plus subtile et permet de proposer au groupe que l'on accompagne un moyen simple d'autodiagnostic d'équipe ; puis de l'amener à déterminer à quel stade les membres ont envie ou besoin de se placer pour honorer le mandat qui leur est fixé en tant qu'équipe. Cela offre au coach une direction à prendre qui tient compte de l'ensemble des perceptions et de procéder à la mise en place des actions adéquates.

Premier modèle : la croissance en trois étapes

Le stade de la collection d'individus

Le premier stade du groupe dans lequel le coach trouvera le plus souvent l'équipe lorsqu'on le mandate pour la faire évoluer et grandir dans sa coopération correspond à ce que l'on pourrait appelé une collection d'individus.

Chacun fonctionne selon ses enjeux, le job qu'il a à accomplir, ses compétences. Chacun cherche à développer éventuellement son territoire, son rayon d'action. Le responsable de cette équipe est le plus souvent un Donneur d'Ordres (voir page Erreur ! Signet non défini. pour plus de détail sur ce stade de développement managérial), qui coordonne son groupe selon une logique d'expertise et d'efficacité technique dont il a fait pour lui-même et son groupe une valeur. Très centré sur le contenu de ce qu'il y a à faire, le groupe à ce stade souffre par son absence de processus transverses.

Chacun s'identifie à lui-même et à son monde dans une logique de « chacun chez soi et les vaches seront bien gardées » et la vision que chacun a de l'entreprise est mécaniste, pyramidale.

On pourra trouver dans cette équipe aussi bien des experts indépendants, mais aussi des personnels très dépendants du hiérarque, ou encore contre-dépendants (voir page 247 pour l'accompagnement de la croissance de l'autonomie).

En matière de régulation, lorsqu'il y a des problèmes à résoudre, elle est conduite en direct avec le chef, de façon cloisonnante sans réelle concertation pour gagner du temps (la collection d'individus considère la régulation comme chronophage, il suffit de trancher en mettant à plat les questions techniques), ce qui est susceptible de générer la bouc-émissarisation des « autres »...

Figure 49 – Stades de développement d'équipe, trois stades

Le stade du groupe solidaire

Le stade suivant est celui du groupe solidaire : dans cette configuration l'individu technicien s'humanise en ce qu'elle devient une personne dans la dynamique collective et plus un expert sans âme. Aux compétences techniques du premier stade, s'ajoute pour chacun des compétences relationnelles évidentes, dont la régulation n'est pas la moindre ! Aux valeurs de technicité et d'expertise se sont adjointes celles de la relation et de la qualité de la communication. Chacun a désormais intégré que la prise en compte du cadre de référence de ses autres collègues et la qualité de la relation permettent de co-élaborer des solutions ensemble et garantissent leur mise en œuvre. Dans le conscient collectif de l'équipe, ces

éléments sont devenus tout aussi importants que la technicité, fût-elle excellente, d'une solution qui aurait été construite individuellement mais qui souffrirait de rester en suspens quant à sa mise en œuvre. Autrement dit le groupe solidaire intègre les processus comme nouveau centre de gravité : ce n'est plus seulement ce que l'on fait qui compte mais la façon dont chacun s'y prend individuellement et collectivement. Le stade 2 signe l'entrée dans le règne de la coopération pour le groupe. La coopération et la régulation deviennent des valeurs pour le groupe.

Le manager est un « Responsable Ressource » (RR), il a vécu une reconfiguration identitaire (souvent grâce à un coaching) pour développer sa posture d'agent du changement, de « Responsable Transitionnel » que nous avons déjà évoqué au chapitre 6, page Erreur ! Signet non défini.. Il accompagne et incite justement son équipe à intégrer l'importance de la communication circulaire (même s'il en reste la dynamo) : il met en place un mode de fonctionnement qui distingue contenu de processus en incitant chacun à s'emparer progressivement du rôle de « Responsable de Processus » (RP) (comme lui le fait implicitement). Le « RP » est celui qui se met au service du groupe en matière de fonctionnement, il prend position en faisant savoir qu'il ne contribuera pas sur le contenu (à moins cas de force majeure) mais qu'il sera garant des modalités de travail. Le « Responsable Ressource » amène chacun à s'identifier progressivement au groupe plutôt qu'à lui-même. Les énergies s'orientent donc autour de la dynamique solidaire grâce à un apprentissage et à un manager inspirant par son comportement soucieux du collectif plutôt que de sa propre promotion.

Les acteurs de cette équipe sont généralement plus indépendants que dépendants ou contre-dépendants du responsable et en fait même plus interdépendants qu'indépendants (cf. page 247 pour l'accompagnement de la croissance de l'autonomie).

En matière de régulation, lorsqu'il y a des problèmes à résoudre, elle est conduite deux à deux et en groupe. Elle repose sur l'art de la métacommunication (savoir parler de la façon dont on se parle et le partage ouvert – schutzien – de ce que chacun ressent) et l'altérité de la relation est respectée. La régulation se vit dans une logique de consensus intelligent. Certes elle prend beaucoup de temps à ce stade de développement dans la mesure où l'absence de violence communicationnelle et l'ouverture sont des données en cours d'apprentissage. C'est en cela que la présence d'un coach pour conduire cette montée en conscience et en compétences comportementales est tout à fait essentielle.

L'entreprise est vue par l'équipe solidaire dans sa dynamique systémique (et non plus mécaniste, vision du stade précédent) mais est encore perçue comme plus ou moins coupée du monde, comme fonctionnant en autonomie pour ne pas dire dans une certaine forme d'autarcie, à l'image du groupe. Il arrive d'ailleurs assez fréquemment que les autres qui ne font pas partie de l'équipe accusent le groupe solidaire d'être trop centré sur sa « tambouille », son confort, ses façons de voir et d'agir et que leur cohésion les désolidarise du reste de la société mettant à mal la cohérence globale. Il est vrai qu'il y a un risque pour l'équipe au stade 2 de se comporter tel un « village gaulois ». Mais la réalité de l'entreprise les oblige de toute façon à évoluer et à considérer les autres contingences collectives qui dépassent leur rayon d'action. Le groupe solidaire n'a pas de potion magique qui leur permettrait de tenir le siège d'une dynamique collective qui les dépasse et dans laquelle il s'inscrit de toute façon.

Le schéma organisationnel à mettre en lien avec les équipes qui ont atteint ce stade est l'entreprise matricielle : être un groupe solidaire est la seule configuration qui permet véritablement de s'adapter aux multiplicités relationnelles et à la co-existence de liens

hiérarchiques et fonctionnels des entreprises matricielles. Dans le contexte très mouvant auquel répondent les structures matricielles, le groupe solidaire devient alors un lieu de stabilité pour les collaborateurs.

Le stade de l'équipe performante

Le stade ultime, si je puis dire, est celui de l'équipe performante : dans cette configuration, l'individu, qui était devenu un « Homme relationnel » (J.J. Wittezaele) au stade précédent, prend désormais en compte sa propre dynamique existentielle, le sens de son engagement en assumant sa propre blessure et ses imperfections : il n'a plus besoin de se cacher, il n'a plus besoin d'être tout entier dans sa persona pour être un bon professionnel.

Il assume à ce stade la dynamique collective de l'entreprise qui dépasse son équipe. Autrement dit, aux compétences techniques de contenu du premier stade, aux compétences relationnelles de processus du deuxième, il ajoute la capacité de réinterroger le sens de son action pour l'aligner avec les enjeux et la finalité de l'entreprise. Aux valeurs de technicité et d'expertise, de la relation et de la qualité de la communication s'ajoute donc celle de la cohérence et de l'écologie saine du système. Chaque membre du groupe a désormais intégré et accepté que l'alignement avec la totalité du système va réguler la vie et la façon de voir de l'équipe à laquelle il appartient. Autrement dit l'équipe performante intègre le sens comme nouveau centre de gravité : ce n'est plus seulement ce que l'on fait qui compte ni la façon dont chacun s'y prend individuellement et collectivement mais la raison pour laquelle on envisage son action, ce au nom de quoi l'on agit. Il y a là le ferment d'une action politique engagée de chacun (dans son acception « pour le bien de la cité » et non pas politicienne). Cette dynamique peut être tant vertueuse que déviante (cf. infra, page 143).

Dans cette perspective la performance est à entendre dans une logique d'excellence plutôt que de réussite telle que nous les avons définies dans le tome 1. Est excellente (au sens de J. Collins) l'équipe qui envisage son action avec justesse, autrement dit dans une posture « P.U.R » : elle fait ce qui la Passionne, en mettant en œuvre de ce qu'elle a d'Unique (en terme de compétences et de savoir-faire relationnels), ceci dans une logique saine de Rentabilité. Il faut entendre ce dernier adjectif dans son acception la plus noble, à savoir au service de la croissance authentique qui respecte l'écologie, les personnes, les ressources, etc. Inaccessible étoile sans doute mais qui permet une orientation globale qui épouse les tenants et les aboutissants de la mutation sociétale en cours et, ce faisant, la rend possible.

Le manager est un « Responsable Tuteur de Sens » (RTDS), il poursuit son travail identitaire sur lui-même (souvent grâce au coaching de type dirigeant à la façon Thierry Chavel, mais aussi et surtout à la thérapie et/ou à des stages de développement personnel) pour développer sa posture de « Responsable Compassionnel » (RC) déjà évoquée (page Erreur ! Signet non défini.). Il accompagne et incite justement son équipe à intégrer l'importance de la mise en cohérence de l'action de l'équipe avec la vocation de l'entreprise. Il est tantôt bien présent lors du travail collectif, tantôt en vadrouille en tant « que sujet communicationnel », super VRP du travail de son équipe (d'où dans le schéma les pointillés qui le caractérise). Cela exige des membres du groupe un degré d'autonomie important (interdépendance et dont le centre de gravité est la cohérence et le sens) et que chacun puisse jouer le rôle de « Responsable de Processus » qui est devenu un rôle tournant (d'où la présence de deux RP sur le schéma pour marquer ce rôle tournant). Chacun parvient peu ou prou à mettre son dynamisme individuel au service de l'entreprise et du partenariat (d'où la circularité centrifuge de la communication schématisée

sur le dessin qui ne dépend plus du « Responsable Ressource » au centre et moteur de la circularité centripète du stade 2).

En matière de régulation, lorsqu'il y a des problèmes à résoudre, elle est conduite en continu deux à deux, en équipe et en groupe d'analyse de la pratique managériale. A ce titre, elle n'est plus aussi chronophage qu'avant car les processus de régulation et de médiation sont beaucoup mieux maîtrisés par les membres de l'équipe. Elle se vit dans un esprit de concordance, non plus de consensus comme c'était le cas à l'étape précédente. La présence d'un coach est beaucoup plus légère et vise à permettre aux acteurs d'appréhender e nouveaux processus pour optimiser les régulations permanentes induite par les mouvements en tous genres et la résolution de problèmes rendus plus complexes selon les contextes... Les journées « ENTRE 2 MAGNESITE » décrites dans le tome 1 sont particulièrement efficaces dans ce cadre-là.

L'entreprise est vue par l'équipe performante dans sa dynamique systémique et même holomorphique, c'est à dire que tout effort et toute amélioration sur telle ou telle partie modélise et induit l'amélioration de tout le système. La délégation vers le haut n'est plus de mise, le principe de subsidiarité (tel que défini dans le tome 1) est en place, le management se vit dans une logique d'accompagnement et chacun a conscience que tout est lié par nature et que il est de la responsabilité de chacun de soigner sa posture même si chacun n'est pas en position de management.

Le schéma organisationnel à mettre en lien avec les équipes qui ont atteint ce troisième stade est l'entreprise qui fonctionne en réseau. Ce mode organisationnel exige des acteurs d'une part un très haut degré d'autonomie, et, d'autre part, l'intégration du code génétique de la vision (à savoir être en mesure de rendre compte par la parole et les actes des éléments constitutifs des quatre premiers niveaux logiques tels que nous les avons évoqués page 70, pas seulement des priorités stratégiques et des plans d'action). Ce second aspect est indispensable pour garantir l'alignement rapide de l'ensemble du système en cas de réorientation de la vision.

Lorsque je dis que le degré d'autonomie doit être très élevé, cela se traduit par des équivalences concrètes qui ont trait à la capacité de la personne de choisir de façon quasi existentielle :

- L'interdépendance et le partenariat ;
- La mise à jour de ses mobiles et de ses blessures pour choisir la position de vie (+,+) et l'alliance des Princes le plus souvent possible sinon tout le temps ;
- Le développement psychologique pour assumer le stress induits par des prises de position parfois décalées en regard de la bien-pensance du conscient collectif ;
- La centration sur le sens et l'écologie du système...

Passer d'un stade à l'autre

Chaque stade dispose de son propre équilibre, de sa propre cohérence qui peut se suffire à eux-mêmes. Il est donc délicat de déclencher le passage d'un stade à un autre. Les rétroactions négatives chercheront à maintenir la légitimité de chaque état et un certain statu quo. A ce titre, le passage d'un stade à un autre correspond toujours à une crise de l'homéostasie de l'équipe et

implique donc des changements de comportements reposant eux-mêmes sur des compétences nouvelles qui se développent notamment par le coaching d'équipe. Ces changements de comportements s'appuient sur de nouvelles conceptions et représentations, nouvelles valeurs et croyances, nouvelle identité du responsable, autant d'éléments qui, s'ils font l'objet d'un travail coordonné d'accompagnement en alliant changement (structure externe) et transformation (intérieure à la personne), peut donner lieu à des modifications culturelles et d'organisation importantes qui touchent donc aussi bien les procédures molles que les procédures dures du système global (comme par exemple l'ensemble des procédures RH de recrutement, de formation, de rémunération, d'entretien d'évaluation, etc.)

Figure 50 – Modèle en trois stades : liens avec identité managériale et culture d'entreprise

Comme le montre le schéma précédent, j'insiste sur le fait que le passage de la collection d'individus au groupe solidaire puis à l'équipe performante exige au niveau de l'équipe des modifications de compétences qui ne peuvent être effectives que dans la mesure où chacun va réviser ses modes de travail et surtout où le responsable va accepter de réviser sa posture identitaire. L'exemplarité du manager en cette matière va permettre d'entériner le changement dans le long terme en évitant ainsi que cela ne demeure un vœu pieu en ce que le changement visible ne serait pas accompagné d'une transformation invisible intérieure. Au niveau de l'entreprise, c'est finalement la culture elle-même qui doit être modifiée (au sens bernien du terme telle que définie au chapitre 13, page 50, le PAE de l'organisation) laquelle va induire potentiellement des changements de structure et d'organisations des postes de travail.

Sur la posture de « Responsable de Processus », un rôle d'Appareil

Les membres des équipes qui grandissent apprennent peu à peu à gérer le rôle d'animateur ou de responsable de processus (« RP »). C'est là un point d'appui clés pour entériner le développement de l'intelligence collective, gérer la complexité des interactions, mener les régulations qui s'imposent.

Véritable rôle d'arbitre et de régulateur, cette fonction est tournante et exige de la part de chacun qu'il distingue bien la position d'être dans le groupe (zone de membership) de celle d'être au service du groupe. Sans cette distinction, le responsable de processus se « prendra régulièrement les pieds dans le tapis » des ambiguïtés de son rôle : contributeur et participant quant aux contenus techniques et simultanément régulateur et arbitre quant aux processus ! De quoi y perdre son latin...

Figure 51 – Posture de « Responsable de processus » d'un groupe

Occuper cette position (extérieure) demande donc

- Un développement de posture (intérieure) qui passe par la découverte de la façon dont on se comporte en groupe, de ses besoins et comportement sous stress (i.e. rentrer dans une dynamique de développement de la connaissance de soi) ;

- Mais aussi l'acquisition de techniques d'animation, d'outils de diagnostic de ce qui se joue, de capacité de faire métacommuniquer les acteurs, etc. (i.e. rentrer dans une dynamique de développement de soi).

Par ailleurs passer du statut de simple membre d'un groupe à celui de responsable de processus constitue par ailleurs un « franchissement de frontières » qui doit être explicité vis-à-vis de chaque membre. Le RP doit donc être mandaté par le patron et validé par le groupe, car symboliquement et opérationnellement il passe de la zone de membership à la zone de leadership en ce qu'il occupe une fonction d'Appareil. Chacun est-il prêt à cela ? Comme ce n'est pas toujours le cas, il faut vraiment rester vigilant afin de ne pas générer des incompréhensions ou des malaises interpersonnels. Occuper une fonction d'appareil, même momentanément, c'est avoir un pouvoir d'une autre nature (souvent perçu comme plus puissant) que celui dont disposent les acteurs de la zone de membership.

Tout ceci pour dire qu'occuper la position de RP ne s'improvise pas. Dès que des projets de changement d'envergure sont envisagés, nous recommandons que rapidement des collaborateurs qui se sentent l'âme de véritable « Responsable Transitionnel » apprennent progressivement cette posture en suivant un cursus de coaching professionnalisant. Ils deviendront des artisans du maintien des processus de changement.

Quelques remarques importantes sur les stades de développement

- Chaque stade a sa cohérence et sa logique. Il n'y a donc pas de bon ou de mauvais stades et les retours en arrière (qui sont vécus comme des régressions parfois par les membres de l'équipe) sont incontournables.
- Plus l'équipe a tendance à se reconfigurer, plus elle devient le lieu de la stabilité et de la sécurité. L'équipe, au travers de ses processus de vie et donc de croissance, devient le pôle de stabilité.
- La régulation, ou ajustement mutuel, devient indispensable dans la mesure où l'équipe qui vit un processus de croissance va nécessairement passer par des crises de l'homéostasie. La régulation, compétence emblématique à appréhender pour passer du premier au deuxième stade, va permettre d'accompagner ces crises.
- Comme La régulation est un processus, on en fait l'apprentissage en la vivant : elle ne s'apprend pas en formation, en e-learning, ou dans les livres, ni ne se décrète acquise un beau jour. La théorie sur la régulation est utile a posteriori, lorsque la crise est dépassée.
- L'enjeu de la régulation, rappelle le Transactionnaliste Claude Steiner, c'est la coopération. La conséquence directe est que si personne ne veut coopérer, la régulation n'a aucun sens et ne sert à rien. Il sera donc nécessaire avant de réguler de comprendre quel est le niveau de coopération auquel les acteurs veulent parvenir... et si ce degré correspond au besoin de la mission et du mandat qu'ont été donnés à l'équipe.
- Une équipe qui ne régule pas n'est pas nécessairement une équipe qui dysfonctionne. Dans ce cas, on peut considérer que la régulation se vit dans l'implicite. De même, une équipe qui régule trop, c'est une équipe qui dysfonctionne.
- Pour qu'il y ait passage d'un stade à l'autre, il est indispensable :

- ☒ Que chacun ait et trouve un intérêt à coopérer ;
- ☒ Qu'il n'y ait pas de pénurie de signes de reconnaissance quant aux personnes ni quant au travail accompli ;
- ☒ Que chacun choisisse la vérité i.e. qu'il n'y ait pas de mensonges, pas de sauvetages (au sens du triangle dramatique de S. Karpman) entre acteurs et pas de jeux de pouvoir...

Le coach est ainsi prévenu : les conditions pour qu'un groupe grandisse ne sont pas toujours réunies. Coacher une équipe, ce n'est pas gagné d'avance ! ☒

Vertus et déviations possibles de chaque stade

Le propre d'un modèle est d'être une carte du territoire : il schématise et traduit des réalités en concepts généraux qui ne ressemblent pas strictement à ce que l'on voit sur le terrain. Le modèle que nous venons de voir ne rend donc pas compte de la réalité avec autant de pertinence et de nuances qu'il faudrait. Recevoir une photo ou une carte des Caraïbes rend sans aucun doute mal compte de leur beauté seulement perceptible à celui qui s'y rend ! Ces trois stades ont par conséquent quelque chose de caricatural mais ils sont conçus pour fournir une direction à suivre et identifier simultanément des écueils et autres déviations auxquels il convient de rester vigilant. Les trois stades ont leurs vertus respectives mais aussi leurs déviations :

- La collection d'individus est constituée de bons techniciens même s'ils ne savent pas nécessairement travailler efficacement ensemble autrement que par le recours à la technique. La vertu est donc le professionnalisme. La dérive possible est qu'au nom de cette expertise, chacun perde de vue l'objectif collectif et le sens de l'action. La déviation devient alors que le groupe s'enferme derrière une expertise qui devient tatillonne ne percevant pas que les problèmes peuvent aussi être l'occasion d'une croissance et l'invitation de passer au stade 2. L'homéostasie à ce stade restera d'autant plus grande que le responsable aura été nommé en vertu de son expertise et a construit son succès sur elle.
- Le groupe solidaire a la vertu de réaliser sa tâche et de résoudre des problèmes par le dialogue plutôt que par les procédures. Sa puissance, c'est celle d'avoir su ajouter à l'expertise technique la dynamique résolutoire du collectif grâce à la relation, la régulation, la métacommunication. Devenir un village gaulois est un premier risque, le second étant de ne fonctionner qu'en bande de copains qui aura tôt fait de se muer en bande de coquins. Le groupe prendra bientôt les traits d'une république bananière.
- L'équipe performante a réussi à atteindre une forme « d'accord méta » dans l'agir, la pensée et les ressentis, même si frustrations, doubles contraintes, limitations du système demeurent. chacun est capable d'assumer ces réalités sans s'en vouloir mutuellement. C'est une forme de communion d'esprit et de cœur. Simultanément, utiliser le meilleur de l'être humain dans son désir de s'engager (en vertu de la quête de l'auto-transcendance de sa nature même) peut donner lieu à toutes les manipulations si les personnes sont psychologiquement trop dépendantes d'un maître à penser. La déviation évidente à terme serait de devenir une secte sous le joug d'un gourou qui se prend pour la loi.

On remarquera enfin que les vertus sont d'autant plus puissantes que les stades sont élevés dans la hiérarchie et simultanément que les déviances n'en sont que plus redoutables. Le tableau ci-après rend compte de l'ensemble des caractéristiques que nous avons décrites...

Stade de développement

Centration de chacun Les contenus Les processus

(en plus des contenus) Le sens

(en plus des processus et des contenus)

Valeurs L'expertise et l'efficacité La relation et la cohésion La cohérence et le partenariat

Développement de l'équipe centré sur Les compétences techniques Les relations, la métacommunication, l'écoute réciproque, la régulation, la délégation L'intégration par chacun du sens de l'action, le renoncement pour le bien commun, la subsidiarité, l'éthique de l'action

Identité du manager Expert et Responsable Donneur d'Ordres

C'est l'homme métier, l'homme solution Responsable Ressource et Responsable Transitionnel

C'est l'homme problème ; il fait travailler les gens entre eux en circularité génère de l'interdépendance Responsable Tuteur de Sens et Responsable Compassionnel

Il génère de l'interdépendance au nom du sens, maintient la cohérence en veillant à ce que les acteurs intègrent les enjeux

Identification de chacun A lui-même A l'équipe L'entreprise

Niveau d'autonomie des acteurs Dépendant, contre-dépendant, indépendant Indépendant et interdépendant Indépendant et interdépendant,

Type de régulation • Faite en direct avec le chef

- Crée la fermeture
- Dynamique de cloisonnement et du bouc émissaire
- Considérée comme

« chronophage » • Elle se fait deux par deux et en équipe

- La métacommunication est connue mais mal intégrée
- On rentre dans l'altérité et la relation
- Longue, car en cours d'apprentissage (au moins 50% du temps consacrée à la vie d'équipe)

- Se vit dans la logique du consensus • Se vit deux à deux, en groupe et partout où c'est nécessaire
- Dynamique de l'ouverture
- La fragilité de chacun est accueillie
- Permanente mais ne prend pas plus que 10% du temps
- Se vit dans la logique de la concordance

Culture d'entreprise et vision qu'en ont les acteurs Pyramidale

Vision mécaniste Matricielle

Vision systémique En réseau

Vision holomorphique

Renoncement NA Fonctionner selon son propre rythme Considérer que la relation est première

Gain NA La relation et le soutien qu'elle offre Le bien commun, la finalité, le sens

Vertu du groupe Le professionnalisme

(règne de l'Homo Faber, de l'être humain agissant, fabricant,) La dynamique résolutoire du collectif grâce à la relation

(règne de l'Homo Amans, de l'être humain aimant) La communion d'esprit et de cœur dans l'action

(règne de l'Homo Patiens, de l'être humain en capacité de souffrir pour le bien commun)

Déviance possible du groupe Le rigorisme tatillon coupé du monde De la « bande de copains » à la « bande de coquins » (au pire le clan mafieux) conduit par le pragmatisme du village La secte conduite par le gourou qui se prend lui-même pour la loi et qui se sert de l'appareil pour maintenir l'élan collectif

Figure 52 – Récapitulatif des caractéristiques du modèle des trois stades de développement d'équipe

Passons maintenant à la seconde modélisation que j'utilise plutôt comme support à un autodiagnostic construit par l'équipe.

Deuxième modèle : la croissance en six étapes

Comme nous allons le voir, au travers de cette modélisation, V. Lenhardt offre un « vade-mecum » fort utile pour le coach quant aux actions qu'il doit mettre en œuvre selon les stades d'une part vis-à-vis du patron d'autre part vis-à-vis des membres de l'équipe pour accélérer le passage d'un stade de développement à l'autre. Voici ce que l'on pourra retenir :

Figure 53 – Stades de développement d'équipe, six stades

Description du modèle

Figure 54 – Dynamique de haut en bas

Description du stade 1 : la dynamique fonctionne de haut en bas (top down). Cette phase correspond à celle de la création de l'équipe. Le patron est complètement aux commandes de son équipe, il recrute, spécifie à ses collaborateurs les attentes qu'il a vis-à-vis d'eux individuellement en définissant le cadre de l'action, crée les conditions relationnelles permettant aux collaborateurs de trouver l'appui dont ils ont besoin dans leur prise de poste ; il initie enfin la dynamique collective de la vie d'équipe. Le management est par conséquent directif, la régulation n'a pas lieu d'être, elle se fait sur la base de ce qui est compris, pas compris, de ce qui relève des prérogatives des uns et des autres. L'imgo est à l'étape provisoire.

Le rôle du coach : si le patron dispose d'un coach, les grandes lignes de l'intervention de ce dernier seront de percevoir les angles morts du patron (par exemple de lui faire éviter des embauches narcissiques de personnels qui lui ressemblent trop par crainte d'être contesté alors qu'il a besoin de complémentarité avec ses collaborateurs), de l'aider à identifier et définir les besoins de chacun (y compris ceux du patron), de veiller à ce que le responsable ne délègue pas trop vite et assume la grande dépendance de son équipe, en un mot d'envisager avec lui le processus de développement de l'autonomie des membres de l'équipe.

Passage du stade 1 au stade 2 : le rôle du coach consistera à créer les conditions pour libérer la parole des collaborateurs en face du patron en passant un contrat de confrontation avec le patron, lequel devra accepter un certain degré de lâcher prise, le coach assurant la gestion ferme du processus collectif. Cette conduite relève d'un processus éducatif qui va permettre d'éviter patron et membres de l'équipe de maintenir la relation de dépendance initiale normale. Avoir créé les conditions d'une confiance entre les parties prenantes (coach, équipe, patron), éventuellement en assurant des entretiens individuels préalables sera indispensable.

Figure 55 – Dynamique de haut en bas et de bas en haut

Description du stade 2 : la dynamique va de haut en bas et de bas en haut (top down – bottom up). La responsabilité du patron est de rassembler ses troupes, en poursuivant ce qu'il a commencé à mettre en place au stade précédent. Il fonctionne en étoile, il décide et arbitre. Les membres de son équipe sont le plus souvent soit dépendants, soit déjà indépendants dans leur job, soit parfois contre-dépendants (sous le manteau). Les collaborateurs ne disposant pas de l'image globale (ou de façon très parcellaire), ils ne sont pas en mesure d'arbitrer et de décider à sa place. Le management est donc encore assez directif. Pour autant, tout en assumant la responsabilité opérationnelle qui est la sienne, le patron doit laisser s'exprimer ses collaborateurs et renoncer selon les personnes au micro-management qui était nécessaire au stade 1. Si le patron n'a pas ajusté son degré d'intervention avec chacun, il peut potentiellement empêcher le groupe d'advenir à sa propre parole ou encore de déléguer trop tôt ses responsabilités. S'il se sent psychologiquement contesté par ses collaborateurs, il peut y avoir

des relations fondées sur une logique mutuelle de sauvetage, de persécution et de victimisation (triangle dramatique). la régulation, elle, se fait par ajustement mutuel mais toujours sur la base de relations en étoile. L'imgo est à l'étape adaptative.

Le rôle du coach : il va aider le patron à fixer l'ordre du jour des réunions en matière de dynamique collective. Entre les réunions, il ira à la rencontre de chacun individuellement pour faire le point avec eux sur leurs relations avec le responsable. En session plénière il veillera à libérer le dirigeant de l'équipe dans la gestion des processus (pour lui éviter de cumuler tous les rôles et de lui permettre de se concentrer sur les aspects opérationnels). Il fera progressivement évoluer le centre de gravité des réunions sur l'apprentissage du partage des représentations et de la métacommunication dans une logique d'ouverture schutziennne tout en respectant profondément à ce que chacun puisse nourrir son besoin de structure et de contrôle.

Passage du stade 2 au stade 3 : à ce stade de la croissance de l'équipe, il n'est pas rare de constater que les collaborateurs travaillent fort peu ensemble. Il faut donc les aider à coopérer plus souvent et de façon plus efficace. L'accompagnant doit rechercher toutes les situations entre réunions d'équipes pour inviter chacun à échanger (régulation à deux, préparation de réunion ensemble, travail en sous-groupes, etc.).

Figure 56 – Dynamique transverse

Description du stade 3 : la dynamique est transverse. Le fonctionnement commence à être décloisonné et la communication entre homologues est efficace, ce qui permet au patron d'être absent de temps à autre. Cela offre aux acteurs des espaces où ils doivent travailler en se frottant les uns aux autres. Des réunions informelles sont en place, sans la présence du patron (avec son accord) ; les membres de l'équipe lui proposeront compte rendus et feedbacks pour provoquer ses décisions. Attention : un risque important consiste à laisser se prendre des décisions opérationnelles sans en référer au patron sous couvert parfois de ne pas « le déranger ». En fait, c'est la porte ouverte à beaucoup de non-dits qu'il faudra désamorcer. Si le patron en prend ombrage, il risque de maintenir son équipe dans le mode de fonctionnement symbiotique des stades 1 et 2 en créant artificiellement des divisions entre co-équipiers en menant des entretiens à part pour faire parler ses interlocuteurs, etc. Mais quand cela se passe bien, la délégation devient envisageable, appréciée et aller même jusqu'à la subsidiarité. La régulation se fait deux à deux sur la base d'explication technique, de bon sens... Le management devient consultatif. L'imgo est à l'étape adaptative et même opérative.

Le rôle du coach : le patron peut parfois mal vivre la prise d'autonomie de l'équipe par rapport à lui et prendre ombrage du rôle de copilote que joue l'accompagnant. Il peut donc y avoir potentiellement une crise de confiance dans l'alliance entre le chef et le coach. Ce dernier devra veiller à optimiser la part entre le non-dit et l'explicite sachant que tout ne peut pas être transparent à ce stade de développement de l'autonomie des membres du groupe. Il fait donc travailler le patron (notamment pour maintenir l'alliance de changement) ses perceptions et interprétations (le sens) que ce dernier donne aux situations du quotidien, notamment en matière de relations avec ses subalternes et de prise d'autonomie. Il continue à favoriser les échanges informels avec l'équipe et entre les membres.

Passage du stade 3 au stade 4 : le coach va inciter chacun à sortir des non-dits, faire entériner les prises de décisions (pousse décision), faire travailler chacun dans la perspective de s'approprier le rôle tournant de « Responsable de processus », inviter les uns et les autres à s'échanger des feedbacks, notamment vis-à-vis du patron qui peut avoir perçu les réunions transversales comme une perte de contrôle (surtout s'il constate que des décisions importantes ont été prises sans qu'il en soit informé).

Figure 57 – Dynamique à l'équilibre

Description du stade 4 : la communication et le fonctionnement deviennent circulaire et crée une forme de dynamique en équilibre : les décisions sont prises en groupe même si le rôle hiérarchique du patron reste tout à fait déterminant et prédominant. Le management devient peu à peu délégatif : délégation et subsidiarité sont systématiquement envisagées par les différentes parties prenantes. S'il y a des places à prendre, les acteurs les occupent en fonction de leur tempérament et de leurs compétences pour réclamer leur part de subsidiarité, de reconnaissance explicite. L'imgo est à l'étape opérative. Le management devient participatif. La régulation se fait à deux et en groupe. Le patron invite au débat et veille à ce que chacun fasse valoir son point de vue devant les autres et plus seulement vis à vis de lui. Il stimule la prise de décision collégiale et propose aux membres d'assumer autant que possible la présentation à l'extérieur (autres services, autres équipes, etc.) des décisions prises dans le groupe

Le rôle du coach : l'accompagnant va rester en position méta, lâcher l'animation (gestionnaire des processus) en invitant chacun des participants à animer la réunion à son tour.

Passage du stade 4 au stade 5 : le coach va travailler avec le patron sur le rôle de « coach d'équipe » qu'il doit progressivement prendre afin que la vision collective de l'entreprise soit intégrée par ses collaborateurs. Il va voir avec lui comment il peut progressivement envisager de déléguer une partie de ses responsabilités opérationnelles afin de se consacrer à sa nouvelle posture de Responsable Transitionnel et de Responsable Tuteur de Sens.

Vis-à-vis de l'équipe, il entérinera techniquement la façon d'occuper le rôle tournant de responsable de processus (RP). Il monitorera la capacité qu'a le groupe de décider sans le patron et l'intégration progressive des éléments de vision (finalités et enjeux).

Figure 58 – Dynamique circulaire avec vision émergente

Description du stade 5 : c'est l'étape dans laquelle, les personnes ayant appris à bien travailler ensemble dans une logique circulaire et de partage des cadres de référence mutuels, la vision devient collectivement émergente. Elle se dessine entre les lignes et chacun intègre peu à peu le sens profond de sa mission qui dépasse largement la compétence de chacun et la façon dont il s'investit. La parité des acteurs croît progressivement. Le management est participatif, l'imgo est opératif voire en ajustement secondaire. La régulation est un processus acquis que chacun met en œuvre dans ses différents lieux de travail. Le patron passe donc du rôle hiérarchique au rôle de simple participant. Ou encore il devient le coach de l'équipe en ayant délégué une grande partie de ses responsabilités opérationnelles. Il permet aux membres

de dépasser leur logique métier en les incitant à devenir solidaires des décisions prises en équipe vis à vis de l'extérieur.

Le rôle du coach : il stimule les qualités de chacun qui méritent d'être développées ou renforcées, il supervise la façon dont chacun anime les échanges en tant que responsable de processus.

Passage du stade 5 au stade 6 : il fait travailler la métacommunication avec des régulations de plus en plus fines. Il développe la conscience de ce qui se joue, les modes de fonctionnement de chacun, propose des apports théoriques pour que le groupe comprenne les tenants et les aboutissants du management 2.0, la croissance de l'autonomie, etc. Il propose de nouveaux processus de résolution de problème (cf. tome 1) et de nouvelles grilles de lecture ou de traitement. Il vulgarise progressivement la logique d'analyse de leur pratique managériale (cf. tome 1 avec les processus de l'« ENTRE 2 MAGNESITE »).

Figure 59 – Dynamique centrée sur la vision

Description du stade 6 : la dynamique collective est centrée sur la vision et les enjeux sont pris en charge par tous. La coresponsabilité prévaut, ce qui permet au rôle hiérarchique du patron de devenir véritablement second et essentiellement formel (pour des raisons seulement pratiques ou institutionnelles). Le patron est régulièrement absent des séquences de travail, la délégation et la subsidiarité sont de mise, la mise à plat des représentations et la régulation sont devenues habituelles pour s'ajuster. L'imgo est opérative et le plus souvent en ajustement secondaire.

Le patron se réalise en tant que leader, dégagé de l'aspect opérationnel et de l'aspect gestion des processus qu'il peut pleinement déléguer aussi. Il se centre sur la veille stratégique et sur son rôle d'entraîneur d'une équipe performante.

Le rôle du coach : il prévient le patron de la tentation de mettre en œuvre de façon prématurée ce mode relationnel vis-à-vis de tel ou tel membre du groupe. Il prépare le groupe et le patron à accepter les régressions éventuelles (passagères) sans les vivre comme des échecs. Sans quoi, cela altère la qualité de la confiance et endommage les relations de partenariats déjà élaborées.

Le coach devient parfois le coach individuel des membres qui le souhaitent pour les aider à déployer de type de développement dans l'équipe dont ils ont la charge. Il sert éventuellement d'interface du groupe avec d'autres équipes ou le reste de l'organisation. Il a une relation de partenariat avec chacun qui le voit comme un interlocuteur précieux pour l'équipe et leur démarche de développement humain.

Quelques remarques complémentaires

- Plus on va vers le stade 6, plus on accroît la richesse de l'équipe et éventuellement sa performance (cela dépend du contexte) ;
- Il n'y a pas de stade mieux qu'un autre dans l'absolu (en terme d'opérationnalité) même si chaque stade correspond à un progrès par rapport au stade précédent ;

- Il peut être parfaitement normal que le groupe retourne vers des stades déjà vécus. Il serait lapidaire de considérer que le groupe régresse. Je préfère parler d'ajustement. Ce sera le cas par exemple lorsqu'une nouvelle personne rejoindra l'équipe (nouvel ajustement d'imaginaire incontournable) ;
- La croissance se vit en spirale avec une augmentation du niveau de présence à soi, conscience de soi et autodétermination de chaque acteur.
- Il est possible de considérer un thème de la vie d'entreprise pour voir comment il se décline selon les stades de développement des modèles en trois ou six étapes. C'est ce que V. Lenhardt a nommé le « management revisité » c'est à dire vu à l'aune du degré d'avancement de l'équipe. Par exemple, on pourra focaliser sur la communication et voir comment elle se vit selon qu'on est à tel ou tel stade, ou encore le type de leadership, le type de régulation, la façon de concevoir les plans de formation, les modes de recrutement, la gestion de projet, etc. Cette approche de « management revisité » sera possible quel que soit le modèle utilisé, ce qui est très pratique.
- On voit combien il est facile de superposer les deux modèles. L'avantage de la structure en six étapes, c'est qu'elle offre une granularité plus fine pour procéder à des autodiagnostic de groupes.

Figure 60 – Correspondances entre modèles de développement d'équipe en trois et six stades

Usage du modèle pour faire avancer un groupe

Après avoir exposé rapidement le modèle en six stades de développement d'équipe, je propose à chaque membre de l'équipe de venir répartir cinq croix dans les différents stades possibles (après une réflexion préalable) selon ce qu'il considère être les niveaux investis par l'équipe. Par exemple, on pourra mettre une croix au stade 2, deux croix au stade 3 et deux croix au stade 4. Lorsque chacun a ainsi distribué son capital de croix, on obtient un histogramme de la vision collective des stades de l'équipe les plus développés et habités.

Figure 61 – Exemple d'histogramme d'autodiagnostic d'une équipe

L'étape suivante consiste en un temps de métacommunication, lequel va enrichir et qualifier la représentation collective en rendant explicite tout l'implicite d'un tel histogramme.

Puis on procède à nouveau à une évaluation, mais cette fois en demandant aux participants de placer cinq croix qui correspondent aux stades qu'ils considèrent devoir habiter pour être en mesure d'assurer la mission qui est la leur et qui fait l'objet de leur mandat institutionnel.

On obtient ainsi une double représentation (cf. page précédente) qui permet au coach, après un nouveau temps de métacommunication, de décrire le chemin d'apprentissage et de croissance à mettre en œuvre pour y parvenir. Il passe alors un contrat informel de contenu et de processus pour mener à bien ce projet de développement de l'intelligence collective.

Les cinq stades de développement des équipes d'O. Devillard

Pour Olivier Devillard, les équipes progressent dans leur maturité et donc leur production selon un processus en cinq étapes :

1. Le stade initial est dit « de latence ». C'est le stade de la « proto-équipe ». Il s'agit de regroupement d'individus mais leur production est quasi nulle en tant que collectif, même si les personnes prises indépendamment font bien des choses. Ceci s'apparente ni plus ni moins au stade 1 du modèle en six stades de Lenhardt. Les gens se connaissent finalement très peu et c'est le patron qui contrôle l'ensemble. Il y a un manque de structure collective pour que l'activité se coordonne d'elle-même.
2. Le deuxième stade est dit « d'appartenance ». C'est le stade de la « l'équipe potentielle ». Certes les équipiers se connaissent, voire même s'entendent bien, mais ils ne coopèrent pas. Ceci s'apparente ni plus ni moins au stade 2 du modèle en six stades de Lenhardt.
3. Au troisième stade, l'équipe existe enfin. C'est le stade de « l'équipe constituée ». Les équipiers se connaissent, s'entendent pour agir ensemble et le collectif commence véritablement à créer de la valeur. Il y a communauté d'objectifs, des méthodes, des pratiques et l'interdépendance est choisie par les membres de l'équipe.
4. Le quatrième stade, c'est celui de l'action concertée. C'est le stade de « l'équipe authentique ». L'action est collective en majeure partie et se vit dans un souci de cohérence tant vis-à-vis de ses collègues que vis-à-vis de la vision qui sert à la fois d'attracteur de la dynamique que de régulateur des tensions. Cette équipe est ouverte sur son environnement et interagit pleinement dans une dynamique d'échanges mutuels. On peut faire un rapprochement avec les stades 5 et 6 du modèle de V. Lenhardt.
5. Enfin le dernier stade est celui de l'intelligence collective, de « l'équipe excellente ». L'équipe sait travailler ensemble quels que soient les difficultés qui se présentent dans l'environnement dans l'entreprise ou encore dans les relations mutuelles. La régulation est une valeur et s'avère réellement intégrée par les chacun. L'équipe a su tirer le meilleur parti des différences entre les membres de l'équipe dans la durée, ce qui lui a permis d'engranger les réussites. On peut faire un rapprochement avec le stade 6 du modèle de V. Lenhardt.

Les types culturels d'équipes d'Alain Cardon

La vertu d'Alain Cardon dans son approche de la vie d'équipe est de savoir particulièrement bien ciseler les différents processus pour éviter les confusions de niveaux d'ordre entre pensée, ressenti et action. Systémicien dans l'âme, il ne s'embarrasse pas de ce que les acteurs au sein des équipes ressentent. Très prosaïquement, il préconise un travail avec les équipes en vue de les faire progresser dans leur performance et à cette fin, il se concentre sur ce qui se passe dans les interactions entre membre de l'équipe sans nécessairement s'intéresser à la croissance du collectif sinon pour leur permettre d'atteindre les résultats opérationnels qu'ils souhaitent atteindre.

Quatre cultures d'équipe

Néanmoins, il est conscient des différentes cultures d'équipes et montre dans son livre « Le coaching d'équipe », comment ses cultures correspondent à de véritables stades de

développement. Il les présente avec force détails et explicite les modes opératoires bien distincts qui sont à l'œuvre. Il s'agit :

- L'équipe de culture institutionnelle (stade 1) au style de direction directif ;
- L'équipe de culture technologique (stade 2) au style de direction informatif ;
- L'équipe de culture humaniste (stade 3) au style de direction participatif ;
- L'équipe de culture réseau (stade 4) au style de direction délégitif.

Ces cultures sont d'autant plus inscrites dans les équipes qu'on y retrouve une majorité de profil allant dans ce sens, que le patron (la figure d'autorité) a précisément ce profil et que le passé (l'historique) a confirmé l'efficacité de cette configuration pour performer. Le fait de connaître ces quatre familles d'équipes permet d'ailleurs au coach de dépasser les discours d'entreprises, « qui soulignent parfois ce qui n'existe pas et de se concentrer sur la culture réelle, active et observable » pour aider le groupe à dépasser ses angles morts et à accompagner leur évolution stratégique.

Il est d'ailleurs possible de rapprocher ces quatre cultures, véritables stades d'évolution d'au moins trois stades décrits par J. Whitmore. L'équipe de culture institutionnelle se trouve au stade de développement de l'Inclusion, technologique à celui de l'affirmation, humaniste à l'ouverture et l'interdépendance. Cardon ajoute « l'ouverture à l'environnement » qui est propre de l'équipe qui fonctionne en réseau. Il pousse d'ailleurs le rapprochement en inféodant ces cultures à des périodes historiques de développement : La culture institutionnelle s'apparente alors au modèle féodal, la culture technologique à la révolution industrielle, la culture humaniste à la période du développement de la psychologie humaniste et enfin la culture de réseau à la révolution de l'information. Le tableau suivant récapitule les différents éléments qui permettent de distinguer ces quatre cultures :

	Culture institutionnelle (1)	Culture technologique (2)	Culture humaniste (3)	Culture réseau (4)
Style de direction	Directif, pouvoir peu partagé, paternaliste	Informatif, interactif	Participatif, relationnel	Délégitif, actif et réactif
Période de l'information	Féodale	Révolution industrielle	Révolution humaniste	Révolution de l'information
...

	Culture institutionnelle (1)	Culture technologique (2)	Culture humaniste (3)	Culture réseau (4)
--	------------------------------	---------------------------	-----------------------	--------------------

Primauté donnée à	Règles et procédures	Expertise, technocratie, modèles et concepts universitaires, répartition du travail, par service	Relations, charisme, influence positive, communication, travail collectif, défense des salariés	L'indépendance, la créativité, l'urgence, la responsabilité, la délégation
-------------------	----------------------	--	---	--

Valeurs Tradition, la parole donnée, l'engagement, justice sociale paternaliste voire féodale
Approche cartésienne, méthodes optimisées du travail, efficacité, ambition, compétences
Empathie, relations, consensus, idéaux sociaux, psychologie positive (humaniste), la défense des salariés en interne
Adaptabilité, partage de la connaissance, autonomie, reconnaissance et gratification individuelle, l'engagement fort

Relations Formelles, hiérarchiques, feutrées Dans une logique de compétition, de challenge mutuel centré sur l'efficacité, l'acquisition de parts de marché
Permanent, chaleureuses et transparentes. Régies aussi par l'appartenance à des réseaux influents, historiques de l'entreprise
Indépendantes et interdépendantes.

Permettent de créer des espaces de responsabilités et de délégation

Coopération Chacun travaille dans son coin selon ses compétences, peu de réunions d'équipe
Par suivi des processus opérationnels, beaucoup de réunions avec des présentations powerpoint
Fondée sur la relation (érigée comme principe opérationnel), le respect des différences prime sur tout esprit de compétition. Maintenu en échange d'avantages en nature pour les personnels au nom du service du client. Beaucoup de réunions, le plus souvent inefficaces
Fondée sur l'hyperréactivité et le partage spontané. Elle est permanente dès lors que les personnes en tirent un bénéfice rapide pour eux-mêmes,

Réunions marathon ou forums déstructurés

Régulation Selon les procédures et les traditions, en étoile avec le patron
Fondées sur l'information, chacun voulant par son expertise faire prévaloir son point de vue (joute verbale)
Recherche de consensus, mais aussi négociations politiques, parfois au service de clans dans l'entreprise
Règles indéfinies, sans référent, sans encadrement, verbale, créative, décentralisées, en parité

Développement centré sur La production et la qualité du produit
Des produits de consommation à vendre en masse au meilleur prix via un marketing agressif, mais peu de services qualitatifs
la qualité des services à la personne
La logique de la nouvelle économie de l'information, le fonctionnement en start-up, la proximité avec le client.

Besoins de changement culturel Développer les critères complémentaires de la culture humaniste (3)
Développer les critères complémentaires de la culture réseaux (4)
Développer les critères complémentaires de la culture institutionnelle (1)
Développer les critères complémentaires de la culture technologique (2)

Culture institutionnelle (1) Culture technologique (2) Culture humaniste (3) Culture réseau (4)

Rapport à l'innovation Lente, perçue comme une perte de temps
Ouvert à l'innovation si cela permet d'augmenter ses parts de marché
Orientée vers l'amélioration du service à valeur ajoutée pour le client mais déficit de réactivité
En fait une arme permanente, surtout si elle permet de déséquilibrer les trois autres modèles influents d'équipes

Figure 62 – Caractéristiques des quatre cultures d'équipes d'Alain Cardon

Rôle du coach

Ces cultures d'équipe, si elles sont adoptées par les Comités de Direction ont toutes les chances de se diffuser dans le reste de l'organisation et définir les modes opératoires collectifs en interne et vis-à-vis de l'extérieur (clients, fournisseurs...)

Le rôle du coach sera, dans cette perspective, de voir comment faire évoluer la culture de l'organisation dans laquelle il intervient dans la mesure où telle ou telle serait plus adaptée pour atteindre les résultats attendus par le client. Comme en période de crise, une équipe qui n'a pas conscience des limitations de sa propre culture ne parviendra pas à se transformer mais accentuera les travers de son propre stade de développement, le coach devra éviter ces pièges : une équipe institutionnelle sous pression ne parviendra pas à s'adapter à un environnement trop évolutif et voudra un peu plus de procédures et de règles puisque c'est ce qui a fait son succès. Au même titre qu'une équipe technologique aura tendance à vouloir résoudre ses difficultés en contrôlant un peu plus ses dépenses, ses modes de productions, ses personnels, au point même de tuer l'initiative individuelle qui serait pourtant d'un grand secours. Pareillement une équipe « high tech » fonctionnant en réseau demandera au coach de la rendre encore plus créative.

Fort de ce constat, le coach doit être conscient que nombre de demandes d'accompagnement s'apparentent donc plus à des moyens pour l'entreprise de mieux contrôler la situation selon ses propres marottes (croyances, valeurs, représentations, comportements, modes de pensée) qu'elles ne reflètent une stratégie de changement. Par conséquent rappelons que l'enjeu ou le réel besoin serait respectivement de :

- S'ouvrir à l'optimisation pour l'équipe institutionnelle (en allant vers la culture technologique, stade 2) mais aussi en s'humanisant (en allant vers la culture humaniste, stade 3, qui lui est complémentaire).
- Développer des relations partenariales entre acteurs pour l'équipe technologique (en allant vers la culture humaniste, stade 3) ; mais aussi en dynamisant et libérant les modes de travail (en allant vers la culture en réseau, stade 4, qui lui est complémentaire).
- Valoriser l'initiative personnelle, la reconnaissance et la créativité pour permettre à l'équipe humaniste de dépasser ses idéaux sociaux coûteux et pas si sociaux que cela (en allant vers la culture en réseau, stade 4) mais aussi en acceptant de trouver des moyens de structurer plus formellement des indicateurs de progrès (en allant vers la culture en réseau, stade 2, qui lui est complémentaire).
- De mettre en place plus de structure pour pérenniser son action pour l'équipe en réseau (en retrouvant le meilleur de la culture technologique, stade 2, qui lui est complémentaire).

Le coach sera donc pris en tenaille entre la nature de la demande qui lui sera faite qui n'est pas forcément ce dont l'équipe a véritablement besoin et simultanément son devoir de ne pas imposer sa vision des choses. Son adresse consistera donc à tenir compte de la culture de l'équipe et d'orienter souplement le groupe vers la culture qui lui est le plus proche, en tirant parti de certains aspects de la culture complémentaire (1 et 3 / 2 et 4).

Rappelons encore une fois, s'il était nécessaire, que le coach agit dans une double logique : de cible et d'émergence. S'il lui venait l'idée de construire un programme de transformation culturelle sans accepter radicalement que la dynamique d'émergence est surdéterminante, son travail serait voué à l'échec dans la plupart des cas. C'est dans la relation provoquée (logique de

cible en termes de processus) que se construira de nouveaux comportements, nouvelles valeurs, croyances et représentations (logique d'émergence quant au contenu). On retrouve ici l'importance de faire participer l'équipe à son propre changement en lui proposant de procéder à un autodiagnostic culturel et de l'aider à déterminer les qualités complémentaires à sa culture qu'elle souhaite développer en priorité.

Comme le système collectif est plus puissant que la personne prise individuellement, faire évoluer une culture d'équipe est un moyen efficace de faire évoluer les collaborateurs plutôt que de prévoir la croissance des individus par des formations individuelles. Les vertus du collectif sont donc évidentes en termes de changement. Le tout est de parvenir à atteindre une masse critique de volontaires à la transformation pour que la bascule vers le changement se fasse (voir la différence entre transformation et changement page Erreur ! Signet non défini. et l'identification des acteurs influents pour déclencher le changement page 167). Le coach pour activer la transformation individuelle et le changement collectif agira en priorité sur les processus opérationnels de l'équipe : règles du jeu, processus de décision, régulation, suivi des activités, etc.).

Le modèle de B. Lecerf-Thomas

Bernadette Lecerf-Thomas dans son ouvrage « Management et neurosciences » focalise sur la dimension de la coopération pour présenter la progression des équipes. Comme elle propose de mettre en lien les types de coopération avec les stades de développement d'équipe, je renvoie le lecteur pressé d'en savoir plus à l'épilogue de ce tome 2 qui aborde directement les processus d'accompagnement de l'autonomie (page 270).

Mais pour ceux qui voudraient en avoir un aperçu immédiat voici les quatre stades de développement de la coopération en équipe

Figure 63 – Les stades de développement d'équipe selon leur type de collaboration

Les quatre stades d'égoïsme dans le développement d'équipe

Je me propose d'achever (provisoirement, tant la créativité des concepteurs est sans limite !) cet inventaire des modélisations de la croissance des équipes par les quatre stades décrits par Albino Amato . Dans un article de « Les cahiers de l'Actif », il suggère de porter son regard sur les équipes en fonction de son degré d'ouverture. Une équipe ouverte est créative, elle reçoit des informations de l'extérieur et les traite de façon originale sans rigidité, elle sait s'enthousiasmer, ses membres manifestent du plaisir à être et à travailler ensemble. En Analyse Transactionnelle on dira que l'équipe sait se mobiliser fonctionnellement dans l'ensemble de ses États du Moi (Parent, Adulte et Enfant). Dès lors que l'équipe tend à se refermer, elle va trier les informations, se contentera de produire et à reproduire de plus en plus souvent des comportements stéréotypés. En termes d'Analyse Transactionnelle, on dira que l'équipe s'enferme le plus souvent dans un Adulte exclusif. Chacun se refermera et la crainte de l'avenir sourdra progressivement dans les rangs. Des conflits internes auront tendance à fleurir sans qu'il y ait une conscience claire que l'enjeu est surtout de se réveiller pour retrouver une flexibilité comportementale et qu'une nouvelle porosité des frontières autorise le système à se renouveler. Pour plus de détails sur les questions de conflits et les processus de régulation en général, se reporter au chapitre 21, à partir de la page 200.

La fermeture du système entraîne toujours une vision restreinte de l'environnement et un comportement égocentré. Le degré d'ouverture s'évaluera selon quatre stades bien spécifiques qu'A. Amato met en lumière. Il y présente les postures que chaque personne dans l'équipe adopte vis-à-vis de lui-même, de l'autre dans l'équipe et des autres qui se trouvent à l'extérieur du système considéré. Il souligne que chacun passera progressivement par l'égocentrisme autistique, infantile, pubertaire jusqu'à atteindre l'absence d'égocentrisme qu'il associe au stade adulte de l'équipe.

Le tableau suivant résume ces quatre stades :

Egocentrisme autistique				
Stade 1	Egocentrisme infantile			
Stade 2	Egocentrisme pubertaire			
Stade 3	Stade			
adulte de l'allicentrisme				
Stade 4				
Moi	Objet	Sujet	Sujet	Sujet
Toi	Objet	Objet	Objet	Sujet
Les autres	Objet	Objet	Objet	Sujet

Figure 64 – Quatre stades d'égocentrisme en équipe

Finalement, on peut faire le lien avec les positions de vie sur la base de trois paramètres : moi, toi et les autres.

- Le stade 1 de l'égocentrisme autistique correspond à la position de vie (-, -, -)
- Le stade 2 de l'égocentrisme infantile correspond à la position de vie (+, -, -)
- Le stade 3 de l'égocentrisme pubertaire correspond à la position de vie (+, +, -)
- Le stade 4 des relations adultes correspond à la position de vie (+, +, +)

Au stade 1, les personnes se prennent toutes pour des objets, y compris elles-mêmes. Elles ne sont qu'objets de production les unes pour les autres.

Au stade 2, l'individu prend conscience de lui-même comme un enfant qui émerge à la conscience.

Au stade 3, la personne reconnaît l'autre comme sujet en ce qu'il lui ressemble, ce qui donne le premier « nous » face aux autres, à tous les autres.

Au stade 4, les personnes incluent aussi les membres extérieurs au système comme des sujets, c'est le stade de l'allicentrisme même si des régressions naturelles vers l'égocentrisme vont survenir à tel ou tel moment de stress.

Idéalement, le coach doit faire progresser le groupe vers ce stade allocentrique afin de générer de la coopération et des relations saines interpersonnelles au sein de l'équipe et d'ouverture vers l'extérieur.

Synoptique du chapitre suivant

A partir de ces différents outils décrivant les stades de développement des équipes, leur culture, leur centration, leur rapport à l'environnement etc. le chapitre suivant propose de focaliser sur la façon de lancer une opération d'accompagnement d'équipe. Ce sera l'occasion de voir

- Comment mailler les apports de D. Bériot, de B. Lecerf-Thomas, de V. Lenhardt, A. Cardon, J.A. Malarewicz ;
- Développer la confiance entre les membres de l'équipe ;
- Structurer leur coopération notamment en terme de cohérence et de cohésion ;
- Parcourir les briques de l'intervention générique d'intelligence collective « NAITRE-RE » que j'ai formalisée pour les personnes formées par l'institut maïeutis.

Chapitre 20 – Mener une mission d'accompagnement d'équipe, aspects complémentaires...

Préambule

Au précédent chapitre, j'ai inventorié une série de modèles comme autant de cartes d'un territoire toujours mouvant, celui d'un groupe de personnes qui sont mandatées pour accomplir ensemble une mission spécifique. Dans ce chapitre, je vais présenter différents outils conceptuels et opérationnels que le coach a besoin de maîtriser pour agir en intelligence de situation pour la mise en œuvre de ses démarches d'intelligence collective.

L'intervention stratégique appliquée aux équipes de direction et équipes opérationnelles...

La démarche que j'utilise pour faire évoluer un système combine les travaux de Dominique Bériot qui présentent une grille d'intervention systémique qu'il a conçue (la grille CREER, encore un acronyme !), de Bernadette Lecerf Thomas qui portent sur le management, la systémique et le fonctionnement du cerveau, mais aussi ceux de Jacques Antoine Malarewicz, d'Alain Cardon, d'Olivier Zara et des outils de Vincent Lenhardt et d'Arnaud Tonnelé.

Tous ces apports s'éclairent et s'enrichissent les uns les autres et permettent de disposer d'une bonne vision d'ensemble. Le maillage rend l'action efficace et structurée et offre un fil rouge d'intervention dense, flexible, adaptable aux différentes situations de terrain.

Rappel du sens que l'on peut donner aux tensions dans les équipes qui les amènent à demander à être accompagnées

Dans le premier tome, nous avons vu à la suite de Bernadette Lecerf-Thomas :

- Que devant la pression de l'environnement et les convulsions d'un monde en mutation, les entreprises et les membres des équipes de direction souffrent de plus en plus de tensions, s'accusent les uns les autres, adoptent des comportements de gestionnaire de la pénurie (diminution des coûts comme seule stratégie), cessent d'envisager une démarche d'entrepreneur (par une analyse fine de la situation en la maillant avec les aspirations vocationnelles initiales de l'organisation, sa raison d'être et la traduction en concept hérisson).
- Que dirigeants, managers et équipes avaient donc besoin de prendre du recul et d'apprendre à voir les pressions pour ce qu'elles sont : des enjeux à dépasser, des désapprentissages à faire, des visions sclérosées à résorber, la nécessité de développer l'art de manier les cinq disciplines de Peter Senge.
- Que chacun cherche à maintenir sa cohérence individuelle, à augmenter sa marge de manœuvre.
- Combien l'apprentissage du travail collaboratif était important.

Faire évoluer non seulement les systèmes (logique de changement) mais aussi les acteurs qui les composent (logique de transformation) devient alors incontournable. Mais comment s'y prendre ? Par où commencer ? Comment susciter l'adhésion des hommes et femmes sur le terrain ? Sur quels personnels s'appuyer ? Quels sous-systèmes prendre en compte ? Quelle stratégie d'intervention adopter ? Pour quels résultats ? Quels vont être les effets de bord ? Comment communiquer ? Pourquoi ? En vue de quoi ? Que faut-il garder à l'esprit en tant que dirigeant, en tant qu'intervenant, en tant que responsable RH ?

Il n'est pas rare qu'un sentiment de lassitude ou d'écrasement advienne au plus téméraire lorsqu'il essaie de répondre en « honnête homme » à toutes ces questions, à ordonner ses réponses et à les transformer en plans d'actions !

Point de départ de la réflexion du dirigeant et de l'intervenant pour agir sur le terrain

Il s'agit de répondre à une question fondamentale : que se passe-t-il dans l'environnement de l'entreprise qui justifie une opération de changement dans une dynamique systématique et volontaire ?

Autrement dit, qu'est-ce qui est assez puissant dans l'environnement pour rendre pertinent le déclenchement prémédité d'une crise qui a pour vocation :

- D'induire un déséquilibre en modifiant les repères collectifs et
- De rompre ainsi l'homéostasie dans les modes opératoires de l'entreprise ?

C'est ici un aspect clé : une entreprise qui n'a pas d'enjeu face à son marché, rappelle B. Lecerf-Thomas, « n'a pas de raison de se modifier et n'a rien à exiger à ses collaborateurs en termes de transformation. Demander à des personnes de faire évoluer leurs compétences et leurs pratiques de travail sans établir au préalable un lien entre enjeux et efforts revient à critiquer leur modus operandi de façon délétère et injustifiée. Ces critiques vont générer des émotions qui seront inefficaces en matière de changement. »

Ce seront donc les liens que les dirigeants sauront établir entre enjeux et efforts qui donneront du sens à l'action individuelle et collective. La communication, de ce fait, deviendra un élément clé du dispositif. Je parle ici d'une communication politique au sens étymologique du terme, à savoir « pour le bien de la cité », non pas une communication politicienne que le monde du Pouvoir nous sert trop souvent, par le biais des média.

La crise d'homéostasie au service de la montée en compétences

L'enjeu de l'accompagnement du changement demeure toujours la montée en compétences des collaborateurs, leur capacité à coopérer, leur flexibilité. C'est parce que l'environnement évolue que le changement ou l'adaptation s'impose. Or l'efficacité d'adaptation globale de l'entreprise est le résultat de la montée en compétences \otimes individuelles, \otimes d'équipes et \otimes de l'institution comme le signale B. Lecerf-Thomas.

Spécifiquement les compétences individuelles sont de deux types :

1. Les compétences métier clés propres au secteur d'activité. Ce genre de compétences est développé le plus souvent par de la formation.
2. Les compétences liées à la capacité de travailler en interdépendance d'une part et de façon indépendante d'autre part. Il s'agit là du développement de l'autonomie opérationnelle et psychique des personnels. Ces compétences sont développées le plus souvent par de l'accompagnement (pour le détail de l'accompagnement de l'autonomie, dépendance, contre-dépendance, indépendance, interdépendance, voir l'épilogue de cet ouvrage, page 247).

Figure 65 – La montée en compétences de l'entreprise, de l'équipe, de l'individu par l'intervention systémique (déclinaison d'après B. Lecerf Thomas)

B. Lecerf-Thomas propose quatre familles de compétences collectives à développer lors d'accompagnement du changement, lesquelles se déclinent chacune en quatre groupes :

1. Co-élaborer la vision et les stratégies...
 - \otimes Elaborer une communauté de vision.
 - \otimes Créer ensemble de nouvelles stratégies (ou en avoir le sentiment) de développement.
 - \otimes Savoir aller chercher les compétences manquantes dans l'équipe plutôt que toujours aller les chercher ailleurs, de façon externe.
2. Exister en tant qu'apporteur de valeur...
 - \otimes Savoir communiquer la valeur ajoutée qu'apporte l'équipe à la performance globale de l'organisation et sa contribution aux enjeux stratégiques avec un discours commun.
 - \otimes Savoir négocier les modalités de valorisation des résultats et les conditions de transmission de signes de reconnaissance.
 - \otimes Savoir stimuler la coopération et l'interdépendance.

3. Partager la responsabilité du processus et du résultat...

☒ S'engager dans une communauté d'objectifs opérationnels et élaborer collectivement les déclinaisons et les engagements réciproques.

☒ Evaluer ensemble les résultats et partager sur la valeur donnée aux apprentissages.

☒ Partager des expériences et des responsabilités.

4. Former un corps dans la cohésion, la diversité et l'ouverture relationnelle...

☒ Se connaître et connaître les besoins de communication liés aux profils de personnalité.

☒ Stimuler l'effort collectif et s'encourager.

☒ Réguler au plan relationnel.

L'ensemble des processus de team building, de coaching d'équipe et de mise en place de l'analyse de la pratique (« ENTRE 2 MAGNESITE » cf. tome 1) contribue au développement de ces compétences et comportements.

En ce qui concerne les compétences institutionnelles, j'en dénombre trois...

1. Développer le projet d'entreprise et sa responsabilité sociétale (le travail des valeurs de l'entreprise et de l'engagement citoyen de l'entreprise est un « devoir » de plus en plus prégnant et ne pourra pas rester longtemps une opération marketing verbeuse).

2. Organiser l'évolution culturelle managériale comme le propose par exemple le pacte de management de l'institut maïeutis (cf. tome 1) qui comprend trois aspects : le principe de subsidiarité, le contrat de coopération, une politique RH du management accompagné.

3. Organiser la « coopétition » (association de comportements stratégiques de coopération et de compétition simultanés de la part de deux ou plusieurs entreprises, terme employé par B Lecerf Thomas à la suite de ses concepteurs Nalebuff et Brandenburger) avec les acteurs de l'environnement. La logique derrière cette approche « coopétitive » est de développer un lien étroit entre fournisseurs et clients, dans le respect de chacun.

Principes qui régissent l'organisation de la crise

Pour organiser cette crise, B Lecerf Thomas explique qu'il faut disposer d'un cadre sécurisant, avec des objectifs légitimes pour les collaborateurs. Dans cette perspective, le cadre de l'intervention d'accompagnement du changement va servir de protection et les objectifs de boussole. Ceci permettra de traverser une période consacrée à la perte des repères passés et à la modification des modes de travail.

B. Lecerf-Thomas répertorie trois principes d'organisation de crise au sein des équipes. Ils constituent le fil rouge de l'approche de changement, véritable chemin critique de l'action...

1. « Passer du changement (externe) par adaptation naturelle au changement proactif par adaptation volontaire exige une accélération et un cadrage du temps au travers de la mise en œuvre d'une crise gérée dans cette perspective ». Cette perturbation / crise doit s'organiser sur la base d'une demande de la direction et d'objectifs légitimes pour le personnel. Sinon les résistances seront d'autant plus intenses.

2. « Il n'y a pas de transformation (interne de la personne) rapide possible sans travail sur les croyances et sur les pratiques simultanément » (travail simultané sur les procédures dures et sur les procédures molles)... Ceci implique donc de :

☒ Travailler sur les objectifs (avec notamment une démarche de visioning éventuel comme nous l'avons vu précédemment page 67, ou encore sur les différents niveaux d'objectifs, cf. l'étape du cadrage de la demande, ci-après page 166).

☒ Modifier les procédures dures ☒ pour atteindre les objectifs fixés, ☒ pour maintenir les apprentissages, ☒ pour les ancrer dans la durée, ☒ et les traduire dans de nouvelles pratiques opérationnelles.

☒ Modifier les procédures molles ☒ pour faciliter le désapprentissage des approches et comportements dépassés ou inefficaces, ☒ pour lever les résistances liées aux craintes de ne pas être à la hauteur, de ne pas savoir, de devoir sortir de soi-même, ☒ pour stimuler l'imagination des acteurs et la créativité.

3. Le changement d'homéostasie (durable) nécessite l'évolution :

☒ Des représentations des dirigeants, (via le coaching et la sensibilisation).

☒ Des modes de collaborations transverses (via les séminaires de team building, de team coaching, de mise en place d'analyse de la pratique de type « ENTRE 2 MAGNESITE »).

☒ Et de l'interaction avec l'environnement (via l'accompagnement des organisations à prendre en compte leurs responsabilités sociétales, écologiques, idéologiques, etc.)

Nous disposons désormais d'une ligne directrice d'organisation de crise pour faire évoluer l'homéostasie des systèmes. Mais il va falloir maintenant affiner considérablement la démarche afin de l'inscrire dans les termes de la demande telle que la formule le dirigeant ou l'équipe de direction. Les paragraphes suivants proposent trois « fils rouges » pour construire son intervention :

- L'approche en sept étapes d'A. Tonnelé qui a l'avantage d'être simple à appréhender
- La grille CREER de D. Bériot qui est un véritable chef-d'œuvre de mon point de vue mais qui est très sophistiquée
- Le parcours « Naitre-Re » de l'institut maïeutis.

Fil rouge pour construire son intervention : la grille d'A. Tonnelé

Arnaud Tonnelé a mené un travail que j'estime considérable de formalisation de grilles et d'outils d'accompagnement individuel et d'équipes dans deux ouvrages qui sont truffés de pépites et accompagnent le professionnel du coaching comme un livre de cuisine est toujours à

disposition de la bonne cuisinière. Ces livres sont très précis et peuvent servir de vademecum au jeune coach, comme à l'ancien d'ailleurs ! Je reprends ici quelques éléments que j'utilise.

Chronologiquement on retrouve trois phases dans le processus de construction et de déploiement d'une opération d'accompagnement d'équipe :

1. la phase « avant » l'opération qui se subdivise en cinq étapes ;
2. La phase « pendant » qui consiste à animer l'opération ;
3. La phase « après » qui est un débriefing avec le commanditaire.

Le schéma ci-après rend compte des contenus spécifiques propres à chaque temps de ce déploiement.

Figure 66 – L'approche en sept étapes (d'après A. Tonnelé)

Remarques

- La phase préparatoire est la plus longue et conditionne en grande partie la réussite de l'opération.
 - On constate à quel point cette démarche met à l'honneur la participation active des membres du groupe dans la mesure où les rendre acteurs évite de les maintenir inutilement dans une posture de résistance. La résistance empêche le système d'évoluer (l'homéostasie précédente est maintenue) alors qu'il devient nécessaire de passer à un nouveau niveau d'équilibre.
 - A l'étape 2, A. Tonnelé préconise de rencontrer les collaborateurs individuellement après avoir vu le dirigeant. Alain Cardon préconise le contraire dans son ouvrage « Coaching d'Equipe » car, dit-il, cela risquerait de renforcer les liens individuels (ce qu'il appelle des coalitions individuelles) au détriment de la relation du coach avec l'équipe en tant que système insécable, en tant qu'ensemble collectif. Je pense pour ma part que les deux positions se défendent, selon la nature de l'intervention. La position de V. Lenhardt va dans le sens d'une rencontre au travail ce qu'il a nommé le « travail de sherpa » qui consiste à interroger chacun sur les enjeux (les leurs, ce qu'ils perçoivent de ceux de leur patron, ceux de l'équipe et ceux de l'entreprise comme méta-système).
 - A l'étape 4, Tonnelé propose de restituer le travail de diagnostic d'équipe (issu des étapes 2 et 3) au leader. Cette étape est très proche de la restitution faite au patron suite au travail de sherpa préconisé par de Lenhardt. Je rappelle à titre indicatif les trois temps du travail de sherpa...
- ☒ Temps 1 : la première rencontre se fait avec le responsable : il convient d'amener le débat sur les enjeux opérationnels de l'intervention. En d'autres termes, il convient de travailler avec le responsable ce qui est le plus urgent. Les enjeux sont ensuite passés en revue : ceux du responsable, ceux de l'équipe selon le responsable et ceux de l'entreprise. Dans le dialogue, l'intervenant veillera à les contextualiser (que se passe-t-il dans l'environnement et dans l'équipe qui justifie l'intervention d'accompagnement). Les éléments de la vision (projet

commun) sont creusés avec le responsable. Tout ceci correspond en fait à l'étape 1 du schéma d'A. Tonnelé !

② Temps 2 : fort de ces informations obtenues du responsable, l'intervenant rencontre les différents acteurs en leur posant les mêmes questions. Il importe de comprendre qu'il ne s'agit pas de mener un audit mais bien des entretiens. On enrichira l'explicitation qu'ont les acteurs de ce qu'ils voient comme enjeux, en mettant en lumière la position du responsable auprès de ces acteurs : « Votre responsable dit que... Et vous, qu'en pensez-vous et qu'en penseriez-vous si vous étiez vous-même le patron ? »

② Ces entretiens permettent aux acteurs de s'exprimer, d'expliciter leurs enjeux et à l'intervenant d'apporter quelques concepts qui éclairent éventuellement la situation. Tout ce qui crée une alliance (reconnaissance mutuelle de la compétence des personnes en présence et de l'importance que l'on donne à leur parole, pensées, actions) sur laquelle on pourra s'appuyer lors du séminaire en équipe.

② Temps 3 : l'intervenant revient vers le dirigeant et lui rend compte de la perception qu'ont les collaborateurs de ses enjeux à lui en tant que responsable, ceux qu'ils considèrent être ceux de l'équipe et ceux de l'entreprise. L'information ainsi collectée reste anonyme mais donne à voir au dirigeant une image dont il ne dispose pas lui-même. Cela permet ainsi de rendre compatible à un certain degré les enjeux du responsable et les enjeux individuels des acteurs avant de se lancer dans l'action.

- Dans l'approche proposée par A. Tonnelé, le diagnostic est lancé avant l'animation. Nous avons vu au chapitre précédent qu'il est tout à fait possible (c'est ce que je recommande pour ma part) de le conduire pendant le séminaire, c'est à dire en présentiel et surtout avec toutes les parties prenantes du système qu'il faut accompagner.

Je renvoie le lecteur intéressé à l'ouvrage d'A. Tonnelé qui propose des grilles pour mettre en œuvre chacune des sept étapes (Fiche 1, « La bible du team building »).

A cette première approche assez simple, j'ajoute la démarche de Dominique Bériot qui me paraît très complémentaire et résolument systémique, même si elle apparaîtra aussi beaucoup plus sophistiquée. Elle s'applique d'autant plus que le demandeur se situe à un niveau élevé de la hiérarchie de l'entreprise.

Fil rouge pour construire son intervention : les cinq étapes de D. Bériot

Dominique Bériot a imaginé la grille CREER qui résume les cinq actions pivots de la démarche d'intervention systémique d'accompagnement du changement.

1. « C » pour « Cadrer la demande ». Il suggère de le faire au travers de la revue d'une dizaine de points cruciaux regroupés sous la forme d'un mobile en équilibre. Certains systémiciens parlent de ce cadrage de la demande comme d'un « travail de leading », de conduite d'entretien pour circonscrire correctement l'ampleur de la démarche à prévoir. L'enjeu est de donner des contours nets à une demande et aux objectifs qui la sous-tendent. Cette étape permet aussi d'identifier la position du demandeur (le demandeur est-il un simple transmetteur d'ordre, cf. page 169) et son degré d'implication.

2. « R » pour « Représenter l'impact des acteurs ». Nous avons vu que pour agir sur un système, il était important de prendre en compte les éléments qui ont le plus d'influence.

L'enjeu de cette étape est donc d'identifier ces acteurs et de ne retenir que ceux qui auront le plus d'impact.

3. « E » pour « Elaborer une stratégie d'intervention ». Il en retient deux : la stratégie de rupture et la stratégie d'évolution. Sachant que derrière toute demande de changement, il y a une demande de non changement (ambivalence de la nature humaine et homéostasie de tout système), il est important de comprendre que toute autre stratégie ne conduit qu'à renforcer l'homéostasie du système (la demande de non changement remporterait l'affaire dans ce cas !).
4. « E » pour « Engager une première opération, une dynamique de changement ». Il s'agit de lancer un séminaire ou une série d'actions avec les acteurs retenus qui seront construits pour atteindre les objectifs établis initialement et dans le respect de la stratégie choisie (d'évolution ou de rupture).
5. « R » pour « Réguler le système ». il s'agit là de la même démarche déjà évoquée dans le suivi des décisions, page Erreur ! Signet non défini..

Voyons maintenant dans le détail ces différents points proposés par cette grille...

Figure 67 – La grille CREER (d'après D. Bériot)

Cadrer la demande (aussi appelé « effectuer le travail de leading »)

Lorsque l'on se trouve devant une équipe de direction ou un dirigeant ou même un responsable d'équipe opérationnelle qui souhaite faire évoluer le système dont il a la charge, il importe de conduire l'entretien de telle sorte que l'on puisse disposer des composantes indispensables à la mise en œuvre d'une démarche de changement. D. Bériot en répertorie une dizaine. Il les a organisées en les mettant en équilibre comme sur un mobile.

Le schéma qui suit résume ces différentes composantes/domaines à aborder lors des entretiens de leading (ou de cadrage)...

Figure 68 – Cadrer la demande avec les dix composantes d'un système complexe (d'après D. Bériot)

1. La demande : quelle est la demande ? Elle est souvent assez confuse parce que l'interlocuteur parle plus souvent du problème que de ce dont il a besoin. Le travail consistera donc à déplacer l'énergie pour l'orienter vers la formulation et la clarification d'un objectif, (selon la logique du schéma page 100). Nous avons déjà vu les différents types de demandes (cf. page Erreur ! Signet non défini.) et il convient :

☒ De ne pas se laisser entraîner par des demandes qui n'en sont pas (anti-demande, non demande, contre-demande et demande solution), de contextualiser les demandes confuse, paradoxale, ambiguë, ambivalente, de transformer si possible la demande problème et la

demande solution en demandes objectifs, de faire émerger la demande latente derrière la demande explicite. Moins il y a de marge de manœuvre dans l'expression de la demande, plus nous conseillons de ne pas entamer de démarche de changement.

☒ De travailler le contenu des demandes pour qu'elles ne soient pas exprimées de façon vague ou trop générale (on fera usage du métalangage en PNL qui consiste à éviter les généralisations, les omissions, les distorsions). Accepter de travailler avec une demande vague, c'est garantir qu'il y aura des incompréhensions, des désaccords, voire des impossibilités de poursuivre la démarche entamée.

2. L'objectif n+1 : Il arrive plus souvent qu'on ne le pense que l'objectif soit insuffisamment dynamisé, c'est à dire qu'il n'est pas relié à une finalité supérieure. C'est la raison pour laquelle il est indispensable d'éclairer l'objectif initial « n » à l'aune de l'objectif « n+1 ». Pour faire émerger l'objectif de niveau supérieur, il suffira de poser la question ainsi « vous souhaitez atteindre cet objectif (n) en vue de quoi (objectif n+1), afin de quoi, pour parvenir à quoi ? » le tableau ci-dessous donne un exemple de mise en relations d'objectifs à plusieurs niveaux hiérarchiques. On veillera notamment à vérifier que les niveaux d'objectifs sont cohérents deux à deux. En cas d'incohérence trop patente, il sera conseillé de ne pas se lancer dans la démarche. Par ailleurs lorsqu'un groupe de personnes a une même demande, les niveaux supérieurs d'objectifs peuvent d'une personne à l'autre. Il faudra les harmoniser si cela concerne l'ensemble des membres du groupe considéré.

Niveaux d'objectif	Descriptif des objectifs hiérarchisés
Demande de niveau n	Je voudrais évoluer dans ma vie professionnelle
Objectif n+1	Pour augmenter mon champ d'expérience
Objectif n+2	Pour être en mesure de faire du management, gérer une équipe
Objectif n+3	Pour me préparer à devenir le patron d'une PME en sachant gérer tous les secteurs de l'entreprise
Objectif n+4	Pour réussir ma carrière
Objectif n+5	Pour réussir ma vie

Figure 69 – Lien entre demande n, objectif n+1, n+2, n+3 etc.

3. Le déclencheur : il s'agit de savoir pourquoi le demandeur souhaite mettre en place une démarche de changement maintenant précisément. Qu'est-ce qui a déclenché cette volonté ? Y a-t-il un caractère d'urgence ? Le déclencheur relève-t-il d'éléments propres à l'environnement de l'entreprise (exogènes) ou de facteurs internes à l'organisation (endogènes) ? Que se passerait-il si on ne changeait pas ? Ces différentes questions permettent éventuellement de débusquer les manques de détermination de demandeur et l'absence de volonté de changement.

4. Les résultats : problème, objectifs et résultats sont trois aspects bien différents. Demander à l'interlocuteur ce qu'il souhaite atteindre en termes de résultats plutôt qu'en

termes d'objectifs permet d'identifier à quoi l'on saura que la démarche a été couronnée de succès. Il est plus aisé de déterminer des résultats quantitatifs que qualitatifs. S'ils sont qualitatifs, il conviendra de se mettre d'accord sur une façon de les évaluer.

Ce premier bloc d'informations (demande, déclencheur, résultats) est essentiel à obtenir le plus rapidement possible lors de l'entretien de leading. Sans elles, nous ne savons pas si la démarche entreprise est pertinente ou non. Elles sont donc hautement stratégiques (i.e. porteuses de sens, identifiées par la forme triangulaire sur le schéma). Une fois ces informations obtenues, il s'agit de déterminer le système avec lequel l'accompagnement du changement sera mis en œuvre ; autrement dit les acteurs à prendre en considération pour l'intervention. On retrouvera trois types d'informations : les acteurs, leurs enjeux et leurs relations.

5. Les acteurs : il s'agit d'identifier les personnes ou sous-systèmes qui sont pris dans la problématique apportée par le demandeur. Il serait naïf de penser qu'il ne faut comprendre que ceux à qui le processus de changement va s'appliquer. Il importe de voir l'ensemble des acteurs qui sont impliqués et qui va de la conception à la mise en œuvre du changement au suivi, etc.

Dominique Bériot identifie sept types d'acteurs à identifier et à prendre en considération, au risque de ne pas faire aboutir le processus en cas de négligence.

❓ Les porteurs de changement : « ce sont des responsables qui tentent d'anticiper les évolutions ou de s'adapter aux événements imprévus, cherchant par tous les moyens d'assurer le développement de l'entreprise voire la survie du système ». Ce sont eux qui décident des changements à opérer ; ils sont souvent missionnés pour cela. On les retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie. Ils se sacrifient souvent, ils font du changement leur cheval de bataille.

❓ Les transmetteurs d'ordres : « ils sont souvent responsables d'entités opérationnelles ou fonctionnelles et sont mandatés pour mettre en œuvre un changement sans nécessairement en avoir assimilé le bien-fondé ». Ils ne sont donc pas très impliqués, voire pas d'accord.

Leurs désaccords éventuels s'incarnent dans des stratégies pour que rien ne bouge et que le changement reste virtuel. Le discours reste incantatoire, les orientations restent générales faites de diagnostics, de groupes de travail, de propos sur la méthode... Cela usent le processus de changement, jusqu'à ce qu'il n'ait plus de jus.

❓ Les décideurs de moyens (financiers, matériels, humains) : leur influence est parfois considérable (responsable financier, direction des achats, responsable formation) et « interviennent en amont des projets de changement ou tout au long de la chaîne des opérations ». Ils sont situés à différents niveaux de la hiérarchie et sont fort difficiles à gérer.

❓ Les cibles du changement : « elles subissent les modifications qui portent sur l'organisation, les relations, le comportement ou le fonctionnement. N'ayant pas demandé le changement, elles manifestent spontanément des résistances. » Leur marge de négociation et d'action est très étroite : soit elles se résignent après avoir râlé et négocié, soit elles quittent l'entreprise.

② Les supporters : « ce sont les inconditionnels. Toujours prêts à s'engager ». Ils sont centrés sur l'action, les solutions, la mise en œuvre des directives qui ont été construites.

Il sera essentiel dans la stratégie de changement d'augmenter le nombre de supporters pour faciliter l'adhésion de l'ensemble du système.

② Les opposants : « ils ont une forte capacité à résister volontairement aux changements imposés. Ils défendent ardemment leurs intérêts et ceux des cibles du changement » (représentants du personnel, cadres, organisations syndicales). Les motivations des opposants sont variées selon les catégories de personnels. Ils sont à prendre en considération dans l'élaboration de stratégies de changement.

② Les parasites permanents : « ce sont des d'acteurs qui pèsent en permanence sur fonctionnement de l'entreprise et réduisent sa capacité d'adaptation (freins endogènes qui génèrent une inertie permanente). » Ils considèrent leurs enjeux personnels comme une priorité (ce sont les parasites) ; ils se comportent comme si l'organisation qui les fait vivre était immortelle. On y trouve aussi les « parachutés » (ils pantouflent) venant par exemple d'organismes de tutelle (ministères et autres organes public). Ils ne se sentent tout simplement pas impliqués par le changement. L'entreprise ne sachant pas comment les gérer, elle accepte leur présence (voire la favorise).

L'enjeu n'est pas de juger les personnes (ce qui est contraire à l'esprit systémique), mais d'identifier ces rôles et de repérer leur capacité à favoriser le changement ou à le freiner.

6. Leurs enjeux : il me semble utile de donner une définition de ce que l'on appelle « enjeu ». Ce terme est devenu générique et se trouve employé très fréquemment comme synonyme d'objectif, de finalité, parfois même de valeurs. Dans le cadre qui nous occupe, on parlera d'enjeu pour une personne lorsque celle-ci aura des comportements et des croyances qui visent à satisfaire à tout prix l'objet de cet enjeu. Sans quoi, elle aura le sentiment (réel ou fantasmé) qu'elle est perdante, qu'elle a raté quelque chose, qu'elle est le dindon de la farce, etc. Prenons un exemple simple et non sujet à polémique : lorsque vous avez un voyage de 500 km à faire en voiture et que vous ne disposez que de 300 km d'autonomie, trouver une station essence dans les trois cents premiers km sera un enjeu pour vous. A mesure que vous approcherez de la limite des 300 km parcourus, cet enjeu deviendra de plus en plus prégnant.

Les enjeux d'un acteur ne sont pas toujours visibles, mais la fonction dans le système que ce dernier occupe va nous renseigner sur sa nature (comme nous l'avons vu dans la présentation des sept types d'acteurs) ou encore les colorer. Lorsqu'un enjeu opérationnel se maille d'un enjeu identitaire (ou de rôle), la prise en compte des enjeux devient encore plus importante et simultanément plus délicate à opérer. Il sera utile alors de bien connaître et gérer les processus relationnels de régulation que l'on mettra par exemple en œuvre au cours des séminaires de team building. Rappelons enfin que les acteurs ne sont pas naturellement enclins à laisser voir ni à divulguer explicitement leurs enjeux (parce qu'ils ne sont pas tous avouables, ou tous conscients). Ceci induit parfois des situations analogues à un « bal masqué ». La connaissance des règles de communication sera un incontournable pour l'agent du changement ou pour le « Responsable Transitionnel ».

On mettra en évidence les enjeux en demandant par exemple à notre interlocuteur ce que tel ou tel type d'acteur (principalement les cibles du changement) a à gagner ou à perdre dans le processus envisagé. Il s'agira donc d'évaluer l'implication des acteurs.

7. Les relations : elles sont le vivier des leviers du changement. Nous l'avons répété maintes fois déjà, l'approche systémique cherche à intervenir sur les relations pour permettre au système de réguler ses propres dysfonctionnements et de s'adapter volontairement aux évolutions de l'environnement. On cherchera notamment à identifier la nature des relations entre sous-systèmes (deux à deux), entre personnes (notamment celles qui ont le plus d'influence), la récurrence de ces relations (notamment celles qui semblent poser problème ou qui doivent évoluer). il s'agit donc d'identifier les parties des processus interactionnels qui génèrent le problème ou ce qui, dans la relation à l'environnement, ne se régule pas de façon satisfaisante.

Dernier groupe d'informations à considérer pour se représenter le système complexe à accompagner : les éléments qui vont nous renseigner sur les marges de manœuvres dont on dispose pour agir. Il s'agit des évolutions possibles, des contraintes et des ressources, des solutions déjà tentées.

8. Des évolutions prévisibles au moment de l'entretien de leading : l'enjeu est de s'interroger sur la pertinence des solutions qui seront préconisées dans l'intervention. Il convient qu'elles soient adaptées sur le moyen terme. Ces évolutions peuvent concerner par exemple les tendances du marché.

9. Des contraintes et des ressources : il peut y avoir des contraintes légales très prégnantes à prendre en considération dans la conception de la démarche de changement. Faire évoluer par exemple les modalités de travail (temps de travail, âge de la retraite, etc.) doit obligatoirement respecter le droit en cours (à moins d'envisager la réforme du droit du travail auquel aucun politique ne souhaite se frotter en France ou bien timidement semble-t-il, tant c'est complexe !). prendre en considération les contraintes et les ressources permet de délimiter la stratégie de changement à mettre en œuvre et de s'appuyer sur les forces vives du système.

10. Des solutions déjà tentées : dernier point essentiel, les tentatives de solutions déjà mise en œuvre et qui n'ont pas suffi, n'ont pas été satisfaisantes, ont échoué... L'enjeu consiste à ne pas proposer de faire un peu plus de la même chose, ni de suggérer quelque chose qui est déjà en cours de réalisation.

Le schéma suivant résume les questions que l'on pourra poser pour aborder chaque composante du système à considérer dans l'intervention de conduite du changement.

Figure 70 – Les questions pour circonscrire les dix composantes d'un système complexe

Le mobile ainsi renseigné nous donne de voir l'équilibre du système dans sa dynamique de changement. J'ajoute à cette appréhension de l'équilibre en place, l'évaluation de l'équilibre du système lui-même, avant la mise en œuvre de sa dynamique de changement. Pour cela j'ai recours à ce que préconise B. Lecerf Thomas. Elle recommande en effet de chercher à comprendre et d'évaluer l'homéostasie du système avant toute intervention qui vise à le faire évoluer. A mal appréhender les éléments constitutifs de sa stabilité, voire de ses enkystements, on risque de s'échiner à vouloir faire évoluer le système sans grand succès. Les quatre aspects contribuant le plus à la stabilité dynamique des systèmes humains sont pour elle :

- Ce qui a été forgé par l'histoire du système (ce qui l'a construit). Par exemple, si l'on considère une équipe comme étant le système à faire évoluer, on pourra analyser l'homéostasie à partir d'éléments tels que :

- ❓ Les décisions qui ont motivé la constitution de l'équipe.

- ❓ La motivation de la personne qui a défini le profil des membres de l'équipe, ses missions, son organisation.

- ❓ La façon dont les membres ont été recrutés.

- ❓ Les réussites, les échecs...

- ❓ les départs (mutations, licenciements, démissions).

- Ce qui est déterminé par la fonction du système (rôle). Pour le cas d'une équipe, la fonction de celle de l'équipe RH, celle de la direction du Système d'Information, du marketing n'ont pas les mêmes enjeux ni les mêmes relations avec les autres.

- Ce qui vient de l'organisation propre du système. Cela comprend par exemple pour une équipe :

- ❓ Son type d'organisation ou sa culture (hiérarchique, matricielle, résiliaire, ou encore institutionnelle, technologique en mode projet, humaniste, en réseau). Cette organisation influence sur la manière dont le responsable d'équipe interprète et met en œuvre la mission.

- ❓ Le style du management du responsable de l'équipe change considérablement la capacité d'autonomie de l'équipe : l'amplitude de l'équilibre homéostatique est différente selon un management directif, persuasif, participatif, déléguatif...

- Certains processus de fonctionnement du cerveau (mis en évidence par les neurosciences) :

- ❓ Elkonon Goldberg montre que notre cerveau a développé le processus de la reconnaissance des formes pour appréhender le réel afin d'optimiser nos connaissances et expériences passées et ne pas avoir à vivre chaque problème comme un défi totalement nouveau. Le cerveau a une préférence pour les formes connues, ce qui pose des problèmes pour appréhender de nouvelles connaissances et adopter de nouveaux comportements.

- ❓ Il ajoute que notre cerveau privilégie certains choix et en exclut d'autres au bout d'un certain temps comme on élaguerait un arbre, ceci du fait de l'expérience. Ces raccourcis de sélection sont des circuits neuronaux privilégiés (que l'on pourrait regrouper sous le terme de méta-programmes en PNL). L'élagage et nos modes de sélection des informations nous amènent à des ancrages de croyances et de connaissances. L'élagage renforce donc l'homéostasie en ce qu'il réduit certaines possibilités pour en renforcer d'autres.

☒ Lionel Naccache montre par ailleurs que pour maintenir une cohérence interne satisfaisante et élaborer sa représentation dynamique de la réalité, chacun se construit une fiction à partir de ses croyances et de ses valeurs. Cohérente et logique, cette fiction participe de l'homéostasie psychique de la personne.

L'histoire, la fonction et l'organisation du système d'une part et d'autre part le fonctionnement du cerveau (reconnaissance des formes, élagage, élaboration de fiction) sont des aspects à prendre en compte pour comprendre le degré d'homéostasie en place. Nous verrons à l'étape de l'engagement d'une première opération comment agir sur l'homéostasie (cf. page 177).

Représenter l'impact des acteurs

Alors que nous avons identifié les acteurs clés à prendre en considération et leurs rôles respectifs (cf. page 169), il faut maintenant choisir ceux qui sont à prendre en considération dans la mise en œuvre du changement. Avec qui faut-il travailler ?

En vertu de la propriété de totalité et de non sommativité des systèmes, on agira sur les éléments qui sont susceptibles d'influencer le plus (voire la totalité) du système considéré. A la suite de D. Bériot, je propose pour ce faire d'appliquer la modélisation de « représentation synchronique » des acteurs. Cela donne une vision globale de la complexité d'un système par la seule mise en relation des composants pertinents et de leurs relations.

Derrière le terme savant de « représentation synchronique », il s'agit en fait de construire un schéma avec l'ensemble des acteurs du système à considérer et de qualifier les informations suivantes :

- Le niveau d'accord de chaque personne par rapport à l'objectif n+1 : on cherche la position d'un acteur – son niveau d'accord – vis-à-vis de l'objectif n+1.
- Le pouvoir d'influence : on le définit par la capacité permanente de générer chez les autres acteurs à considérer une modification ou un renforcement de leurs comportements (ou de leurs enjeux).
- La nature des relations récurrentes entre les acteurs : cela concerne trois aspects, que je résume par la phrase « Qui lance les « DÉES » de la relation ? »

☒ Qui a le pouvoir de Décision par rapport à l'objectif ou a le degré le plus fort dans les décisions adjacentes ? (D)

☒ Qui est l'initiateur des Échanges dans la relation ? (E)

☒ Quel est le degré de Synergie entre les acteurs deux à deux ? (S)

C'est par une lecture globale des interactions récurrentes entre les acteurs que l'on parvient, le plus souvent, à repérer les points de résistances et les incohérences pour déterminer des leviers de changement. Le schéma de la page suivante présente les conventions pour procéder à cette représentation.

Lorsque j'accompagne en séminaire des équipes qui doivent par exemple travailler ensemble à la réalisation d'un projet et que des problèmes relationnels émergent ainsi que des manques de clarté sur les rôles de chacun, j'utilise fréquemment cette modélisation en proposant aux acteurs de construire en binôme ou trinôme la représentation synchronique de leur équipe. Non seulement c'est très clarifiant mais c'est aussi assez ludique. Chaque sous-groupe présente ensuite aux autres membres de l'équipe son schéma. Ce type de mises à plat de représentations conduit à des prises de conscience profondes en matière d'ajustements à apporter.

Je leur donne simplement la fiche résumant les conventions de représentation pour modéliser les relations de façon synchronique (schéma ci-dessous).

Figure 71 – Convention pour la modélisation synchronique

Elaborer une démarche stratégique d'intervention pour déclencher le changement

D. Bériot propose deux approches efficaces du changement : l'une repose sur une stratégie évolutive et l'autre sur une stratégie de rupture. Il constate que nombre d'entreprises ont une pratique du changement homéostatique plutôt qu'une stratégie.

Trois types de changement

1. Le changement homéostatique... C'est souvent le cas des entreprises dans lesquelles les liens entre acteurs sont régentés, canalisés, minimalisés et que la communication est téléguidée par le haut de la hiérarchie dans une logique de contrôle. L'approche du changement consiste à passer du temps à expliquer aux acteurs ce que l'on attend d'eux pour la mise en œuvre du changement tout en essayant de tenir compte de ce qu'ils souhaitent. Des groupes de réflexion chargés de faire des propositions fleurissent mais les acteurs (notamment les cibles du changement) déploient leurs résistances et/ou font le dos rond en attendant que ça passe...

Rien ne se passe car le changement ne vient que si l'homéostasie est bousculée par des interactions perturbatrices (rétroactions positives). Une intervention efficace ne le sera donc que dans la mesure où une authentique stratégie est mise en place...

Figure 72 – Le changement homéostatique : absence de stratégie (d'après D. Bériot)

2. La stratégie d'évolution : dans ce cas la démarche est progressive et aboutit à un changement partiel ou total. En fait, les interactions entre acteurs sont suffisamment mobilisantes et motivantes pour que les résistances soient dépassées. Le système se transforme peu à peu et de nouveaux comportements émergent dans le sens de la cible imaginée.

Les maîtres mots de ce type de travail pour faire progresser le système dans le sens du changement sont « prises de conscience », « coopération », « participation active des acteurs à leur propre changement ». Cette stratégie fait appel à l'information, l'explication, la

démonstration, l'argumentation mais de façon circulaire et non hiérarchique comme dans les systèmes qui pratiquent le « changement homéostatique ».

Il implique les acteurs dans la clarification et la recherche commune des objectifs, de solutions, la mise en œuvre de nouvelles pratiques, de nouveaux processus, de nouvelles règles, le choix des ajustements à faire au cours de la démarche de changement...

Bériot rappelle que « dans ce processus évolutif, il faut compter avec le temps pour la prise de conscience, la maturation et l'appropriation des nouvelles pratiques. »

Figure 73 – Stratégie de changement évolutive (d'après D. Bériot)

3. La stratégie de rupture : « elle consiste à placer le système dans un nouveau cadre et à lui donner une nouvelle vision de la réalité. » Dans cette perspective, le système devient obligé de changer, presque malgré lui. Ce changement est souvent perçu par les acteurs comme inacceptable s'ils ne l'ont pas demandé ; il entraîne blocages et hostilité, peut poser des problèmes psychologiques (voire éthiques). Cela exige donc des accompagnements pour activer la résilience du système. Il sera utile pour le dirigeant de connaître et d'identifier les réactions du système lorsqu'une telle stratégie est mise en œuvre (le détail de ces réactions est fourni sur le schéma page Erreur ! Signet non défini.).

Figure 74 – Stratégie de changement par rupture (d'après D. Bériot)

Comment choisir sa stratégie d'intervention ?

Chaque intervenant aura sans doute sa préférence en terme de stratégie : rupture ou évolution ? Mais au-delà des préférences, il est crucial d'identifier les critères pour savoir s'il est pertinent d'engager ou non une intervention de rupture. Pour D. Bériot, il faut le faire lorsque :

- « L'intérêt commun vital de l'entité est en jeu (pas nécessairement la totalité des personnels mais pour la majorité d'entre eux).
- La conviction qu'une approche évolutive n'aboutirait qu'à un résultat négatif (le retour à l'état antérieur) dont les conséquences seraient dommageables pour tous.
- Une pression de l'environnement (politique, législatif, économique, social) laissant peu de marge de manœuvre pour accepter de ne rien faire en attendant des jours meilleurs. »

Rappelons avec A. Cardon ou B. Lecerf-Thomas que quelle que soit la stratégie retenue (d'évolution ou de rupture), la finalité demeure l'instauration de nouvelles stratégies relationnelles pour la montée en compétences du système et l'atteinte des objectifs que l'équipe se fixe.

Les principes suivants sous-tendent les interventions en équipe :

1. Le système prend le pas sur l'individu, mais les individus doivent être envisagés à la mesure des relations qu'ils établissent pendant l'intervention.
2. Il ne peut pas y avoir de changement sans processus émotionnels. La responsabilité de l'intervenant sera de faciliter les changements de représentations des participants et d'accompagner les émotions (nous y reviendrons dans la quatrième partie, page 200).
3. Pour changer de comportements, il faut désapprendre ce que l'on a appris et apprendre d'autres choses. Se développer, c'est construire et activer des stratégies cognitives d'une part et d'autre part désapprendre et inhiber les stratégies qui nous ont permis de grandir mais qui sont devenues obsolètes. Il s'agira d'enrichir la palette de modèles cognitifs de chacun (lesquels permettent la reconnaissance de formes), afin de renforcer l'adaptabilité des acteurs.
4. Le changement provient de la tête ou de la marge. Le rôle du top management et du middle management étant important, il faudra les solliciter dans ces opérations d'accompagnement aussi bien en tant que sponsors, qu'acteurs directs et qu'en relais.
5. Les résistances sont à prendre en considération comme signes visibles que le système est en vie. Si tout est facile, sans frottement, il y a fort à parier que rien de change !
6. Les processus relationnels prennent le pas sur le contenu proprement dit lors des séminaires. Tout l'art de l'intervention va consister à faciliter les désapprentissage par la mise en place de relations bienveillantes qui remplaceront la concurrence malsaine entre les personnes (ad hominem) par la concurrence saine des idées. Tout un programme !

Figure 75 – Six constats à garder en mémoire lors des interventions en équipes

Engager une première intervention

Après avoir établi une représentation du système complexe avec le mobile, établi l'impact des acteurs, définis des principes stratégiques d'action, il convient de lancer la première opération.

Il importe de placer la première intervention dans un dispositif global ou architecture du changement. Par un schéma chronologique (diachronique) on précisera les principales étapes de la démarche. On décidera avec l'équipe de direction de lancer l'action au moment le plus opportun (conjonction de facteurs relationnels, d'événements dans l'environnement et d'intuition).

La première action de changement doit être reliée à l'objectif afin de disposer d'un repère de cohérence. Il conviendra de formaliser de manière précise la façon dont l'action devra se dérouler, notamment pour rassurer le commanditaire, le dirigeant, les acteurs clés du système. On gardera néanmoins une grande souplesse : logique de cible et logique d'émergence devront cohabiter. On prévoira des modalités de régulation (cf. quatrième partie, page 200) et des options quant aux modalités des séminaires suivants.

Voyons ce que V. Lenhardt et A. Tonnelé disent des polarités et nature de l'intervention...

Les polarités de travail « ORF » de V. Lenhardt

Du point de vue générique, V. Lenhardt explique que tout séminaire va porter sur les trois polarités que sont les Opérations, la Régulation et la Formation, lesquelles sont toujours présentes mais à des degrés divers lors des différentes rencontres collectives que le coach anime ou auxquels il participe en position distante (méta). Il faut entendre par :

- Opérations, tout ce qui a trait à la vie opérationnelle de l'équipe et même de l'entreprise. Cela touche aussi bien les missions, que les fonctions, que les résultats. On va aussi retrouver le travail de vision à mener et sa déclinaison opérationnelle dans l'entreprise selon les six niveaux d'ordre déjà évoqués au chapitre 14 (vocation, ambition, valeurs, principes de management, priorités stratégiques et plans d'action, cf. page 70). On peut aussi utiliser le modèle des sept S de McKinsey pour penser ce que concerne l'opérationnel : chacun des sept S (Strategy, Structure, System, Skills i.e. compétences, Styles, Staff i.e. les ressources humaines, Super OrdinateGoals i.e. la vocation) peut être le champ d'amélioration, d'évolution, de changement et, in fine, de transformation.

- Régulation, un continuum de processus qui va de la mise à plat des représentations à la gestion de conflits en passant successivement par la métacommunication, la médiation et la confrontation. Cela fait l'objet du chapitre suivant. En bref, nous pouvons dire que réguler, c'est instituer des pauses dans les processus de vie collective qui sont naturellement centrés de façon écrasante sur l'opérationnel et de décider de faire « autre chose » et surtout de le faire « autrement ».

- Formation, les sujets sur lesquels il faudra fournir un contenu théorique et pratique pour permettre aux membres de l'équipe individuellement et collectivement d'atteindre leurs objectifs. La formation va porter sur trois familles de compétences :

☐ La technique : ce sont les formations nécessaires à la production (formation à l'informatique, aux langues, etc.). Ce type de formation ne peut être couvert par le coach. Il n'est pas là pour cela mais sa présence pourra éventuellement faciliter l'émergence et l'explicitation des besoins en cette matière.

☐ Le comportement / le management : il s'agit des compétences que l'on regroupe dans le fameux « DIAM » (le Développement de l'Identité Autonome Managériale, cf. partie 2) et le « DES » (le Développement du Dirigeant Entrepreneur de Sens, cf. partie 3). On retrouvera par exemple la communication, la gestion du stress, la gestion du temps, la prise de décision, les stades de développement du manager, des équipes, etc. mais aussi les quatre familles de compétences que nous avons évoquées avec B. Lecerf-Thomas au début de ce chapitre (page 160).

☐ La culture : il s'agit pour le coach d'aider ☐ à développer le projet d'entreprise et sa responsabilité sociétale (le travail des valeurs de l'entreprise et de l'engagement citoyen de l'entreprise est un « devoir » de plus en plus prégnant et ne pourra pas rester longtemps une opération marketing verbeuse), ☐ à déployer par exemple le pacte de management de l'institut maïeutis (cf. tome 1) qui comprend trois aspects : le principe de subsidiarité, le contrat de coopération, une politique RH du management accompagné et ☐ à organiser la « coopération » dans le système.

Ce modèle simple permet par conséquent de structurer en conscience une démarche qui se déploie dans le temps et l'espace et se centre sur tel ou tel aspect en fonction des besoins du groupe. Par ailleurs ce modèle est très utile aussi pour vulgariser auprès des entreprises, la démarche et le modus opératoire des interventions lorsque leurs demandes portent sur l'accompagnement des équipes et des organisations.

Le coach doit continuellement intégrer et adapter ces trois les polarités « ORF » en intelligence de situation, ce que l'on traduit dans le schéma ci-dessous par la taille plus ou moins grande des flèches (représentées sur l'axe du temps).

Figure 76 – Le modèle ORF (d'après V. Lenhardt)

Les polarités de travail « OFFERT » d'A. Tonnelé

A. Tonnelé a enrichi le modèle ORF de V. Lenhardt en le déclinant sous la forme de l'acronyme « O.F.F.E.R.T » dont il propose le moyen mnémotechnique suivant : « le team building est un temps offert pour le développement de l'équipe ». Voyons donc ce qu'il préconise comme séquences-types à inscrire au programme des séminaires collectifs. Voici la signification de chaque lettre :

- O pour « Opérations » dont le contenu est identique à celui de V. Lenhardt.
- F pour « Formation », même remarque. Il insiste sur la nécessité de vulgariser auprès des personnels de l'entreprise les résultats des recherches des quelques soixante dernières années en matières de management, de motivations, de gestion humaine, de dynamique de groupe. Car il y a un déficit chronique de connaissances de la part d'un grand nombre de managers en ces matières, ce qui empêche dans une certaine mesure aux équipes de grandir ensemble.
- F pour « Fun » : les images que véhicule le team building sont très empruntées de moments ludiques pour permettre à l'équipe de se ressourcer. Il est vrai que les groupes sont soumis à la permanence d'objectif à atteindre qui augmentent d'une année sur l'autre avec des ressources qui ne cessent de diminuer. Mettre du fun est incontournable pour ne pas que « la corde casse à force de tirer dessus ». Le second enjeu du fun est d'amener les co-équipiers à s'ouvrir et à se rencontrer sous un autre angle que celui du quotidien professionnel, pour susciter le désir de la coopération.
- E pour « Entretien » : il s'agit d'assurer l'entretien de l'équipe comme on mènerait son véhicule à la révision. Or plus on demande aux équipes, plus il est important d'offrir des espaces et temps de repos qui seront l'occasion de revisiter les règles de fonctionnement d'équipe, de faire le point sur la stratégie, ou encore de se réajuster sur des aspects qui ont pris du jeu dans le quotidien. Ma recommandation est que cinq journées par an soient consacrées à ces temps de mise au vert.
- R pour « Relations » : les relations sont maltraitées dans la course à l'amélioration permanente des performances, à l'optimisation des processus de travail. Les séminaires de team building sont conçus pour recréer une certaine gratuité relationnelle et redonner une dose d'inutilité aux temps passés ensemble.
- T pour « Temps » : d'une part il s'agit du temps consacré au séminaire qui propose un rythme différent du quotidien, à savoir lent par nature pour sortir du culte de l'urgence et permettre précisément aux personnes d'apprendre à être au lieu de faire. D'autre part il s'agit de prendre conscience du temps long qui est nécessaire pour que le collectif se tisse. Car monter une équipe solide et solidaire cela prend du temps.

Les polarités de travail proposées par B. Lecerf-Thomas

B. Lecerf-Thomas propose d'orienter l'action dans team building autour de quatre polarités d'interventions que j'ai récapitulées et « acronymisée » dans la grille « HAMR ». Le moyen mnémotechnique que je suggère est « le changement en équipe a éventuellement quelque chose d'amer »

- « H » pour « évaluer l'Homéostasie ou la cohérence dynamique du système » pour identifier les leviers, les résistances, les acteurs, etc. Il s'agit ici in situ de prendre en considération l'histoire, la fonction, l'organisation de l'équipe devant laquelle on se trouve et d'identifier le degré de souplesse des personnes impliquées. A chaque séminaire, ce travail est à refaire car les personnes contribuent à l'homéostasie de l'équipe. Il faut donc toujours « reprendre la température » avant d'agir.
- « A » représentant le deuxième sillon de l'action à mettre en œuvre. Il signifie « désapprendre pour Apprendre et Apprendre à désapprendre ». L'enjeu est de savoir comment le cerveau maintient l'homéostasie mais peut aussi, si on en connaît le fonctionnement, être sollicité dans la perspective du changement. C'est un standard incontournable que l'animateur et les équipes doivent intégrer.
- « M » pour « connaître et savoir utiliser les éMotions », apprendre à les gérer collectivement pour s'en servir. L'enjeu est de stimuler le désir, ce dernier devant être appuyé sur l'insatisfaction, non pas sur la peur. Les peurs doivent être verbalisées et allégées, la colère, acceptée et utilisée en énergie positive vers la conquête, la détresse, comme levier pour renforcer les besoins de lien et de signes de reconnaissance. Le travail sur les émotions et la régulation entre acteurs est un invariant de chaque séminaire d'équipe (c'est le « R » du modèle « ORF »).
- « R » pour « prendre en compte les Résistances », phénomène parfaitement naturel lié à l'homéostasie comme nous l'avons déjà vu par ailleurs. Mais pour transformer ces résistances, trois développements sont à envisager :

☐ La capacité des dirigeants à développer leur vision, à prendre des décisions même sans visibilité (cf. page 113), à favoriser les désapprentissages.

☐ La prévention de relations nocives de types bouc-émissarisation / victimisation, peterisation / prématuration..., relations maintenues par des systèmes de défenses obsolètes et archaïques (cf. page 230), autant de comportements mis en lumière par J.A. Malarewicz.

☐ L'autonomisation des collaborateurs, notamment au niveau psychique pour assumer les nouveaux modes de coopérations qui exigent maturité et souplesse (cf. épilogue page 247).

Là encore, ce n'est jamais acquis et toutes les actions en séminaire collectif doivent avoir ces objectifs en ligne de mire.

Réguler le système

Dernier aspect de la grille CREER de D. Bériot, l'art de réguler le système et la démarche. Ce point s'applique en continu dans la démarche. Dans le processus de régulation d'un système, il y a toujours deux étapes, celle de la rétroinformation et celle de la rétroaction qui porte soit sur le système à piloter, soit sur l'objectif initial (cf. schéma page Erreur ! Signet non défini.)

Force est de constater que l'étape de rétroinformation est généralement assez bien mise en œuvre mais que cela n'est pas toujours traduit en rétroaction. Le processus de régulation peut être considéré selon le protocole proposé par la grille RADAR de Bériot :

1. Recueil des informations : il s'agit de réaliser un retour d'informations sur l'environnement, les comportements, les résultats atteints.
2. Appréciation à porter : il s'agit de définir une méthode d'analyse et formuler des propositions.
3. Décision à prendre : il s'agit de veiller à ce qu'une décision soit prise.
4. Action à lancer : il s'agit de vérifier la réalité de la mise en œuvre.
5. Résultat atteint : il s'agit d'apprécier l'effet de la régulation sur les résultats à atteindre.

Ces différents points doivent être régulièrement abordés lors des séances de débriefing avec le dirigeant. Le schéma ci-dessus reprend les éléments qui me semblent essentiels sur la régulation :

Figure 77 – Récapitulatif des points essentiels de la régulation d'un système

Les pièges/erreurs que j'ai le plus souvent rencontrés sont les suivants :

- Le manager ne précise ni le but ni les résultats qu'on attend de l'analyse de la situation problématique.
- Le recueil des résultats obtenus est mené de façon approximative (phase de rétroinformation).
- Le manager ne prend pas ou fuit les décisions de rétroaction (phase de rétroaction), ce qui conduit à la démotivation des acteurs concernés.

Compétences du manager – régulateur

Pour mener ce genre de régulation du système dont il a la responsabilité, le manager va devoir développer une série de compétences... Il doit avoir les capacités de contrôler, de s'adapter, de communiquer, de suivre une action jusqu'à son terme, d'être crédible et de manifester du courage. En coaching, lorsque l'on parlera de processus de décision liés à la régulation du système dont il a la charge, on pourra aborder la problématique posée en visant à développer ces capacités chez le manager.

Fil rouge pour accompagner les équipes de direction : le parcours « NAITRE-RE » de l'institut maïeutis

Mes années de pratique sur le terrain m'ont amené à définir une démarche d'accompagnement de Comités de Direction que j'ai appelée « NAITRE-RE » (dont le nom est inspiré de la publicité du Club Med « Etre-Re ») et qui signifie « Naviguer Aux Instruments avec une Traduction Economique de Relations Equilibrées ». Cette démarche d'intelligence collective a vocation d'accompagner des équipes dirigeantes à appréhender la conduite systémique de leur activité,

le management de la complexité, le développement de relations saines qui conditionnent la coopération. Elle traite des cinq polarités suivantes sur des séminaires de deux jours répartis toutes les six semaines :

1. Le travail de vision pour se projeter et faire mémoire de l'impulsion initiale de l'entité (pour le détail théorique, se reporter à ce que je dis de cette approche au chapitre 15, page 67).
2. La compréhension des phénomènes organisationnels et notamment la prise en compte de l'histoire, des styles de leadership, des relations et phénomènes récurrents entre services, etc. (pour le détail sur la façon de penser l'organisation, se reporter au chapitre 14, page 37).
3. Le fonctionnement de l'équipe de Direction, les modes de traitement de l'information, la compréhension des paradigmes ambiants, le travail sur la cohérence et la cohésion d'équipes... Pour plus de détails se reporter dans ce chapitre à la page et au chapitre 21 page 200)
4. La connaissance de soi, de ses besoins, de ses modes de communications interpersonnels, de ses comportements sous stress, etc.
5. Le déploiement de l'intelligence collective aux niveaux hiérarchiques suivants, l'accompagnement l'autonomie des membres de son équipe (pour le détail de l'accompagnement de l'autonomie individuelle, se reporter à l'épilogue, page 247).

A cela s'ajoute l'accompagnement individuel du dirigeant. Et après une période allant de six à neuf mois selon la détermination du responsable, l'équipe rentre souvent dans une démarche d'analyse de la pratique au travers des prestations « ENTRE 2 MAGNESITE » (cf. tome 1), ou encore de coaching d'équipe selon la pédagogie mise au point par A. Cardon.

Figure 78 – Déploiement pédagogique de l'intervention « NAITRE-RE »

La démarche propose donc de partir d'un point de vue macro pour aller vers un point nodal constitué par la personne en tant que telle pour rouvrir ensuite vers le collectif à un autre niveau. La pédagogie a donc la forme d'une coupe de champagne ! (cf. schéma de la page précédente).

Elle se déploie dans le temps selon le schéma suivant :

Figure 79 – Déploiement chronologique de l'intervention « NAITRE-RE »

La démarche « NAITRE-RE » est générique et doit, la plupart du temps, être adaptée à la demande spécifique de l'entreprise. Mais on va retrouver dans les interventions sur le terrain un ensemble de tâches et d'actions incontournables.

Polarité de travail de « NAITRE-RE » : cohérence et cohésion d'équipe pour accroître la coopération

Nous avons vu avec J. Whitmore que lorsque l'équipe atteignait le stade de la coopération, l'énergie était pleinement orientée vers des buts communs et que chacun se réalisait individuellement et trouvait sa nourriture de satisfaction dans l'action collective. Mais force est de constater que cette orientation a besoin d'être soutenue pour être pérenne par le manager et d'une façon plus générale par le dirigeant lui-même.

La dynamique de la coopération au sein des équipes n'est pas innée comme on pourrait l'affirmer des fourmis. Je le rappelais dans le tome 1 à la suite de l'éthologue Karl Von Frish : « La fourmi est un animal intelligent collectivement et stupide individuellement, l'homme c'est l'inverse ! ». L'enjeu n'est pas de ressembler aux fourmis pour assurer l'avenir de nos entreprises mais beaucoup plus de développer notre intelligence collective tout en conservant notre intelligence individuelle. Si les groupes ont bien une dynamique naturelle propre, elle ne saurait se suffire à elle-même dans la perspective de la création de valeurs. Pour qu'une équipe coopère dans la durée, il convient de s'occuper à la fois de son hygiène mais aussi de sa vitalité. Je propose d'assimiler l'hygiène d'une équipe à la cohérence de son fonctionnement (ce qui relève des processus rentables tels que définis au chapitre 14, page 41 et suivantes) et sa vitalité à la cohésion (processus non rentables mais indispensables), c'est à dire à la qualité du lien interpersonnel entre membres d'une équipe. La cohérence d'une équipe, cela se construit alors que la cohésion (et donc l'esprit d'équipe) de ses membres se cultive.

Figure 80 – La coopération implique cohérence de fonctionnement et cohésion d'équipe

Nombreux sont les managers et les dirigeants qui n'ont pas intégré cette nécessité de prendre simultanément soin de la cohérence de fonctionnement ET de la cohésion d'équipe, considérant notamment que le second volet (cohésion d'équipe) ne relevait pas directement de leurs compétences sinon de leurs prérogatives. C'est la raison pour laquelle ils font souvent appel à un coach pour créer cette forme d'harmonisation entre les deux volets (cohérence et cohésion).

Je propose de présenter rapidement les éléments constitutifs de la cohérence et de la cohésion des équipes comme boussole de l'action du coach et du manager / dirigeant vis-à-vis de son personnel.

Dix points pour évaluer la cohérence d'une équipe

Il ne s'agit pas ici de définir les processus de production d'une entreprise qui sont spécifiques à son activité (ce qui relève de la production) mais de mettre en lumière les facteurs de vie d'équipe qui, s'ils ne sont pas pris en compte correctement, rendront de plus en plus laborieuses les tentatives individuelles de coopération au sein de l'équipe.

Pour qu'il y ait cohérence de fonctionnement au sein de l'équipe, il est nécessaire de disposer :

1. De frontières identifiées : il faut que chacun puisse dire qui fait partie du système et quels sont les critères d'appartenance (ce qui facilitera l'ajustement d'imgo de groupe), quels sont les services / interlocuteurs avec lesquels il est en relation et en interaction de travail.

2. D'un leader nommé par l'environnement du système considéré et dont le rôle est perçu par tous. Il ne s'agit pas ici d'évaluer la « qualité » du responsable mais de comprendre qu'une équipe fonctionnera toujours mieux si elle dispose d'un patron, ceci notamment en vertu de l'ajustement d'imago de groupe (phase provisoire).
3. D'une mission collective fixée par l'environnement, des rôles définis et des objectifs individuels en lien avec ce qui est cohérent avec le cahier des charges fixé par l'environnement. La formalisation de cette mission collective doit faire l'objet d'une mise à jour régulière et d'un travail de partage au risque de devenir floue. De la même manière chacun doit connaître les objectifs individuels propres à chaque collaborateur y compris ceux de l'encadrement, ceci dans un but d'entraide mutuelle. Notons que s'il n'y a pas de projet clair, il y aura nécessairement des jeux psychologiques entre acteurs et des comportements régressifs.
4. D'une vision par les membres de l'équipe de qui ils sont chacun individuellement et collectivement et de ce que qu'ils souhaitent devenir.
5. De règles de fonctionnement (confidentialité, coresponsabilité, réactivité, confrontation positive, etc.) qui permettent de régir la coopération et pérenniser la confiance interpersonnelle.
6. De modes de prise de décisions. Comment le leader décide-t-il ? Quelles sont les formes de consensus (symbiotique, partiel, complet, par concordance) ?
7. D'une clarification de la circulation de l'information et de la communication. Chacun sait quels types d'informations les autres membres de l'équipe ont besoin, ainsi que les autres services avec lesquels l'équipe est en relation.
8. D'une instance de régulation des désaccords et d'amendement des règles. Il arrive que les membres de l'équipe (ou entre équipes de services interdépendants) ne parviennent pas à régler leurs différends par eux-mêmes. Ils font appel le plus souvent à la Direction de Ressources Humaines pour jouer ce rôle mais le font trop fréquemment dans la perspective de s'en défaire. Il importe que les acteurs apprennent à réguler par eux-mêmes et puissent envisager sereinement d'amender leurs propres règles de fonctionnement.
9. De valeurs et représentations partagées portant sur le client, les personnes, l'autonomie, le sens, le métier, etc.
10. D'une économie des signes de reconnaissance basée sur l'abondance et non sur la pénurie.

Pour évaluer la cohérence de fonctionnement d'un groupe, il sera efficace de proposer à chaque membre de l'équipe d'évaluer sa perception (selon un métrage allant de 1 à 10 ou de 0 à 9) quant à ces dix points spécifiques. La grille suivante récapitule le métrage en question (ici de 0 à 9)

Figure 81 – Fiche d'évaluation de la cohérence d'équipe

J'ai eu en 2008 à faire travailler trois équipes (deux de huit personnes et une de sept et dont les domaines étaient la Recherche & Développement, la production et enfin le Marketing) afin

qu'elles coopèrent plus efficacement. Dans un premier temps, je me suis donc concentré à leur faire poser un diagnostic en termes de cohérence en leur demandant de remplir le tableau du schéma précédent.

Le schéma récapitule les différents chiffrages qui ont été fait. A titre d'exemple, on voit que deux personnes ont évalué l'identification des frontières du système des trois équipes à 3 sur 9, trois personnes l'ont évalué à 4, deux à 6, cinq à 7, cinq à 8 et 6 à 9. En d'autres termes, sur 23 votes la moyenne des estimations était de 6,91, arrondie à 7. Il est clair que je n'ai pas calculé l'écart type qui aurait donné une estimation de l'éclatement des chiffrages formulés par les participants.

Le plus frappant dans ce tableau est le résultat relatif au leadership : 1,52 sur 9. Collectivement le leadership était donc très mal identifié. En effet, ces trois équipes, qui avaient chacune un responsable clairement nommé par le N+2, ne disposait pas de patron au niveau N+1. Et aucune des parties ne pouvaient reconnaître que l'un des responsables d'équipe jouât le rôle de patron des trois entités. Les trois équipes étant composées de collaborateurs aguerris dans leur domaine respectif, elles parvenaient à travailler individuellement de façon relativement efficace mais leur coopération était particulièrement insuffisante en regard de la nouvelle organisation qui les amenait à devoir travailler ensemble.

Figure 82 – Cohérence de fonctionnement de trois équipes en étroite interdépendance

Figure 83 – Graphique de cohérence de fonctionnement de trois équipes (moyenne 42,8%)

L'équipe ad hoc qui se définit elle-même

Au travers de toutes ces modélisations conceptuelles, nous prétendons de facto, sous couvert d'observations maintes fois vérifiées, définir le chemin que doit prendre une équipe en matière de croissance de sa propre maturité. Pour autant, il arrive qu'il soit plus efficace de proposer à l'équipe de définir elle-même les critères selon lesquels elle se considèrera comme une équipe qui fonctionne bien. En la matière, l'autodiagnostic sur la base de critères qu'elle choisit elle-même vaut tous les modèles.

La démarche et l'outillage sont extrêmement simples.

Étape 1 : on amène le groupe à définir lui-même les critères d'évaluation de son fonctionnement, des résultats à atteindre, etc. Il est préférable que la liste contienne entre cinq et dix critères au maximum. On fera travailler chacun en réflexion individuelle préalable puis on animera le partage en session plénière. L'objectif étant que l'ensemble du groupe se détermine sur ce qu'il considère être les critères auquel se mesurer pour définir une équipe performante.

Mon expérience m'a montré que plusieurs critères de la liste des points de cohérence du fonctionnement d'une équipe se retrouvent dans le travail ainsi construit par les membres du groupe. Ce qui tend à valider la pertinence de cette liste de dix points de cohérence.

Étape 2 : on pose sur le sol une échelle constituée de 10 feuilles A4 numérotées de 1 à 10 suffisamment espacées. Ce sera la base du métrage d'autodiagnostic.

Étape 3 : il s'agit-là d'une séquence de travail itérative...

- on demandera au groupe de se positionner en conscience sur l'échelle par rapport à un critère.
- On interrogera à la volée quelques-uns des participants sur le sens de son positionnement sur l'échelle.
- Le coach écrira les résultats du métrage et les commentaires sur une feuille de paperboard pour le critère considéré.
- Puis on passera ensuite au critère suivant.
- Une fois que tous se seront positionnés sur l'ensemble des critères, on suscitera la discussion autour des aspects suivants :
 - ❓ Quels sont les critères qui constituent d'ores et déjà des points forts de l'équipe ? Les points à travailler le plus selon le niveau attendu ?
 - ❓ Y a-t-il des évaluations communes ? ou bien des écarts importants de chiffrage ?
 - ❓ Quels sont ceux qui se retrouvent ou ceux qui s'opposent ?
 - ❓ Quels sont ceux qui ont le plus fréquemment les mêmes estimations, les estimations les plus éloignées ?
 - ❓ Le responsable d'équipe a-t-il une vision différente des autres ?
 - ❓ Y a-t-il un contradicteur de service, un bouc émissaire ?

Étape 4 : on proposera à chacun d'évaluer ensuite le niveau attendu pour chaque critère afin de déterminer une feuille de route à envisager avec l'équipe.

La complémentarité des rôles comme principe de cohérence

La précédente liste de dix points de cohérence est parfois attribuée au cadre de référence de l'Analyse Transactionnelle. Lorsque je l'utilise comme je viens de l'expliquer, je lui adjoints la notion de complémentarité des rôles de W. Schutz comme un des éléments de première importance en matière de cohérence de fonctionnement, lequel permet d'évaluer les besoins de coopération. Cet aspect est à aborder avant de traiter des questions de cohésion (qualité relationnelle) et va permettre d'orienter l'énergie sur les régulations les plus importantes à mener.

Il est extrêmement utile que chacun puisse rendre compte à lui-même mais aussi aux autres membres de son équipe de l'importance de son rôle, de ses prérogatives, de ses devoirs, de ses interdépendances avec ses collègues, ne serait-ce que par souci d'efficacité et d'identification

de la complémentarité mutuelle. Outre l'explicitation des rôles, c'est deux à deux que les besoins de coopération entre acteurs doivent être mis en lumière.

Pour chaque binôme de membres d'une même équipe, on effectuera un métrage (de 1 à 10) évaluant la nécessité de coopération pour le bon fonctionnement de l'équipe : 1 sera attribué à la relation lorsque la nécessité de coopération sera faible et 10 lorsqu'elle sera maximale. Soit cette évaluation est faite avec le responsable directement, soit elle est faite collégalement lors d'un séminaire. Dans ce dernier cas, on fera pour chaque binôme la moyenne des évaluations proposées par chacun.

Le schéma ci-après présente un exemple de représentation des besoins de coopération deux à deux

Figure 84 – Evaluation des besoins de coopération par binômes de collaborateurs

Commentaires

- On constate sur le dessin qu'il est très important que chaque membre de l'équipe coopère efficacement avec le responsable d'équipe (scores entre 7 et 10). Par ailleurs au sein de l'équipe ;
- A doit coopérer à hauteur de 6 avec B, 5 avec C et dans une moindre mesure avec D et E (respectivement 2 et 1) ;
- B doit coopérer à hauteur de 6 avec C, 5 avec E et dans une moindre mesure avec D (3) ;
- un rapide tour d'horizon montre que, outre les binômes avec le responsable d'équipe, les besoins de coopération se font le plus sentir entre A et B, B et C, C et D, D et E. Il est alors de première importance que ces collaborateurs travaillent correctement entre eux. Et que si ce n'est pas le cas, le responsable d'équipe et le coach devront mettre en place des processus de régulations, sans quoi il y aura graves dysfonctionnement au sein de l'équipe.

Chacun évaluera ensuite le niveau d'incompatibilité relationnelle de chaque binôme, toujours sur la base d'un métrage allant de 1 à 10. Moins un binôme s'entendra, plus sa note sera élevée. Pour illustrer le propos, imaginons par exemple

- que l'incompatibilité relationnelle entre D et E soit élevée, disons de l'ordre de 7 ;
- qu'elle soit forte aussi entre E et A, disons 6 ;
- qu'elle soit faible entre C et D, disons 2.

On reportera alors sur le graphique le score obtenu en multipliant le besoin de coopération et le degré d'incompatibilité relationnelle. On obtient alors le schéma suivant :

Figure 85 – Evaluation des besoins de régulation en fonction des besoins de coopération

Plus les scores sont élevés, plus il faudra réguler (et donc travailler à la cohésion entre les membres concernés).

- Ici un processus de régulation interpersonnel devra être mis en place afin que D et E (score 63) s'expliquent et définissent une façon de travailler plus efficace.
- Par contre, même si E et A ne s'entendent pas particulièrement bien (score d'incompatibilité à 6), il ne sera pas nécessaire de réguler car leur niveau d'interdépendance n'est pas critique.
- La relation entre D et C fonctionne bien (incompatibilité à 2) ; néanmoins leurs désaccords éventuels auront plus besoin d'être réguler (score 14) que ceux entre E et A (score 6) dont la mésentente est plus flagrante.

La régulation pourra se faire par exemple sur la base de l'explicitation des attentes respectives et des devoirs opérationnels de chacun, ou encore selon les protocoles de Communication Non Violente ou bien encore sur la base d'exercices proposés par W. Schutz en matière de préférence d'atmosphère de travail. Nous aborderons différents aspects de la régulation dans le chapitre suivant (à partir de la page 200) et plus spécifiquement à la page Erreur ! Signet non défini..

Aspects relatifs à la cohésion d'équipe dont notamment la confiance

Je propose d'entendre par « travail de cohésion » tout ce qui va favoriser la qualité des liens relationnels entre acteurs d'une même équipe en vue d'améliorer l'efficacité du travail collectif.

Si la mise en œuvre des aspects de cohérence de fonctionnement s'applique au « groupe de travail » dans la terminologie de W. Bion, toute intervention de cohésion va traiter de la dynamique plus ou moins consciente des groupes, autrement dit des dynamiques du « groupe de base » selon ce même théoricien (cf. Erreur ! Source du renvoi introuvable., page Erreur ! Signet non défini.).

Travailler à la cohésion d'équipe va donc de façon privilégiée consister à favoriser des prises de conscience successives sur des thèmes tels que :

- la préférence d'atmosphère du groupe (W. Schutz) ;
- la connaissance des processus d'Inclusion, de Contrôle et d'Ouverture (W. Schutz) ;
- le développement de la confiance interpersonnelle et collective ;
- l'accélération de l'ajustement d'image de groupe (E. Berne) ;
- L'art et la manière d'ajuster les représentations, la métacommunication, la régulation relationnelle, la gestion de conflits, la médiation (cf. chapitre 21 page 200 et suivantes).

Dans tous les cas de figure, le développement de la confiance entre membres d'équipe va occuper une place importante dans le travail de cohésion d'équipe (cf. page 193).

Récapitulatif d'une action d'accompagnement d'équipe pour l'institut maïeutis

Finalement, si je devais résumer ce que serait l'objectif général de l'accompagnement d'une équipe de façon rapide (par exemple au cours d'une conférence), je me contenterais de dire qu'il s'agit essentiellement de l'aider à atteindre les finalités qu'elle se fixe. De façon plus précise cela implique :

- de faire travailler les membres au développement
- ☐ de leurs finalités communes et du sens qu'ils donnent à leur action (objectif rendu délicat par la complexité des paramètres en jeu) ;
- ☐ de la conscience qu'en ont les acteurs par le raffermissement de la cohérence de fonctionnement du système et de la cohésion du groupe ;
- ☐ d'une culture commune reposant sur leurs Valeurs, leurs Expériences partagées, leur Langage commun, leurs Objectifs individuels et collectifs, leurs Compétences complémentaires (complémentarité des rôles occupés), leurs Echanges conviviaux ;
- la mise en mouvement des acteurs selon leurs préférences d'atmosphère et leur volonté de croissance (comment passer du stade de la collection d'individus à l'équipe performante en passant par le groupe solidaire pour reprendre les termes du modèle en trois stades du développement d'équipes de V. Lenhardt, cf. page 137).

Le schéma suivant récapitule les polarités d'action qui seront mises en œuvre au cours d'une opération qui vise l'amélioration de la coopération selon que l'on abordera des questions de cohérence de fonctionnement (« team consistency ») et de cohésion d'équipe (« team cohesion »).

Figure 86 – Polarités d'accompagnement d'équipe selon la cohérence et la cohésion

Nous avons dans le chapitre sur les modèles de représentation organisationnelle que les dysfonctionnements de l'organisation pouvaient être diagnostiqués à partir de la façon dont les acteurs (diagnostic court de G. Pellerin) structuraient leur temps. La Figure 22 page 64 présentait par ailleurs ces dysfonctionnements selon qu'il s'agissait d'une question relative à la cohérence de fonctionnement ou d'une question de cohésion relationnelle. Nous avons désormais une nouvelle série d'équivalences concrètes pour travailler à résoudre les problèmes qui se posent.

Le minimum syndical du contrat d'accompagnement avec le responsable d'équipe

Lorsque l'on mène une opération d'accompagnement d'équipe, la relation avec le responsable d'équipe sera de première importance. Comme c'est lui qui commandite l'opération, l'un des enjeux sera toujours de renforcer la cohésion du groupe autour de son rôle et de sa personne. Il ne s'agit pas de se substituer à son autorité, ni de lui retirer la pleine la responsabilité opérationnelle de son équipe.

Il faudra donc passer un contrat minimal d'accompagnement d'équipe avec lui. V. Lenhardt propose de formuler le minimum syndical que le coach doit mettre en œuvre en accompagnement d'équipe comme suit :

- Le coach se doit d'être conscient de quatre niveaux d'enjeux :
 - ② les siens propres (pour être sûr de pouvoir les mettre à distance et être pleinement disponible lors de l'intervention) ;
 - ② ceux du patron de l'équipe, lesquels vont souvent conditionner ou tout du moins colorer l'activité des séminaires ;
 - ② ceux de l'équipe en tant qu'entité groupale, et, éventuellement, ceux des principaux acteurs de l'équipe à titre individuel ;
 - ② et enfin ceux de l'organisation de laquelle dépend l'équipe qui agiront comme un pôle attracteur de l'intervention.
- Le coach doit passer un contrat d'alliance avec le responsable à savoir
 - ② s'assurer, lors des séminaires, d'être en contact avec le patron pour pouvoir communiquer et s'accorder à tout moment si nécessaire ;
 - ② passer un contrat de confrontation avec le responsable qui indique comment chacune des deux parties (coach et responsable) peut interrompre l'autre pour un ajustement ou traiter d'un désaccord.
- Enfin, le coach devra toujours se positionner en tant que force de proposition de processus en cas de difficultés afin de les réguler.

Ces trois points peuvent paraître simplistes mais ils sont porteurs d'une grande efficacité opérationnelle. La plupart des tâches que le coach devra mettre en œuvre peuvent être rattachées à ces trois dimensions.

Construire une dynamique de confiance en équipe

Sur quoi la confiance en équipe se fonde-t-elle ?

Lorsque l'on interroge les équipes sur le thème de la confiance, l'analyse de l'ensemble des réponses montre que c'est la mise en cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait d'une part et entre ce qui est pensé et ressenti d'autre part qui la génère et la maintient.

Autrement dit, c'est la cohérence d'action dans la durée qui en est le garant et le catalyseur. Lorsque les membres d'une équipe se comportent extérieurement de façon alignée avec leurs attitudes intérieures, les désaccords ne semblent pas perdurer et la confiance se maintient.

Figure 87 – La confiance comme résultat de la cohérence entre comportements (visibles) et attitudes (invisibles)

Fort de cette cohérence entre les quatre aspects présentés sur le schéma ci-dessus, la confiance se construit dans la durée sur la base d'intégrité des acteurs entre eux, de focalisation sur les objectifs et de la mise en œuvre de résultats.

Cinq points d'appui pour une confiance éprouvée en équipe

V. Lenhardt ajoute par ailleurs que la confiance qui conditionne la coopération est une conviction complexe qui se construit sur cinq zones d'appui (cf. schéma ci-après) :

1. La hiérarchie : si un climat de défiance vis-à-vis de la hiérarchie préexiste, la confiance au sein de l'équipe aura du mal à se développer.
2. Le rapport à soi. W. Schutz montre combien l'estime de soi et le concept d'un soi fort permet de dépasser les différends et les rigidités interpersonnelles.
3. Le rapport à l'autre : dès lors que la complémentarité des rôles est assurée, que les personnes peuvent se rencontrer pour ce qu'elles sont (étape secondaire d'ajustement d'images de groupe), la confiance mutuelle se développe.
4. Le rapport à la situation : il est rare qu'on invite les équipes à développer leur confiance dans la situation qui les réunit. Pourtant, on constate assez facilement sur le terrain qu'un certain lâcher prise permet aux équipes de tirer le meilleur parti de ce qui se présente et d'exploiter les ressources à disposition.
5. La vie et ses référents : plus une personne disposera et aura bénéficié de référents positifs, plus elle aura tendance à développer sa confiance dans l'existence. Ce qui fertilisera les quatre autres points d'appui de la confiance.

Si l'une de ces zones est déficitaire ou vient à manquer, le cercle vertueux de la confiance peut potentiellement se bloquer et porter préjudice à la coopération.

Figure 88 – Les cinq piliers de la confiance (selon V. Lenhardt)

Cinq contrats de confiance

Rappelons enfin que la confiance s'établira d'autant mieux dans la durée qu'au préalable à toute action d'accompagnement d'équipe, le coach aura proposé à cette dernière des règles de fonctionnement. A cet égard, S. Karpman, en tant que thérapeute de couples, a coutume de proposer la mise en place de cinq contrats de confiance entre les protagonistes afin de travailler de façon constructive. Ces cinq contrats sont les suivants :

1. Un contrat de non rupture d'alliance.
2. Un contrat de bienveillance.
3. Un contrat de transparence et de franchise.
4. Un contrat de satisfaction mutuelle, de « fun ».
5. Un contrat de souplesse.

L'avantage de cette formulation est sa simplicité : il n'y a pas besoin d'expliquer longuement aux participants le sens de chaque contrat. Leur compréhension en est immédiate.

Figure 89 – Les cinq contrats de confiance de S. Karpman

Pour plus de détails sur ces cinq contrats de confiance, se reporter au tome 1 de cette collection (chapitre 11).

Le développement d'une culture commune

Par le travail d'accompagnement, l'équipe va développer une culture partagée. Le coach fera notamment travailler les membres du groupe sur les six aspects décrits précédemment : les Valeurs du groupe, leurs Expériences partagées, leur Langage commun, leurs Objectifs individuels et collectifs, leurs Compétences complémentaires (complémentarité des rôles occupés), leurs Echanges conviviaux.

On notera que ces six éléments constituent l'acronyme VELOCE, moyen mnémotechnique simple pour expliquer d'une part les polarités à étudier, d'autre part l'un des avantages de disposer d'une culture partagée à savoir permettre à ses membres de travailler plus efficacement, donc plus rapidement, autrement dit d'être plus « véloce ».

Figure 90 – Le développement d'une culture d'équipe commune

Tout accompagnement va ainsi faire émerger une enveloppe culturelle partagée faites de concepts, de croyances, de principes d'action, de mode de régulation et de partage (...), laquelle se sera construite progressivement dans l'action et la réflexion, reposant sur l'énaction (ou travail intérieur) de chacun vers une unification individuelle et collective. J'aime à parler de « l'ECUME de l'équipe, ou d'Enveloppe Culturelle Unifiante Modélisée par l'Enaction, véritable « écume des jours » selon le joli titre du livre de Boris Vian.

Le développement de l'intelligence collective : pouvoir, savoir, vouloir coopérer pour rendre l'équipe efficace

Développer la confiance et l'ECUME de l'équipe va progressivement permettre de mettre en mouvement le cercle vertueux du vouloir, du savoir, du pouvoir coopérer chers à Olivier Zara . Pour lui, l'intelligence collective va se déployer dans un processus en trois étapes.

- Etape 1 – Vouloir coopérer : il s'agit de mettre en place un contrat collaboratif qui favorise une culture de l'Intelligence Collective.
- Etape 2 – Savoir coopérer : il s'agit de former les équipes aux techniques de management de l'Intelligence Collective pour mettre en œuvre cette culture.
- Etape 3 – Pouvoir coopérer : il s'agit de la mise en place des outils (technologiques), matériels et réseaux pour pérenniser cette culture de la coopération et de l'intelligence collective.

L'erreur classique soulignée par O. Zara est de commencer par l'étape 3 parce que c'est ce que l'on se représente le plus facilement. On sait quoi faire ! Or l'étape 1 implique un changement de culture avec un changement comportemental des acteurs et la réévaluation voire le changement des valeurs. Tout ceci est lourd et complexe. L'étape 2 implique une formation tandis que l'étape 3 implique seulement des moyens technologiques.

Les consultants sont d'autant plus mal à l'aise avec cette réalité que :

- le plus souvent, ils n'en connaissent pas les tenants et les aboutissants ;
- il leur est plus facile de prôner les étapes 3 et 2 car ils savent comment s'y prendre ;
- il paraît difficile de proposer à une direction de changer de culture, de mettre en œuvre celle de l'Intelligence Collective et de coopération puisqu'elle est censée exister déjà dans l'esprit de tous ;
- quand on pense coopérer, on ne peut pas dire qu'on ne coopère pas même si chaque jour qui passe prouve le contraire (ce n'est pas politiquement correct de le souligner) ;
- on supprime l'étape 1 voire 2 parce qu'on ne peut pas dire qu'on en a besoin ;
- commencer par l'étape 1 susciterait beaucoup de résistances (perception du contrat collaboratif comme une contrainte de plus).

La seule manière est de lancer les trois étapes en même temps selon le tableau opérationnel suivant :

Figure 91 – Pouvoir, savoir et vouloir coopérer (d'après O. Zara)

Comme le montre le schéma ci-dessus, on monte en puissance d'abord sur le pouvoir coopérer, puis sur le savoir coopérer et enfin sur le vouloir coopérer. Au départ la performance collective est inférieure à la somme des performances individuelles. Puis elles sont égales. Ce n'est qu'une fois que les trois étapes ont été mises en œuvre pleinement que la performance collective devient supérieure à la somme des performances individuelles.

Le schéma ci-après constitue une matrice avec une liste des actions qui pourraient être initiées dans chaque cycle.

Figure 92 – Liste des actions possibles à initier dans chaque cycle (d'après O. Zara)

Olivier Zara montre par ailleurs qu'il y a des freins à l'intelligence collective de la coopération. Il en dénombre cinq :

1. la culture et l'absence d'une ECUME (selon ma terminologie) : lorsque la culture est orientée vers le pouvoir et le statut plutôt que la responsabilité et le partage, alors l'intelligence collective et la coopération sont compromises ;
2. la verticalité : une organisation pyramidale et hiérarchique qui cloisonne l'entreprise en baronnies qui se combattent au lieu de collaborer ;
3. la résistance au changement : liée à la peur de l'inconnu, de la nouveauté, à l'aversion pour le risque, au confort et à la sécurité que procurent les habitudes ;
- ☒ le « je n'ai pas le temps » est synonyme de « je ne veux pas faire, ni changer » ;
- ☒ Le « je n'ai pas le temps pour le moment » est synonyme de « je ne peux pas le faire pour l'instant mais je veux bien le faire et changer » ;
4. les technologies : absence de connaissances des outils informatiques du travail collaboratif ;
5. L'absence de diagnostic de ce qui coince (par des mauvaises cartes mentales) : 'les déficits portent-ils sur le « Vouloir coopérer », le « Savoir coopérer » ou encore sur le « Pouvoir coopérer » ?

Les axes de communication à privilégier lors d'un accompagnement stratégique

Pour achever ce chapitre sur la mise en œuvre d'une mission d'accompagnement d'équipe dans une perspective stratégique, il importe de s'attarder sur le dispositif de communication à mettre en place. Je ne peux que recommander de soigner le dispositif d'information lorsqu'on lance une procédure d'accompagnement qui vise un changement. Dans le cas de changements lourds, un plan de communication doit, la plupart du temps, être élaboré.

La question générique à se poser pour le construire sera : « quelle est la nature de l'information à véhiculer auprès de chacun des acteurs du système ? »

B. Lecerf-Thomas identifie cinq axes principaux de communication :

1. Donner du sens et suivre la mise en œuvre de la stratégie. Il s'agit de répondre à la question : « Où va-t-on, pourquoi, comment ? ». A cet égard, on veillera à ce que la communication fasse le lien entre vision, stratégie et projet. L'enjeu est que chacun puisse intégrer certaines données et les relier à son action et ainsi permettre de faire du sens (direction, valeurs, expérience).
2. Stimuler l'évolution des pratiques et des comportements. Il s'agit de répondre à la question « Que devons-nous changer dans nos pratiques ? » Cet axe concerne l'élaboration et le déploiement de nouvelles procédures dures (RH par exemple ou encore en production...) associées à de nouvelles procédures molles (nouveaux modes relationnels appris en séminaires et mis en œuvre dans la réalité).
3. Ouvrir les connaissances et la vision prospective : Il s'agit de répondre à la question « Comment développer notre capacité à agir en intelligence de situation ? » Autrement dit favoriser les échanges informels et professionnels, participer ensemble à des conférences, etc.
4. Donner de la visibilité sur la montée en compétences individuelles et collectives : Il s'agit de répondre à la question « Comment évoluons-nous, comment le savons-nous ? » Les gens ont

besoin de visibilité sur les évolutions de compétences et sur les moyens d'y parvenir. Il importe donc de communiquer sur les nouveaux métiers, les formations, les modalités d'accès... Le rôle de la DRH est essentiel dans ce dispositif.

5. Créer l'émulation et la cohésion : Il s'agit de répondre à la question « Quand échangeons-nous sur nos évolutions et fêtons-nous les succès ? »

L'enjeu de la communication est de construire une mémoire collective qui s'adapte plus au réel d'aujourd'hui et réponde aux évolutions en cours et celles de demain. Autrement dit les messages doivent être en lien avec la fiction actuelle et passée mais aussi la fiction future (définie par la vision). Ils doivent être organisés autour des cinq axes présentés ci-dessus.

E. Lecerf-Thomas suggère d'élaborer les messages clés à partir de quatre questions pour chaque catégorie de cibles qui seront touchées par le changement :

1. Que voulons-nous que les personnes fassent ? (Quels comportements doivent-elles avoir, quels gestes doivent-elles faire pour que nous considérions que l'objectif est atteint ?)
2. Pour cela, que doivent-elles ressentir ? (Il s'agit d'associer la finalité à des sentiments éprouvés).
3. Pour cela, que doivent-elles comprendre ? (Quelle analyse doivent-elles faire de la situation ? Des connaissances détaillées sont à donner afin de satisfaire le besoin analytique de l'auditoire. Allier données factuelles et événements émotionnels permettra de faciliter la mémorisation).
4. Pour cela, que doivent-elles retenir ? (Quelle est l'idée principale dont elles doivent se souvenir ?)

Les messages deviendront réalité à mesure que des actions d'informations seront organisées, que les interactions entre acteurs seront favorisées pour que s'expriment les résistances, que des actions de capitalisation et de mémorisation soient mises en œuvre (par exemple des intranets).

Synoptique du chapitre suivant

Le prochain chapitre va nous permettre de faire un point détaillé de ce que l'on entend par régulation des équipes et de leurs relations. Nous avons bordé mainte fois cet aspect des choses par petites touches dans les chapitres précédents, mais le thème mérite un approfondissement.

Chapitre 21 – La régulation, démarche et outil de cohésion d'équipe

Préambule

Au chapitre précédent, nous avons vu que la coopération reposait sur la cohérence de fonctionnement (ce que l'on pourrait appeler la partie « hard » du fonctionnement du groupe) et la cohésion entre les membres de l'équipe (partie « soft » qui traite de la qualité du lien interpersonnel).

Dans ce chapitre nous allons voir en quoi consiste la régulation, terme étrange qui s'apparente plus à un mot valise et qui, en tant que tel, regroupe toutes sortes de tâches / processus que doit mettre en œuvre le coach qui soutient le responsable pour développer la coopération au sein de son équipe. Plus spécifiquement vont rentrer dans la valise de la régulation tout ce qui va renforcer la cohésion de l'équipe, d'où le titre de ce chapitre.

Nous profiterons de cet espace pour approfondir certains aspects de la vie des équipes et de leur animation qui n'ont pas encore donné lieu à un exposé et qui pourtant méritent qu'on s'y attarde.

La régulation : un continuum de pratiques

Survol rapide

Nous avons déjà abordé le thème de la régulation au chapitre 13 comme l'ensemble des tâches mises en œuvre pour augmenter la part rentable du travail de l'équipe (cf. Figure 9, page 43). Il s'agissait alors de la façon dont Berne l'entendait dans le cadre conceptuel de l'Analyse Transactionnelle appliquée aux organisations (TOB).

Sans remettre en cause la pertinence de cette première approche, on constate que les ouvrages sur la « régulation » sont très nombreux et tous ne concordent pas sur les termes utilisés mais s'entendent globalement sur les processus à mettre en œuvre. Ces derniers visent, pour faire simple, la résolution des désaccords entre les personnes qui ont à agir ensemble, quelle qu'en soit la finalité. C'est dans cette perspective-là que je place mes propos.

J'ai tendance à synthétiser les pratiques de la régulation autour de cinq polarités qui vont de la mise à plat des représentations à la gestion de conflit (qui parfois induit des processus de médiation proprement dits) en passant par l'art de la métacommunication, la régulation relationnelle et la confrontation. L'ordre n'est pas innocent car à mesure que l'on se déplace vers la droite de ce continuum (cf. schéma ci-dessous), l'implication émotionnelle des acteurs qui rentre en régulation est de plus en plus forte.

Figure 93 – Un continuum de régulation regroupant différents protocoles

Contexte actuel qui exige régulation et apprentissage des protocoles associés

Nous avons longuement évoqué dans les chapitres précédents de cet ouvrage et dans le tome 1 de cette collection (à la suite de très nombreux auteurs cités) la profonde mutation que nous traversons et qui marque le passage de l'ère industrielle (reposant sur le paradigme du progrès et des ressources illimitées) à l'ère informationnelle ou postindustrielle. L'environnement change donc profondément, ce qui a un impact sur nos modes de travail et sur les relations qui s'y tissent.

Dans le contexte actuel, équipes et hiérarchie ont trois exigences : une performance élevée, un haut degré d'autonomie des acteurs et une forte implication individuelle dans les processus visant la coopération.

La vocation de la régulation au sens générique du terme va être de rendre l'équipe efficace en stimulant son activité (groupe de travail) en mettant en mouvement les acteurs et dynamiser leurs relations (groupe de base).

Dès lors que nous mettons ensemble des pièces mécaniques pour qu'elles travaillent ensemble, nous allons constater un échauffement progressif dû aux frottements induits par le travail. Ceci va exiger à la fois un système de lubrification et de refroidissement. De la même manière tout groupement humain va induire des frottements interpersonnels qui, s'ils ne sont pas pris en compte, vont potentiellement générer des conflits.

Autrement dit, si nous sommes amenés à réguler en tant que coach au sein d'un groupe, c'est que l'équipe vit quelque chose qui l'empêche d'agir ensemble au mieux de sa performance. Lorsque l'équipe vit un haut niveau de performance, cela prouve qu'elle s'autorégule. Si ce n'est pas le cas, il conviendra alors de réguler explicitement.

La régulation peut en effet être implicite mais la plupart du temps, il sera nécessaire de passer dans l'explicite lors de difficultés relationnelles ou de besoin d'ajustements de représentations. A ce titre, la régulation est une compétence collective qui se construit progressivement en équipe et qu'il est indispensable qu'elle maîtrise.

Certes, l'art de la régulation constitue une compétence clé du coach, pour ne pas dire LA compétence par excellence qui le différencie des autres consultants, mais il est indispensable que le coach consacre le temps nécessaire pour enseigner à l'équipe les techniques et protocoles qui y sont attachées. Il suivra l'équipe au travers de la courbe d'apprentissage de cette compétence...

Tout d'abord, c'est le coach qui gèrera la régulation entre les membres de l'équipe car ces derniers ne savent pas s'y prendre au-delà de ce que leur bon sens leur dicte. L'équipe est en effet inconsciente qu'elle ne sait pas réguler. Le mot clé pour le coach est **ENCADRER** la régulation.

Puis le coach invitera les membres de l'équipe à appréhender tel ou tel aspects indispensable de la cohésion d'équipe et les membres prendront conscience de leur relative incompétence. Cette prise de conscience peut être douloureuse et des comportements d'abattement ne sont pas rares, mais aussi de refus de rentrer dans un cadre formel de régulation. Ça râle et ça peste mais ça régule ! Le mot clé pour le coach **EPAULER** la régulation de l'équipe.

A l'étape suivante, le coach accompagnera les membres de l'équipe vers la maîtrise des processus de régulation. Le groupe est désormais rentré dans l'habitude de dialoguer et sait qu'il faut métacommuniquer avant que les conflits ou les frottements ne surgissent de façon trop prononcée pour invalider la coopération. Le mot clé pour le coach sera donc **ACCOMPAGNER** l'équipe pour qu'elle régule seule.

Enfin, la pratique de la régulation devient une véritable culture. L'équipe ne se rend même plus compte qu'elle régule ; elle est inconsciemment compétente. Elle ne fait plus appel au coach que pour être supervisée dans sa pratique et enrichir ses modus operandi coopératifs. Les mots clés pour le coach seront **DELEGUER** et **SUPERVISER**. Il peut d'ailleurs s'extraire le plus souvent de la vie de l'équipe et aller pratiquer son art sous de nouveaux hospices.

Figure 94 – La courbe d'intégration de la connaissance de la régulation et le rôle du coach

Avant d'agir, les quelques tâches et vérifications du coach...

Prendre en compte la demande pour cadrer son intervention

Il importe que le coach soit très attentif à cadrer son intervention en la mettant en rapport avec la demande du client qui fait appel à une aide extérieure pour traiter la régulation. Nous avons déjà abordé la question de la demande dans la première partie (cf. chapitre 2 page Erreur ! Signet non défini.) ainsi que dans le travail de leading tel qu'il a été présenté dans cette partie (cf. chapitre 20 page 167). L'essentiel y est.

Rajoutons toutefois que l'intervenant aura à cœur de déterminer le contexte dans lequel la demande de régulation émerge : type et culture d'entreprise (entreprise publique ou privée, PME de type familiale ?), organigramme pour y déceler l'intention parfaite de structuration du discours des dirigeants (la structure publique du schéma de Fox que nous avons déjà évoqué), les types de personnalité en place (la structure privée dont parle le schéma de Fox), autant d'éléments qui vont qualifier profondément la nature de la régulation à mener.

J.A. Malarewicz attire aussi l'attention du coach régulateur et médiateur sur quatre cas de figure où, d'un point de vue déontologique, il est recommandé de refuser d'intervenir :

- Lorsqu'il y a inadéquation entre l'outil de la régulation / médiation et le problème posé : la régulation / médiation ne peut pas correspondre à un travail centré sur les opérations (cf. modèle ORF) ou à un bilan de compétences par exemple.
- Les situations de harcèlement (moral, sexuel, physique) dans la mesure où ces cas sont encadrés par la loi et relèvent d'autres instances légales de traitement.
- Les situations dans lesquelles prédominent les rumeurs, les non-dits et les secrets
- Dans le cas où un changement important d'organisation est prévu pendant la période consacrée à la régulation.

Vérifier la pertinence de la démarche de régulation

La question centrale de la régulation ne sera pas tant la mise en évidence des problèmes relationnels éventuels que traverse l'équipe mais de permettre à l'ensemble du système de résoudre les difficultés qui surgissent inévitablement lorsque l'on travaille ensemble. Un certain nombre de questions simples vont permettre au coach de faire le point avec le commanditaire :

- La régulation est-elle nécessaire dans le contexte qui se présente ? Est-elle utile, à quoi va-t-elle servir in fine ?
- Les acteurs sont-ils d'accord sur le fait qu'en travaillant ensemble dans l'équipe, ils finiront tôt ou tard par ne pas être d'accord ? Autrement dit que personne ne dysfonctionne mais que les frottements sont naturels, qu'ils sont normaux voire souhaitables ?
- Les participants sont-ils d'accord que le désaccord est à vivre comme une richesse ?

- Les membres de l'équipe sont-ils conscients qu'ils vont débattre de leurs relations, qu'ils n'ont pas d'autres options possibles que de traverser leurs tensions ou de finir en conflit s'ils ne le font pas ?
- Les membres de l'équipe sont-ils décidés à s'investir personnellement et sont-ils prêts à supporter le risque d'une certaine remise en cause et l'éventualité du changement ?

Parfois la régulation entre les membres de l'équipe s'est, jusqu'à ce qu'on consulte le coach externe, opérée d'elle-même. L'intervenant pourra vérifier le niveau culturel du groupe par rapport à la régulation en posant les questions suivantes au commanditaire :

- Le groupe dispose-t-il des connaissances en matière de processus de régulation ou est-ce de façon naturelle que la régulation s'est faite jusqu'à aujourd'hui ?
- Le groupe a-t-il l'habitude de parler directement de son mode de fonctionnement ?
- Le groupe est-il capable de traiter de façon différenciée les objectifs habituels et les processus de vie de groupe ?
- Le manager se sent-il en capacité de jouer à la fois le rôle de patron (et donc de décideur) et celui de régulateur ? les relations au sein de l'équipe le permettent-elles ?
- Les membres du groupe sont-ils conscients de l'origine des difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leurs relations ?
- Les membres du groupe sont-ils prêts à parler librement de leurs difficultés sans avoir besoin d'un tiers externe ?

Lorsque le commanditaire répond par la négative à ces questions, le recours à un coach externe est généralement pertinent.

Vérifier la hiérarchie des clients

Autre aspect auquel le coach médiateur devra être attentif : l'identification de son client. Ils sont toujours trois. Le premier est l'entreprise, l'entité sociale qui fait appel à lui et qui le rémunère ; le deuxième est le commanditaire avec lequel le contrat et le cadrage ont été faits ; le troisième les personnes qui ont un différend ou s'affrontent. Perdre de vue cette hiérarchisation des clients risque toujours de discréditer le coach. Il y a toujours une prévalence des précédents sur les suivants.

L'équipe est-elle d'accord avec un certain nombre de règles qui conditionnent la qualité de la régulation ?

L'expérience montre que les processus de régulation ne fonctionnent pas pleinement lorsqu'un certain nombre de règles ne sont pas respectées, parmi lesquelles la confidentialité, la non dévalorisation ni des propos partagés ni des personnes (qu'il s'agisse de soi ou des autres), le partage en son nom (que chacun fasse usage du pronom personnel « je » plutôt que « tu »), l'absence de fuite et autres procédures d'évitement, l'absence de rumeurs, de mensonges, de

secrets et de non-dits (restitution de l'information utile au groupe). Dans la régulation, les personnes sont considérées comme responsables.

Il pourra être nécessaire d'explicitier auprès du commanditaire que la régulation est au service du renforcement de la cohésion du groupe. Plus spécifiquement les trois dimensions de l'inclusion du contrôle et de l'ouverture vont se déployer selon les modalités présentées dans le schéma ci-dessous :

Figure 95 – la régulation et les dimensions de l'inclusion, du contrôle et de l'ouverture de Schutz

Cette présentation peut rassurer l'interlocuteur qui sait généralement que la régulation oblige la plupart du temps les acteurs à « sortir du bois » et donc induit parfois un certain inconfort.

Le rôle du coach lors de la régulation

Lorsqu'il animera des processus de régulation, le rôle du coach sera triple au minimum. Il devra :

- Mettre d'abord en place les protections qui s'imposent. Notamment la protection des personnes, la confidentialité des propos et le fait que ce qui sera dit ne pourra être retenu contre leur auteur.
- S'assurer pendant l'exercice de régulation qu'il aura choisis que le processus reste conforme à l'esprit recherché à savoir la résolution des difficultés.
- Être fondamentalement crédible dans le fait qu'il est porteur des valeurs de la régulation et les incarne. Il choisit pour lui-même une certaine exemplarité sans chercher à être parfait : il se sait confrontable dans la mesure où il est lui-même pris dans ses propres ambiguïtés, ambivalences et paradoxes propre à la nature humaine ; mais qu'il développe son professionnalisme dans des lieux ressources qui légitime son autorité (supervision, travail thérapeutique et développement personnel, formation continue).

Nous allons maintenant décrire les quatre premières modalités de régulation, la gestion de conflit / médiation faisant l'objet d'un développement un peu plus conséquent (à partir de la page 217).

Description des quatre premiers éléments du continuum de régulation

La mise à plat des représentations

Nous avons vu dans le tome 1 (chapitre) que nous n'étions pas en contact avec le réel de façon directe mais au travers de trois filtres (filtres physiologique, sémantique et psychologique) et que la construction de notre réalité était sujette à caution, ou disons pour le moins individuelle.

De surcroît il est classique de croire que ce que l'on voit, perçoit, pense, ressent est partagé par tous. La mise à plat dans représentations est le nom que l'on donne au processus qui nous

permet sortir de nos visions du monde respectives, ne pas rester « prisonnier » d'un regard « monochrome ». Notre vision du monde n'est pas problématique en soi, c'est parce que nous devons travailler et vivre ensemble qu'elle peut exiger d'être modifiée. De surcroît nos visions sont la plupart du temps structurellement totalitaires et exclusives quant à la façon de percevoir la réalité externe et la réalité interne (notre vécu intérieur). Ce rend nécessaire de prendre du temps pour s'ajuster lorsque nous sommes en équipe !

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour conduire une mise à plat des représentations.

- La première est la discussion simple à propos du sujet. Il convient cependant de garder en mémoire que nous avons tendance à élaborer notre propre pensée lorsque nous parlons et nos idées ne sont pas toujours claires. Le coach proposera donc systématiquement aux participants un processus initial de réflexion individuelle comme préalable à tout dialogue. Par ailleurs il veillera à ce que chacun puisse exprimer sa pensée sans être interrompu ou seulement par des questions de clarification. Une fois que chacun se sera exprimé, alors le dialogue pourra débuter. Le coach pourra proposer d'être le gardien du temps. Il veillera enfin à ce que le partage soit orienté vers la finalité de l'exercice, l'objectif de la discussion.

Figure 96 – Démarche classique de discussion en équipe

- La deuxième est l'usage de la technique du métaplan avec le recours à des post-it sur lesquels les participants résument leurs idées et leurs arguments. Nous avons déjà expliqué cette technique au chapitre 15 qui traite du processus de « visioning » (cf. pages 77 et suivante).

Figure 97 – Processus de mise à plat des représentations animé par un coach

- La troisième que je recommande particulièrement lorsque l'on doit réfléchir ensemble dans une perspective créative est la technique des six chapeaux d'Edward de Bono . Elle permet de canaliser de façon structurée les échanges et la réflexion d'un groupe selon six polarités, ce qui permet un enrichissement considérable du partage en laissant l'argumentation inutile de côté. La créativité est toujours au rendez-vous de cette démarche. Ces six points de vue ou modes de pensée symbolisés par des chapeaux de couleur sont les suivants :

☐ Le chapeau blanc : regard sur les faits et les chiffres

☐ Le chapeau rouge : les émotions et les intuitions

☐ Le chapeau noir : les risques et la critique

☐ Le chapeau jaune : les avantages

☐ Le chapeau vert : la créativité

☐ Le chapeau bleu : la prise de recul

Le coach invite successivement les acteurs à penser en portant le chapeau de telle ou telle couleur. Cela permet alors de clarifier les raisonnements, de surmonter les visions monolithiques, de sortir du cadre (ce que E. de Bono nomme la pensée parallèle) et de proposer des solutions inaccessibles sans la démarche.

Si l'ordre des chapeaux importe peu, il est néanmoins nécessaire de proposer de travailler en chapeau bleu au début et en fin de la séquence. Le premier chapeau bleu indique :

- ☐ Pourquoi les participants se réunissent
- ☐ A quoi ils vont réfléchir
- ☐ La définition de la situation ou du problème
- ☐ D'autres formulations possibles
- ☐ Ce que les participants veulent atteindre
- ☐ Le contexte dans lequel il se trouve
- ☐ La séquence des chapeaux à utiliser

Le dernier chapeau bleu indique :

- ☐ Ce que le groupe a atteint
- ☐ Le résultat
- ☐ La conclusion
- ☐ La conception
- ☐ La solution
- ☐ Les étapes suivantes

Je ne peux que recommander de se référer au livre d'E. de Bono pour appréhender la façon de conduire ce processus de mise à plat de représentations dont l'orientation, il est vrai, est la création de solutions.

V. Lenhardt montre par un schéma simple les étapes par lesquelles les personnes vont passer lorsqu'elles mettent à plat leurs représentations pour en construire une commune.

Figure 98 – Processus de mise à plat des représentations en six étapes (d'après V. Lenhardt)

On notera que si le sujet sur lequel se mettre d'accord par une mise à plat de représentations n'est pas trop impliquant émotionnellement, la démarche sera plus facile. Car force est de

constater que nous avons une tendance à nous identifier à ce que l'on croit et ce que l'on voit. Comme nous l'avons vu avec les niveaux logiques de Dilts et (cf. chapitre 4, page Erreur ! Signet non défini.), plus le sujet touchera de près notre identité, plus chatouilleux nous deviendrons. Il sera alors nécessaire de passer à l'étape de la métacommunication pour réguler ce qui se joue...

Comme le montre le schéma suivant, la mise à plat de représentations conduit le groupe à passer du stade 1 – Accord/Désaccord (dans lequel l'accord n'est qu'une faible part de cette dualité) au stade 2 – Malentendu/Accord/Désaccord. Cette étape est difficile à vivre pour les membres du groupe parce que la part d'accord est encore plus faible qu'à l'étape précédente. Pour autant, le désaccord s'est transformé en grande partie en malentendu. Ayant passé cet état, le groupe accède à la situation 3 – Malentendu/Accord/Désaccord dans laquelle l'accord est très majoritaire par rapport aux Malentendus/Désaccords. Les membres constatent par ailleurs qu'un reliquat de désaccord demeure toujours. L'acceptation de cette réalité est au prix du deuil de l'accord parfait.

Figure 99 – Mise à plat des représentations comme le passage du désaccord à l'accord (d'après V. Lenhardt)

La métacommunication

La métacommunication est une communication qui se prend elle-même pour sujet, c'est ce qui relève donc de la communication sur la communication qui est en train de se dérouler entre deux personnes. Le terme a été proposé par l'anthropologue, psychologue et épistémologue américain Gregory Bateson en 1935. L'École de Palo Alto (dont il était un des fondateurs) a ensuite repris le concept dans l'analyse des dynamiques familiales.

La dimension méta (qui, étymologiquement, signifie «au-dessus») d'une conversation apparaît dès lors qu'un des interlocuteurs exprime quelque chose qui a trait à la façon dont il parle, ce qui en modifie le cadre d'interprétation. Par exemple, dire « ce que je voulais dire... » en reformulant le sens de son propos est une phrase de métacommunication au sein même de la phrase initiale. La métacommunication peut être comprise comme une forme spéciale de communication qui indique comment l'information verbale devrait être interprétée.

Voici un exemple simple pour nous permettre de comprendre en quoi un dialogue peut être ambigu. Si l'on vous demande que veut dire « I don't know » et que vous répondez « Je ne sais pas », à quelle question répondez-vous ? Donnez-vous la traduction de la question (« I don't know veut dire je ne sais pas ») ou dites-vous simplement que vous ignorez la réponse à la question. Ce n'est qu'en métacommuniquant que l'on parviendra à clarifier le sens de la phrase.

Par extension chaque fois que deux interlocuteurs partageront l'impact que leurs propos ont l'un sur l'autre, on dira qu'ils métacommuniquent. Autrement dit la métacommunication va aussi inclure l'expression de ce que les interlocuteurs ressentent à l'écoute de ce qu'ils se disent.

Métacommuniquer consiste donc à prendre du recul sur ce qui se dit, en tant qu'acteurs des transactions, notamment pour observer ce qui se joue dans la relation entre les protagonistes. Le contenu de la métacommunication peut être le suivant :

- le contexte de l'échange qui est surdéterminant en terme de sens (pour reprendre l'exemple ci-dessus, si nous nous trouvons dans un cours d'anglais, il est vraisemblable que tous comprendraient que vous donnez la traduction en français de « I don't know » et n'interprèterez pas votre propos comme un aveu d'ignorance de la traduction !) ;
- la nature de la relation ;
- ce que l'on ressent ;
- les éléments de langage non verbaux (mouvements corporels, mimiques du visage, etc.) et para-verbaux (tonalité et intensité de la voix...), etc.

Ce genre de processus est particulièrement efficace lorsque les transactions entre interlocuteurs deviennent tendues, que les personnes se crispent et rentrent dans des séquences de stress. Cette technique, pour délicate à déclencher lorsque des émotions intenses émergent, prévient largement les conflits et aide à calmer le jeu. C'est donc une compétence privilégié du coach.

Métacommuniquer présente donc une série d'avantages :

- se recentrer sur la relation et éviter ainsi les discours stériles sur le contenu des échanges ;
- expliciter tout l'implicite d'un dialogue et sortir éventuellement des jeux psychologiques qui se mettent en place de façon subtile et qui restent en zone cachée tant que le processus de métacommunication n'est pas enclenché ;
- libérer la tête et le cœur et permettre aux acteurs de reprendre le contenu opérationnel de leurs échanges, particulièrement lorsqu'ils travaillent ensemble ;
- etc.

L'art de la métacommunication va progressivement donner lieu au développement d'un « métalangage » qui est un formalisme conçu pour décrire un langage. Tout langage est décrit par une grammaire ; la description de la grammaire en est le métalangage. Un métalangage ne décrit pas seulement la syntaxe, mais il sert aussi à décrire la sémantique.

Ce qui m'amène à expliciter ici quelques points concernant la sémantique qui peut être très utile à connaître lorsque l'on doit conduire une métacommunication.

La sémantique générale est au carrefour de la grammaire (qui explicite les relations entre les mots), la logique (qui traite des relations entre les propositions) et de la sémantique proprement dite (qui explicite la relation entre les mots et ce qu'ils désignent).

Il faut bien comprendre que les mots ont un impact considérable sur notre système neurologique et donc sur notre façon de penser, de croire, de réagir, et in fine de vivre (de nombreuses études scientifiques le prouvent).

La sémantique générale propose des moyens de comprendre l'important conditionnement psychologique et intellectuel que nous subissons à cause du langage et d'agir pour éviter ces pièges (notamment par l'usage des méta-programmes).

Pour la sémantique générale, l'épanouissement de l'homme passe par une meilleure compréhension du sens qu'il attribue aux mots qui définissent sa réalité, car notre vocabulaire et la façon dont nous les organisons prédéterminent nos perceptions, nos raisonnements, nos émotions, nos rapports humains.

Les mots que nous utilisons et la manière dont nous les organisons prédéterminent donc nos perceptions, nos émotions, nos raisonnements et nos rapports avec autrui. Or le langage renvoie au langage c'est-à-dire qu'en éliminant progressivement la perception innocente, on finit par voir ce que le langage nous autorise à concevoir... L'intentionnalité, les paradigmes en cours et le contexte décident de la réalité collective. Comme le disait P. Bourdieu « à travers le langage et le rapport au langage, solidaires de tout un style de vie, c'est tout un rapport au monde qui se trouve imposé »

Le coach en accompagnant des processus de métacommunication fait œuvre d'écologie relationnelle. Il crée des espaces de paroles qui accueillent le langage et les savoirs collectifs pour ce qu'ils sont et qui proposent des processus pour que chacun trouve sa parole individuelle. Autrement dit, il crée les conditions d'un constructionisme social cher à K. Gergen, c'est à dire qui conduit à générer des compréhensions, des significations, de connaissances et des valeurs collectives.

Figure 100 – Un exemple de mise à plat des représentations et de métacommunication combinée

La régulation relationnelle

Comme nous venons de le voir avec le schéma ci-dessus, le contexte et l'historique de la relation vont être surdéterminants en matière émotionnelle et de signification de ce qui se passe dans la situation. Réguler la relation devient très important pour que les parties prenantes se mettent d'accord pour travailler ensemble.

Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué l'importance de la comptabilité des rôles pour permettre à l'équipe de bien fonctionner. Au travers d'un exemple (cf. Figure 85, page 190), nous avons vu qu'il était essentiel de réguler les binômes de collaborateurs dont l'activité est très fortement en interdépendance et dont l'incompatibilité d'humeur ou relationnelle était élevée.

Trois aspects complémentaires peuvent être abordés successivement dans ce cadre-là :

- L'explicitation des attentes mutuelles : parfois les acteurs en présence n'ont pas encore pris le temps de partager sur ce point.
- La régulation sur la base d'un partage sur les préférences d'atmosphère ou de climat relationnel : W. Schutz propose aux deux protagonistes dont les métiers exigent une coopération forte de réguler sur la base de leurs préférences en matière d'inclusion, de contrôle et d'ouverture.
- L'examen fin des responsabilités et des bénéfices secondaires à laisser les crispations en l'état.

Explicitation des attentes mutuelles – principe de la chaise chaude

Le bon fonctionnement relationnel passe par le fait que chacun puisse tôt ou tard exprimer ses attentes et formuler des demandes claires. Le quotidien regorge de petites histoires où la frustration de l'un répond aux agacements de l'autre, souvent par manque cruel de communication, de partage et de métacommunication. Ce qui conduit toujours à des jeux psychologiques dont une des vocations est la récupération de signes de reconnaissance négatifs, faute de s'autoriser à vivre dans une économie saine à cet égard.

Processus général pour deux personnes

Phase 1 – Réflexion Individuelle Préalable (RIP)

Après que le coach aura expliqué le processus de la chaise chaude, chaque protagoniste écrira sur des post its (ou sur une fiche par item) ses réponses à ces trois items :

- « Ce que j'apprécie chez toi et dont j'ai fait l'expérience en travaillant avec toi ».
- « Mes attentes à ton égard ».
- « Ma contribution et mon engagement que je souhaite prendre vis-à-vis de toi pour que nous fonctionnions bien à deux ».

Phase 2 – Partage à deux

La première personne se placera sur la « chaise chaude » pour recevoir ce que son partenaire compte lui exprimer. Il accusera réception de ce qui lui est dit en reformulant éventuellement ce qu'il a compris (ce qui permet d'éviter les malentendus).

La seconde personne se placera à son tour sur la « chaise chaude » et vivra le même protocole.

Phase 3 – Nouvelle phase en RIP

Après avoir reçu ce que l'autre avait à lui dire et accusé réception, chacun repart en processus de réflexion individuelle pour répondre aux items suivants :

- « Ce qui m'a touché dans ton feedback vis-à-vis de moi » ou encore « ce que j'ai compris que tu appréciais dans notre relation »
- « Voici comment je compte répondre à tes attentes vis-à-vis de moi »
- « Voici comment je vais éventuellement faire usage de ta contribution pour m'aider à répondre à tes attentes ».

Phase 4 – Partage à deux

On réitérera l'étape 2 sur la base de cette nouvelle série d'items.

Quelques remarques d'animation

- On notera que la formulation des items sur lesquels les protagonistes travaillent en première instance repose sur les principes que la reconnaissance positive d'une part et que les échanges en vérité de ce que l'on ressent d'autre part vont considérablement assouplir la relation et favoriser la coopération.

- Le coach devra cadrer le temps au maximum pour ne pas dépasser 60 à 90 minutes pour l'ensemble du processus. Sinon, le temps s'étire et le processus perd en efficacité. Dans le cas d'une équipe de 6 à 10 personnes, il faut compter une journée entière pour mener à bien le processus. C'est la raison pour laquelle je recommande de l'étaler par séquence plutôt que de tout faire à la suite d'un seul tenant.
- Le choix de rédiger les réponses sur des post-its simplifie considérablement les échanges et la contractualisation à deux relativement aux engagements respectifs. Le coach veillera particulièrement à favoriser des contrats simples, clairs, explicites et réalisables dans un temps relativement court afin que le sentiment d'une certaine efficacité soit entériné.
- Le principe du processus de la chaise chaude reste inchangé quel que soit le nombre de personnes à faire réguler mais les items traités peuvent être modifiés à l'envi selon les besoins des personnes en présence.

Processus général pour une équipe

Le contenu des items à traiter sera identique. Cependant le processus « s'alourdira » puisque :

- en phase 1 (RIP initiale), chacun devra répondre aux items pour tous les autres membres de l'équipe ;
- en phase 2 (Partage), chacun passera l'un après l'autre sur la chaise chaude et recevra l'ensemble des retours des autres membres de l'équipe ;
- en phase 3 (RIP 2), une fois que chacun aura reçu ses post-its, il devra préparer ses réponses pour l'ensemble de ses co-équipiers ;
- la phase 4 (Partage 2), s'apparentera à la phase 2.

Régulation d'incompatibilité relationnelle sur la base des préférences d'atmosphère

L'idée est que les protagonistes partagent leurs préférences respectives de climat relationnel sur la base du tableau suivant :

Climat relationnel de travail	Equivalences concrètes
Besoin d'inclusion élevé	Plaisir et préférence à être ensemble
Besoin d'inclusion faible	Plaisir et préférence à être seul
Besoin de contrôle élevé	Préférence pour la structure, le cadre, la clarté des objectifs, les liens encadrés par la hiérarchie
Besoin de contrôle faible	Préférence pour l'absence de structure dans les relations et dans le travail, goût pour la spontanéité
Besoin d'ouverture élevé	Préférence pour les relations ouvertes, l'expression des émotions, à la sincérité même si elle n'est pas nécessaire dans le travail à accomplir

Besoin d'ouverture faible Préférence pour le maintien de la relation dans le strict cadre professionnel, pour les faits plutôt que pour les sentiments

Figure 101 – Préférence de climat relationnel et équivalences concrètes

Lorsque les incompatibilités d'atmosphère ne sont pas abordées ni a fortiori traitées la coopération a toute les chances d'être maintenue à une portion congrue ! Le minimum que ce processus permet est l'explicitation qui conduit à une ouverture éventuellement plus grande.

Les bénéfiques qui légitiment une situation insatisfaisante

Troisième aspects de la régulation pour augmenter la coopération : W. Schutz était très attaché à ce que son approche de l'accompagnement des personnes ne soit pas normative ni pathologisante. Son postulat était que l'inefficacité professionnelle est moins le fait d'un dysfonctionnement intra psychique des protagonistes que de ce qu'ils échangent dans leur relation. A ce titre chacun est responsable à 100% de la relation et peut prendre une part aussi active à la résolution des problèmes qui émergent. Autrement dit, le niveau de responsabilité relationnelle de deux protagonistes est de 200% (et non de 100%, résultats d'une répartition équitable de type 50/50).

A partir du moment où ce postulat est accepté par les parties prenantes, on leur proposera de répondre à ces différentes questions (en prenant soin de ne pas pathologiser ou de juger de tel ou tel comportement) :

- Comment faites-vous pour contribuer à ce que la situation relationnelle soit telle qu'elle est ? Que faites-vous ou ne faites pas précisément ?
- Quels sont les avantages qui vous poussent à maintenir la situation en l'état ? Quels bénéfiques en tirez-vous ? Quels inconvénients y aurait-il à modifier la situation ?
- Désirez-vous changer la situation ? Si c'est le cas, que pourriez-vous changer concrètement dans votre façon de vous y prendre relationnellement parlant ? Que pouvez-vous modifier dès aujourd'hui ?

La confrontation : régularisation ou régulation ?

Pour expliciter le principe de la confrontation, nous allons prendre un exemple simple : celui d'une situation dans laquelle une règle n'est pas respectée par un ou plusieurs membres d'une équipe. Finalement que doit faire le coach quand une règle n'est pas respectée ?

Si une règle n'est pas respectée ou un contrat de confiance est rompu, l'intervenant se devra d'évaluer ce qui se passe dans les aspects visibles de la réalité (faits, comportements extérieurs), mais aussi dans ce qui se passe « sous la ligne de flottaison », autrement dit les aspects invisibles de la situation.

De façon radicale, nous pouvons dire qu'il convient selon les cas de prendre des mesures de régulation, de médiation, de confrontation voire parfois d'exclusion pour remédier aux difficultés qui se présentent. Néanmoins, en une dizaine d'années d'expérience, il ne m'est jamais arrivé

de devoir exclure qui que ce soit ! Mais en rester là quant aux explications serait pour le moins indigent...

L'enjeu n'est pas seulement la mise en évidence de la règle qui n'est pas respectée, ce qui pose problème, notamment dans les relations, mais bien de savoir comment l'ensemble du système va résoudre le problème. À cet égard, notre approche est résolument systémique.

Régularisation ou régulation ?

Si la culture du groupe est ferme voire rigide (Parent Normatif rigide), toute infraction aux règles induit la confrontation de celui qui les enfreint et conduit parfois à une punition, l'équivalent d'un Procès-Verbal pour le contrevenant du code de la route. Si les rapports entre personnes du groupe sont inscrits sans contrat de souplesse, il y a fort à parier que l'espérance de vie du groupe sera courte. Faire rentrer le contrevenant dans les règles relève donc de la régularisation et suppose que le contrat est établi une fois pour toute et qu'il est parfait.

Permettre l'évolution des règles en fonction de la réalité qui se présente est ce qui va favoriser la coopération entre les acteurs du groupe. N'oublions pas que les règles sont au service des besoins des personnes. Dès lors, lorsqu'il y a infraction, il convient donc de se poser la question de savoir si elle provient d'une méconnaissance des éléments constitutifs du contrat ou si c'est une preuve de ce que les règles sont désuètes ou que le contrat relationnel n'est pas ou plus adapté.

Cette façon de formuler les choses permet de distinguer les deux termes de régulation et de régularisation :

- La régularisation est le processus qui vise à faire revenir chacun dans les limites du contrat tel qu'établi initialement. La régularisation est au service du contrat. La régularisation relève donc d'un « comportement moral » dans lequel chacun vérifie qu'il est bien dans les limites fixées par la règle (en supposant que la règle est morale).
- La régulation est le processus qui permet de repasser contrat, de renégocier ses aspects inadaptés à la réalité. La régulation est au service de la finalité du groupe. La régulation relève donc d'un « comportement éthique » dans lequel chacun s'interroge sur l'esprit de la règle et questionne la règle pour l'amender (confronté à la morale, on ne la remet pas en cause, on l'applique !).

Confrontation

À la suite de ce qui vient d'être dit, la confrontation peut être interprétée partiellement comme relevant d'un processus de régularisation.

La confrontation intervient lorsqu'une forme de régulation consensuelle n'a pas abouti. Comme son nom l'indique, la confrontation est la procédure qui met « front contre front ». Lors de la confrontation, il s'agit de dénoncer quelque chose qui ne convient pas afin que cela cesse.

Figure 102 – Cadre général de la confrontation

La confrontation se fera donc toujours par rapport à un référentiel. C'est ce référentiel qui permet d'établir collectivement (non pas individuellement) que tel ou tel comportement n'est pas conforme. La confrontation n'est un rien un règlement de compte fondé sur une perception individuelle. Dans le cas présent, le référentiel, c'est l'ensemble des règles collectives ou les cinq contrats de confiance.

La confrontation a trois objectifs :

1. Stopper les comportements non conformes aux règles établies sur la vie collective, non conformes en ce qu'ils mettent en péril la pérennité du groupe.
2. Faire prendre conscience à chacun qu'il y a entorse. Notre expérience est qu'il est fréquent que l'entorse soit faite sans conscience. Ce qui relève de la méconnaissance et non de la manipulation émanant d'un esprit torve.
3. Permettre de construire une nouvelle réalité collective et professionnelle qui concerne chaque acteur.

Confronter (ou régulariser) dans cette perspective se fera donc selon trois temps, à savoir :

- L'explicitation de ce en quoi il y a transgression d'une règle.
- La recherche des moyens de réintégrer celui qui transgresse dans les frontières du groupe. (cf. infra).
- Le questionnement collectif pour savoir en quoi la transgression interroge le groupe et le système relationnel.

Dans le cadre de l'Analyse Transactionnelle, il est de coutume de conduire la confrontation selon un protocole en trois étapes :

1. Rappeler la règle : « Tu sais qu'il existe une règle sur ce point précis, n'est-ce pas ? » Il se peut qu'il y ait une méconnaissance, c'est à dire une absence de reconnaissance que la règle s'applique au cas présent.
2. Rétablir la protection : si la règle n'est pas respectée, c'est qu'il manque une protection au groupe ou à la personne qui ne respecte pas la règle. S'il manque une protection dans le groupe, il est possible qu'il manque une protection dans la vie des individus qui constituent le groupe. Mais pour pouvoir rétablir la protection, il convient de comprendre que c'est une permission qui manque à la personne ou aux membres de ceux qui constituent le groupe.
3. Comprendre quelle permission manque : nous rappelons que la protection doit toujours être subordonnée à une permission. Soit ce lien n'est plus actif dans l'esprit de celui qui enfreint la règle, soit il n'existe pas ou plus. La finalité, ce n'est pas la protection ou la loi, c'est au contraire la permission, la vie qu'elle permet. Identifier la permission qui fait défaut dans la vie de la personne qui ne respecte pas la loi, permet de « réparer » en conduisant la personne à s'accorder cette permission à elle-même. Dès lors qu'elle se la sera authentiquement accordée, le chemin vers le respect de la protection sera à nouveau ouvert. Ce sera le meilleur moyen et le plus court chemin pour réintégrer la personne à la dynamique collective.

Le coach en séminaire d'accompagnement d'équipe doit toujours assumer d'être garant des règles du groupe. C'est un acte structurant et protecteur pour les participants. C'est cet acte qui permet la confrontation dans les faits. Mettre des protections, jouer le rôle de force de proposition de loi, c'est donner des moyens au groupe pour que son travail profite à chaque membre de celui-ci.

Afin que les participants utilisent la confrontation comme une occasion d'explorer ce qui se joue, et non comme une occasion de se justifier aux yeux du groupe ou du coach, quelques règles sont à respecter :

- Le contact doit être bien établi, c'est-à-dire que le coach fasse preuve d'une compréhension empathique et d'un respect élevé vis-à-vis des participants.
- Il doit y avoir un lien de confiance entre le coach et les participants. Dans ce sens, les participants doivent sentir que le coach est leur allié, qu'il travaille avec eux et pour eux.
- La confrontation ayant souvent pour effet de créer un degré élevé d'anxiété, de faire vivre éventuellement un sentiment de menace, le coach qui la provoque doit se sentir compétent pour accueillir les réactions de la personne confrontée et les explorer avec lui.
- Avant de confronter, le coach doit identifier clairement les objectifs qu'il poursuit. Cela exige de sa part qu'il se connaisse suffisamment pour vérifier qu'en confrontant il ne poursuit pas des objectifs personnels.
- En confrontant, le coach ne doit pas nécessairement viser un changement de comportement même si cela se produit à l'occasion, mais un questionnement constructif.

Remarques importantes

- Eric Berne concevait la confrontation comme une transaction du Parent vers l'Adulte ou l'Enfant de l'interlocuteur pour qu'il prenne conscience des incohérences de ses comportements ou pensées pour qu'il les prenne en compte et fasse évoluer sa manière d'agir. Pour cela, il convient que l'Adulte de l'interlocuteur soit d'accord parce qu'il s'agit d'une remise en cause implicite voire explicite de son propre Parent.
- Carlo Moïso disait que la confrontation induisait régulièrement des comportements défensifs de la part de l'interlocuteur et qu'elle était efficace avec des personnes dont les structures internes n'étaient pas stables ni claires (Parent déficitaire). Il préférait la transaction qu'il avait nommée « soulignement » qui consistait à souligner plus qu'à dénoncer le décalage à partir de l'Adulte vers l'Adulte de l'interlocuteur et non du Parent. Le soulignement du coach s'exprimera sous la forme explicite « je constate que, j'observe que... »
- Dans une perspective thérapeutique, la confrontation se fait après une investigation des causes et de l'origine de la difficulté ou du comportement « non ok » qui induit la nécessité de confronter. Par contre, dans la perspective du coaching, ce questionnement n'est pas systématique.
- Enfin, ce genre de transactions, si elles sont bien menées et pour impliquantes qu'elles soient, sont riches dans la mesure où elles conduisent à des prises de conscience importantes ainsi qu'à une structuration plus forte de l'Adulte du client et du groupe par ricochet.

Lorsque les quatre types de régulations précédentes (mise à plat de représentations, métacommunication, régulation relationnelle, confrontation) n'ont pas abouti, il est possible que le conflit s'installe. Il est temps d'approfondir cette question délicate.

La gestion de conflits, la médiation

Rapide tour d'horizon de ce que l'on entend par médiation et par conflit

Nous avons tous vécu ces situations dans lesquelles, en cas de désaccords entre parties prenantes d'une discussion, certains comportements enveniment la situation tels que rejeter ce que dit l'autre, critiquer son comportement, minimiser l'intérêt de son propos, l'interrompre, faire des suppositions ou faire pression, justifier sa position, exiger, répondre à l'emperte-pièce, argumenter sans fin, tenter de faire perdre la face à l'interlocuteur devant les autres... L'escalade des dérapages est à l'honneur et il n'y a qu'un pas pour que les personnes en viennent aux mains ! Aussitôt on se dit qu'il y a matière à gestion de conflit et vraisemblablement qu'il sera nécessaire de faire appel à un tiers, à un professionnel de la relation d'aide, qu'il soit un médiateur certifié en cas de problème grave ou plus sobrement un coach qui connaît en principe les processus à mettre en place.

Si le terme de « gestion de conflits » est générique, celui de « médiation professionnelle » est en fait singulièrement plus précis (sinon déposé) et emprunte à trois matières, celle de la psychologie et de la communication, celle du droit (et donc du courant technico-juridique) et enfin celle de la sociologie.

A l'origine, la pratique de la médiation n'était pas considérée comme un métier à part entière mais une démarche que seuls les avocats et les huissiers de justice pratiquaient en sus de leur métier de base. La médiation se concevait par conséquent comme une compétence additionnelle qui ne se suffisait pas à elle-même. Aujourd'hui des écoles forment des médiateurs qui ne sont ni avocat, ni huissier et est donc devenu un métier au sens plein du terme.

La pratique de la médiation professionnelle s'articule autour de quatre polarités regroupées sous l'acronyme MARN : Médiation, Arbitrage, Régulation et Négociation qui visent la pratique d'un mode apaisé des différends. Ce qui consiste en un accompagnement autour de trois mots clés : Apaiser, Réfléchir et Décider.

Jean-Louis Lascoux présente dans son livre « Pratique de la médiation professionnelle » la médiation comme « une approche globale qui prend en compte la situation présente et qui, ouverte à l'expression des causes de l'antagonisme, conduit sur les chemins de l'anticipation pour favoriser le maintien d'un lien qualitatif de communication. »

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons très brièvement aborder la médiation (il faudrait un livre entier – voire plus d'un – pour prétendre en faire le tour !) telle qu'on la pratique en entreprise et non avec des particuliers pour des questions relatives à leur vie privée. La médiation se retrouve à la rencontre de ce qui fait l'entreprise (son organisation, sa structure, ses systèmes, son statut), ce que fait l'entreprise (sa production : ses services et prestations, ses outils) et ceux qui font l'entreprise (c'est à dire le corps social, les salariés, l'encadrement, les fournisseurs, les clients, etc.)

Figure 103 – La médiation en entreprise

Ces quelques points étant posés, clarifions maintenant ce que l'on entend par conflit en différenciant l'affrontement du différend entre parties prenantes...

- On parle de différend entre des personnes lorsqu'elles ont des positions divergentes concernant une même situation. Dans ce cas, il y a encore une volonté de construire une solution au problème qui se pose et d'aboutir ensemble.
- Lorsqu'il y a affrontement, il y a antagonisme et opposition entre les protagonistes eux-mêmes et cela conduit à un rapport de force souvent dommageable et pour le moins hautement frustrant.

Figure 104 – Différend vs affrontement

En fait le conflit résulte le plus souvent de problèmes et frustrations non résolus du passé, de besoins non satisfaits, de peur de l'autre, de désir de revanche, de confusions entre un besoin et une solution pour satisfaire ce besoin (on se bat sur la solution trouvée par l'un pour satisfaire un besoin et, chemin faisant, on en oublie le besoin à l'origine de la solution) ; les conflits sont maintenus par des sentiments parasites (c'est à dire non authentiques), par des jugements de part et d'autres, par des rationalisations qui éloignent les acteurs de ce qui les habitent profondément en termes émotionnels, etc. Dans le conflit, les émotions sont par nature fortes et la poussée d'adrénaline importante... N'oublions pas que ce qui fonde la motivation à agir sont la recherche d'harmonie en soi, la quête de l'équilibre dans les relations et la satisfaction des besoins.

Pourquoi y a-t-il une recrudescence des conflits en entreprise ?

J.A. Malarewicz, dans son ouvrage « Gérer les conflits au travail, la médiation en entreprise » fournit un fond d'écran à la recrudescence actuelle des conflits en entreprise. Il insiste sur le fait que :

- la complexité des projets professionnels en entreprise rend plus délicates les relations et augmente les occasions de conflits. A l'époque industrielle, les personnels étaient plus en relation avec des produits qu'avec des humains, les premiers étant beaucoup plus manipulables que les seconds. Par nature les relations de travail sont en effet complexes et comportent de forts enjeux identitaires, alors que le rapport à la matière est « seulement » compliqué.
- La tolérance à la souffrance a beaucoup baissé depuis les années 1970. Ce que l'on considérait comme une frustration tolérable interpersonnelle ou un inconfort lié aux conditions de travail ou encore une conséquence de la fatalité est devenu aujourd'hui matière à dénonciation, à contestation, à réclamation, à réparation : non seulement les plaignants réclament que leurs souffrances soient « apaisées » en vertu d'un sentiment d'injustice mais aussi qu'elles soient « corrigées ». L'appareil législatif s'en est trouvé considérablement gonflé et a plus porté son attention à la victime qu'à la situation dans une vision systémique, autorisant chacun à considérer plutôt ses droits que ses devoirs.

- L'individualisme ambiant, la baisse de la conscience de l'altérité et du sentiment général d'appartenance à l'entreprise ont induit la dégradation des conditions relationnelles du travail, ce qui favorise les conflits.
- Enfin, et c'est un facteur aggravant, les marchés devenant plus tendus, la compétition une donnée incontournable, l'approche managériale a favorisé l'agressivité comme mode de rapport aux collègues et à l'environnement. Ce qui a nécessairement favorisé les tensions et les conflits.

Les ressorts de la crise, ressorts qui sont d'une part à l'origine des conflits et qui, d'autre part, entretiennent la crise sont, toujours pour J.A. Malarewicz, les suivants :

- L'incompétence relationnelle et managériale au sein des entreprises : une certaine violence managériale, le tempo de la vie professionnelle, le manque de formation à la relation déclenchent et auto-entretiennent les conflits. Par compétences relationnelles on entend la capacité à être présent à l'autre, à l'écoute de ses collaborateurs, à être qualifiant c'est à dire en capacité de valoriser l'interlocuteur, à gérer ses propres émotions, à être là où on ne l'attend pas, etc. Ce qui n'est pas inné.
- Les besoins de reconnaissance mal traités : la nature des conflits a considérablement évolué dans ces 20 dernières années et les différends comportent désormais une dimension liée aux besoins de reconnaissance. Les systèmes professionnels sont structurellement dans un déficit de reconnaissance mutuel par croyances, valeurs et habitudes. Ces manques sont verticaux (dans la ligne hiérarchique) mais aussi horizontaux (entre pairs).
- L'exercice du pouvoir dont la perception a beaucoup changé depuis une trentaine d'années et qui est souvent vécu comme des formes subtiles d'intrusion ou d'atteinte à l'intégrité de celui qui subit l'exercice du pouvoir. Chacun désormais réclame le droit de déterminer ses propres critères de ce qui est acceptable ou non cette matière. Ce qui ne simplifie pas l'exercice du pouvoir pour les managers.
- La gestion des dettes : dès lors que l'un rend service à l'autre, le second contracte une dette. Implicitement il devra rembourser quelque chose et la dette se charge émotionnellement d'autant plus (et donc de façon démesurée par rapport au service rendu initialement) que le remboursement tarde à venir. Il y a risque de conflit lorsque la dette n'est pas remboursée. Or, chaque poste quel que soit la personne qui l'occupe est porteuse des dettes contractées par les prédécesseurs qui ont occupé chaque fonction, même si le nouveau venu l'ignore. Il y aura d'autant plus facilement conflit que le nouveau venu dans la chaîne des dettes décide de ne pas en tenir compte en refusant de « rembourser » le service rendu.
- Les liens de protection mutuels qui se tissent dans un sous ensemble et qui ne tiennent plus compte de l'étiquette du système global, déclenchant des déséquilibres éventuellement graves. Ce cas de figure est particulièrement fréquent lors de fusion ou rachat d'entreprises.
- La bouc-émissarisation de certains membres du système qui « s'immolent », dans leur tendance à accepter de devenir la victime expiatoire du groupe en cas de difficultés. La crise devient un événement récurrent, un véritable rituel avec ses scènes sacrificielles qui prétendent exorciser les véritables difficultés dudit système, ce qui n'est qu'apparent, car elles demeurent au risque de faire disparaître le système.

- L'irrationalité du fonctionnement des entreprises est le ressort suivant, elle-même résultat
 - ☒ du conflit entre intérêts collectifs et individuels des collaborateurs et notamment des dirigeants ;
 - ☒ de la prévalence des procédures sur les processus, les premières niant toute matérialité à la relation humaine, ce qui, in fine, génère plus de problèmes qu'elles n'en résolvent ;
 - ☒ des erreurs flagrantes de communication des équipes dirigeantes pour informer des décisions qu'elles prennent ;
 - ☒ de la méconnaissance des aspects relationnels à prendre en considération dans la conduite de l'entreprise.
- L'ignorance par les managers et les dirigeants des processus de deuil incontournables dans l'existence de la vie de l'entreprise. Tout système traverse des pertes, des changements, des départs, etc. Autant d'aspects qui induisent des deuils à conduire. Or cette ignorance porte à la fois sur leur temporalité (faire son deuil prend du temps et l'entreprise fétichise le « courtermisme ») et sur sa dimension rituelle (comment on doit la mettre en scène, sachant qu'apparemment cela n'est pas directement orienté vers la rentabilité, ce qui justifie dans le discours managérial de négliger cet aspect des choses). J.A. Malarewicz signale quatre types de deuil à accompagner :
 - ☒ le départ d'un dirigeant ;
 - ☒ la perte d'identité d'une entreprise en cas de fusion ;
 - ☒ l'abandon d'un produit qui était constitutif de cette identité ;
 - ☒ la succession, notamment dans les PME et entreprises familiales.

Il est important de garder ces aspects en mémoire (fond d'écran sociologique qui favorise la crise et ressorts qui déclenchent et entretiennent les conflits) puisqu'ils vont conditionner la démarche de gestion de conflit et de médiation envisagée par le coach ou par le manager/dirigeant qui doit les gérer.

Quelle résolution peut-on mettre en œuvre ?

Approches différentes

L'approche des conflits et leur résolution seront sensiblement différentes selon les cadres de référence que nous utilisons pour les envisager. Avons-nous une interprétation intrapsychique du conflit (ce sont les personnes qui ont un problème) ou considérons-nous qu'il reflète un dysfonctionnement du système auquel les parties prenantes appartiennent ? Considérons-nous qu'il témoigne d'un problème relationnel ou encore d'incompétences communicationnelles ? Ou bien un peu de tout cela à la fois ?

Lorsqu'elles sont livrées à elles-mêmes les personnes ont tendance à traiter le conflit par « l'évitement amical », les acteurs fuyant la recherche de solutions en laissant pourrir la situation ou encore en imposant une solution hiérarchique de pouvoir sans concertation.

Différentes stratégies possibles

D. Noyé d'Insep propose, à la suite de T. Ruble et K. Thomas, de repérer les différentes stratégies possibles de résolution de conflit selon eux axes : l'obtention d'un résultat et la préservation de la relation. Le mapping ci-dessous en rend compte :

Figure 105 – Différentes stratégies possibles de gestion de conflit (d'après D. Noyé)

Objectif générale d'une médiation

De façon générale, la démarche de médiation pour résoudre le conflit visera :

- d'une part à protéger les personnes, à prévenir l'agression mutuelle, l'enjeu étant d'affronter ensemble les problèmes qui se posent et non de s'affronter l'un l'autre ;
- d'autre part à dénouer la situation de crise en amenant les parties prenantes à renoncer à une part de leurs revendications pour parvenir à un consensus qui s'élabore dans un compromis.

Mais si le compromis n'est pas suffisamment satisfaisant pour les deux parties, le conflit risque de resurgir à plus ou moins longue échéance. Dans ce cas, on se trouve dans une situation perdant-perdant alors que l'idée générale est de trouver une solution qui soit gagnante pour les deux parties. Il faudra vraisemblablement aller plus loin et permettre par le processus de médiation que chacun obtienne quelque chose – une richesse – qu'il n'avait pas auparavant, laquelle était comme cachée dans les méandres relationnels et situationnels inexplorés. Autrement dit chacun doit perdre et gagner dans une médiation correctement menée.

Cette démarche exigera donc des parties prenantes, avec l'aide du coach :

- d'apprendre à mieux communiquer et à métacommuniquer (laisser parler son interlocuteur en centrant son attention sur lui, pratiquer l'écoute active en questionnant pour faire clarifier le propos et faire avancer l'échange, reformuler pour s'assurer de la bonne compréhension, refléter les sentiments perçus pour montrer qu'ils sont pris en compte et exprimer les siens, apprivoiser le silence ; reconnaître ce qui est juste dans ce que l'autre exprime) ;
- à se centrer sur leurs besoins et à rechercher des solutions à options multiples qui les satisfassent au mieux, en se tournant vers l'avenir, en renonçant à chercher des coupables et en renonçant à ressasser le passé (notamment les erreurs commises, les faiblesses respectives) ;
- à désamalgamer ce qu'ils observent, ce qu'ils ressentent, ce dont ils ont besoin (démarche de la Communication Non Violente) ;
- à leur apprendre à formuler des demandes négociables (démarche de la Communication Non Violente) ;

- à accompagner les deuils qui vont de pair (par exemple, assumer que l'autre n'est pas responsable de mon ressenti et que c'est à moi à gérer mes besoins, non à l'autre d'y répondre) ;
- à s'occuper de la qualité de la relation autant que du thème qui pose problème ;
- à se focaliser sur ce qu'il faut faire pour répondre aux besoins ;
- à restaurer le respect de soi et des autres ; rappelons que la vision positive de soi (position de vie +,+) permettant une meilleure coopération et le rétablissement d'une situation de confiance, alors qu'une vision négative de soi conduit à des jeux psychologiques de type triangle dramatique (Sauveteur, persécuteur, victime).

W. Schutz ajoute que les mode de résolution de conflit en équipe ne seront pas identiques selon sa préférence d'atmosphère. Rappelons qu'on on dira que :

- Le climat d'inclusion est fort dans un groupe lorsqu'il y a de nombreux contacts entre les individus. Les gens se rencontrent souvent et font beaucoup de choses ensemble. Les décisions sont prises collégialement. Les interactions sont nombreuses. Dans ce cas la résolution de conflit se fera par contacts et échanges.
- Le climat de contrôle ou d'influence est fort dans un groupe lorsqu'il y a beaucoup de structure. Les lignes d'autorité sont claires. Les rapports se font de haut en bas (« Top down »). L'ordre domine. Les conduites à adopter sont identifiées par tous. La planification est à l'honneur. Dans ce cas la résolution de conflit se fera par le pouvoir.
- Le climat d'ouverture est fort dans un groupe lorsque les gens expriment facilement leurs pensées et surtout leurs sentiments. Ils mettent cartes sur table dans les discussions. Les échanges sont sincères. Dans ce cas la résolution de conflit se fera par le dialogue ouvert et la proximité des acteurs.

Fil conducteur d'une médiation : Approche de D. Noyé

D. Noyé propose un fil conducteur en sept étapes pour sortir d'un conflit (dont le coach pourra tirer parti) :

1. Ouvrir le dialogue positivement en reconnaissant que le différend existe (« nous avons un problème qui mérite d'être traité ») et en s'assurant de la réceptivité des parties prenantes (« êtes-vous d'accord pour en parler ? »).
2. Explorer le point de vue de l'autre en lui donnant la possibilité de s'exprimer, en repérant les positions respectives et les attentes, en remontant aux besoins et en aidant à les formuler (« qu'est-ce qui est important pour vous ? »), en reformulant les propos exprimés, en reflétant les sentiments ressentis.
3. Exprimer ensuite son point de vue, ce que l'on ressent puis son besoin.
4. Mettre en lumière les points d'accord et les différences sans les minimiser, pour mesurer le chemin qu'il reste à parcourir.

5. Chercher ensemble des solutions nouvelles au problème, compatibles avec les besoins mutuels, en questionnant la personne sur les solutions qu'elle propose, en cherchant les variantes possibles.
6. Décider ensemble de nouvelles dispositions en évaluant les différentes options, en choisissant la solution qui conviennent aux deux parties , en définissant conjointement des actions à mener, en validant ce que chacun a à faire.
7. Mettre en œuvre et vérifier les effets produits en laissant la porte ouverte à des réajustements possibles.

Fil conducteur d'une médiation : approche de de J.L. Lascoux

Il propose de conduire la médiation en six étapes même si elles ne sont délicates à délimiter.

1. L'étape initiale de création de contexte qui consiste à rentrer en contact avec les protagonistes qui souhaitent rentrer dans un processus de médiation. J.L. Lascoux insiste sur les aspects suivants à prendre en considération lors de cette étape :

- ☒ la présentation de la médiation et de son déroulement, avec des protections de base telles que son caractère confidentiel, le principe de bienveillance, de neutralité du médiateur ;
- ☒ l'analyse des risques d'obstacles au processus lui-même ;
- ☒ la vérification de l'adhésion des parties prenantes à la finalité de la médiation : les parties expliquent pourquoi elles préfèrent la médiation à un rapport de force ;
- ☒ l'explicitation des règles de fonctionnement de la médiation et des règles de communication (par exemple parler en utilisant le pronom personnel « je », utiliser des formulations positives, s'exprimer en énonçant les faits plutôt que des interprétations, se recentrer sur le ressenti ; etc.)

2. L'étape d'écoute avec la mise en pratique des règles de communication et le rétablissement d'une communication sereine entre les parties. Il s'agit pour le médiateur de rentrer dans une démarche d'écoute active avec les processus de reformulation, de recadrage (vers l'objectif), de recentrage (vers la personne), de synthèse. L'enjeu est que chacun parvienne à exprimer le sujet de conflit précisément : faits, conséquences, émotions. C'est à cette étape aussi où le médiateur fait l'inventaire des intérêts en cause de chaque partie : besoins matériels et immatériels, financiers et en terme de reconnaissance, tout en soulignant que cela peut évoluer.

3. L'étape de définition. Cette étape comprend :

- ☒ l'identification des faits ;
- ☒ la clarification des conséquences réelles ;
- ☒ l'expression des implications affectives ;
- ☒ l'énoncé des besoins au plan matériel ;
- ☒ l'énoncé des attentes au plan humain.

4. L'étape de résolution. Un problème a toujours au moins une autre solution à laquelle on n'avait pas pensé. Les parties peuvent se mettre d'accord pour qu'une solution ne soit pas définitivement arrêtée. Cette étape comprend logiquement :

- ☒ la recherche d'idées ;
- ☒ l'évaluation des idées ;
- ☒ la sélection des idées.

5. L'étape de validation. Il s'agit de définir qui fait quoi, quand et comment. Rien ne doit être laissé de côté : les biens, les répartitions financières, les durées, les relations avec les tiers absents, etc. Autrement dit, il s'agit d'imaginer la mise en œuvre des solutions et de leurs implications.

6. L'étape de conclusion. A chaque entretien, le médiateur doit savoir conclure en procédant à une évaluation des acquis de chaque partie prenante. Cela traite aussi de la rédaction des actes s'il y a lieu (confiés à des conseils juridiques). Cette étape comprend :

- ☒ la reconnaissance des bonnes intentions ;
- ☒ la prévention ;
- ☒ l'explication des difficultés et des maladresses ;
- ☒ le remerciement de l'implication des parties prenantes ;
- ☒ la valorisation de la responsabilité totale de chaque partie dans la suite.

On notera qu'il s'agit dans ce processus à la fois d'une démarche globale de traitement que d'une trame de contrat de séance comme nous avons évoqué ces deux termes en première partie (chapitre 2, page Erreur ! Signet non défini.).

Le regard de l'approche systémique sur les conflits

Le conflit un problème et une solution

Du point de vue systémique le conflit est toujours considéré comme une crise qui peut être interprétée à la fois comme un problème mais aussi comme porteuse de solutions. C'est la souffrance que la crise occasionne pour les personnes impliquées qui pose problème mais les situations conflictuelles sont considérées comme des tentatives du système à évoluer vers un nouvel équilibre, vers une nouvelle homéostasie. Autrement dit, les conflits sont à entendre comme des « lapsus relationnels » qu'expriment les membres du système ; les frustrations, comme le résultat d'essais d'ajustement mutuel et collectif improductifs dans un premier temps, les heurts comme des manifestations du désir de croissance du système, non pas l'expression de problèmes relationnels liés aux personnes prises dans le conflit. Ils peuvent aussi être interprétés comme des moyens que le système a trouvés pour retarder le changement inévitable dû à l'environnement changeant mais en maintenant l'homéostasie. Notons que, de toute façon, tout change tout le temps, c'est une caractéristique propre du vivant mais ce changement ne s'effectue pas à la même vitesse pour tout ce qui existe. La prétention à maintenir l'homéostasie est de ce fait un leurre.

L'enjeu de la gestion de conflit dans cette perspective systémique n'est donc pas de trouver une solution qui résoudrait momentanément la problématique mais de créer les conditions d'un changement durable (un nouveau niveau d'équilibre), ce qui exige que les protagonistes cessent de se déchirer (enjeu de protection des personnes) puis qu'elles accèdent à des apprentissages relationnels nouveaux.

L'approche que nous avons décrite pour le moment considère que les conflits viennent de mauvaises gestions de la relation, de l'insatisfaction des besoins et proposent une approche résolument communicationnelle et centrée sur les besoins individuels.

Comme l'approche systémique considère que tout conflit est le symptôme d'un dysfonctionnement dans le groupe, « la principale réponse doit se situer soit à un niveau managérial, soit à un niveau organisationnel, soit les deux. La réponse managériale concerne les liens professionnels et ceux qui touchent à la hiérarchie, la réponse organisationnelle suppose un changement dans la conception des liens qui prévalent dans l'entreprise » explique encore J.A. Malarewicz.

La conséquence méthodologique directe sera la suivante : dès lors que le commanditaire aura tendance à stigmatiser une personne ou dénoncera un problème interpersonnel, (logique de disqualification), l'intervention visera à traiter la souffrance systémique c'est à dire relevant de l'ensemble du groupe. Inversement si une souffrance systémique est dénoncée, il y aura fort à parier qu'un problème de compétences managériales d'un ou plusieurs acteurs sera en cause. Il ne s'agira pas de le dénoncer mais d'avoir un point de repère en tête.

Trois méta questions qui traversent toute intervention systémique de médiation

Nous avons vu que l'intervention systémique est par nature paradoxale car derrière toute demande d'accompagnement du client, il y a une demande de non accompagnement ; derrière toute demande de changement, il y a une demande de non changement ; ceci en vertu de la tendance homéostatique des systèmes qui résiste à la modification des équilibres en place.

Le travail va consister d'un point de vue générique à créer les conditions d'un recadrage systémique, c'est à dire vise « à situer le problème dans l'ensemble de la structure et non pas entre les protagonistes immédiats de la crise » rappelle J.A. Malarewicz.

Le médiateur systémicien va donc poser trois questions paradoxales pour construire son intervention (elles sont paradoxales car elles supposent que le système ne veut pas changer alors que la demande spécifie qu'il y a une intention de calmer le jeu de la crise) :

1. A quoi sert l'impossibilité apparente de collaborer ? Tout conflit peut survenir comme un moyen de résister au changement. Il intervient dans un contexte particulier et obéit à des règles de fonctionnement qui maintient la structure éloignée d'une remise en question de ses règles du jeu. La chronicisation d'un conflit, même s'il engendre de la souffrance peut être un excellent moyen (inconscient) de maintenir l'équilibre général du système.

2. Comment font les protagonistes de l'équipe pour ne pas collaborer (et non pas pourquoi) ? Les réponses que l'on trouvera concerne le présent et explicite la façon dont l'homéostasie se maintient. Autrement dit on éclaire ainsi les techniques utilisées par le système humain pour tenir le changement en échec.

3. Comment le médiateur peut-il être « instrumentalisé » (i.e. « utilisé ») pour maintenir le conflit ? L'enjeu est que la meilleure manière d'empêcher le médiateur d'agir pour le changement sera de l'internaliser, de dévitaliser son action par une logique d'interaction endormantes, où le coach perdra la bonne distance, sera amené à prendre parti.

Pour amener des recadrages, il est clair que le coach doit disposer d'une autorité suffisante et reconnue.

Rapide conclusion concernant la médiation systémique

L'intervenant médiateur systémicien sait qu'il doit laisser s'exprimer les conflits générés par une mauvaise circulation de l'information pour ne pas cimenter un système craintif. Mais après exposition des données des problèmes, il convient de tourner les personnes vers l'action (que faisons-nous par rapport au problème ?)

Si cela fonctionne, cela signifie que le système est ouvert au changement !

Quelques points de repère classiques pour diagnostiquer où se situe le problème

Lorsqu'un problème émerge lors d'un séminaire d'accompagnement d'équipe, il sera important pour le coach de rapidement évaluer à quel niveau il se situe. Selon l'importance qu'il accordera au problème, il décidera ensuite d'agir en déclenchant une régulation voire une confrontation.

Plusieurs grilles de lecture me paraissent utiles à connaître :

- les niveaux logiques de Dilts ;
- la déclinaison qu'en fait D. Noyé ;
- le modèle des 9 niveaux de sens de V. Lenhardt
- Les trois paires de comportements de souffrance en entreprise dde J.A. Malarewicz

Les niveaux logiques de Dilts

Nous avons vu dans la première partie que la grille des niveaux logiques de Dilts permettait de diagnostiquer à quel « endroit » le problème d'un client pouvait se placer. Est-ce un problème dans l'environnement, un problème de comportement, un problème de capacités et de compétences, un problème de croyances, de valeurs, une question d'identité, une question de mission globale/vision/système, etc. (pour plus de détails, se reporter au chapitre 3, page Erreur ! Signet non défini.).

Les désaccords en équipe pourront alors porter sur les différents niveaux logiques. Comme les personnes deviennent de plus en plus sensibles et sur la défensive pour finalement se rigidifier à mesure que la remise en cause touche l'identité, le coach devra d'autant plus intervenir que les niveaux touchés par les désaccords sont élevés dans la pyramide.

Les types classiques de désaccords sur la mise en œuvre de projet

Didier Noyé souligne que les désaccords entre personnes dans l'entreprise peuvent porter sur plusieurs thèmes concernant le bon fonctionnement d'une organisation :

- désaccord sur les faits, sur la situation, notamment quand les parties prenantes ne disposent pas des mêmes informations ;
- désaccords sur les buts lorsque les objectifs sont opposés ou sensiblement différents ;
- désaccords sur le choix des actions à engager pour atteindre des objectifs ;
- désaccords sur le partage des ressources pour mener les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- désaccords sur les comportements, les méthodes, les modes de décision, l'exercice du pouvoir ;
- désaccords sur la façon de respecter les valeurs individuelles ou collectives (respect de la personne, de l'engagement, du client par exemple)

Il ajoute que ces types de conflits sont finalement très productifs s'ils sont correctement gérés. Ils peuvent notamment être interprétés comme le signe visible d'un haut niveau d'exigence des participants. Ils contribuent en fait à faire progresser l'ensemble de l'organisation.

Pour ma part, lorsque de telles difficultés se présentent, je recommande de mener une régulation à partir des six chapeaux de la réflexion d'E. de Bono (cf. à partir de la page 205 et suivante).

La grille des neuf niveaux de sens de V. Lenhardt

Cette modélisation des 9 niveaux de sens que l'on doit à V. Lenhardt, permet de diagnostiquer à quel niveau de sens le problème se joue réellement alors que des acteurs semblent s'arc-bouter autour d'une difficulté technique. Lorsque la discussion tourne en rond, chacun dans le groupe est susceptible de sentir que « l'on cherche ses clés là où il y a de la lumière et non où on les a perdues » et qu'il n'y aura pas d'issue satisfaisante.

Le schéma suivant explicite les différents « niveaux logiques » de cette grille sur lesquels le problème peut se déployer.

Figure 106 – Les neuf niveaux de sens (d'après V. Lenhardt)

En Analyse Transactionnelle, E. Berne a développé le concept des transactions à double fond qui consiste à dire que dans toute communication entre êtres humains, il y a deux messages : un message social, celui qui est digital construit avec des mots et un message psychologique qui correspond à ce que veut vraiment dire la personne qui s'exprime. Par exemple lorsqu'un père de famille dit à son fils de 17 ans, alors que ce dernier rentre après minuit, « Tu as vu l'heure ? » avec un air courroucé, il paraît évident que la question sociale de savoir si son fils a vu l'heure n'est pas ce qui préoccupe le père en premier lieu ; il souhaite plutôt lui faire comprendre qu'il rentre trop tard et qu'il est furieux ou inquiet (surtout s'ils étaient convenu d'un autre horaire de retour au bercail). Imaginons que le fils réponde « oui, j'ai vu l'heure », cela ne correspondra

vraisemblablement pas à ce que le père veut entendre, ce qui est cependant une réponse au message sociale tout à fait pertinente. Il attend plutôt des explications et sans doute aussi des excuses.

Autrement dit, le message social est d'expression claire quand le sens de la transaction réside dans le message psychologique qui se comprend par l'analyse des éléments non verbaux et para-verbaux de la communication.

L'Analyse Transactionnelle dit qu'il y a amorce de jeu quand les deux messages (social et psychologique) ne partent pas du même Etat du Moi. Une simple métacommunication suffit la plupart du temps pour calmer le jeu et résoudre le problème (lorsque les personnes sont de bonne volonté).

Dans l'exemple du père de famille, on pourrait dire que le message social « tu as vu l'heure ? » est une transaction qui part de l'Adulte du père et va vers l'Adulte du fils. Mais en matière de sens (message psychologique qui se traduit par une voix courroucée, un visage en colère, etc.) le message part du Parent du père et s'adresse à l'Enfant du fils.

Une fois qu'on a compris cela, on voit que le message psychologique (c'est à dire le sens de la transaction, le centre de gravité de la communication autrement dit) peut se déployer sur tout un ensemble de niveaux de réalité. En entreprise ces niveaux sont relativement identifiables, ce sont :

- le niveau 4 (le rôle, la fonction, le territoire de la personne),
- le niveau 5 (la vision qu'a l'entreprise du marché et de sa mission),
- le niveau 6 (l'environnement et ses mutations, très fortes actuellement),
- le niveau 7 (ou méta sens qui correspond au sens quasi métaphysique de la raison d'être de la transaction, par exemple la vocation de l'hôpital c'est de soigner, pas de mettre en place les 35 heures ni de faire des paperasses. Donc si on n'arrive pas à le faire au niveau opérationnel c'est à dire au niveau 3, il faut se réinterroger sur les valeurs, le sens de ce que l'on fait à un niveau très élevé, sans oublier les niveaux intermédiaires. Ce questionnement peut s'inscrire au niveau 5, on peut alors le mettre en lien avec les contraintes de l'environnement c'est à dire avec le niveau 6 avant de plonger tête baissée dans une lecture métaphysique de l'affaire).

Vincent Lenhardt ajoute que le sens (donc le message psychologique) d'une transaction sociale qui se manifeste au niveau 3 (opérationnel dans l'entreprise) peut se placer dans des niveaux

- psychologiques conscient d'une part ou pré-conscient - le niveau 2 c'est à dire en deçà du message social (lieu où réside la peur, les résistances, etc. autant d'aspects que la personne ressent dans son corps au moment où elle transactionne et qui s'active lors du dialogue explicite et active un dialogue interne implicite)
- puis psychologique inconscient - le niveau 1 (lieu des blocages et émotions archaïques).

Encore une fois, le modèle cherche à identifier où se trouve le sens de la transaction, le centre de gravité, pour permettre au régulateur coach de pointer et de travailler sur le bon lieu du traitement qui est le plus souvent autre que le niveau du message opérationnel.

V. Lenhardt ajoute deux niveaux supplémentaires qu'il associe à la personne plus qu'à la transaction :

- Le niveau 8 qui est la façon dont la personne utilise le pouvoir dont elle dispose (notamment du fait avec sa fonction hiérarchique). L'utilise-t-elle comme un gaz asphyxiant pour blinder et contrôler la communication. Dans ce cas, le pouvoir va congeler le dialogue. Ou l'utilise-t-elle comme une bouteille d'oxygène, c'est à dire en se mettant au service de la véritable résolution de problème en faisant confiance à la métacommunication, au dialogue, à la bonne volonté des gens, à leur désir de s'en sortir par le haut plutôt que de coincer les autres dans leurs petits côtés.
- le niveau 9 qui correspond à l'identité de la personne. L'important est de comprendre que si la personne est bien alignée alors le pouvoir sera utilisé à bon escient, sinon il sera utilisé comme gaz asphyxiant. En cas de déséquilibre au niveau 9, la personne (disons le manager responsable de faire sortir l'équipe pas le haut ou encore le coach qui doit aider à réguler les transactions), on dira que la personne est dans son syndrome de la langouste (voir partie 2, chapitre 6, page Erreur ! Signet non défini.), c'est à dire qu'elle utilise son pouvoir pour cacher son impuissance à trouver ou faire trouver l'issue. On tombe alors dans des jeux psychologiques difficiles à dénouer.

La modélisation des 9 niveaux de sens peut donc s'apparenter à un maillage entre le concept de niveaux logiques et d'un dépliage de transactions à double fond. Grande richesse même si pas forcément immédiat à utiliser !

En bref, travailler simplement avec le concept des transactions cachées (à double fond) n'est pas suffisant pour un coach qui doit se confronter à la réalité de l'entreprise beaucoup plus contraignante et complexe que lorsqu'il doit traiter une régulation dans le champ privé / personnel des protagonistes.

Avec cet outil, le coach peut poser un diagnostic plus fin et proposer des pistes de résolution

- qui ne « psychologisent » pas la communication (traitement des niveaux 2 et 1) ;
- qui mettent en perspective et en lien l'usage du pouvoir avec le syndrome de la langouste (l'un des déficits classiques du manager) ;
- et qui offrent surtout un éventail de niveaux de sens à aborder qui enrichit considérablement les acteurs et assouplit la façon de voir le monde .

Trois binômes comportementaux de souffrance

J.A. Malarewicz identifie trois modes d'interaction problématiques qui vont maintenir l'homéostasie du système, même si ces styles interactionnels génèrent de la souffrance aussi bien humaine que structurelle. B. Lecerf-Thomas, en reprenant ce même modèle, souligne d'ailleurs qu'ils sont les conséquences relationnelles directes du manque d'inhibition des stratégies de coopération inefficaces.

Il est donc important d'identifier les différents rôles qui vont par paire en tant que coach pour ne pas les laisser perdurer si possible.

Figure 107 – Trois modes d'interactions de souffrance dans les systèmes humains

Ces trois modes d'interactions problématiques s'articulent autour de trois binômes de comportements qui se répondent l'un l'autre. Il s'agit de :

- la pétérisation et de la prématuration des managers qui s'alimentent mutuellement ;
- la protection mutuelle entre deux acteurs qui « se tiennent plus ou moins par la barbichette », en évitant ainsi la peur de l'inconnu et les prises de risques ;
- la bouc-émissarisation d'un membre de l'équipe qui induira la victimisation d'un ou plusieurs autres dont le bouc émissaire qui sera tôt ou tard sacrifié.

Premier cas : pétérisation et prématuration

Figure 108 – Phénomène de pétérisation / prématuration

Du fait des évolutions, il est de plus en plus fréquent de rencontrer des personnes « pétérisées » c'est à dire qui atteignent leur niveau d'incompétence. Un tel phénomène correspond à une disqualification qui porte sur les compétences mais qui est généralement orchestrée par les autres collaborateurs. Dès qu'un responsable est pétérisé, il aura tendance à confier à ses subalternes la responsabilité des tâches qui lui incombent, entraînant ainsi la prématuration de ces derniers et leur surcharge de travail. La prématurité est donc engendrée par contagion verticale. Bientôt toute la ligne hiérarchique sera affectée ; parfois d'autres services de l'entreprise le sont aussi, par phénomène contagion horizontale, plus personne ne faisant ce qu'il est censé faire.

Figure 109 – Phénomène de contagion

Ce principe pourrait avoir comme vertu d'induire la polyvalence voire la subsidiarité dans l'entreprise mais les collaborateurs d'un niveau hiérarchique inférieur « trinquent ». Et si quelqu'un part ou s'il y a rachat de l'entreprise, tout le système est bousculé. La nouvelle entreprise fera intervenir un consultant là puis un autre ici... mais en fait, c'est tout le système qui pose problème et ne voudra pas avouer ce mode de relation privilégié qui fait souffrir tout le système. Certains conflits émergeront de cette réalité sans pouvoir complètement le remettre en cause.

Deuxième cas : isolement et enkystement par protection mutuelle

Figure 110 – Phénomène de protection mutuelle

Pour éviter d'être exposés aux risques induits par le changement, deux protagonistes (qui peuvent être des personnes ou bien des services entiers) vont chercher à se protéger l'un l'autre induisant ainsi un système de dettes mutuelles qui renforceront les liens de dépendance émotionnelle. Ce système de protection amène des personnes / services à développer des comportements hors normes qui s'enkystent dans une autonomie dommageable pour le reste de l'entreprise.

On fera appel à des consultants pour aider à résoudre les problèmes liés à la baisse de rentabilité ou pour améliorer la cohésion d'équipe sans que ce système de protection réciproque ne soit mis en avant dans la demande officielle.

Le coach ne pourra éviter de provoquer le conflit pour que cela émerge et puisse être traité.

Troisième cas : bouc-émissarisation et victimisation

Figure 111 – Phénomène de bouc-émissarisation / victimisation

Certains systèmes, afin d'éviter la remise en question « fabriquent » des boucs émissaires s'assurant de bonnes victimes potentielles pour les boucs-émissariser et les rejeter.

Dans ce type d'entreprise, il peut être intéressant de faire un coaching individuel du dirigeant sur « comment se passer d'un bouc émissaire » et « comment éviter de trouver une victime pour ne pas se pencher sur sa propre compétence ».

Outil de diagnostic du coach pour savoir s'il doit déclencher une régulation / confrontation en équipe

Au cours de mes années de pratiques de terrain, j'ai aménagé une petite grille V. Lenhardt a développée qui vise à discerner quand il faut intervenir en déclenchant une régulation dans un groupe que l'on anime en tant que coach.

Cette grille permet d'évaluer si ce que l'on ressent d'inconfortable dans les propos échangés au sein d'une équipe mérite que nous agissions en tant que coach ou non. Faut-il laisser faire, faut-il répondre ou non, faut-il confronter la personne qui semble porter le problème, faut-il prendre en charge ce problème pour faire remonter l'information à qui de droit dans l'entreprise, etc. ? Autrement dit cet outil permet de poser un diagnostic sur le type de régulation/confrontation qu'il convient de mener. Il répond aux trois questions suivantes :

- Faut-il agir, par exemple en confrontant ? (cela relève-t-il de ma responsabilité de coach)
- Vis-à-vis de qui faut-il agir ? Qui doit-on confronter s'il y a lieu ?
- A quel moment faut-il le faire ?

Lorsqu'un besoin de régulation se fait sentir ou qu'un problème de processus se pose en team building, le coach agira en deux temps : un temps de diagnostic puis un temps d'intervention en fonction de son diagnostic et de la décision qu'il prend d'intervenir ou non.

Temps de diagnostic

Alors que le coach ressent qu'un problème émerge, qu'une gêne survient, il se posera les trois questions suivantes :

- Ce que je ressens, est-ce MON problème ? (en fait, en tant que membre du groupe, le parasitage que je ressens vient de moi).
- Ce que je ressens, est-ce le problème de tel membre du groupe, i.e. est-ce SON problème ? (travail en zone 3 mais sans intervention : en fait, le parasitage que je ressens vient de lui, mais c'est son affaire, cela ne concerne pas l'objet de notre rencontre).
- Ce que je ressens, est-ce NOTRE problème ? (en fait, le parasitage que telle personne du groupe met en place est ressenti par tous. Mais il se constitue voix du groupe ; ce parasitage parle bien de notre problème. Peut-être faut-il que j'intervienne en raison de mon statut spécifique de coach soit vis-à-vis du groupe, soit vis-à-vis de l'extérieur).

Temps de décision

Je prends alors une décision en tant que coach, MA décision d'intervenir ou non.

Temps d'intervention

- C'est effectivement MON problème (zone 1), mais je n'interviens donc pas selon la décision que j'ai prise.
- C'est effectivement SON problème (zone 3), mais je décide de ne pas intervenir selon la décision que j'ai prise.
- C'est effectivement NOTRE problème, alors je décide d'intervenir en tant que responsable de processus. Je vais le faire potentiellement dans trois directions :
 - ☐ Confrontation directe avec bienveillance de la personne en cause. C'est TON problème : je travaille en zone 3 avec confrontation : en fait, le parasitage que je ressens vient de lui et cela concerne directement l'objet de notre rencontre, j'interviens pour remettre de l'ordre dans le processus.
 - ☐ Régulation collective : c'est VOTRE problème dont je suis témoin et je le prends en charge en tant que responsable du processus, à partir d'une position méta.
 - ☐ Intervention de ma part (c'est MON problème en vertu de mon statut) au niveau hiérarchique supérieur car le problème ne peut se résoudre là où il se manifeste (démarche avec droit de réserve). Il convient néanmoins de questionner la pertinence de mon action. Est-ce bien à moi d'intervenir du fait que c'est moi le coach ?

La grille une fois dépliée se résume à quelques mots :

« MON problème / SON problème / NOTRE problème // MA décision // MON problème / SON problème / NOTRE problème (ton/votre/mon problème) »

L'intérêt de cet outil de diagnostic avant régulation est qu'il prend simultanément en compte trois réalités : moi en tant que membre du groupe (et spécifiquement en tant que coach), l'autre et l'équipe en tant que sous système de l'organisation. Ce modèle s'inscrit donc dans une logique systémique de traitement des problèmes.

Quelques points de repère d'animation complémentaires pour le coach ou le Managers 2.0

Les rôles classiques dans les équipes de plus de 12 personnes ou plus

Comme l'explique J.A. Malarewicz dans son ouvrage « Systémique et entreprise », lorsqu'un coach est consulté pour mettre en œuvre une stratégie du changement sous la forme d'accompagnement en équipe, il trouvera toujours une série de quatre rôles dans les groupes qui atteignent la taille critique d'une douzaine de personnes. Dans les groupes de cette dimension, les lignes de force des transactions s'articuleront autour de quatre personnalités relativement identifiables, et une cinquième qui est la masse restante du groupe qu'on appellera les spectateurs (même si ce sont des membres du groupe). En effet, lorsque ces quatre personnalités émergent et interagissent, les autres participants prennent la position d'auditoire spectateur et regardent comment le coach réagit et les gère. La conduite de la médiation devra faire cas de ces personnages et le coach adoptera des comportements différents selon les interlocuteurs en question.

On trouve les personnalités du bouc émissaire trouble fait, du séducteur, de l'anti-conflituant et du leader masqué ou psychologique. Voici quelques commentaires...

Personnalité 1 : le bouc émissaire trouble fait

Il dit tout haut ce que les autres n'osent pas dire. Il est implicitement envoyé par le groupe pour que le coach et lui fassent un binôme (d'alliance ou de confrontation), ce qui permet aux autres participants de ne pas être dérangés.

Le coach doit montrer à ce type de personnalité qu'il le respecte mais qu'il n'a pas peur de lui lorsqu'il conteste, s'oppose ou génère des troubles interpersonnels. Il doit être écouté car il dit souvent des vérités que personne ne dit mais pas forcément suivies. En amenant le bouc émissaire trouble fait à provoquer encore plus, le coach lui coupe l'herbe sous le pied.

Figure 112 – Personnalité 1 : le bouc émissaire trouble fait

Il arrive qu'une alliance se forme dans le groupe afin d'éjecter le bouc émissaire car il lui arrive d'aller trop loin par rapport au mandat implicite que le groupe lui fixe. Le coach devra proposer des processus de requalification de la personne car tant qu'il y a bouc émissarisation d'une personne (et donc processus de disqualification), les vrais problèmes de l'équipe ne sont pas traités.

Personnalité 2 : le séducteur

Il est envoyé par le groupe pour occuper le coach et, ce faisant ne pas être dérangé par les processus de régulation d'équipe. Sa technique de séduction vis à vis de l'animateur est assez simple et consiste à le flatter sur la base de la qualité de son travail par exemple. Cela donnera un propos du style : « Ne faites rien de plus, vous êtes déjà excellent ». Attention, ce genre de transactions est un véritable anesthésiant pour le coach médiateur, surtout lorsqu'il manque de métier et ne confronte pas d'une façon ou d'une autre.

Figure 113 – Personnalité 2 : le séducteur

Le coach, avec cette personnalité, devra confronter en ayant recours à l'humour, ou au silence (mais c'est moins efficace) ou encore de façon directe en disant « je sais bien que vous voulez me séduire ». Le médiateur doit savoir séduire lui-même sans pour autant le faire.

Personnalité 3 : l'anti-conflituant

Il prévient tous les conflits potentiels du groupe, entre personnels internes et externes. Il prend en charge une partie du travail du coach. Il incarne la rétroaction négative, c'est à dire celle qui maintient le système en l'état d'équilibre en aplanissant les désaccords.

Cette personnalité n'est pas simple à gérer car elle alterne entre position haute et basse comme une mère poule. Il s'agit à la fois de la respecter mais de ne pas se faire chaparder les occasions de conflits qui sont utiles pour déclencher le changement

Figure 114 – Personnalité 3 : l'anti conflituant

Pour gérer ce type de personnalité, le coach devra « l'engueuler » une seule fois de façon ferme. Or, comme il n'aime pas les conflits, il ne se manifestera plus ou moins. Mais parfois, du fait de son imprévisibilité, il pourra devenir défensif et finalement victime. Séducteur et anti-conflituant sont deux personnages qui empêchent le plus le changement d'advenir.

Personnalité 4 : le leader (psychologique) du groupe

Il ne se fait pas voir et semble être en position basse. Il est caché, pas toujours volontairement. C'est celui que les autres regardent avant de parler et ce n'est, le plus souvent, pas celui auquel on s'attendrait initialement. Il conduit l'équipe par l'arrière comme sur un bateau.

Le coach doit le reconnaître sans dévoiler qu'il l'a identifié, ni le dénoncer comme leader psychologique masqué vis-à-vis du groupe. Il doit faire alliance avec lui en respectant son anonymat dans les transactions parcimonieuses que ce dernier met en place avec son équipe.

Figure 115 – Personnalité 4 : le leader psychologique du groupe

La géographie de l'équipe et son utilisation

Alain Cardon dans son ouvrage « Coaching d'équipe » propose quelques réflexions structurantes concernant la gestion de l'espace en séminaire d'accompagnement d'équipe. Voici ce que je retiens et quelques ajouts sur la base du « Jeu du Roi » dont nous avons déjà parlé dans la troisième partie consacrée au coaching de dirigeant (cf. page 32).

Généralités

Le positionnement des participants dans l'espace de rencontre de l'équipe lors d'un séminaire permet toujours d'identifier les affinités, les oppositions ou antagonismes, les coalitions, etc.

Attention : ces « choix » ne sont jamais fortuits, mais sont toujours porteur d'une information à forte valeur ajoutée. L'enjeu n'est pas de stigmatiser telle ou telle personne en portant un jugement à l'emporte-pièce sur le sens de la position occupée en tant que telle. Car il s'agirait là d'un regard intrapsychique sur la signification des places prises. Il s'agira plutôt d'avoir un regard sur la dynamique interactionnelle entre les participants. Nous travaillons à cet égard dans une dynamique résolument systémique c'est à dire orientée sur les interactions récurrentes (qui posent éventuellement problème). En tout état de cause, le positionnement entre membres de l'équipe et autorité du groupe, le positionnement par rapport à l'autorité du groupe c'est à dire vis-à-vis du patron d'une part et vis-à-vis du coach d'autre part sont particulièrement intéressantes à observer.

A. Cardon suggère donc de façon quasi systématique de porter l'attention sur les points suivants :

- Qui s'assied en face de qui et à côté de qui ?
- Quels sont les sous-groupes qui se forment entre acteurs assis à proximité les uns des autres ?
- Quelles sont les personnes qui gravitent le plus souvent autour du patron ?
- Qui se place en face des tenants de l'autorité du groupe (patron et coach) ?
- Qui se place devant ou au fond de la salle ?
- Qui change régulièrement de place ou bien n'en change que rarement ?
- Qui se positionne aux extrémités ?
- Qui se place à l'extérieur du cercle ou au contraire se met au centre ?

Le coach à partir de ses observations pourra

- ouvertement provoquer le groupe pour que ses membres changent de places, notamment pour rompre les coalitions qui seraient dérangeantes pour l'efficacité du système ;
- proposer aux personnes positionnées aux extrémités de se placer entre les autres, à celles qui sont en retrait de se placer en avant, à celles qui sont au centre de se placer en arrière, etc.
- demander le sens que chacun donne à ces positionnements dans l'espace ;

Ce type de brassage est généralement très utile et renouvelle de façon très simple la perception de chacun et donc « casse » les zones de confort qui porte préjudice à l'efficacité de l'équipe. Cela ronge les routines inutiles de communication et fait prendre conscience que l'occupation de l'espace a une incidence directe sur les stratégies relationnelles de coopération ou de non coopération. Disons pour faire simple que toute reconfiguration spatiale d'un groupe a l'effet d'un recadrage de perceptions pour l'ensemble des membres de l'équipe.

La flexibilité avec laquelle le coach changera lui-même de place modélisera une forme de souplesse. Dans le même ordre d'idée, il importe que le coach ne s'asseye jamais deux fois de suite à côté d'une même personne. Sans quoi, elle sera vite taxée de faire du favoritisme, d'avoir

ses chouchous... Cette flexibilité de la gestion des espaces favorisera la circularité de l'information au sein de l'équipe.

Dans le cas où le coach développerait une relation privilégiée avec tel ou tel membre du groupe, il y a risque de fragilisation de sa crédibilité. Il veillera au minimum à donner du sens à cet état de fait et en informera le groupe. Mais la recommandation est qu'il s'abstienne de ce type d'ambiguïté.

De la même manière si un participant accapare le coach en aparté ou pendant les pauses, il conviendra que le coach réintègre l'information ainsi communiquée au sein du groupe : il proposera à la personne concernée de s'exprimer pour favoriser les échanges collectifs, surtout si l'information a un caractère « utile ». On entend par « information utile » tout sujet qui touche à la vie du groupe en tant que telle. Il ne s'agit pas de tout faire dire mais de ne pas laisser en suspens les sujets porteurs de quelque enjeu.

Déclinaison du « Jeu du Roi »

L'observation que le coach fera des positions dans l'espace des membres de l'équipe qu'il accompagne peut aussi se faire sur la base de modélisation spatiale particulière afin de disposer d'un canevas de sens symbolique. Toute configuration est en effet porteuse d'un sens symbolique et métaphorique.

Dans la troisième partie (chapitre 13), nous avons évoqué l'usage du « Jeu du Roi » pour faire prendre conscience au dirigeant de la façon dont il faisait usage de son leadership et comment il pouvait intégrer ses différentes parties de personnalités (cf. page 32). Or la technique elle-même considère les positions du groupe comme particulièrement significatives en ce qu'elles seraient régies par des archétypes inconscients.

Fort de ce principe que les positions ont un sens, j'utilise moi-même cette carte du territoire préétablie comme outil d'interprétation des rôles qui sont occupés dans le royaume de l'équipe qui travaille. Le premier point est d'identifier qui est le leader, autrement dit le roi de l'équipe.

- Les personnes qui se trouveront à sa droite dans la partie la plus proche joueront le rôle des Bâisseurs, des chevilles ouvrière de la mission, ceux qui en regard du thème de la réunion auront la tête sur les épaules et un regard pragmatique. Ils seront ceux qui s'emparent de la « Technique » de l'entreprise (pour utiliser le terme de la culture d'entreprise en TOB).
- Les personnes qui se trouveront à sa gauche dans la partie la plus proche joueront le rôle des Sages, auront le souci du respect de l'Etiquette de l'entreprise, (pour utiliser le terme de la culture d'entreprise en TOB), ils auront le rôle de replacer le travail dans une vision plus globale.
- Les personnes qui se trouveront à sa droite dans la partie la plus éloignée joueront le rôle des Guerriers, qui aideront à la traduction en action de ce qui est travaillé en réunion. Ils auront conscience de l'importance de conquérir de nouveaux marchés, d'aller en découdre avec les concurrents, etc.
- Les personnes qui se trouveront à sa gauche dans la partie la plus éloignée joueront le rôle des Artistes, qui ensemenceront l'action d'émotions, d'imagination créatrice, d'humour et sauront rappeler au groupe de fêter les réussites et de prendre du plaisir dans l'action.

- Enfin, les groupes de personnes qui se trouveront en vis-à-vis du leader représenteront d'une part les aspects cachés que le leader ne veut pas voir en lui mais aussi les voies insoupçonnées, les élans originaux vers des solutions inattendues.

Figure 116 – Le sens des places selon le canevas du « Jeu du Roi » appliqué à une équipe de 13 personnes

Selon toute vraisemblance les personnalités réelles des membres de l'équipe ne colleront pas nécessairement au plan de table des archétypes donné par le schéma du « Jeu du Roi », mais ce sera intéressant de voir comment les personnes occupent leur rôle archétypique sans conscience. Puis on pourra inciter les personnes à travailler en incorporant ces caractéristiques pour voir comment le travail évolue.

Le coach, lorsqu'il a un rôle de remplacement du leader, notamment lors de séminaires et d'accompagnements plus directifs sur les contenus, pourra, pour lui-même, analyser l'usage de l'espace des participants selon cette carte du territoire inconsciente. Il écoutera et évaluera les transactions de chaque membre de l'équipe au travers de ce filtre en mettant ainsi la dynamique au service de la finalité qu'il poursuit. Cette carte agira comme un tableau de bord pour l'aider à susciter les contributions de chacun.

La gestion du temps

Améliorer le rapport au temps en entreprise

A titre individuel les personnels se plaignent régulièrement d'avoir des problèmes de gestion du temps dans leur travail (manque de temps, délais trop courts, perte de temps en transport et déplacement, accaparement du temps par les autres, gestion tyrannique du temps grâce au agenda électroniques partagés). Mais le temps passé en réunion dans les entreprises est lui aussi un sujet fréquent d'insatisfaction sans pour autant que collectivement les acteurs décident de modifier la façon dont ils l'utilisent. La gestion du temps n'est donc pas qu'une question individuelle mais une problématique collective.

A. Cardon souligne encore combien le coach a un rôle déterminant pour faire évoluer les comportements relatifs à la question du temps. Il propose que le coach s'astreigne à toujours respecter un principe d'impartialité du temps accordé à chacun des membres de l'équipe. S'il passe plus de temps avec l'un ou avec l'autre, il risque fort de subordonner les enjeux individuels aux enjeux collectifs. Outre le fait qu'il risque de perdre la bonne distance vis-à-vis de ceux avec qui il passerait plus de temps.

Le temps consacré à tel ou tel processus en séminaire : travail d'évaluation

Lorsque l'on crée des séminaires d'accompagnement d'équipe, il arrive que le coach qui démarre son activité évalue mal les temps nécessaires à telle ou telle séquence de travail. Et c'est normal. C'est la pratique de terrain qui va permettre à ces aspects d'être progressivement intégrés par le coach. Il importe que le coach réfléchisse simultanément sur les trois aspects suivant :

- la finalité des séquences qu'il envisage pour faire avancer l'équipe et décider la part du temps total du séminaire consacrée à chacune d'elle ;
- le tempo à suivre pour telle ou telle séquence, tel ou tel exercice. On pensera notamment à évaluer le temps d'énaction nécessaire à chacun pour qu'il puisse intégrer contenu, processus et sens des séquences choisies ;
- enfin et peut-être surtout son propre rapport au temps en fonction de sa personnalité. Il est clair qu'un coach orange (empathique) ne vit pas le déroulement du temps de la même façon qu'un coach turquoise (travaillomane) ou encore jaune (rebelle).

Un exemple critique : le temps consacré à l'inclusion et à la restitution

Les coachs d'obédience Coach & Team (V. Lenhardt) ou encore ceux qui sont formés à l'Elément Humain (W. Schutz) auront tendance à valoriser les processus d'inclusion en y consacrant un temps qui sera éventuellement jugé trop important par les bénéficiaires de l'opération d'accompagnement. Or ce choix est défendable. Mais il arrive que les coachs eux-mêmes ne parviennent pas à justifier cette pratique. Au risque d'enfoncer des portes ouvertes, je profite de cet espace pour rappeler le sens profond et la finalité des séquences d'inclusion et de restitution (inclusion des jours suivants le premiers en séminaire).

Lors des séminaires d'équipe, la vocation de telles séquences est triple :

- Tout d'abord ils permettent aux participants de se libérer des préoccupations avec lesquelles ils arrivent en séminaire. L'Analyse Transactionnelle parle de libération des influences. L'influence est ce qui nous empêche d'être disponibles à l'instant présent (Shutz parle de présence). Cela va donc du simple besoin physiologique aux préoccupations intérieures les plus sérieuses. On retrouvera cette équation dans tout groupe pour chaque individu :

L'énergie potentielle – les influences = énergie disponible à l'instant présent.

Les influences renvoient à (et sont une appellation simple) des éléments propres à chaque personne, éléments qui relèvent de sa dimension préconsciente d'une part et d'autre part de sa dimension inconsciente, ce que Berne appelle le scénario de vie . Le scénario, pour le plan de vie inconscient ou au mieux préconscient décidé dans l'enfance. Il renferme donc les éléments constitutifs de notre rapport au monde (croyances, valeurs, expérience, émotions, etc.).

Une fonction de l'inclusion est donc de permettre à chacun de prendre conscience de ses influences les plus immédiates et de les expliciter, à soi en premier lieu, puis éventuellement aux autres s'il le souhaite, de s'en libérer au moins partiellement, pour que le groupe soit en mesure d'accomplir la mission qu'elle s'est fixée.

- Dans l'entreprise, les personnels sont supposés vouloir appartenir et participer à la vie du groupe quelles que soient les conditions et quel que soit l'état dans lesquels ils se sentent. Force est de constater que les réunions s'y enchaînent parfois sans que les participants ne soient véritablement présents là où se trouve leur corps !

Un des enjeux de l'inclusion va être de créer des stimuli extérieurs et relationnels aussi authentiques que possibles pour donner envie aux personnes d'appartenir. Ainsi cela les aidera à se déterminer à être présent physiquement, mentalement et émotionnellement.

Le processus leur donnera le droit fondamental de ne pas appartenir, si la personne l'éprouve à cet instant-là. Présupposer que tous veulent appartenir est le plus court chemin pour créer une dynamique molle. Il n'est généralement pas « politiquement correct » de dire que l'on ne désire pas être là pour telle ou telle raison (circonstancielle ou structurelle), mais l'interdiction de l'avouer explicitement maintient potentiellement les personnes dans état de réclusion. L'idée selon laquelle « je suis là parce que j'y suis bien obligé ! » mine la dynamique collective et diminue radicalement la créativité pour trouver des solutions aux problèmes qui se posent éventuellement.

L'autodétermination de chacun est essentielle autant que le degré d'authenticité (de vérité dira Schutz) pour créer une dynamique de responsabilisation individuelle et collective.

Ces deux premiers aspects vont conduire la personne à éprouver un sentiment d'importance et d'unification intérieure.

- Enfin, les processus d'inclusion et de restitution vont permettre au coach d'ajuster le programme de la journée. Il en va de la pertinence de son action. Il réévaluera les besoins et construira in situ et à la volée s'il le faut ses apports et proposition de processus collectifs en fonction de ce qui remonte des échanges de cette première séquence du travail en séminaire.

Compte tenu de ces trois aspects, il paraît normal que de tels processus prennent du temps. Ils peuvent occuper jusqu'à 25% du temps global du séminaire. C'est collectivement que ces temps seront ajustés en fonction de la préférence d'atmosphère du groupe (aussi appelé climat relationnel).

Correspondance entre les comportements d'équipe en séminaire et ceux en entreprise

Il sera particulièrement utile pour le coach de connaître et d'avoir en mémoire ce petit tableau qui établit une relation d'équivalence entre ce qui se déroule lors de séminaire d'accompagnement d'équipe et ce qui se passe en entreprise. Sans faire pousser au-delà que nécessaire les équivalences, ces informations permettront au coach de comprendre ce qui se joue dans le quotidien de l'organisation. Les aspects traités sont le temps, le pouvoir, l'espace, les relations, la production et l'énergie.

	En séminaire	En entreprise
Le temps	La gestion du temps	Le respect des délais
Le pouvoir	La relation à l'animateur ou au coach	La relation à la hiérarchie
L'espace	L'occupation de l'espace et des places prises	Les stratégies territoriales
Les relations	Les réseaux de communication	Les circuits d'information
La production	Les résultats en séminaire	La réalisation des objectifs
L'énergie	La participation en séminaire	La motivation et l'engagement

Figure 117 – Correspondances entre comportements d'équipe et ceux d'entreprise

La technique de la triangulation

Il s'agit d'une méthode d'interpellation des acteurs d'une même équipe qui va favoriser la circularité des échanges au sein du groupe : aussi le coach va-t-il ainsi générer, rediriger ou fluidifier la communication interpersonnelle, qui, s'il ne le faisait pas, se figerait en se stérilisant.

De façon simple, lorsque la communication est monopolisée, est interrompue, est chaotique ou tout autre forme qui ne contribue pas à l'efficacité du groupe, le coach interpellera un ou deux autres membres du groupe pour qu'ils donnent leur opinion sur les échanges inefficaces ou encore les invitera à prendre part à l'interaction initiale.

Attention, ce n'est pas au coach de prendre position pour interrompre ce qu'il considérerait comme inefficace mais sa responsabilité est de provoquer les autres pour qu'ils fassent quelque chose qui rompt l'équilibre homéostatique qui s'est incidemment établi.

Lorsque de telles boucles interactionnelles qui ne permettent pas au groupe d'avancer se produisent, elles sont souvent le reflet de phénomènes répétitifs dont tout le monde ne sait que faire et qui se maintiennent lorsqu'aucun tiers n'est là pour y mettre fin. Les sous-groupes ou polarités relationnelles génèrent ainsi des points de passage fixes et figés, qui influencent les débats comme le feraient des positions dominantes (ou lobbys). De tels comportements répétitifs porteront aussi bien sur des contenus que sur des processus, lesquels deviennent de véritables habitudes sclérosantes.

La triangulation ainsi utilisée va permettre au groupe de se débloquer. Il est préférable pour le coach de déclencher la triangulation de façon légère, brève et sans répétition systématique car ce processus est assez confrontant pour les membres de l'équipe et peut être perçue comme très agressive.

L'idéal sera que l'équipe apprenne progressivement à trianguler de son propre chef. Il sera toujours préférable que de telles confrontations soient gérées sans l'intervention du coach. Lorsque l'équipe a adopté cette technique et l'utilise à bon escient, le coach peut alors considérer que l'équipe a grandi en autonomie (pour l'accompagnement de l'autonomie des équipes, voir l'épilogue, page 270).

Les Etats du Moi négatifs dans la vie des équipes

Dans la première partie, nous avons abordé les Etats du Moi du manager et l'importance de sensibiliser le responsable l'importance de volontairement ne pas mettre son énergie dans la partie négative de ses parties de personnalité. Je recommande lors du travail de régulation que mènera le coach avec l'équipe dont il a la charge de garder en mémoire les différentes pistes qui s'appliqueront avec efficacité.

Figure 118 – Etats du Moi négatifs des membres d'un groupe à considérer en régulation

Voir aussi le chapitre 5, page Erreur ! Signet non défini. pour la gestion des Etats du Moi négatif du manager dans le cadre du coaching.

Des méta-programmes qui ne facilitent pas la coopération

Nous avons déjà vu que les méta-programmes correspondaient à la façon privilégiée dont une personne sélectionne les informations dans l'environnement pour leur donner du sens et une cohérence pérenne (pour plus de détails, voir dans la première partie au chapitre 4, page Erreur ! Signet non défini.). Les méta-programmes sont profondément ancrés dans le cerveau tant au travers d'un réseau de neurones que dans les croyances, les valeurs et les représentations d'une personne. Ce qui rend leur modification délicate. Plutôt que vouloir faire évoluer ces ancrages neurolinguistiques, j'ai inventorié une série de « contre-feux » utiles à connaître pour le coach.

Gérer les effets de bord du méta-programme « accord/désaccord »

En animation d'équipe, certaines personnes sont toujours d'accord avec les propositions ou idées de leur entourage (Accord), alors que d'autres ne peuvent pas s'empêcher de trouver en quoi ils y sont opposés (Désaccord). Ce n'est pas toujours efficace comme mode de rapport au monde et n'engendre pas toujours la coopération.

- En cas d'accord d'une personne (surtout en groupe mais cela s'applique aussi en individuel), il convient de vérifier qu'elle l'a bien évaluée avant de se prononcer.
- En cas de désaccord par polarité (« non je ne suis pas du tout d'accord. C'est justement l'inverse »), il sera très efficace de proposer l'inverse de ce que vous voulez et l'autre exigera ce que vous voulez (c'est comme Bugs Bunny avec Daffy Duck et le chasseur !)
- En cas de désaccord par contre-exemple (« oui mais... je pense qu'il y a une fois où cela n'a pas marché »), on pourra utiliser des phrases à double ou triple négations (« bien que je ne pense pas que cette proposition soit la meilleure, on ne peut pas dire qu'elle soit la plus mauvaise ! »)
- En cas de désaccord par comportement (« pff... » ou « mouais... »), on peut soit s'accorder à la personne, soit la confronter (« peux-tu te mettre dans le cercle comme tout le monde ? »)
- En cas de désaccord par méta commentaire (« c'est parce qu'une femme vous le demande que vous voulez tout changer ? ») le plus simple est de confronter (« que veux-tu dire par là ? » ou encore « que cherches-tu ? »)

Gérer les effets de bord du méta-programme « Confusion de niveaux logiques »

Certaines personnes, quand on leur fait une remarque, la prennent d'office au niveau de leur identité alors qu'elles s'adressent à des niveaux logiques inférieurs. On finit par ne plus rien dire et la relation s'envenime. Il sera particulièrement important de garder en mémoire les niveaux logiques et recadrer le propos au bon niveau logique. Voir aussi le paragraphe sur les attaques identitaires qui aborde cette question à la page Erreur ! Signet non défini..

Gérer les effets de bord du méta-programme « Prise de feedback »

On a vu combien le feedback était un levier du changement et de l'accompagnement. Quand on donne du feedback à une personne, en tient-elle compte ? Si la personne n'écoute pas ou n'entend pas, ce n'est pas nécessaire de poursuivre dans ce sens.

Même une personne avec tous les défauts du monde, si elle entend les feedbacks, elle peut progresser beaucoup plus qu'une autre qui dispose pourtant au départ de plus de facilité pour une tâche donnée mais qui n'entend pas ce qu'on lui dit.

Ce méta-programme est à rapprocher de la théorie des signes de reconnaissances de l'Analyse Transactionnelle dont la formulation est plus riche et les modalités de mise en œuvre bien plus développées.

Gérer les effets de bord du méta-programme orientation

Orientation selon soi (cadre de référence interne) : c'est l'attitude d'évaluation des comportements des autres suivant ses propres critères. Ce sont les spécialistes de la lecture de pensée (« je sais ce que tu penses parce qu'à ta place, je penserais cela »).

Pour faire sortir la personne de cette modalité d'orientation on utilisera avec avantage des questions du type « comment sais-tu cela ? Comment sais-tu que ce qui est vrai pour toi l'est aussi pour les autres ? »

Accompagner les deuils en entreprise

Nous aborderons le deuil dans le tome 3 de façon approfondie aussi bien dans sa dimension individuelle que collective. Je renvoie donc le lecteur à cet ouvrage dont la sortie est prévue en 2017. D'ici là, ceux qui auraient un besoin urgent de trouver de la matière pour animer de tels processus et accompagner des équipes en changement, je recommande le livre de J.A. Malarewicz « Petits deuils en entreprise » qui est très opérationnel.

Accompagner la prise de décision en équipe

Nous avons déjà abordé dans la deuxième partie cet aspect si important qu'est la décision en équipe. Pour le détail, voir le chapitre 10 pages Erreur ! Signet non défini. et suivantes.

Pour conclure cette quatrième et dernière partie...

La posture du coach d'équipe

Au terme de cette quatrième partie, nous disposons désormais d'une photographie « grand angle » des champs possibles d'action du manager et dirigeant post-moderne ou 2.0. et des compétences que doit développer le coach pour les soutenir dans l'animation et la régulation de leurs équipes.

V. Lenhardt a l'habitude de dire que le coach est un « Sujet Organisationnel Non Identifié » (un SONI) en ceci que sa position est ambiguë, complexe et paradoxale :

- Ambiguë parce que le coach est à la fois du côté du lien (l'inclusion) et de la loi (le contrôle) ; il est à la fois leader de processus et co-leader avec le patron de l'équipe; il jongle avec les contenus et les processus sans que l'on sache toujours de quel côté il se place ; enfin il passe à tout moment de l'état de communiquant à l'état de métacommiquant. De quoi tromper son monde !

- Complexe parce que le coach est un vivant travaillant sur le vivant qui est un matériau complexe et mouvant par définition.
- Paradoxe en ce que ce qu'il souhaite générer ne vient jamais complètement et plus il le veut, moins cela advient ! Ce qui est normal puisque son « méta-rôle » est d'aider les autres à se débrouiller sans lui, sa posture étant ce qui contribuera à l'autonomisation des acteurs.

Son enjeu devient dès lors celui d'accepter d'assumer

- la complexité dans laquelle il se trouve,
- l'ambiguïté de son travail et de son positionnement dans le système,
- le paradoxe de sa posture,
- la frustration fréquente que va lui faire vivre le groupe dont il a la charge momentanée.

Rappelons enfin qu'il y a toujours une double contrainte entre employés et responsable, c'est à dire que même si ce dernier leur propose de faire comme s'il n'était pas leur patron pour échanger une parole libre, la demande reste impossible : dans toute transaction partagée, le statut de celui qui parle est surdéterminant par rapport à ce qu'il dit.

L'introduction du coach, sujet organisationnel extérieur au système, va rompre momentanément cette double contrainte pour peu que le patron lui confère son autorité de processus. La puissance du coach n'en est pas moins paradoxale dans la mesure où, en tant que sujet extérieur, il n'a pas d'autorité sans celle que lui donne le manager.

La double contrainte est rompue lorsque le responsable se soumet lui-même à cette autorité conférée au coach. Mais pour tenir, le coach devra maintenir l'alliance tant avec l'équipe (qui ne le voit plus comme le bras armé du patron puisque le patron se soumet momentanément à cette autorité) qu'avec le responsable lui-même.

Tout ceci exige du coach de groupe qu'il veille en permanence à conserver son « okness » inconditionnelle et de s'assurer de son okness conditionnelle (savoir-faire par rapport au contrat établi avec l'équipe et le responsable).

Opérationnellement,

- Le coach doit être au clair quant aux enjeux liés à la situation (les siens, ceux du responsable, ceux de l'équipe, enfin ceux du système auquel est rattaché le groupe et dont ce dernier n'a pas nécessairement conscience).
- Comme le coach est à la fois dans et à l'extérieur du groupe, il doit pouvoir à tout moment réactiver les frontières, confronter le responsable et réguler les processus. Il le fait grâce à l'alliance qu'il met en place avec les parties prenantes.
- Il reste haut sur le cadre, maître des contextes et force de proposition en termes de processus.

Tout cela en souplesse, dans la joie et la bonne humeur !

Le mapping des outils du coach individuel, d'équipe et d'organisation systémicien

Dans une perspective d'approche systémique, je présente ci-dessous le récapitulatif que j'ai formalisé pour résumer l'action du coach et lui donner une carte du territoire pour penser son action.

Figure 119 – Récapitulatif de l'action du coach systémique selon l'institut maïeutis

Et finalement

Il me semble que tout cela plaide en faveur de l'affirmation suivante : Le coaching est un métier à part entière qui s'apprend sur une période de trois à cinq ans. Il mérite sa place au rang des professions reconnues, même s'il est parfois mal identifié par les entreprises.

Je souhaite que ce livre contribue à soutenir son développement et la professionnalisation indispensable des coachs qui ont un bon sens une contribution majeure à apporter à l'avènement de ce XXIème siècle relié (religieux) qu'André Malraux appelait de ses vœux en 1965...

Epilogue : Accompagner la croissance de l'autonomie

Nous voilà presque arrivé au terme d'un long parcours dont le point de départ avait été celui d'un diagnostic sur la société actuelle et les mutations en cours. Il nous avait amenés à souligner la recrudescence des besoins d'accompagnement pour aider chacun d'entre nous à assumer et développer sa responsabilité devant l'existence. Nous avons tenté de montrer que l'accompagnement du XXIème siècle se devait de concilier développements personnel et professionnel sans les séparer dans une démarche intégrative (premier livre, partie 1, constats de société et besoins d'unification de la personne dans ses dimensions professionnelle et personnelle).

Nous avons proposé une démarche de partage d'expérience en entreprise (premier livre, partie 2, processus de capitalisation des pratiques « ENTRE 2 MAGNESITE ») et vu que ce type d'intervention était implicitement porteur d'une certaine idée du rôle du manager, de l'équipe et du dirigeant.

C'est la raison pour laquelle, les protocoles collectifs imaginés d'intelligence collective sont d'autant plus efficaces qu'ils sont joints au coaching des managers et des dirigeants, ce que j'ai appelé la démarche de « management accompagné » (deuxième livre parties 1, 2 et 3 traitant du coaching de managers et de dirigeants).

Dans la quatrième partie de ce deuxième ouvrage, nous nous sommes attardés sur les dynamiques de groupe et l'accompagnement possible des équipes, en insistant sur le rôle crucial de la médiation et de la régulation pour favoriser la coopération.

Mais au-delà de la performance à laquelle elles prétendent donner accès, toutes les démarches que nous avons décrites ont une vocation profonde : faire grandir et unifier la personne prise dans ses différents contextes professionnel et personnel et dans ses dimensions individuelle et collective ; l'enjeu étant pour lui de fleurir et de porter du fruit en faisant reculer le bal des égos, éteindre la musique lancinante de la morosité et prévenir la fuite dans l'alcool du cynisme qui

conduit toujours à la « gueule de bois » du défaitisme ou encore de la fatalité et, in fine, au désespoir de l'impuissance...

C'est la raison pour laquelle il me semble pertinent de prendre encore le temps de décrire les processus d'accompagnement de l'autonomie individuelle et collective. Ayant débuté la rédaction de ces deux premiers tomes avec la colonne vertébrale du sens de V. Lenhardt, j'achève ce parcours en sa compagnie avec la reformulation que j'ai construite de ses apports d'une belle profondeur sur le thème de l'autonomie si cher à l'être humain...

Qu'appelle-t-on autonomie ?

L'autonomie, au plan philosophique...

En philosophie morale, « l'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant ses propres règles de conduite, sa propre loi. L'autonomie est synonyme de liberté, elle se caractérise par la capacité à choisir de son propre chef sans se laisser dominer par certaines tendances naturelles ou collectives, ni se laisser dominer de façon servile par une autorité extérieure. . » Ayant formulé cette définition, la philosophie morale souligne que l'autonomie est le fruit d'un processus éducatif qui passe d'abord par l'acceptation des règles fixées par les milieux social et naturel. Mais bientôt c'est par sa capacité à reconsidérer ces lois et à s'affranchir de l'influence de l'obéissance servile que l'être humain atteint la véritable autonomie. Autrement dit, l'autonomie (ou l'art de vivre selon sa propre loi) exige tout d'abord que l'enfant accepte l'hétéronomie, c'est à dire la loi qui lui est imposée. C'est d'ailleurs une réalité qui perdure à bien des égards, à quel qu'âge que ce soit : il est des lois dont on ne peut s'affranchir... Les lois physiques par exemple, auxquelles le bébé doit se conformer pour apprendre marcher de façon autonome.

La mise en place et l'acceptation de la loi est par conséquent constitutive de l'émergence et de la construction de l'autonomie des acteurs. La loi ne peut être considérée comme finalité mais comme moyen ; l'interdit (ce qui est dit entre – inter-dit –, étymologiquement) va permettre de ne pas rester dans la fusion dans laquelle chacun considère l'autre comme un prolongement de soi-même. Un des enjeux de la croissance de l'autonomie est que chacun sécurise et soit respecté dans son identité spécifique. Qui veut vivre en société, doit prendre en compte la loi sociale. V. Lenhardt souligne que la démarche du psychiatre Martin G. Gröder est exemplaire quant à l'intégration de la loi sociale comme élément constitutif de la reconstruction de la personne et donc de son autonomisation sociale : cette école, qui combine les approches du traitement des drogués et des psychopathes, invite les personnes qu'elle soigne à se reconstruire d'abord comme être social avant d'envisager de se reconstruire comme individu avec un projet qui lui est spécifique et qui dépasse son appartenance à un corps social. L'idée est la suivante : « si tu voles quoi que ce soit à quelqu'un, c'est toi que tu voles. Il n'y a en effet plus d'Etat de droit et tu n'as plus d'identité sociale puisqu'elle n'existe plus du fait de ton larcin. » Il ne s'agit pas de faire changer le comportement sous couvert d'une loi morale mais de faire comprendre à la personne comment se construit l'identité sociale. La conclusion de cette approche voire même son fondement philosophique est que l'individu n'est pas isolable, que ce fait précède toute idée d'autonomie.

L'autonomie « bernienne » de l'Analyse Transactionnelle...

Eric Berne considérait, en tant que psychiatre, que l'autonomie était le graal de l'accompagnement thérapeutique. Il n'en a jamais donné de définition, mais il estimait une personne comme « guérie » dès lors qu'elle accède à l'autonomie, l'autonomie « se manifestant par la libération ou le recouvrement de trois facultés : la conscience claire, la spontanéité, l'intimité ». Ces trois facultés se définissent ainsi :

1. La conscience claire : c'est la capacité de nommer les choses, de les distinguer, d'éprouver des impressions vierges de jugements, ou d'inférence. Elle implique « le fait d'exister ici et maintenant, non dans l'ailleurs, le passé, ni l'avenir ». Elle s'applique :

☒ A soi : conscience par exemple de nos compétences, de nos expériences, de nos comportements, de nos enjeux, de nos pensées et émotions, de modes d'actions, de nos limites, etc.

☒ A l'autre : même items que ci-dessus mais cette fois appliquées à autrui. Conscience aussi de la façon dont est en relation avec cet autre, les étiquetages ou attribution, survalorisation ou dévalorisation, etc.

☒ Et à la situation : conscience des circonstances, des données objectives et subjectives qui les constituent, de la façon dont le monde fonctionne, des causalités multiples.

En grandissant, la plupart d'entre nous sommes systématiquement entraînés à étouffer notre conscience. Nous apprenons, au contraire, à consacrer notre énergie à mettre des Etiquettes et à critiquer nos performances ou celles des autres.

2. La spontanéité : c'est la capacité à choisir parmi un large éventail d'options de sentiments, de pensées et de comportements. La personne spontanée réagit au monde directement, sans gommer des parties de la réalité ou en la réinterprétant pour qu'elle cadre avec des définitions Parentales. La spontanéité implique que la personne peut réagir librement à partir de n'importe lequel de ses trois Etats du Moi fonctionnels. Elle peut penser, ressentir, se comporter en maintenant son Adulte aux commandes. Si elle veut, elle peut passer dans l'Enfant et reprendre contact avec sa créativité, la puissance de son intuition et l'intensité de son ressenti tels qu'elle les possédait dans son enfance. Ou elle peut réagir à partir du Parent et reproduire les pensées, les sentiments et les comportements qu'elle a appris de ses parents ou figures parentales. Quel que soit l'Etat du Moi utilisé, elle choisit de répondre librement pour s'adapter à la situation du moment et non pour se soumettre à des commandements parentaux dépassés. La spontanéité c'est l'inverse de la réactivité, qui nous amène à réagir rapidement et sans contrôle de l'Adulte de mécanismes automatiques non adaptés parce que mis en œuvre par habitude et apprentissage dans l'enfance.

3. L'intimité : c'est la capacité à partager de façon ouverte et sans masque (dans la mesure où l'environnement le permet) des sentiments, émotions et besoins avec soi-même et l'autre. L'expression est authentique et les sentiments vrais. Exprimé en termes d'Analyse Transactionnelle, l'intimité exclut la possibilité de parasiter la relation en mettant en œuvre des jeux psychologiques. L'accès à l'intimité nécessite d'avoir confiance en soi et en l'autre. Quand une personne est dans l'intimité, elle s'autorise à passer dans son Enfant Libre, après avoir mis en place un environnement sûr par le biais d'un contrat Adulte et d'une protection Parentale. Cette contractualisation se fait généralement dans l'implicite.

Plus tard, E. Berne a ajouté à ces trois capacités celle d'aimer et de coopérer avec les autres pour résoudre des problèmes. Pour définir l'autonomie, Carlo Moïso a ajouté de son côté (nous

avons évoqué ce grand Transactionnaliste lors de la présentation du modèle de la collection identitaire (prince, crapaud, masque, page Erreur ! Signet non défini.) la capacité éthique, qui consiste à concevoir ses comportements, ses pensées, ses désirs dans un cadre global de valeurs permettant son propre développement et celui des autres dans les relations que l'on établit.

Nous avons là un cadre général très riche, même si nous n'avons encore rien dit de la façon dont on accompagne la croissance de l'autonomie humaine... Accompagner l'autonomie dans le cadre du coaching selon la définition qu'E. Berne en donne, cela revient à aider son client à identifier les situations dans lesquelles il manque de conscience, de spontanéité ou de relations intimes et simples. Mais c'est encore trop vaste et pas suffisamment précis. Poursuivons la cadrage pour savoir comment travailler...

Le modèle de Nola K. Symor

La modélisation de l'autonomie que Nola K. Symor a développée en tant que Transactionnaliste trouve son origine dans une analyse de la condition féminine (et donc de l'évolution des comportements identifiables dans les mouvements féministes) aux Etats Unis conduite dans les années 60. En 1983, elle rédige un article qui lui valut le prix Eric Berne sur « le cycle de la dépendance » dans lequel se trouvent prises les femmes qui souhaitent évoluer dans un contexte politique, social et économique qui les défavorise. Mais cette modélisation a rapidement connu une application assez universelle. Nola K. Symor dit que pour s'extraire de la dépendance initiale, toute personne passe par quatre étapes : après celle ☐ de la dépendance, c'est l'étape ☐ de la contre dépendance qui émerge, puis ensuite vient ☐ le stade de l'indépendance et enfin ☐ celui de l'interdépendance.

Elle établit un lien étroit entre les étapes de ce cycle et la théorisation des positions de vie en Analyse Transactionnelle. L'interdépendance est atteinte par le parcours d'un chemin qui passe dans l'ordre précis suivant :

- la position de vie (-,+ , je ne suis pas « ok, mais toi tu l'es) de la dépendance,
- puis la position (-,-, je ne suis pas « ok », mais toi non plus) de la contre-dépendance,
- à la suite de laquelle on atteint la position (+,-, je suis « ok », mais pas toi) de l'indépendance,
- qui est enfin suivie de la position (+,+, nous sommes tous les deux « ok ») de l'interdépendance.

Elle explique que les personnes qui ne reconnaissent pas ceux dont elles dépendent comme « non ok », ne parviennent pas à progresser vers l'interdépendance caractérisée par la position saine de vie (+,+, je suis « ok », tu es « ok »). Elle ajoute que la progression d'un stade à l'autre n'est pas linéaire. En terme de temps, parcourir la première boucle peut prendre de six mois à plusieurs années selon les cas de figure mais que les boucles suivantes sont beaucoup plus rapides (de quelques jours à quelques minutes à mesure que la personne parvient à gérer de mieux en mieux ce cheminement et qu'elle reçoit le soutien adéquat).

Pour elle, « l'interdépendance se caractérise par un comportement autonome fondé sur un choix personnel. La personne (ou le groupe) autonome peut à la fois mettre en œuvre sa « liberté de » (faire ou être ceci ou cela) ainsi que sa « liberté pour » dans la relation à soi et à l'autre.

La contribution de V. Lenhardt

V. Lenhardt s'est inspiré des apports de Nola K. Symor pour proposer dans son ouvrage « Les responsables porteurs de sens » rédigé en 1992 une démarche d'accompagnement de l'autonomie en coaching que je reprendrai dans le détail au paragraphe qui décrit le modèle.

A sa suite, je voudrais commencer par souligner plusieurs aspects importants concernant l'autonomie...

- Tout d'abord l'autonomie est une valeur et non un stade de développement : autrement dit, en tant que telle, c'est à chacun de découvrir les équivalences concrètes qui l'incarnent. Une valeur sans équivalence concrète, souligne la PNL, devient le plus souvent le lieu d'incompréhensions et de frustrations dans le meilleur des cas. A titre d'exemple, lorsque l'on parle de la valeur de « respect interpersonnel », de quel comportement parle-t-on ? A quoi reconnaîtra-t-on qu'un comportement est respectueux ? Il est rare que deux personnes qui disent avoir cette même valeur l'incarnent de manière identique... Les stades de la dépendance, de la contre dépendance, de l'indépendance, de l'interdépendance sont, par conséquent, à entendre comme des équivalences concrètes qui s'articulent les unes par rapport aux autres.
- Il est donc logique que l'autonomie ne soit pas à comprendre comme un synonyme d'indépendance, alors même que c'est l'acception qui est le plus couramment retenue par le sens commun.
- Ensuite il n'y a pas de « bons » degrés d'autonomie ni de « mauvais » stades en matière d'équivalence concrètes. Chaque stade est compréhensible et constitue le marchepied du suivant.
- Une fois la première boucle de dépendance, contre dépendance, indépendance, interdépendance parcourue, le cycle peut recommencer au stade de la dépendance soit à un niveau plus élevé (j'y reviendrai) soit lorsque la personne est confrontée à un nouvel apprentissage ou un problème nouveau. Il s'agit en effet d'un processus cyclique en forme d'hélice.
- V. Lenhardt propose un cinquième stade celui de l'autonomie par le sens. Quel que soit le stade d'autonomie d'une personne, si elle a accès à un sens qui la dépasse, elle est « plus autonome » que les autres personnes qui n'ont pas fait l'expérience d'un « méta-sens » . A titre d'exemple, celui qui a incorporé dans sa conception du monde sa propre mort comme constitutive de sa vie (autrement dit qui accepte viscéralement de mourir) bénéficie d'une autonomie existentielle, celle de vivre bien, quand bien même opérationnellement elle serait hautement dépendante dans son quotidien (cas de personnes handicapées par exemple). C'est cet accès à un « méta sens » (ou sens supérieur) qui permet à une personne comme Nelson Mandela de dépasser sa propre colère face à l'injustice dont il a fait l'objet pendant tant d'années et de développer une autonomie par rapport à ses émotions. Cela le conduit même à rentrer dans une réconciliation personnelle qui entraîne ceux qui le côtoient. Nous reparlerons de ce type d'autonomie dans les quatrième et cinquième ouvrages de cette collection, autonomie qui rejoint très intimement le chemin de la spiritualité.

L'autonomie telle qu'elle est implicitement envisagée en entreprise

Dans l'entreprise, l'autonomie est le plus souvent comprise par ceux qui en parlent comme l'état d'indépendance. En fait, managers et dirigeants qui parlent d'autonomie ou d'indépendance font plutôt référence inconsciemment à deux aspects antinomiques :

- L'interdépendance entre acteurs,
- Et, simultanément, l'exigence vis-à-vis du personnel, d'une soumission à l'entreprise.

On retrouve ici l'ambivalence et le paradoxe du manager / dirigeant (chers au management dans le chaos, cf. page Erreur ! Signet non défini.) :

- L'ambivalence : le dirigeant veut que son équipe soit autonome mais il veut aussi que son personnel demeure dans la symbiose vis à vis de lui et de son autorité...
- Le paradoxe : plus le manager souhaite l'autonomie de son personnel, moins il doit vouloir la provoquer : il lui faut apprendre à laisser venir les choses, puisque du fait de sa position haute dans le système, le manager / dirigeant provoque souvent le contraire de ce qu'il souhaite générer.

Accompagner la croissance de l'autonomie

Remarques préliminaires

- Comme nous venons de le voir, l'autonomie n'est pas un état statique mais consiste en une valeur qui s'apparente à un processus dynamique qui est à accompagner. Sa croissance est un chemin en escalier où, à chaque étage, sont attachés des besoins spécifiques, des émotions particulières et des deuils à traverser, autrement dit une crise identitaire particulière. Si l'on ne sait pas prendre en considération ces différents éléments, des traumatismes peuvent apparaître et le processus de croissance de l'autonomie resté bloqué. L'autonomisation ne peut se poursuivre...

Figure 120 – Les crises identitaires dans la croissance de l'autonomie

- Pour accompagner le processus d'autonomie d'une personne et d'une équipe, il convient d'identifier la dimension systémique de l'approche et les trois composantes qui la constituent :

- ❑ La personne qui se développe.
- ❑ La personne qui accompagne.
- ❑ La relation entre les deux.

On aurait ainsi tort de croire que seule la personne qui se développe est à prendre en considération. Si on omet une des trois composantes, l'accompagnement de la croissance a toute les « chances » d'échouer.

- Une véritable difficulté dans l'entreprise et dans la société est de savoir si les gens veulent rentrer dans la spirale de croissance de leur autonomie ! Pudiquement je dirais que donner une réponse est loin d'être évident, ou que cela dépend des cas ! Les portes pour passer

d'un stade à un autre sont parfois étroites et ces passages exigent la mise en place d'un déséquilibre dans l'homéostasie relationnelle. Nous avons vu dans la troisième partie combien le système aura tendance à maintenir l'équilibre précédent par l'organisation très subtile de rétroactions négatives ou de freins au changement. En plagiant le titre du livre « Etre heureux, ce n'est pas nécessairement confortable », on peut affirmer « qu'être autonome ce n'est pas nécessairement confortable non plus ! »

- Pour passer plus facilement la crise identitaire et celle de l'homéostasie relationnelle entre acteurs qui surviennent lors du passage d'un stade de l'autonomie au suivant, le recours à un accompagnant peut faciliter. Mais pour cela, il faut que le collaborateur accepte de rentrer dans une dépendance saine vis à vis du coach (la symbiose transitionnelle évoquée plusieurs fois) et que celui-ci sache spécifiquement quoi proposer comme cheminement (c'est précisément l'objet de cet exposé).
- L'erreur de certains managers ou prescripteurs qui souhaitent dynamiser l'entreprise et les équipes, c'est de croire que l'on peut passer de la dépendance à l'interdépendance par le biais de quelques jours de séminaire. La demande insistante « Montez un séminaire 'one shot' pour rendre mes cadres autonomes » est une tentation bien compréhensible mais la voir satisfaite relève tout bonnement d'un fantasme. La croissance d'une personne ou d'une équipe va s'élaborer généralement sur une période longue d'au moins neuf à dix mois pour peu que cela soit accompagné.

La raison de cette durée est simple à comprendre dès lors qu'elle est énoncée : dans la situation de la dépendance, une des personnes (ou le groupe) est à considérer comme le « petit » dans sa relation au patron (ou au coach) qui, lui, a la place du « grand ». De ce fait, la position de l'un est haute et celle de l'autre, basse ; la relation n'est donc pas horizontale ou paritaire, elle est descendante ou ascendante selon la position que l'on considère. A contrario, dans une relation d'interdépendance, il y a parité entre acteurs, les deux sont grands. Pour que cette parité s'établisse de façon saine et durable, il va donc falloir :

- ❑ Que le « petit » grandisse.
- ❑ Que le « grand » procède à une mutation intérieure quant à son regard (il s'agit ici de la transformation que le responsable doit conduire vis-à-vis de ses subordonnés).
- ❑ Que la relation change de nature ainsi que les procédures institutionnelles (travail aux niveaux psychologique, organisationnel et sociologique).

Figure 121 – De la dépendance à l'interdépendance, pas de raccourci ni de passage direct sans un cheminement long

Description des stades de l'autonomie et l'accompagnement du passage de l'un à l'autre

Nous traiterons tout d'abord de l'aspect individuel et ensuite de l'accompagnement de la croissance de l'autonomie d'équipe (cf. page 270)...

La dépendance

Nature de la situation : dans la dépendance, nous sommes en présence d'une symbiose à trois niveaux de relation : la relation institutionnelle, la relation opérationnelle, la relation psychologique.

- Regard sur la relation institutionnelle : dans l'acceptation transactionnaliste du terme, du fait de la hiérarchie et du contrat de subordination entre responsable et membres de l'équipe, la relation est structurellement symbiotique. Autrement dit le responsable est, du fait de son autorité hiérarchique, placé dans l'Etat du Moi Parent, lorsque le subordonné est relationnellement placé dans l'Enfant.

Figure 122 – Symbiose institutionnelle (hiérarchique)

- Regard sur la relation opérationnelle : dans le cadre des opérations et du travail, il est implicitement demandé à chacun de se mobiliser dans l'ensemble de ses Etats du Moi, ne serait-ce que pour favoriser la créativité (E), la capacité d'analyse (A), la responsabilité (P). Lorsque tous les Etats du Moi sont disponibles, sans considération de la relation hiérarchique, l'intelligence collective peut se développer.

Figure 123 – Relations opérationnelles idéales

Malheureusement dans l'entreprise, il n'est pas rare de constater que la relation symbiotique institutionnelle « transpire » sur la relation opérationnelle de sorte qu'une chaîne de relations fusionnelles s'établit entre chaque niveau hiérarchique. Les deux chaînes symbiotiques sont représentées par les schémas ci-dessous.

Figure 124 – Deux chaînes opérationnelles fusionnelles ou symbiotiques dans l'entreprise

- Relation psychologique : ces chaînes symbiotiques sont présentes parce que les personnes ne disposent pas d'un développement psychologique suffisant pour activer la relation opérationnelle avec l'ensemble des Etats du Moi. Comme nous l'avons vu dans la partie 4, c'est précisément ce que dénonçait aussi B. Lecerf Thomas comme l'un des problèmes majeurs dans les équipes : le manque de développement psychique des personnels pour assumer leurs responsabilités dans un contexte très mouvant.

Au nom de la relation institutionnelle, la relation psychologique est souvent condamnée à demeurer à l'état de symbiose et ne peut évoluer vers un plus haut degré d'autonomie. La personne subordonnée s'identifie à son statut et ne peut advenir à sa propre liberté.

A l'état de dépendance, la personne manifeste ces trois symbioses à des degrés plus ou moins forts. Et ce n'est pas nécessairement négatif. Etre en symbiose saine permet la croissance car l'état symbiotique est incontournable, il est un stade de notre propre évolution. V. Lenhardt propose pour souligner l'aspect positif de l'état de dépendance de dire que la personne vit tel un « nourrisson ». Mais que le danger serait qu'elle y reste au point de se comporter comme un « paillason » (ou dans une suradaptation soumise inadéquate), qui ne ferait que renforcer sa position de vie (-,+), qui conduit à la dépréciation chronique de soi et finit par devenir oppressive. On pourrait dire que dans cette adaptation, le subordonné ne peut opérationnellement et psychologiquement qu'adhérer à ce qui lui est proposé. Il aura une tendance à adopter des

postures valorisées ou des rôles sanctionnés positivement par le supérieur hiérarchique en maintenant sa position en-dessous. C'est la raison pour laquelle on lui attribue le mot clé « Oui », voire « Oui, chef ! ».

Ce qu'il convient de faire en tant que responsable ou coach lorsque la personne est en état de dépendance...

Pour bien comprendre la dynamique de la dépendance et l'accompagnement de ce stade, prenons le cas de figure d'un collaborateur qui rejoint une équipe : la personne qui prend son poste va, à bien des égards, être en situation de dépendance vis-à-vis de son responsable et des autres en ce qui concerne la connaissance des métiers de l'entreprise (« la Technique » du schéma de Fox), de sa culture (« l'Etiquette » du schéma de Fox), de la spécificité de la fonction (la fiche de poste), etc. Cette dépendance est saine, elle est authentique ; il ne s'agit pas là d'une dépendance pathologique .

La tâche du manager / coach consiste alors à faire travailler son collaborateur ou son client selon une démarche qui traite les besoins des trois Etats du Moi :

- L'Adulte du manager / coach fournit de l'information à l'Adulte du collaborateur / client. Nombre de managers imaginent pouvoir se contenter d'utiliser uniquement l'Adulte du collaborateur pour faire vivre la prise en main du poste...
- Son Parent Normatif rassure le collaborateur / client en mettant en place des protections, celle par exemple que ses erreurs ne seront pas « sanctionnées », au moins pendant un certain temps.
- Son Parent Nourricier offre des permissions, celle d'agir, de penser, de réussir.

Au niveau psychologique, accompagner une personne dépendante en entreprise sera très proche du traitement du complexe de l'imposteur : il faudra donc inviter la personne à se donner les autorisations pour qu'elle rentre dans une dynamique d'essais/erreurs. Ce n'est que via la conjonction d'informations, de protections et de permissions qu'elle contournera ses propres injonctions éventuellement inscrites depuis son enfance, injonctions du type « n'agis pas », « ne pense pas », « ne sois pas grand », « ne me dépasse pas », « ne réussis pas » etc. Pour plus de détails sur le coaching de prise de poste, voir page Erreur ! Signet non défini. et suivantes ce qui concerne le traitement du complexe de l'imposteur qui constitue la problématique de fond de ce type d'accompagnement.

Si on omet de « nourrir » un des Etats du Moi, lors de l'accompagnement d'un collaborateur en état de dépendance, la croissance se fera moins vite et la relation opérationnelle en équipe s'appauvrira avant même qu'elle n'ait pu se développer sereinement et profitablement.

Le manager / coach aura avantage à être directif en terme de processus à ce stade. Une trop grande liberté laissée à la personne ne lui permet pas de s'ajuster à son environnement avec suffisamment de précision ni d'apprendre ce qu'elle doit savoir.

Le passage de la dépendance à la contre-dépendance...

Comme nous le signalions plus tôt, le passage d'un stade à un autre va s'accompagner d'une émotion particulière, d'un deuil à faire par les parties prenantes (collaborateur / accompagné mais aussi Manager / coach) et la nécessité de poser des protection et permission spécifiques.

Peu à peu le collaborateur / accompagné va se renforcer intérieurement et techniquement dans son job ; il va vouloir se libérer de la tutelle de son supérieur. Mais ses Etats du Moi ne seront pas suffisamment solides pour qu'il se l'autorise pleinement. Cette insécurité se manifestera par le fait que son Adulte considèrera que sa compétence est encore fragile, son Parent ne pourra pas pleinement assumer les conséquences des erreurs éventuellement commises, l'Enfant n'assumera pas de dire ce qu'il ressent vraiment. Autrement dit, la personne a besoin d'être encouragée et protégée pour avancer.

Il est essentiel que le manager / coach comprenne que l'étape de la contre-dépendance est incontournable pour advenir aux stades suivants. Sans quoi il ne prendra pas la peine de poser la protection et la permission adéquates pour faciliter le passage de cette porte étroite.

- La protection que le manager / coach devra mettre en place vis-à-vis de l'accompagné est la promesse que ce que ce dernier dira ne sera pas retenu contre lui. Autrement, que s'il se risque à braver « l'interdit » en adoptant un comportement jugé inadéquat par la hiérarchie ou l'entourage, il n'en subira pas les désagréments punitifs.
- Simultanément, la permission offerte au collaborateur / accompagné est celle d'affirmer son désaccord, de pouvoir exprimer un « Non » d'opposition . Cela signifie donc que le manager / coach, lorsqu'il sera confronté à une telle expression ne devra pas réagir mais accepter cet état de fait, au moins dans un premier temps.
- Côté émotion, la personne sera prise en fait dans une forme de frousse qui se manifestera soit dans son corps (par des tensions, des maux de ventre, blocage musculaires, etc.), soit dans son élocution (propos très rapides ou au contraire hésitations, voix de plus en plus aigüe), soit encore dans ses comportements non verbaux (plissements de visage, rictus légers, etc.)...
- Ces émotions seront d'autant plus fortes que la personne aura peur de perdre et de faire le deuil de ce qui la sécurisait auparavant : la validation que les autres lui offraient, leurs signes positifs de reconnaissance, la prise en charge, le soutien de son entourage lié en partie au fait que ses comportements correspondaient à ce que l'on attendait d'elle (comportements adaptés ou suradaptés). A un niveau psychologique plus profond, passer du stade de la dépendance à la contre-dépendance, c'est enfreindre ses injonctions du style « ne prend pas de risque, ne réussis pas, ne sois pas plus grand que moi » et autres messages contraignants comme « fais plaisir », « sois fort en supportant de te taire », ce qui ne peut que générer de la peur et des conflits intérieurs et donc des émotions très contradictoires.

Le schéma suivant reprend les caractéristiques de la dépendance et le rôle du manager / coach qui lui est attaché ainsi que les protection / permission à poser pour faciliter le passage au stade de la contre dépendance.

Figure 125 – Résumé visuel du passage de la dépendance à la contre-dépendance

La contre-dépendance

Nature de la situation : la situation semble rester la même mais l'énergie, elle, change radicalement. Après avoir été dans une énergie d'accueil au stade de la dépendance, la personne contre-dépendante est dans celle du refus. La relation n'en demeure pas moins symbiotique. Le « petit » est alors dans l'agressivité. Alors qu'au stade de la dépendance, la dynamique était de se placer « en-dessous », celle de la contre-dépendance consiste donc à se placer « contre ».

Relation psychologique : le collaborateur / accompagné manifeste de la colère, de l'hostilité accuse volontiers les autres de ne pas être compétents, de ne pas savoir comment mener l'équipe, etc. Le rejet est dirigé vers ceux dont ils ont été les plus dépendants, en les disqualifiant de façon simpliste. La contre-dépendance saine consiste à affirmer son caractère « ok » en regard de situations de dépendances malsaines et opprimantes contre lesquelles il faut se révolter (abus de pouvoir, maltraitements psychologiques ou physiques). La contre-dépendance devient pathologique lorsque la personne se place en situation de persécuter systématiquement autrui en mettant en place des jeux psychologiques pervers.

Le plus souvent, les jeux les moins virulents ou culturellement acceptables prennent la forme de « oui mais », « ce n'est pas tout à fait ça » (surtout vis-à-vis de ceux qui essaient de clarifier la situation dans laquelle se trouve le contre-dépendant). En fait le collaborateur / accompagné persécute l'autre (à partir d'une position de victime) pour s'en séparer sans pour autant en assumer la responsabilité et donc les conséquences. La position de contre-dépendance est en fait confortable malgré les apparences (position de vie je ne suis pas « ok » / tu n'es pas « ok ») parce qu'elle permet à la personne de rendre l'autre responsable de ce qui lui arrive et de ses émotions. Cette position permet aussi au contre-dépendant de ne pas avoir à assumer ses propres choix.

Il arrive que cette position soit tenue dans l'entreprise par des syndicalistes. Le danger de l'enfermement syndical est de refuser de quitter la position de dénonciateur. Cette attitude maintient une forme d'irresponsabilité, en ce qu'elle n'est jamais force de proposition. Il ne s'agit pas ici de nier que le syndicalisme peut et doit constituer un contre-pouvoir ajusté et sain mais de souligner qu'il peut être dévoyé.

L'émotion apparente de la contre-dépendance est celle de la colère. C'est là une observation superficielle. En fait la psychodynamique profonde s'apparente beaucoup plus à la peur. L'insécurité produite par le fait d'avoir rejeté ses propres barrières internes ou l'énergie qu'il a fallu pour rompre avec une dépendance injuste (comme par exemple le plafond de verre pour les femmes qui ne peuvent accéder aux mêmes postes que les hommes du fait de leur sexe) s'est transformée en colère mais rien ne semble résolu à ce stade. On se trouve dans une situation paradoxale où le contre-dépendant se comporte comme un colosse (qui sait exprimer sa colère) aux pieds d'argile (la personne ne sait pas où aller ni comment assumer ses choix), tel Nabuchodonosor décrit dans la Bible (premier livre de Daniel de l'Ancien Testament).

Je propose de souligner l'aspect positif de l'état de contre-dépendance que la personne traverse par le terme « polisson ». Le danger serait qu'elle y reste au point de se comporter comme un « hérisson » souligne V. Lenhardt (ou en Enfant Rebelle négatif systématique), ce qui ne ferait que renforcer sa position de vie (-,-). Or elle conduit à la dépréciation chronique de soi et des autres et peut aboutir à des comportements très destructeurs et même dangereux (radicalisation en tous genres, agressions, intégrismes). On pourrait dire que dans cette inadaptation, le subordonné ne peut que rejeter ce qui lui est proposé tant du point de vue opérationnel que psychologique. Il aura donc une tendance à adopter des postures ou des rôles sanctionnés

négativement par le supérieur hiérarchique en maintenant sa position « contre » ce qui est « pour » et inversement. C'est la raison pour laquelle on lui attribue le mot clé « Non », ou, selon un vocabulaire plus consensuel, « Oui, mais... ».

Ce qu'il convient de faire en tant que responsable ou coach lorsque la personne est en état de contre-dépendance...

Tout d'abord accepter inconditionnellement avec bienveillance et patience la personne qui vit cette étape, même si ce stade est inconfortable conditionnellement pour l'entourage : ce dernier fait l'objet d'attaques intempestives parfois injustifiables auxquelles les parents d'adolescents sont habitués. De fait, le contre-dépendant se cherche, teste autour de lui ce qui tient (notamment ses compétences, sa capacité de s'exprimer et de donner son avis, parfois sur tout et n'importe quoi) et vit une période inconfortable aussi.

Il faut garder à l'esprit que cette étape est profondément nécessaire pour permettre à la personne de consolider son système interne, sa sécurité ontologique et professionnelle, en nourrissant et en éprouvant l'ensemble de ses Etats du Moi. Il faut donc garder le cap, ne pas remettre en cause a priori le système d'autorité en place (ce serait démagogique et tout à fait contre-productif à moyen terme), ne pas toujours chercher le consensus mais maintenir la protection de ne pas retenir contre le contre-dépendant tout ce qu'il dit. Et en même temps lui signifier les limites à ne pas dépasser. Il en a besoin pour se tester lui-même. C'est un équilibre délicat à trouver et toujours à réinventer dans le mouvement, dans la relation. C'est assez épuisant pour le manager / coach. Il doit le plus souvent apprendre à mettre des « protèges tibia relationnels » pour ne pas prendre tous les coups qu'on tente de lui donner. La sagesse des quatre premiers accords toltèques est la bienvenue dans de telles situations pour le manager / coach (maintenir une parole impeccable, ne pas en faire une affaire personnelle, ne pas faire de suppositions, faire de son mieux).

Le passage de la contre-dépendance à la l'indépendance...

Peu à peu le collaborateur / accompagné va se renforcer intérieurement et professionnellement au point de pouvoir désormais se libérer de la tutelle de son supérieur et de ses collègues.

En tant que le manager / coach, il conviendra donc de mettre en place les protections appropriées pour permettre à l'autre de dire sa peur, de l'assumer et finalement d'aller de l'avant. Le danger serait d'offrir la permission de partir trop tôt avec des propos encourageants tels que « mais vous allez y arriver, vous pouvez le faire ! » en méconnaissant qu'il convient d'abord de vérifier si le « bateau flotte ». A donner trop tôt une permission on rate la cible ou même on met la personne en danger. Comme c'est la peur qui est la problématique psychologique de fond de la contre-dépendance, il faut :

- Rassurer l'Enfant de la personne (de façon généralement « masculine » et non pas « féminine » ou trop nourricière) et vérifier l'envie de la personne d'avancer.
- Vérifier que son Adulte a toutes les cartes en main pour agir (et pas nécessairement pour réussir à tous les coups, ce serait un leurre que de poursuivre cette finalité).

- S'assurer que le Parent de la personne est suffisamment développé pour se protéger par elle-même (éviter les échecs grossiers via le Parent Normatif) et se rassurer en cas d'échec éventuel (via le Parent Nourricier).

C'est donc en travaillant sur la peur et en apprenant à l'assumer que la personne va pouvoir passer au stade de l'indépendance. Ce travail peut durer des mois...

La protection que le manager / coach devra mettre en place consiste à assurer qu'en cas d'échec éventuel de la personne qui prend son envol, il ne remettra pas en cause la confiance qu'il lui accorde ni son soutien pour renforcer ses compétences conditionnelles.

La permission à lui donner sera d'y aller désormais (« parce qu'il est temps que 'petit Scarabée' devienne 'Kung-Fu' ! » Merci David Caradine !...

A quel moment sera-t-il nécessaire de pousser l'oiseau hors du nid (si tant est qu'il soit encore là tel Tanguy ; plus vraisemblablement il sera parti sans même vous en informer) ? Lorsque l'accompagné continue à faire valoir ses « oui mais » alors qu'il a approfondi et travaillé le renforcement de ses Etats du Moi (i.e. construction des valeurs dans le Parent, capacité de faire des choix et de les assumer dans l'Adulte, traitement de la peur avec identification que la colère relève plus de l'écran de fumée dans l'Enfant, développement de son Enfant Libre), c'est votre propre agacement qui vous donnera le feu vert. Il sera temps de rappeler simultanément au collaborateur / client la protection et la permission citées ci-dessus.

En termes d'émotions, je le redis : pour aider la personne à atteindre le stade de l'indépendance c'est le traitement de la peur qui importe plutôt que celui de la colère. Il sera vraisemblablement nécessaire de faire de la psychoéducation sur les émotions, leur enchevêtrement, les notions d'émotions parasites, d'émotions vraies, etc. afin de nourrir l'Adulte de l'interlocuteur en cette matière.

Le passage à l'indépendance va conduire le collaborateur / accompagné à faire le deuil du confort de ne pas avoir à assumer les conséquences de ses propres échecs et de demeurer dans la contestation systématique.

Résumé visuel de la contre-dépendance et du passage à l'indépendance

Il sera particulièrement utile de poser la question au dirigeant qui souhaite faire advenir son personnel au stade de l'indépendance s'il y a bien une volonté politique explicite de travailler dans la durée avec l'acceptation des troubles que ce processus va engendrer. Si l'encadrement n'est pas prêt à consacrer du temps à cette croissance, on risque des phénomènes de prématuration dont nous avons déjà parlés qui conduisent à l'effet congélateur (les gens se figent après avoir été exposés trop tôt à un certain degré d'ouverture et de responsabilité qui leur retombent dessus sans que leurs Etats du Moi ne puissent l'assumer).

Figure 126 – Résumé visuel du passage de la contre-dépendance à l'indépendance

L'indépendance

Nature de la situation : c'est à cette étape que l'on sort de la symbiose. C'est à ce stade que le collaborateur « a bien compris son job ». Il n'est plus conditionné par ceux qui l'ont accompagné jusqu'à maintenant. C'est l'étape de la personne qui ne demande plus rien à ses supérieurs ni à ses collègues, qui fonctionne en indépendance, dont la seule contrainte reconnue par elle-même sera celle de la distinction entre ce qu'elle comprend et ce qu'elle ne comprend pas, ce qu'elle sait et ne sait pas faire. On verra particulièrement ce type de comportement chez les plus indépendants, par exemple dans les fonctions commerciales et de ventes.

La personne explore ses propres choix, ses propres valeurs, d'autres options ou alternatives possibles aux modes de fonctionnement précédents qu'elle a reconnus comme inadéquats pour elle-même. La personne sait se protéger, sait s'encourager, se congratuler, sait analyser et sait ressentir de façon assez libre.

Au plan psychologique : la personne s'est mise à son compte psychologiquement parlant. Elle sait dire « Non » et se positionner pour elle-même et par elle-même... Néanmoins, pour réussir, elle assume un certain nombre de messages contraignants qu'elle s'impose tels que « sois fort », « fais des efforts ». Elle ne cherche pas la compagnie des autres parce qu'elle les considère comme insuffisamment développés ou fuit la proximité de ses homologues, ne leur fait plus confiance... Autrement dit la dynamique pourrait se résumer à « je pars loin de toi... »

Je propose de souligner l'aspect positif de l'état d'indépendance par le terme de « Diapason ». La personne a trouvé sa propre note comme le diapason donne le « La » de 440 Htz. Mais le danger réside dans le fait que la personne, ayant pris goût à son indépendance, aura tendance à se centrer sur elle-même et sur sa propre loi, à se considérer au-dessus du collectif et de ses règles. C'est l'étape des travaux en franc-tireur, occasionnées par une liberté (éventuellement abusive) vis à vis des processus collectifs. Si chacun rend des comptes, l'indépendant « oublie » de le faire (absence de reporting). Autre exemple : le client « oubliera » de venir en séance de coaching ou d'annuler.

A terme, l'indépendant peut devenir incapable d'être en relation avec les autres du fait d'un narcissisme exacerbé (position de vie je suis « ok », tu n'es pas « ok »). C'est la raison pour laquelle on lui attribue l'expression clé « Moi je ». Pour ma part, je le nomme par le néologisme « Narcisson ».

Ce qu'il convient de faire en tant que responsable ou coach lorsque la personne est en état d'indépendance...

Dans le cadre d'objectifs d'entreprise, c'est à ce moment-là que le rôle du coach ou du manager est de rappeler les règles et de se les imposer à nouveau à lui-même. Mais aussi de rappeler l'objet de la mission et des processus collectifs, des normes que l'on souhaite appliquer à tous (similarité des comportements, façon de pratiquer le métier ou méthodes de travail, etc.)

Il est important de créer des temps de métacommunication entre manager / coach et collaborateur / accompagné pour aborder le dépassement des limites et les sanctions encourues. Dans le langage transactionnaliste, on parle plus volontiers de réparations. Dans le cas où l'accompagné aura « oublié » de venir en séance de coaching ou omis de l'annuler, on métacommuniquera et la séance manquée donnera lieu à paiement. C'est une façon de souligner l'importance de la réparation pour se dégager du coup de canif dans le contrat relationnel d'accompagnement.

Le passage de l'indépendance à l'interdépendance...

Il s'agit pour le manager / coach de montrer au collaborateur / accompagné qu'il y a plus d'avantages à vivre l'interdépendance que l'indépendance en étant seul avec sa propre réussite. On retrouve ici le proverbe africain : « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ! »

Le deuil à assumer pour l'indépendant : celui qui désire instaurer de nouvelles relations avec ceux dont il était dépendant, notamment pour retrouver la dynamique et la synergie du collectif, va devoir accepter de renoncer à vivre à son propre rythme, à ne plus voir l'autre comme un concurrent a priori mais un partenaire, renoncer à comparer ou à se comparer. Ce n'est que lorsque la personne aura suffisamment profité de sa posture d'indépendant qu'il pourra traverser le mur ou la frontière qu'il avait construit plus ou moins fantasmatiquement vis-à-vis de ceux dont il était dépendant et de ses homologues. Ce mur sera d'autant plus long à démanteler qu'il n'aura pas suffisamment travaillé sa colère de contre-dépendant, traité sa peur, ou qu'il n'aura pas suffisamment profité de sa posture d'indépendant (ce sera le cas par exemple s'il l'a vécue sous le joug des messages contraignants qu'il se sera imposé pour faire face et s'en sortir seul, sans s'en libérer progressivement de son propre chef).

Lors du passage au stade de l'interdépendance, l'indépendant éprouvera sans doute dans son for intérieur des émotions qui auront un arrière-goût de crainte et de colère, parfois une forme de paranoïa. Il aura tendance à anticiper un mauvais accueil, comme s'il arrivait tel un chien dans un jeu de quille.

De ce fait, le rôle du manager / coach vis-à-vis du collaborateur / accompagné consistera d'abord à donner la permission à la personne de faire ce qui lui convient (« la porte est ouverte, tu viens quand tu veux » mais éviter les « ah te voilà, c'est à cette heure-là que tu rentres ! »). La protection consiste à donner à voir de façon probablement non verbale qu'il ne sera pas rejeté et qu'on ne lui en voudra pas d'avoir pris son indépendance. Sans quoi, ce serait rétablir la relation sur la base de jeux psychologiques, si fréquents dans les familles entre parents et enfants qui ne parviennent pas à vivre de façon véritablement indépendante et donc n'adviennent jamais vraiment au stade de l'interdépendance.

J'attire l'attention sur le fait que dans le passage de la dépendance à la contre dépendance la protection de l'accompagnant était posée en premier (avant la permission). Il en est de même dans le passage de la contre-dépendance à l'indépendance. Par contre dans le passage de l'indépendance à l'interdépendance, c'est la permission qui est donnée en premier : l'indépendant n'a pas forcément besoin de protection. Mais retrouver le groupe dont il s'est détaché exige malgré tout une parole échangée, une permission. Elle peut être implicite ou explicite. La protection sera plutôt à faire comprendre entre les lignes. Tout comportement accusateur entre partenaires dans la relation aurait de toute façon des conséquences invalidantes pour l'établissement du stade de l'interdépendance.

Résumé visuel de l'indépendance et du passage à l'interdépendance

Figure 127 – Résumé visuel du passage de l'indépendance à l'interdépendance

L'interdépendance

Nature de la situation : ayant constitué son « Moi », affirmé et vécu ses choix, l'indépendant peut progressivement assumer l'interdépendance en renonçant à son propre rythme pour gagner une synergie avec ses pairs et les personnes dont elle était autrefois dépendante. Les comportements et interactions sont autonomes (au sens bernien du terme : conscience claire, spontanéité, intimité) et reposent donc sur des choix personnels. La personne investit sa liberté pour en faire quelque chose avec les autres. Comme le rappelle Nola K Symor, sa « liberté de » se mue en liberté pour ». Après avoir été en posture « en dessous » au stade de la dépendance, en posture « contre » au stade de la contre-dépendance, « loin de toi » au stade de l'indépendance, le stade de l'interdépendance se manifeste par la posture « d'aller vers toi ». C'est un retour à 180° vis-à-vis de l'autre mais la relation a gagné en parité.

Relation psychologique : elle se vit en parité tant psychologiquement qu'opérationnellement, c'est à dire dans l'ensemble des États du Moi. L'aspect positif peut se résumer par le fait que les acteurs sont à « l'unisson », en véritable intelligence collective, en coopération. Chacun vit la relation en position de vie (+,+) i.e. je sais des choses et même s'il y en a que j'ignore, je reste « ok », tu sais des choses et même s'il y en a que tu ignores, tu restes « ok », nous pouvons nous compléter. Le côté potentiellement négatif, c'est de vouloir ne rester qu'entre pairs, qu'entre personnes ayant le même stade de développement. C'est la raison pour laquelle je nomme cet aspect « Cloison ».

Lorsque la personne traversait les stades de la dépendance et de la contre-dépendance caractérisés par la symbiose, celle-ci était structurale, c'est à dire psychologique et profonde : en conséquence, la personne ne pouvait pas avoir d'avis différent de celui avec qui elle vivait cette symbiose, même si elle manifestait sa rébellion. A contrario, lorsque la personne atteint le stade de l'interdépendance, la symbiose éventuelle est fonctionnelle, elle n'est plus structurale. La personne peut choisir librement plusieurs modes relationnels (y compris une symbiose fonctionnelle de soumission hiérarchique en l'espèce) et maintenir l'intégrité de son identité : elle n'est plus avalée par la personne dont elle était dépendante par le passé. Elle peut rentrer dans une obéissance à ce que propose ou demande le patron (c'est à dire lui dire « oui »), non plus en vertu de la symbiose institutionnelle inaliénable (le contrat de travail exige l'obéissance des subordonnés) ni de la symbiose structurale psychologique initiale (qui rend impossible le « non ») mais par choix. En bref la personne sait dire « oui » parce qu'elle sait dire « non » opérationnellement et psychologiquement.

Ce qu'il convient de faire en tant que responsable ou coach lorsque la personne est en état d'interdépendance...

A ce stade, le « grand » du début va pouvoir se placer en position de « petit » par rapport au « petit » qui est devenu « grand », c'est à dire être pris en charge ponctuellement dans une symbiose opérationnelle. Cette attitude de la part du manager / coach vis-à-vis de son collaborateur / accompagné sera extrêmement bénéfique pour ce dernier car cela consiste symboliquement mais aussi réellement à valider son Parent, signe qu'il est devenu autonome. C'est la même histoire dans l'existence : vient un temps où les enfants prennent en charge leurs parents. Il arrive que ces derniers repoussent cette manifestation de symbiose saine. Si cela ne semble pas constituer un problème apparent, symboliquement la boucle de l'accompagnement de la croissance ne se ferme pas complètement. Si, dans le cas des parents, il s'agit d'une affaire privée et personnelle donc sans incidence pour ce qui nous préoccupe, dans le cadre d'une relation de coaching ou des liens hiérarchiques, ne pas poser cet acte symbolique constitue une erreur, oserais-je dire une faute professionnelle...

Notons enfin que l'interdépendance deviendrait pathologique si la symbiose structurale du début était inversée. Autrement dit le « grand » d'hier devient le « petit » d'aujourd'hui sans plus pouvoir se mobiliser dans l'ensemble de ses Etats du Moi relationnellement vis-à-vis du « petit » d'hier qui est devenu « grand ». C'est hélas situations que vivent les personnes âgées qui régressent physiquement au point de régresser psychologiquement puis de devenir structurellement dépendantes de leurs enfants.

Résumé visuel de l'interdépendance

Figure 128 – Résumé visuel du stade de l'interdépendance

Le passage de l'interdépendance à la dépendance de niveau 2...

Nature de la situation : la personne a considérablement grandi et affermit son savoir-faire. A son tour, elle aspire à occuper une position de manager. Après avoir exercé son rôle de technicien, de spécialiste, de contributeur dans son équipe, elle endosse désormais la responsabilité de patron hiérarchique ou encore de chef de projet. C'est une mutation très conséquente que nous avons décrite sous l'angle des stades de développement du manager (cf. page Erreur ! Signet non défini. et suivantes).

Elle est désormais dans un double lien hiérarchique : avec son supérieur en position basse et en position haute avec les membres de sa nouvelle équipe.

Relation psychologique : le jeune manager ou « manageon » comme le nomme V. Lenhardt développe sa capacité de prise en charge de son équipe mais du point de vue psychologique elle se sent plus ou moins « ok ». Elle a fait l'expérience de son « okness » inconditionnelle et de la puissance de la relation interdépendante mais elle ne sait pas forcément comment appréhender les membres de son équipe. J'inscris donc désormais la position de vie sur trois critères : 1) moi qui suis plus ou moins « ok », 2) mes homologues collègues de mon ancienne équipe qui sont « ok », 3) mes subalternes dont je ne sais pas très bien évaluer l'efficacité. Autrement dit cela donne la position ($\pm, +, \pm$)

Du point de vue de son autorité, soit le jeune responsable se positionne en « chefaillon » avec un management rigide et autoritairement technique, soit de façon un peu démagogique en patron sympa que je nomme le « mollasson ». Eventuellement il ne parvient pas à prendre les décisions qui sont nécessaires, ne sait pas poser les limites du terrain de jeu, etc. Il traite les questions en mode technique mais ne prend pas assez conscience des facteurs relationnels du travail.

Son identité managériale est fragile et elle souffre éventuellement du complexe de l'imposteur (pour revisiter le détail de l'accompagnement des déficits identitaires du manager, qu'il s'agisse du mauvais usage de l'autorité ou encore du complexe de l'imposteur, se reporter à la page Erreur ! Signet non défini. et suivantes).

La personne tente de se faire entendre et accepter, de se faire reconnaître dans sa nouvelle posture, mais n'est pas trop sûr de la façon dont il convient de s'y prendre. Elle tourne en boucle autour des aspects de compétences techniques. Je résume donc cette posture par l'expression « Ecoutez-moi ».

Le jeune responsable va devoir faire plusieurs deuils : d'abord celui du confort de la relation en parité avec ses collègues, de son niveau d'expertise, de la reconnaissance qu'il en tirait car ce qui l'a conduit à grimper jusque-là (sa compétence technique) n'est pas ce qui va le faire réussir dans ce poste managérial (selon le titre du livre « What got you here won't get you there »), du confort de ne pas avoir à prendre des décisions impopulaires. Simultanément elle bénéficiera de la satisfaction de disposer d'un pouvoir d'autorité hiérarchique pour que les choses soient faites, du confort de faire faire, de créer une équipe soudée autour de lui, etc.

Au niveau émotionnel, le « manageon » va devoir gérer une certaine solitude, l'indécision, la peur de se tromper, les tensions relationnelles qu'elle doit apprendre à gérer, mais aussi la joie d'une nouvelle forme d'autonomie.

Soulignons enfin que la personne ayant atteint le stade de dépendance de niveau 2 est en mesure d'être en relation aussi bien avec des gens qui n'ont pas son stade de développement que des gens qui sont plus avancés que lui, ce dont il n'était pas capable au stade précédent.

Le désir de ne rester qu'entre pairs propre au stade précédent est symptomatique d'un refus de se soumettre éventuellement à la loi de ceux qui n'ont pas atteint le même degré d'autonomie (c'est à dire qui n'ont pas le même parcours ni la même connaissance) et qui ont pourtant une position hiérarchique supérieure qui leur donne plus de pouvoir. Un des enjeux de ce stade est, pour le « manageon », d'apprendre à accepter sereinement la relation que l'autre lui impose en renonçant à le remettre à sa place de façon compulsive, ni à lui en vouloir. Le « manageon » n'est alors plus défini par la relation que l'autre peut lui imposer (ce qui est le cas de jeunes managers qui ont fait du développement personnel et professionnel et dont le responsable est moins conscient, moins développé ou « mal dégrossi »).

Ce qu'il convient de faire en tant que hiérarchique vis-à-vis du « manageon »

Le plus important est de « tutorer » le jeune responsable. Autrement dit de l'entourer et de lui manifester un soutien. Trop de jeunes managers se retrouvent dans des situations de prématuration qui sont longues à colmater par la suite si on les a laissés mariner trop longtemps dans des situations avec trop de contraintes. La protection qu'il conviendra de mettre est donc d'inviter le « manageon » à ne pas rester seul et à lui indiquer des lieux de recours. La permission sera de se faire aider ou de demander un coaching de prise de poste. Les entreprises qui sont les plus conscientes des risques de prématuration proposent fréquemment ce genre de support sur des périodes de trois mois généralement.

Figure 129 – Résumé visuel du passage de l'interdépendance à la dépendance de deuxième niveau

Récapitulatif du travail du manager / coach pour faire croître l'autonomie

Toutes les étapes que nous avons décrites soulignent combien un agent du changement (qu'il soit coach ou responsable d'équipe) peut considérablement faciliter les changements de niveaux d'homéostasie individuel et collectifs, c'est à dire les passages d'un stade de développement de l'autonomie à l'autre.

L'agent de changement va vivre des frustrations fortes de natures différentes selon les stades de l'autonomie :

- Au niveau de la dépendance, il va s'agir de donner de l'information et de dispenser de la formation. Charge lourde pour le coach. Pour favoriser le passage à la contre-dépendance, il mettra en place des protections (notamment celle qui protège les acteurs de leur refus éventuel voire incontournable) et une permission, celle d'autoriser les acteurs de dire non.
- Au niveau de la contre-dépendance, il va falloir accepter de prendre des coups (accepter la contestation sans rejeter la personne). Pour le passage à l'indépendance, le coach mettra une protection majeure, celle de montrer que l'erreur n'entraînera pas le rejet ni la condamnation. La permission sera celle de prendre des risques et de s'autoriser à avoir peur.
- Au niveau de l'indépendance, il va falloir accepter de vivre l'absence de relation apparente et ne pas « engueuler » la personne indépendante lorsqu'elle renouera la relation. Pour l'accompagné, il faudra qu'il comprenne qu'il est bon de rester en contact (reporting ou autre selon contexte). La protection sera de ne pas concevoir de ressentiment vis à vis de l'accompagné, la permission étant celle de partir.
- Au niveau de l'interdépendance, il faudra accepter que l'autre passe dans son Parent et accepter, en tant que coach, de rentrer dans la dépendance proposé par l'accompagné. Par cette acceptation, il y a validation par le coach du Parent du client. Symboliquement, c'est essentiel pour établir la parité.

Figure 130 – Résumé visuel des crises causées lors du passage d'un stade au suivant

L'appel au sens pour faciliter les passages

Si l'on considère l'homme selon l'anthropologie qu'en propose V. Frankl (décrite dans la première partie du premier livre), la dynamique de l'être humain est celle de la quête du sens. Faire sens de l'existence aussi bien à un niveau élevé philosophique et noétique que de façon opérationnelle dans le quotidien est à la fois le moteur de l'être humain mais aussi ce qui lui donne l'énergie pour alimenter le moteur. Autrement dit, lorsque son besoin de signification n'est pas satisfait ou sous-alimenté, la personne tombe malade psychiquement puis éventuellement physiquement.

Dès lors l'autonomie d'une personne est conditionnée par sa capacité à faire sens puis donner du sens à sa vie professionnelle et personnelle, vis-à-vis de son intériorité et vis-à-vis des autres. Le sens que l'on trouve dans un engagement correspond au degré le plus élevé de l'autonomie. C'est ainsi que les rescapés de la Shoah sont souvent ceux qui ont su trouver et mettre du sens au cœur de l'absurde et de la bestialité de la violence. C'est en tout cas la thèse de l'approche Frankelienne (et qui a donné lieu à la démarche logothérapeutique).

Comme le passage d'un stade à un autre induit une certaine forme d'inconfort émotionnel, un deuil, autrement dit une crise de l'homéostasie identitaire, l'appel au sens va, selon la même dynamique psychologique de ceux qui traversent des souffrances innommables, faciliter les passages. Le passage par le sens va permettre d'accélérer le processus de croissance. L'accompagnant (qu'il soit manager ou coach) va pouvoir inviter la personne à réfléchir au sens qu'elle donne à ce qui lui arrive. Au travers de la psychoéducation de son client (explications et

éclairages éventuels donnés sur la construction du sens, les stades de l'autonomie, l'homéostasie des systèmes, les émotions, les crises identitaires, etc.), le coach va pouvoir donner de nouvelles représentations du réel, des cartes du territoire plus adaptée à la situation.

Comme nous le rappellent les neurosciences, l'abondance de cartes mentales à la disposition de la personne va lui permettre de développer une plus grande souplesse face au réel et lui donner un éventail d'interprétations plus large. J'aime à faire la comparaison suivante pour expliciter cette notion de souplesse et de compréhension plus profonde : la connaissance du latin et du grec pour une personne dont la langue est issue de ces racines va lui permettre de comprendre avec beaucoup plus de finesse la construction de certains mots, leur sens, leur étymologie, etc. Mais cela va aussi plus loin : la compréhension des langues qui ont les mêmes racines est rendue plus rapide. Lorsque l'on sait par exemple que « comestible » en latin se dit « edulis », alors on comprend, même en ignorant le mot lui-même, que « edible » en anglais veut précisément dire « comestible ». Et chacun sait que la connaissance de cinq ou six langues différentes fait que la septième s'apprend beaucoup plus vite (je ne parle pas ici d'Aspergers tels que Daniel Tammet qui a appris l'islandais en 48 heures !). Autre exemple : comprendre à la suite de V. Frankl que l'être humain vit une tension entre la dynamique psychosomatique et la dynamique noétique, la première visant la stabilité et l'homéostasie, la seconde cherchant à se rapprocher d'un sens plus élevé, cela permet de dire à une personne que son insatisfaction chronique ou que ses aspirations à plus de profondeur (ou plus d'autonomie) ne relèvent pas de lubies ni d'instabilité. Car ces éléments sont constitutifs de la nature humaine.

Figure 131 – La place du sens dans l'autonomie

L'accès au sens ne va pas magiquement supprimer l'inconfort de certains passages étroits mais cela va les rendre moins délicats à gérer. La construction du sens va par ailleurs être l'occasion de renforcer sa motivation à d'aller de l'avant. Le coach veillera à écouter la logique interne de la personne pour entrer dans sa dynamique de sens et l'accompagner dans sa propre cohérence.

La croissance de l'autonomie étant un processus en spirale, il est naturel de se représenter le sens comme une colonne autour de laquelle l'autonomisation de la personne s'apparente à un escalier en colimaçon.

Dans le cadre de l'entreprise dans laquelle cohabitent des personnes dont le stade de développement de l'autonomie n'est pas identique ; c'est alors la vision qui va jouer le rôle d'un pôle attracteur pour articuler les dynamiques différentes et de fédérer les énergies.

Figure 132 – La vision comme élément fédérateur de personnes ayant des degrés d'autonomie différents

Comme le montre le schéma ci-dessous, un parallèle peut être fait entre le modèle de l'autonomie de Nola K. Symor, le manager situationnel de Blanchard, les identités managériales de V. Lenhardt et celles que j'ajoute (de « Responsable Transitionnel » et de « Responsable Compassionnel »).

- A l'étape de la dépendance, le manager se positionne le plus fréquemment en Responsable Donneur d'Ordres et dit à son équipe ce qu'il faut faire, le « Tell » de Blanchard.

- A l'étape de la contre-dépendance, le manager se positionne à la fois en Responsable Donneur d'Ordres (il maintient le cadre) mais doit très vite apprendre la posture de Responsable Ressource (en créant les conditions de faciliter l'accès aux ressources disponibles) et de Manager Transitionnel (en acceptant l'expression du ressentiment de ses collaborateurs en prenant de la hauteur sur la transition identitaire majeure). Il doit accepter de « vendre » ses idées (le « sell » de Blanchard).
- A l'étape de l'indépendance, le manager ne se positionne plus du tout en Donneur d'Ordres mais raffermi ses postures de « Responsable Ressource » et de « Manager Transitionnel ». Il négocie (le « negotiate » de Blanchard) et passe un accord avec ses collaborateurs pour assurer la cohérence du système.
- A l'étape de l'interdépendance, le manager demeure « Responsable Transitionnel » et devient « Tuteur de sens » car il incarne la cohérence et le sens des démarches collectives. Il délègue (même terme chez Blanchard) l'opérationnel et part représenter l'entreprise ailleurs, auprès des partenaires, clients, fournisseurs.
- Dès lors que l'équipe comprend intimement les démarches de leur patron et qu'ils ont vu qu'il avait joué le rôle d'agent du changement, il est clairement identifié comme « Responsable Transitionnel », chargé de préparer en continu aux perpétuels changements, il aide tout un chacun à faire du sens dans sa propre croissance et son positionnement identitaire professionnel, il est éventuellement là pour comprendre ce qui se joue dans la croissance humaine tout court et sait adopter une posture de « Responsable Compassionnel » pour aider chacun à s'unifier dans l'ici et maintenant.

Figure 133 – Autonomie, identité managériale et management situationnel

Rapprochement de l'accompagnement de l'autonomie en coaching et de la terminologie bernienne (AT et TOB)

Fort de la définition de l'autonomie bernienne (conscience claire, spontanéité et intimité), je propose ci-dessous, de rapprocher chacune de ces « compétences » aux différents stades que nous avons décrits. J'ajoute aussi les étapes de l'ajustement d'imgo de groupe qui y sont attachés et les besoins du « système du moi ». A cet égard j'utilise la terminologie de Maslow (lorsque je fais référence au besoin d'auto-actualisation qui consiste au désir de se réaliser pleinement) et celle de V. Frankl (lorsque je fais référence au besoin d'auto-transcendance dans son acception de désir de participer à quelque chose qui nous dépasse).

Le schéma rend compte de ce que la conscience claire est la première capacité à se développer dès le stade de la dépendance jusqu'à l'interdépendance. C'est donc dans les deux premiers stades qu'elle s'affermi le plus et se stabilise à un fort niveau au stade de l'indépendance.

La spontanéité va débiter son développement plus tard, à savoir au stade de la contre-dépendance et s'affermir pleinement au stade de l'indépendance et de l'interdépendance.

Quant à l'intimité, elle est inexistante au stade de la dépendance, timide lors de la contre-dépendance, le travail consistant à supprimer progressivement les parasitages émotionnels et contamination, se développe lors de l'indépendance et se raffermi au stade de l'interdépendance.

Le dessin souligne aussi que chaque stade correspond à un niveau d'équilibre bien gardé par le système des rétroactions négatives et que le passage de l'un à l'autre génère une crise de l'homéostasie de la personne au plan interne et dans ses relations au plan externe.

Figure 134 – Croissance de l'autonomie en coaching et terminologie AT et TOB

Accompagner la croissance de l'autonomie de l'équipe

L'accompagnement de la croissance de l'autonomie va s'appliquer à l'équipe mais va demander un montage théorique et pratique un peu plus élaboré que ce que nous avons décrit dans le cadre d'une relation individuelle entre manager / coach et collaborateur / client.

La terminologie utilisée pour décrire les quatre stades des dépendance, contre-dépendance, indépendance et interdépendance ne peut être exactement la même lorsque l'on parle de croissance de l'équipe. J'ai donc recours à la conceptualisation que B. Lecerf-Thomas a construite concernant les stades de développement d'équipe et je la superpose, comme elle le suggère elle-même, sur les stades de l'autonomie.

Aussi aura-t-on la correspondance suivante :

Niveau individuel	Niveau de l'équipe
Dépendance	Equipe à collaboration laborieuse
Contre dépendance	Equipe en concurrence interne
Indépendance	Equipe à coopération constructive
Inter-dépendance	Equipe à coopération créative

Figure 135 – Correspondance entre stade d'autonomie et types de coopération en équipe

On remarquera que le passage d'un stade à l'autre constitue une crise de l'homéostasie et exige donc un changement identitaire des acteurs les plus influents de l'équipe (pour entraîner les autres, cf. Kurt Lewin, page 120) avec un reparamétrage

- des modes de pensée,
- de la façon de gérer les relations interpersonnelles professionnelles,
- du rapport que l'on entretient avec le leadership,
- de centration opérationnelle (contenu, processus, sens),
- des besoins et des valeurs.

On retrouve ainsi toute la dialectique de la transformation intérieure lorsqu'il y a des changements extérieurs.

Prenons maintenant le temps de décrire chacun de ces quatre stades pour en percevoir les spécificités, les nuances...

Le premier temps de la dynamique du groupe est la « coopération laborieuse » : chacun est dépendant de sa technique et de son appartenance. Le groupe a peu d'expérience ou débute dans la culture projet. Dans cette configuration les acteurs sont :

- Fortement dépendant de la hiérarchie, le leadership étant avant tout institutionnel ;
- Centré sur le contenu ;
- Leur pensée est avant tout analytique ;
- Dans une recherche de stabilité
- Leadership institutionnel

Figure 136 – Stade 1 : la coopération laborieuse

Le deuxième temps est la « concurrence interne » : Chacun est concurrent de ceux avec qui il faut coopérer, l'entité n'ayant pas su établir un consensus suffisant au sein de l'équipe de direction. Ce type de comportement à somme nulle est induit par le manque de structuration du travail en commun. A ce stade, on constate qu'émerge

- De la concurrence entre les hommes et entre les idées.
- Cette concurrence est utilisée pour nourrir des conflits récurrents ; notamment pour l'acquisition du leadership
- La pensée demeure analytique mais cette fois par tactique ;
- Chacun recherche à développer ses compétences.

Figure 137 – Stade 2 : la concurrence interne

Le troisième stade correspond à la « coopération constructive » : Chacun est indépendant mais reconnaît les intérêts de la collaboration par rapport à ses propres enjeux. La vision est partagée, mais les objectifs restent attachés à chaque métier. Il y a là un changement très conséquent :

- Les acteurs développe et manifeste un intérêt pour un projet commun ;
- Les processus organisationnels sont décrits et le leadership et les rôles sont pour la première fois négociés ;
- La pensée est à la fois analytique mais aussi systémique ;
- Le développement des compétences se tourne vers la maîtrise.

Figure 138 – Stade 3 : la coopération constructive

Enfin la « coopération créative » (qui est une contraction des mots de coopération et de compétition, travaux de Nalebuff et Brandenburger) est l'ultime étape : chacun a du plaisir à être compétitif, au sens de la performance et de la compétence. Les acteurs sont le plus créatif possible pour l'intérêt de tous. La vision est partagée. Le groupe travaille dans une communauté d'objectifs et la coresponsabilité collective. A cette étape

- Les membres du groupe disposent d'une vision de la finalité collective et s'y conforment ;
- Les relations s'établissent en parité et le leadership se fonde sur la subsidiarité ;
- La pensée est d'abord systémique puis analytique ;
- Le développement est tourné vers l'innovation.

Figure 139 – Stade 4 : la coopération créative

Il est important d'insister sur la dimension homéostatique de chaque stade et par conséquent la nécessité de déclencher une crise pour faire avancer le groupe (principe du changement, cf. page 160). Or, les membres de l'équipe doivent, pour accéder au stade supérieur, accepter de renoncer à certains aspects confortables du stade précédent. En l'espèce,

- Le premier stade de « collaboration laborieuse » est très instable car les conflits entre personnes surviennent rapidement. Le passage à la « concurrence interne » (stade 2), est donc assez « naturel ». Néanmoins, ce passage n'évacue pas la présence de deuils à faire : d'un côté les managers vont devoir renoncer à leur croyance que tout va être prévisible ou que chacun est à même de toujours savoir ce qu'il veut, que la nature humaine n'est ni ambivalente ni ambiguë ni paradoxale. Il s'agit de renoncer pour le chef au fantasme de la maîtrise. De l'autre côté les collaborateurs vont devoir renoncer au confort de leur propre passivité rendue possible par leur prise en charge par la ligne managériale. Le processus de responsabilisation face à ses résultats à produire va empêcher ce type de comportement passif.
- Pour passer de la « concurrence interne » (stade 2) à la « coopération constructive » (stade 3), le deuil portera, pour les collaborateurs, sur le bénéfice de la joute verbale, des comportements conflictuels, qui les dispensaient de toute forme d'initiative. Chacun au stade 2 faisait ses choux gras des idées des autres et pouvaient passer entre les gouttes. La combativité ainsi mise en œuvre ne servait en fait à rien car elle n'était pas réorientée vers la compétitivité de marché. Du côté des managers, ils bénéficiaient du confort d'être peu responsables des décisions prises ou à prendre. La logique du bouc-émissaire et des relations gagnant / perdant est à abandonner pour atteindre le stade 3 de la coopération constructive et l'appropriation d'un cadre de travail devient incontournable.
- Pour passer de la « coopération constructive » (stade 3) à la « coopération créative » (stade 4), le deuil portera sur la toute-puissance que les managers pensent avoir en vertu de leurs compétences techniques vécues indépendamment de celles des autres. La relation de pouvoir du sachant est un aspect auquel il est délicat de renoncer. Car dans la coopération créative les relations s'établissent en parité. Il faudra renoncer au contrôle en adoptant des comportements participatifs, aux rôles bien définis, aux prés carrés, aux prérogatives liées aux compétences et au pouvoir. L'enjeu du stade 4 sera en effet de créer les conditions d'une fertilisation croisée entre les différents acteurs du système. Les équipes projets fonctionnent au mieux lorsque les acteurs parviennent à atteindre le stade 4.

Nota bene : le passage des stades 2 à 3 puis 3 à 4 sont critiques pour les managers. Le recours à des coachings est largement préconisé.

Le schéma ci-dessous reprend les principales caractéristiques de chaque stade.

Figure 140 – Croissance de l'autonomie en équipe (d'après B. Lecerf-Thomas)

Pour conclure cet apport de B. Lecerf-Thomas, la démarche d'accompagnement de la croissance des équipes qu'elle suggère débute par une évaluation de l'Homéostasie du système à accompagner. Puis elle préconise de travailler sur trois polarités qui portent sur l'art d'Apprendre à désapprendre les comportements dépassés relativement à la coopération afin d'en appréhender d'autres, porter un nouveau regard sur les éMotions pour les exploiter dans le sens du changement et enfin prendre en considération les Résistances (démarche que j'ai « acronymisée » HAMR, voir aussi page 183) en travaillant spécifiquement sur :

- La capacité de décider des patrons, même s'il souffre de manque de visibilité (on retrouve ici le point développé par Corinne Samara, cf. page 113) ;
- Les paires de comportements inefficaces (telles que la bouc-émisssarisation associée à la victimisation, la protection associée à la protection, la peterisation associée à la prématuration mis en évidence par J.A. Malarewicz dans son livre « Systémique et entreprise », cf. page 230) ;
- L'autonomisation psychique des acteurs pour qu'ils assument le stress de leur activité et ne succombent pas à de la délégation vers le haut de la pyramide hiérarchique ; il s'agit de mettre en œuvre la démarche telle que présentée au début de cet épilogue, page 247).

En quoi consiste le développement identitaire que nous accompagnons en coaching ?

Nous touchons donc au but de ce deuxième ouvrage : tout au long de sa rédaction j'ai tenté de montrer comment accompagner la croissance de la personne dans son identité professionnelle, tant dans sa dimension individuelle que dans son appartenance à un collectif.

L'entreprise, dans cette perspective, est à considérer comme un espace de jeu privilégié d'expérimentation et d'action, de concrétisation de la croissance économique, du développement humain et enfin du raffermissement de la capacité à faire et construire du SENS.

Par définition, toute démarche d'accompagnement contribue au développement identitaire de la personne et à la croissance de sa responsabilisation, de son auto-détermination, de sa capacité à faire face et choisir son existence, à lui donner du sens (direction et signification).

Je voudrais finir en donnant des pistes de travail aux accompagnants sur le contenu même du développement identitaire. Pour moi il consiste à :

- Clarifier notre représentation de l'homme (intégrons-nous la dimension noétique sans la confondre avec la dimension psychique ? Quelle place faisons-nous au sens, à la dynamique de l'auto-transcendance ?)
- Chercher, non pas l'équilibre et le confort mais la cohérence interne, la construction du sens, non pas uniquement la cohérence sub-noétique (psychosomatique).

- Raffermer certaines croyances en nous (notamment celles proposées par Schutz, i.e. je suis importants, les autres aussi, je suis compétent, les autres aussi, je suis aimable et digne d'être aimé, les autres aussi).
- Développer une économie saine des signes de reconnaissance afin de mettre fin à la pénurie qui conduit à l'anémie des ressources.
- Structurer nos États du Moi (décontamination).
- Assumer notre indépendance psychologique pour pouvoir choisir l'interdépendance relationnelle.
- Et trouver le chemin d'un accomplissement (expérience optimale et vocation) : au-delà de l'identité, la quête du sens va nous mener à la quête de sa juste place. Grâce à elle, chacun de nous réalise le potentiel de son « Prince », apprend à se connaître et à ancrer ses réussites dans la réalité. Il y obtient de la reconnaissance sociale et psychologique, le sentiment de se réaliser. Terminons avec le propos de François Delivré : « la juste place dépasse la position sociale ou professionnelle... Sur le plan psychologique, l'enjeu est d'apprendre à occuper toute sa place, mais pas plus ! »

Cet idéal décrit par ces points n'est jamais atteint... L'essentiel est d'aimer le chemin... pas d'être arrivé !

D'ici là, je vous souhaite bonne route et retrouverai ceux qui le souhaitent dans le tome 3 sur ce long chemin d'humanité...

Remerciements

Remerciements

Je voudrais ici remercier ceux qui m'ont particulièrement soutenu dans la promotion du tome 1 et la rédaction de ce tome 2.

En premier lieu Gabriel Hannes, secrétaire général de l'EMCC à l'heure où j'écris cette page, qui a cru en mon projet, souvent plus que moi-même et dont la joie communicative fut régulièrement un secours puissant pour poursuivre ce travail d'écriture.

Ensuite Isabelle Contal-Jarniou qui fut présente pour me soutenir physiquement avec ses aiguilles d'acupunctrice (pratiquante en médecine chinoise), avec ses exercices d'EFT, et de sophrologie. Et qui m'a toujours encouragé à écrire, ne serait-ce que pour répondre à ses propres besoins de coach professionnelle.

Je voudrais aussi citer Stéphanie Clerc qui a bien voulu relire en partie cet ouvrage avant que je ne l'envoie à mon éditeur. Travail de fourmi qui est probablement insuffisamment reconnu mais qui est si important.

Merci aussi à Anne Hodique de l'EMCC Rhône Alpes pour son travail de diffusion et de veille auprès des libraires et des espaces de conférence, à Olivier Gibert attaché de presse et à Catherine Do-Duc responsable d'édition de la maison Afnor qui a cru à ce « pentateuque du coaching ».

Enfin ma gratitude va à tous les étudiants au coaching que j'ai accompagnés et que j'accompagne encore au travers de la formation « DIAM » assurée par l'institut maïeutis, lesquels m'ont permis de poursuivre ce projet un peu fou en m'encourageant chaque fois que j'évoquais l'état d'avancement de ce tome 2.

Bibliographie

Bibliographie

Achard (Pierre), Choisissez le bon coach !, AFNOR Éditions, 2013.

Achard (Pierre), Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez ! – Comment optimiser vos aptitudes, AFNOR Éditions, 2012.

Allais (Juliette), ABC de la psychologie transgénérationnelle, Grancher, 2009.

Allen (Robert L.), Blake (Robert R.), Mouton (Jane S.), Culture d'équipe – Team-building, Éditions d'Organisation, 1998.

Amar (Patrick) et André (Sylvia), J'arrête de... Stresser, 21 jours pour changer, Eyrolles

Analyse Transactionnelle - Collectif, Les classiques de l'AT, volumes 1 à 8, Éditions AT Pour le détail des sommaires voir <http://www.eat-lyon.fr/category/classiques/>

Angel (Pierre), Amar (Patrick), Le coaching, Presses universitaires de France, 2015.

Angel (Pierre), Cancellieri-Decroze (Dominique), Du coaching au mentoring, Armand Colin, 2011.

Antier (Jean-Jacques), C. G. Jung ou l'expérience du divin, Presses de la Renaissance, 2010.

Anzieu (Didier), Le groupe et l'inconscient, Dunod, 199.

Athos (A. G.), Pascale (R.T.), Le management est-il un art japonais ?, Éditions d'organisation, 1993.

Atlas (Henri), Entre le cristal et la fumée, Éditions Points, 1986.

Attali (Jacques), Une brève histoire de l'avenir, Fayard, 2006.

Aubourg (Laurence), Lecointre (Olivier), Manager avec les accords toltèques, De boeck, 2002.

Ballet de Coquereau (Marie-France et Emmanuel), J'arrête... d'avoir peur, 21 jours pour changer, Eyrolles

Bandler (Richard), Grinder (John), Les secrets de la communication – Transformez votre vie et celle des autres avec la PNL, J'ai Lu, 2011.

Barret (Richard), Libérer l'âme de l'entreprise, De Boeck, 2003.

Bataille (Sabine), Se reconstruire après un burn out, les chemins de la résilience professionnelle, InterEditions.

Bateson (Gregory), Vers une écologie de l'esprit 2, Éditions Points, 2008.

Bateson (Gregory), Vers une écologie de l'esprit 1, Éditions Points, 1995.

Bellet (Maurice), L'écoute, Desclée de Brouwer, 1989.

Bennis (Warren), Développement des organisations, Dalloz.

Benson (Herbert) et Proctor (William), Le principe de l'étincelle, Éditions Tchou, 2008.

Berger (Carole), Comment adopter l'Ho'oponopono attitude, Quotidien Malin Editions.

Beriot (Dominique), Manager par l'approche systémique, Eyrolles, 2014.

Bernard (David), Ralentir pour réussir, Éditions Viamédias, 2010.

Berne (Éric), Des jeux et des hommes, Stock, 1984.

Berne (Éric), Structure et dynamique des organisations et des groupes, AT Éditions, 2005.

Bigot (Philippe), Le Coaching Orienté Solutions®, Eyrolles Editions d'organisation

Bolte-Taylor (Jill), Voyage au-delà de mon cerveau, Éditions J'ai Lu, 2009.

Bourbeau (Lise), Les cinq blessures qui empêchent d'être soi-même, Éditions E.T.C. Inc., 1996.

Bourdeau (Franck), Stuperu et Management – Le Z-Leadership, DIA Éditions, 2005.

Bournois (Franck), Chavel (Thierry), Filleron (Alain), Le grand livre du coaching, Eyrolles, 2008.

Boussard (Valérie), Craipeau (Sylvie), Drais (Éric), Guillaume (Olivier), Metzger (Jean-Luc), Le socio-manager – Sociologies pour une pratique managériale, Dunod, 2002.

Bridges (William), Transitions de vie – Comment s'adapter aux tournants de notre existence, InterEditions, 2014.

Bronner (Gérald), La démocratie des crédules, Presses universitaires de France, 2013.

Brunel (Valérie), Les managers de l'âme, Éditions La Découverte, 2008.

Buratti (Laurent), La Transformance, InterEditions, 2009.

Cannio (Sylviane), Launer (Viviane), Cas de coaching commentés, Eyrolles, 2010.

Cardon (Alain), Décider en équipe, Éditions d'Organisation, 1992.

Cardon (Alain), Jeux Pédagogiques et analyse transactionnelle, Éditions d'Organisation, 1981.

Cardon (Alain), Le leadership de transition, Éditions d'Organisation, 2005.

Cardon (Alain), Le manager et son équipe, Éditions d'Organisation, 1986.

Cardon (Alain), Profils d'équipes et cultures d'entreprises, Éditions d'Organisation, 1992.

Cauvin Pierre, La cohésion des équipes – Pratique du team building, ESF Éditions, 2010.

Chabot (Pascal), Global Burn out, puf

Chabot (Pascal), Global burn-out, Presses universitaires de France, 2013.

Chabreuil (Fabien et Patricia), La Spirale Dynamique, InterEditions, 2015.

Chabreuil (Fabien et Patricia), Le grand livre de l'ennéagramme, Eyrolles, 2014.

Changeux (Jean-Pierre), L'homme neuronal, Fayard, 2012.

Charest (Gilles), La démocratie se meurt, vive la sociocratie, esserci edizioni

Chavel (Thierry), Le coaching de dirigeant, retrouver le sens de son action, Eyrolles Editions d'organisation

Chevalier (Christine), Faire face aux émotions, InterEditions, 2006.

Christian (Dominique), Compter, raconter – La stratégie du récit, Maxima, 1999.

Cohen (Daniel), Le monde est clos et me désire infini, Albin Michel

Collignon (Gérard), Comment leur dire – La Process Communication, InterÉditions, 2010.

Collins (James C.), De la performance à l'excellence – Devenir une entreprise leader, Pearson, 2013.

Collins (James C.), Porras (Jerry I.), Bâties pour durer – Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?, First, 1996.

Comte-Sponville (Alain), Le capitalisme est-il moral ?, Albin Michel, 2004

Comte-Sponville (Alain), Valeur et Vérité – Études cyniques, Presses universitaires de France, 1992.

Corneau (Guy), La guérison du cœur, J'ai Lu, 2003.

Corneau (Guy), Le meilleur de soi, J'ai Lu, 2009.

Corneau (Guy), Revivre, J'ai Lu, 2013.

Corneau (Guy), Victime des autres, bourreau de soi-même, J'ai Lu, 2004.

Covey (Stephen R.), La huitième habitude, Éditions J'ai Lu, 2013.

Covey (Stephen R.), Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, Éditions J'ai Lu, 2012.

Cristol (Denis), Laizé (Catherine), Radu Lefebvre (Miruna), Leadership et management – Être leader ça s'apprend !, De boeck, 2011.

Crozier (Michel), L'entreprise à l'écoute, Éditions Points, 1994.

Crozier (Michel), La crise de l'intelligence, Éditions Points, 1998.

Csikszentmihalyi (Mihaly), Good Business – Leadership, flow, and the Making of Meaning, Penguin Books, 2004.

Csikszentmihalyi (Mihaly), Mieux vivre en maîtrisant votre énergie psychique, Pocket, 2006.

Csikszentmihalyi (Mihaly), Vivre – La psychologie du bonheur, Robert Laffont, 2004.

Cyrułnik (Boris), Un merveilleux malheur, Odile Jacob, 2002.

D'Angeli (Patricia), Psychothérapie – Guérir vos blessures intérieures, IFHE Éditions, 2013.

D'Ansembourg (Thomas), Cessez d'être gentil soyez vrai !, Les Éditions de l'Homme, 2014.

D'Ansembourg (Thomas), Être heureux, ce n'est pas nécessairement confortable, Les Éditions de l'Homme, 2004.

D'Ansembourg (Thomas), Qui fuis-je ? Où cours-tu ? À quoi servons-nous ? – Vers l'intériorité citoyenne, Les Éditions de l'Homme, 2008.

Damasio (R. Antonio), L'autre moi-même – Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions, Odile Jacob, 2012.

Damasio (R. Antonio), L'erreur de Descartes, Odile Jacob, 2010.

Damasio (R. Antonio), Spinoza avait raison – Joie et tristesse, le cerveau des émotions, Odile Jacob, 2005.

Darmon (Karine), Devenir coach, pourquoi, où, comment ? Studyrama

De Bono (Edward), Les six chapeaux de la réflexion, Eyrolles, 2005.

De Henezel (Marie), La mort intime, Pocket, 2006.

De Lassus (René), L'analyse transactionnelle, Marabout, 2013.

de Rohan Chabot (Henri-Pierre), Manager en vérité, des patrons et des hommes, Editions François Xavier de Guibert

De Saint Paul (Josiane), Choisir sa vie, c'est possible ! – Une méthode pour faire les bons choix avec la PNL, InterÉditions, 2012.

Delborouck (Michel), Comment traiter le burn-out, Éditions De Boeck, 2011.

Delbrouck (Michel), Comment traiter le burn out 2011, de boeck

Delivré (François), Le métier de coach, Éditions d'organisation, 2011.

Delivré (François), Le pouvoir de négociier, InterEditions, 2004.

Desjardin (Arnaud), Loiseleur (Véronique), L'audace de vivre, Pocket, 2011.

Dilts (Robert), Changer les systèmes de croyances avec la PNL, InterEditions, 2006.

Dilts (Robert), Du coach à l'éveilleur, InterEditions

Dilts (Robert), Être coach – De la recherche de la performance à l'éveil, InterEditions, 2008.

Dupuis (François), Lost in management , Éditions du Seuil.

Dussolier (Bruno), La Process Com, InterÉditions

Ehrenberg (Alain), La fatigue d'être soi – Dépression et société, Odile Jacob, 2000.

Eneroth (Tor), Hellsten (Per), Hamilton (Sasha) , Get connected, Volvo Information Technology

Engel (Mathias), Potschka-Lang (Constanze), Constellations systémiques – Pratiques et perspectives, Le Souffle d'Or, 2006.

Engelbrecht (Rémi), Faire la trace – Sept leçons de haute montagne à l'usage des managers, Pearson, 2008.

English (Fanita), Crespelle (Isabelle), S'épanouir tout au long de sa vie – Voyage au cœur de l'Analyse Transactionnelle, InterÉditions, 2010.

English (Fanita), Pierre (Nicole), Retrouver et développer son énergie vitale, InterÉditions, 2007.

Erickson (Milton), Ma voix t'accompagnera – Milton H. Erickson raconte, Hommes et Groupes, 1998.

Ferber (Jacques), Guérin (Véronique), Le monde change... et nous ? – Clés et enjeux du développement relationnel, Chronique Sociale, 2007.

Ferey (Jean-Max), PNL et relation d'aide – Les outils de la PNL pour les professionnels de l'accompagnement, Chronique Sociale, 2009.

Ferrein (Jean-Louis), L'intelligence projective, éditions Demos, 2013.

Ferry (Luc), La révolution de l'amour – Pour une spiritualité laïque, Éditions J'ai Lu, 2011.

Filliozat (Isabelle), L'intelligence du cœur – Rudiment de grammaire émotionnelle, JC Lattès, 1997.

Fisher (Robert), Le chevalier à l'armure rouillée, Ambre Editions

Flèche (Christian), Décodage biologique des maladies, Le Souffle d'or, 2012.

Flèche (Christian), Olivier (Franck), Croyances et thérapie, Le Souffle d'Or, 2007.

Foessel (Michaël), Le temps de la consolation, aux Editions Seuil

Fradin (Jacques), L'intelligence du stress, Eyrolles, 2008.

Fradin (Jacques), Le Moullec (Frédéric), Manager selon les personnalités – Les neurosciences au secours de la motivation, Eyrolles, 2006.

Frankl (Viktor), Découvrir un sens à sa vie – Avec la logothérapie, Les Éditions de l'Homme.

Frankl (Viktor), Nos raisons de vivre – À l'école du sens de la vie, InterEditions, 2009.

Frankl (Viktor), The doctor and the soul,

Fresse (Henri), Le manuel de l'ingénieur d'affaires, Dunod.

Genelot (Dominique), Manager dans la complexité, Insep Éditions, 2001.

Gergen (Keneth), Construire la réalité – Un nouvel avenir pour la psychothérapie, Seuil, 2005.

Getz (Isaac), Liberté & Cie, Fayard

Ginger (Serge), La Gestalt, une thérapie du contact, Éditions Hommes et Groupes, 2000.

Girard (René), Je vois Satan tomber comme l'éclair, Le Livre de Poche, 2001.

Girard (René), La violence et le sacré, Hachette, 2011.

Girard (René), Le Bouc émissaire, Le Livre de Poche, 1986.

Goldberg (Elkonon), Les prodiges du cerveau – Ou comment l'esprit se bonifie avec l'âge, Robert Laffont, 2007.

Goldsmith (Marshal) et Reiter (Marl), What got you here won't get you there, poche 2008

Gordon (David), Contes et métaphores thérapeutiques, InterEditions, 2001.

Goshal (Sumantra), Bartlett (Christopher), L'entreprise individualisée – Une nouvelle logique de management, Maxima, 1999.

Grivel (Sylvie), Être soi dans ses relations – Développer son assertivité en entreprise, Eyrolles, 2014.

Groddeck, Le livre du Ça, Gallimard, 1976.

Grof (Stanislav), Psychologie transpersonnelle, aventure secrète

Groff (Stanislas), Psychologie transpersonnelle, Éditions J'ai Lu, 2009.

Guérin (Véronique), A quoi sert l'autorité ? S'affirmer - respecter - coopérer, Chronique sociale

Guillon (Joël), Vendre ses prestations Eyrolles, Editions d'organisation

Gurret (Jean-Michel), L'EFT (technique de libération émotionnelle) pour les nuls, First, 2011.

Gurret (Jean-Michel), Libération émotionnelle EFT – Les clés pour se libérer définitivement des peurs et de l'anxiété, Thierry Souccar Éditions, 2013.

Gurret (Jean-Michel), Mieux vivre avec l'EFT, c'est malin, Leduc.s Éditions, 2014.

Hadjadj (René-David), Le marketing du coach, Eyrolles, 2011.

Halévy (Marc), Économie(s) immatérielle(s), Dangles, 2009.

Halévy (Marc), L'Âge de la connaissance – Principes et réflexions sur la révolution noétique au 21e siècle, M2 Éditions, 2005.

Halévy (Marc), Petit traité de management postindustriel, Éditions Dangles, 2010.

Halévy (Marc), Prospective 2015-2025 – L'après modernité, Éditions Dangles, 2013.

Halévy (Marc), Sciences et sens – Qu'est-ce que la matière ? Qu'est-ce que la vie ? Qu'est-ce que l'esprit ?, Éditions Marane, 2007.

Halévy (Marc), Un univers complexe, l'autre regard sur le monde, Oxus, 2011.

Hall Edward, La dimension cachée, Édition Points, 1978.

Hamel (Gary), La fin du management – Inventer les règles de demain, Vuibert, 2008.

Handy (Charles), Le temps des paradoxes, Village Mondial, 1995

Hellinger (Bert) et Ten Hövel (Gabriele), Constellations familiales, comprendre les mécanismes des pathologies familiales, Le Souffle d'Or.

Horowitz (Elisabeth), Sous l'influence du destin familial – J. F. Kennedy et les programmations secrètes de l'arbre généalogique, Éditions Dervy, 2003.

Jarrosson (Bruno) et Gavriloff (Ivan), Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas, Dunod, 2011.

Jarrosson (Bruno), Invitation à une philosophie du management, Calmann-Lévy, 1994.

Joines (Vann), Stewart (Ian), Manuel d'analyse transactionnelle, InterÉditions (version française), 2014.

Joines (Vann), Stewart (Ian), TA Today – A New Introduction to Transactional Analysis, Lifespace Publishing (version anglaise), 2012.

Julien (François), De l'intime – Loin du bruyant amour, Grasset, 2013.

Jullien (Franck), Découvrir sa personnalité... et celle des autres, Eyrolles, 2012.

Jullien (Franck), Pourquoi je stresse, les 6 couleurs de mon stress, ComColors / Eyrolles

Jung (Carl Gustav), L'âme et la vie, Le Livre de Poche, 1995.

Jung (Carl Gustav), L'Homme à la découverte de son âme, Albin Michel, 1987.

Jung (Carl Gustav), Ma vie – Souvenirs, rêves et pensées, Folio, 1991.

Jung (Carl Gustav), Métamorphoses de l'âme et de ses symboles, Le Livre de Poche, 2014.

Jung (Carl Gustav), Sur l'interprétation des rêves, Le Livre de Poche, 2000.

Kahler (Taibi), Communiquer, motiver, manager en personne, InterEditions

Kahler (Taibi), Le grand livre de la Process Thérapie, Eyrolles, 2010.

Kahler (Taibi), The Mystery of Management, Kahler Communications, Inc., 2006.

Kandel (Éric), À la recherche de la mémoire – Une nouvelle théorie de l'esprit, Odile Jacob, 2007.

Keller (Françoise), Pratiquer la communication non violente, InterEditions, 2011.

Kim (W Chan) et Mauborgne (Renée), Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques ?, Village Mondial, Pearson.

Kofman (Fred), L'entreprise consciente – Comment créer de la valeur sans oublier les valeurs, Éditions des Ilots de Résistance, 2009.

Kohlrieser (George), Goldsworthy (Susan), Coombe (Duncan), Care to dare, John Wiley & Sons, 2012.

Kohlrieser (George), Négociations sensibles – Cessez d'être otage et reprenez la main !, Pearson, 2009.

Kourilsky (Françoise), Du désir au plaisir de changer, Dunod, 2014.

Kourilsky (Françoise), Se réjouir, s'apaiser, réussir, InterEditions, 2010.

Kübler-Ross (Elisabeth), Accueillir la mort, Pocket, 2002.

Kübler-Ross (Elisabeth), La mort, dernière étape de la croissance, Pocket, 2002.

Lacroix (Michel), Paroles toxiques, paroles bienfaitantes – Pour une Éthique du langage, Robert Laffont, 2010.

Lallement (Michel), L'âge du faire, hacking, travail, anarchie, Seuil

Laloux (Frédéric), Reinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées, Diateino

Laloux (Jean-Louis), Pratique de la médiation professionnelle, esf editeur

Le Saget (Meryem), Le Manager intuitif, Dunod, 1999.

Lecerf-Thomas (Brigitte), Activer les talents avec les neurosciences, Pearson, 2012.

Lecerf-Thomas (Brigitte), Neurosciences et management, Eyrolles, 2014.

Lefeuve (Jérôme), Agnès (Pierre), Déjouer les pièges de la manipulation et de la mauvaise foi, InterEditions, 2014.

Lefeuve (Jérôme), S'entraîner à la process Com au quotidien, InterÉditions, 2011.

Legrand (Pascal), Collignon (Gérard), Coacher avec la Process Communication, InterÉditions, 2010.

Lemoigne (Jean-Louis), La modélisation des systèmes complexes, Dunod

Lenhardt (Vincent) Cardon (Alain), L'Analyse Transactionnelle, Eyrolles, 2009.

Lenhardt (Vincent) et Fourcade (Jean-Michel), Analyse Transactionnelle et bio-énergie, Universitaires, 1989.

Lenhardt (Vincent), Au cœur de la relation d'aide, InterEditions, 2008.

Lenhardt (Vincent), Bernard (Philippe), L'intelligence collective en action, Village mondial, 2005.

Lenhardt (Vincent), Buratti (Laurent), Le coaching, InterEditions, 2013.

Lenhardt (Vincent), Comment choisir sa thérapie Livret Éditions Sonothèque-Média BP32 – 31801 Saint-Gaudens Cedex Tél. 05 61 95 96 95

Lenhardt (Vincent), FAQ coaching, Dunod, 2008.

Lenhardt (Vincent), Godard (Alain,) Engagements, espoirs, rêves, Village Mondial, 2001.

Lenhardt (Vincent), Les responsables porteurs de sens, Insep Éditions, 1995.

Lenhardt (Vincent), Martin (Bertrand), Jarrosson (Bruno), Oser la Confiance, Insep Éditions, 1997.

Lévêque (Claudine) et Berthelot (Fabien), Parler en public avec plaisir, InterEditions, 2015.

Levin (Pamela), Les cycles de l'identité, InterEditions, 2014.

Lockert (Olivier), Hypnose – Évolution humaine, qualité de vie, santé, IFHE Éditions, 2008.

Lockert (Olivier), Hypnose et évolution humaine – Épisode 3 : Le saut de l'Ange, IFHE Éditions.

Lockert (Olivier), Hypnose et qualité de vie – Épisode 2 : du rêve à la réalité, IFHE Éditions.

Lockert (Olivier), Hypnose et santé – Épisode 1 : retour aux sources, IFHE Éditions .

Lockert (Olivier), Hypnose humaniste – Voie de guérison et d'éveil, IFHE Éditions, 2012.

Lowen (Alexander), Le corps bafoué, Éditions Tchou, 1975.

Lowen (Alexander), Le plaisir, Éditions Tchou, 1979.

Lukas (Elisabeth), La logothérapie – Théorie et pratique, Pierre Téqui Éditeur, 2004.

Mack (Manfred), Pleine Valeur – Pour que l'entreprise génère un nouvel épanouissement économique et humain, Insep Éditions, 2003.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Gérer les conflits au travail, Pearson, 2011.

Malarewicz (Jacques-Antoine), La fin de la psychothérapie, Odile Jacob, 2011.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Petits deuils en entreprise, Pearson, Village Mondial 2011.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Quatorze leçons de thérapie stratégique, ESF éditeur, 2014.

Malarewicz (Jacques-Antoine), Systémique et entreprise – Mettre en œuvre une stratégie de changement, Pearson, 2012.

Marandola (Marthe) et Lefebvre-Decaulin (Geneviève), L'intimité – Ou comment être vrai avec soi et les autres, JC Lattès, 2004.

Marc (Edmond), Guide pratique des psychothérapies, Retz, 2013.

Marc (Edmond), Picard (Dominique), L'école de Palo Alto, Presses universitaires de France, 2013.

Marquet (Frédéric), À chacun son cerveau, à chacun sa réussite – Les types de personnalités de C. G. Jung aux neurosciences, Le Souffle d'Or, 2013.

Marquier (Annie), La liberté d'être, Éditions Valinor, 2003.

Maslach (Christina) et Leiter (Michael P.), Burn Out, le syndrome d'épuisement professionnel, Les arènes

Maslach (Christina), Leiter (Michael P.), Burn out, le syndrome d'épuisement professionnel, Les Arènes, 2011.

Maslow (Abraham), Être humain – La nature humaine et sa plénitude, Eyrolles, 2013.

Masson (Philippe), Manager humaniste – Parier sur la confiance, MyDev Éditions, 2012.

Messinger (Joseph), Ces gestes qui vous trahissent, Éditions J'ai Lu, 2011.

Miller (Alice), L'avenir du drame de l'enfant doué, Presses universitaires de France, 2003.

Miller (Alice), Notre corps ne ment jamais, Flammarion, 2004.

Moiso (Carlo) et Novellino (Michele), Analyse transactionnelle – Retour aux sources, Éditions AT, 2004.

Monbourquette (Jean), Apprivoiser son ombre, Bayard, 2001.

Monbourquette (Jean), De l'estime de soi à l'estime du Soi – De la psychologie à la spiritualité, Bayard, 2003.

Moral (Michel), Henrichfreise (Sabine), Coaching d'organisation – Outils et pratiques, Armand Colin, 2008.

Morin (Edgar), Introduction à la pensée complexe, Éditions Point, 2014.

Morin (Edgar), La méthode, Éditions Point.

Morin (Edgard), La voie – Pour l'avenir de l'humanité, Fayard, 2012.

Morin (Pierre), Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines, Dunod, 1993.

Motto (Chantal), Coacher les organisations avec les Constellations systémiques, InterEditions

Nabati (Moussa), Guérir son enfant intérieur, Le Livre de Poche, 2009.

Nabati (Moussa), Le bonheur d'être soi, Le Livre de Poche, 2008.

Naccache (Lionel), Le nouvel inconscient – Freud, le Christophe Colomb des neurosciences, Odile Jacob, 2009.

Noël (Michelle-J.), Être l'auteur de sa vie – Choisir sa vie, Quintessence, 2006.

Noël (Michelle-J.), Être l'auteur de sa vie – Choisir sa vie, Quintessence, 2006.

Nonaka (Ikujiro), Takeuchi (Hirotaka), La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck, 1997.

Noyé (Didier), Gérer les conflits, de l'affrontement à la coopération, Insept Consulting Editions

Obissier (Patrick), Décodage biologique et destin familial, Le Souffle d'Or, 2003.

Obissier (Patrick), Décodage biologique et destin familial, Le Souffle d'Or, 2003.

Odoul (Michel), Dis-moi où tu as mal, je te dirai pourquoi, Albin Michel, 2002.

Odoul (Michel), Un corps pour me soigner, une âme pour me guérir, Albin Michel, 2006.

Oughourlian (Jean-Michel), Notre troisième cerveau, Albin Michel, 2013.

Pagès (Jean), Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry, Eyrolles, 2007.

Pattakos (Alex), Découvrir un sens à son travail, Les Éditions de l'Homme, 2006.

Peretti (Jean-Pierre), Les clés de l'équité dans l'entreprise, Éditions d'Organisation, 2004.

Perret (Éric), Osez l'amour de soi – Au travail aussi !, InterEditions, 2014.

Peters (Susanne), Mesters (Patrick), Vaincre l'épuisement professionnel – Toutes les clés pour comprendre le burn out, Robert Laffont, 2007.

Peters (Suzanne) et Dr. Mesters (Patrick), Vaincre l'épuisement professionnel, toutes les clés pour comprendre le burn-out, Robert Laffont

Petitcollin (Cristel), Victime, bourreau ou sauveur : comment sortir du piège, Éditions Jouvence, 2011.

Pierre (Nicole), Retrouver et développer son énergie vitale, InterEditions

Pina (Antoine et Danielle), Sources et ressources de la PNL, InterÉditions, 2001.

Plank (Kalju) et Eneroth (Tor), The dynamics of change, Volvo Information Technology

Pompéï (Catherine), Accompagner la performance des managers, Dunod

Potschka-Lang (Constanze) et Dr. Engel (Mathias), Constellations systémiques, pratiques et perspectives, Le Souffle d'Or.

Precht (Richard David), Qui suis-je et, si je suis, combien ? – Voyage en philosophie, Éditions Belfond, 2010.

Presles (Philippe), Tout ce qui n'intéressait pas Freud – L'éveil à la conscience et à ses mystérieux pouvoirs, Robert Laffont, 2011.

Rahbi (Pierre), Vers la sobriété heureuse, Actes Sud, Babel, 2011.

Rath (Tom), Strengths finder 2.0, Gallup Press, 2007.

Reich (Wilhem), L'analyse caractérielle, Payot, 1992.

Renaud-Boulard (Martine), Coaching en entreprise, Ellipses, 2008.

Rifkin (Jeremy), La nouvelle société du coût marginal zéro, Les Liens qui Libèrent

Rifkin (Jeremy), La troisième révolution industrielle, Actes Sud, 2013.

Rifkin (Jeremy), Une nouvelle conscience pour un monde en crise – Vers une civilisation de l'empathie, Éditions Les Liens qui Libèrent, 2012.

Rizzolati (Giacomo) et Siniogaglia (Corrado), Les neurones miroirs, Odile Jacob, 2011.

Rosenberg (Marshall B.), Dénouer les conflits par la communication non violente, Jouvence, 2006.

Rosenberg (Marshall B.), La communication non violente au quotidien, Jouvence, 2013.

Rosenberg (Marshall B.), Les mots sont des fenêtres ou bien des murs, Éditions La Découverte, 2004.

Rosinski (Philippe), Le Coaching interculturel, Dunod, 2009.

Ruis (Don Miguel), Le cinquième accord toltèque, Guy Trédaniel éditeur, 2010

Ruis (Don Miguel), Les quatre accords toltèques, Jouvence, 2005.

Saloff Coste (Michel), Le management du 3e millénaire, Guy Trédaniel Éditeur, 2005.

Samama (Corinne), Manager dans un monde sans visibilité, Pearson

Saucet (Michel), La sémantique générale aujourd'hui, Le Courrier du Livre, 1987.

Scharmer (C. Otto), Theorie U, Pearson Village Mondial

Scharmer (C. Otto), Theory U, Éditions Berrett-Koehler (version anglaise), 2009.

Schutz (William), Joie – L'épanouissement des relations humaines, EPI, 1976.

Schutz (William), L'Élément Humain, InterEditions, 2006.

Schutz (William), Option Vérité, Éditions du Jour, 1992.

Schutz (William), Profound simplicity, Prentice Hall & IBD, 1982.

Schwartz (Richard C.), Système familial intérieur : blessures et guérison – Un nouveau modèle de psychothérapie, Elsevier, 2009.

Sedel (Frédéric), Lyon-Caen (Olivier), Le cerveau pour les nuls, First, 2010.

Seidman (Dov), How – Ou comment le comportement devient la clé du succès en affaires, Dunod, 2011.

Senge (Peter), La cinquième discipline, First, 1992.

Servan-Schreiber (David), Guérir le stress, l'anxiété et la dépression sans médicaments ni psychanalyse, Robert Laffont, 2003.

Shiba (Shoji), Morel (Martine), Le management selon Shiba, Eyrolles, 2007.

Simon (Danièle), Stress, comment s'en faire un allié ? 2ème édition, A2C

Simonnet (Jean et Renée), Le management d'une équipe – Guide pour négocier, animer, former, Éditions d'Organisation, 1987.

Singer (Christiane), Où cours-tu ? Ne sais-tu pas que le ciel est en toi ?, Le Livre de Poche, 2003.

Sous la coordination de Dameron (Béatrice) et Blanc-Sahnoun (Pierre), Comprendre et pratiquer l'approche narrative, InterEditions, 2009.

Sous la direction de Devienne (Émilie), Le grand livre de la supervision, Eyrolles, 2010.

Steiner (Claude), L'ABC des émotions, InterEditions, 2014.

Steiner (Claude), Manuel de la coopération, traduit par Anne-Marie Scherrer

Stern (Daniel) et Gallese (Vittorio), Psychothérapies et neurosciences : une nouvelle alliance, Editions Fabert

Tammet (Daniel), Je suis né un jour bleu, Edition les arènes

Tammet (Daniel), L'éternité dans une heure, Edition les arènes

Thaler (Richard), Sunstein (Cass), Nudge – La méthode douce pour inspirer la bonne décision, Pocket, 2012.

Thalmann (Ayves-Alexandre), Petit cahier d'exercices pour vivre libre et cesser de culpabiliser, Jouvence, 2011.

Thiry (Alain), Les 3 types de coaching – La PNL de 3e génération en entreprises et organisations, Éditions de Boeck, 2007.

Tich (Nhat-Hanh), La colère – Transformer son énergie en sagesse, JC Lattès, 2002.

Tisseron (Serge), L'intimité surexposée, Ramsay, 2001.

Tissier (Dominique), Management situationnel – Vers l'autonomie et la responsabilisation, Julhiet, 2001.

Tonnelé (Arnaud), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Eyrolles, 2011.

Tonnelé (Arnaud), La bible du team-building, Eyrolles, 2015.

Turchet (Philippe), La synergologie – Comprendre son interlocuteur à travers sa gestuelle, Les Éditions de l'Homme, 2004.

Turchet (Philippe), Le langage universel du corps, Les Éditions de l'Homme, 2013.

Ulsamer (Bertold), Manuel des constellations familiales, Jouvence Editions.

Van Stappen (Anne), Petit cahier d'exercices de communication non violente, Jouvence, 2010.

Varela (Francisco) Thompson (Evan), Rosch (Eléonor), L'inscription corporelle de l'esprit, Éditions du Seuil, 1999.

Varela (Francisco), Invitation aux sciences cognitives, Éditions Points, 1997.

Vergonjeanne (François), Coacher groupes et organisations, la TOB d'Eric Berne, InterEditions

Vincent (Dominique), Au cœur du pouvoir, le Jeu du Roi, éditions Le Souffle d'Or

Von Franz (Marie-Louise), Psychologie de la divination, Albin Michel

Watzlawick (Paul), Helmick Beavin (Janet), Jackson (Don-D.), Une logique de communication, Éditions Points, 1979.

Watzlawick (Paul), L'invention de la réalité, Éditions Points, 1996.

Watzlawick (Paul), La réalité de la réalité, Éditions Points, 1984.

Watzlawick (Paul), Le langage du changement, Éditions Points, 1986.

Whitmore (John), Le guide du coaching, 4ème édition, Maxima Laurent du Mesnil Editeur

Wilber (Ken), Le livre de la vision intégrale, InterEditions, 2008.

Wilber (Ken), Une brève histoire de tout, Éditions de Mortagne, 1997.

Witzezaele (Jean-Jacques), L'homme relationnel, Seuil, 2003.

Yalom (Irvin), Le bourreau de l'amour, Galaade Éditions, 2012.

Yalom (Irvin), Thérapie existentielle, Galaade Éditions, 2012.

Zara (Olivier), Le management de l'intelligence collective, M21 Éditions, 2008.

Quatrième de couverture du deuxième tome

Texte de présentation

Ce deuxième tome de la collection « Coaching Global » composée de cinq ouvrages propose de rendre compte de l'état de l'art du coaching.

Après avoir exposé les fondamentaux de l'accompagnement professionnel, l'auteur présente les polarités majeures sur lesquelles s'investir selon que l'on coache un manager ou un leader ; le premier pour qu'il occupe une posture de « Responsable postmoderne 2.0, véritable Manager Transitionnel » ; le second pour qu'il assume peu à peu son rôle de « Dirigeant Entrepreneur de Sens » dans une société qui intime l'ordre à l'entreprise d'en fabriquer et à son responsable de devenir une « icône de représentation collective ».

Le coaching de managers et de dirigeant est le premier axe de l'architecture de l'intelligence collective qu'il convient de réensemencer ; le second n'est autre que le développement des équipes, leur régulation et la médiation professionnelle qui sont tout aussi largement abordés dans cet ouvrage.

Cet ouvrage de synthèse est une véritable mine d'informations qui fera date aussi bien pour les professionnels du coaching, que pour tous les responsables de l'entreprise et tous les hommes de bonne volonté qui se mettent au service de la société civile.

À propos de l'auteur

Issu d'une école de commerce suivi d'un MBA, il a passé une quinzaine d'années dans l'informatique (éditeurs et SSII) dont quatre ans passés aux USA. Puis il s'est progressivement orienté vers l'accompagnement du changement des personnes, des équipes et des organisations en opérant une reconfiguration profonde de son identité professionnelle.

En 2002, il devient consultant associé, puis début 2006, crée son propre cabinet indépendant en tant que coach, superviseur et enseignant à l'accompagnement individuel, d'équipes et des organisations.

En janvier 2007, il fonde la marque maïeutis qui regroupe les professionnels de l'accompagnement (coachs, thérapeutes, consultants RH). Ce groupement œuvre pour la mise en Intelligence Collective des entreprises, et, plus spécifiquement, vise le développement personnel à vocation professionnelle des acteurs qui les composent. Cette démarche de croissance et ce positionnement conçoivent l'homme en premier lieu comme finalité puis comme moyen de ses propres activités. En 2012, la marque devient l'institut maïeutis, institut de recherche en Intelligence Collective et développement de pédagogies d'accompagnement.

Il a été plus de sept ans superviseur des coachs internes de Volvo-Renault Trucks (2005 - 2012)
et est aujourd'hui le superviseur des coachs internes de STMicroelectronics.