- Le coaching systémique

Les Outils du Coach Systémique

Para consultar este texto en español

La particularité du coaching systémique repose sur un cadre de référence ou un principe de réalité totalement inclusif. Pour illustrer, le coach systémique se perçoit comme un observateur participatif intimement impliqué dans le contexte apporté par le client, dans ses enjeux, dans ses objectifs et ambitions, dans ses schémas de comportement, dans ses processus et ses résultats. En somme le travail effectué par le client et les enjeux personnels et professionnels du coach sont totalement imbriqués, voire sont des parties actives d'un même ensemble. A partir de ce contexte commun ou partagé, la démarche de coaching systémique consiste à explorer et avancer de concert avec le client afin de se développer ensemble, de façon presque unitaire. De ce cadre de référence systémique appliqué au coaching découle une posture particulière et une façon spécifique de manier toutes les compétences et outils de la profession. Les résultats de cette approche décuplent la capacité de transformation du client comme celle du coach.

Ci-dessous, avant d'aborder certains des outils particulièrement utiles en coaching systémique, nous proposons une réflexion sur les différents contextes de coaching et sur les éléments de complexités qui leur sont spécifiques.

Pour une formation "Métasystème" au coaching systémique

Les Contextes du Coaching

Pour comprendre les différences pratiques systémiques de coachs en entreprise ou dans un contexte plus personnel, il faut d'abord en saisir les principaux champs d'application. Comme le métier de coach vient du domaine du sport, il en hérite les grandes lignes.

Imaginez un coach qui accompagne un sportif de haut niveau dans une démarche individuelle, par exemple un joueur de golf. Imaginez ensuite un autre coach qui accompagne une équipe sportive, par exemple de basket-ball. Ces deux coachs pratiquent le même métier, mais dans des contextes de coaching radicalement différents. Le premier accompagne le développement de la compétence sportive d'une personne seule alors que le second accompagne celle d'une équipe. Même si la posture du coach reste identique quelque soit son type de client ou son domaine, il est évident que ces deux contextes de la pratique du métier sont très différents et présupposent des cadre de références très complémentaires.

En entreprise ou dans la vie privée, la même différence de contextes explique aussi des complémentarités dans les compétences de coachs. Certains coachs d'entreprise accompagnent surtout des individus et d'autres coachs accompagnent plutôt des équipes. Certains coachs de vie accompagnent surtout des personnes, d'autres préfèrent se spécialiser dans l'accompagnement de couples ou de familles. Pour être complet, toutefois, soulignons que certains coachs ont développé des compétences pour intervenir dans ces deux contextes, individuels et collectifs.

- **ATTENTION:** En entreprise, certains coachs individuels affirmaient que "le coaching d'équipe n'existe pas". Cela témoigne de leur conscience que le coaching d'équipe peut nécessiter des compétences très différentes et que ces compétences leur échappent. Par conséquent, on peut imaginer aussi que certaines compétences de coaching individuel peuvent pour partie échapper à certains coachs d'équipe.

Il est sûrement utile d'explorer les différences entre les deux types de coaching, individuel ou d'équipe. Le premier coach qui accompagne un individu le fait afin de développer la compétence d'*une personne* telle qu'elle est mesurée par l'évolution de ses résultats *personnels*. Le second coach accompagne une équipe afin qu'elle développe sa compétence en tant qu'*ensemble,* telle qu'elle est mesurée par l'évolution de ses résultats *collectifs*.

Par conséquent, nous pouvons imaginer qu'une équipe fasse appel à un coach pour développer sa compétence et ses résultats collectifs *et que simultanément,* chacun de ses membres fasse appel à *d'autres* coachs pour développer leurs compétences et leurs performances individuelles.

- **ATTENTION:** En effet, dans ce type de situation, il est souvent conseillé de ne pas faire appel au même coach pour accompagner les deux niveaux de compétences. Le coach en question pourrait s'emmêler les pinceaux entre l'accompagnement des enjeux personnels d'un individu et celui des enjeux collectifs de l'équipe (ou d'une famille).

Dans le sport comme en entreprise, il semble évident que si la performance individuelle est issue du développement de la compétence personnelle, et que la performance collective est plutôt issue de la qualité de la *coopération transversale* entre *les compétences* des membres de l'équipe ou de l'organisation. Une équipe de basket sera gagnante à moyen et long terme si les membres coopèrent totalement entre eux dans la mise en oeuvre d'une

stratégie collective qui met en valeur la complémentarité de leurs compétences individuelles. Cette approche sera beaucoup plus gagnante que si chacun des joueurs évolue en solitaire en se concentrant sur l'application rigoureuse de ses propres atouts personnels.

En entreprise, c'est pareil. C'est le développement des *interfaces professionnelles* entre les membres d'une équipe qui accroît la performance collective. Comme dans le sport d'équipe, la réussite dépend plus souvent de la capacité des membres « à se passer la balle » de façon très rapide et opportune, que de leurs capacités individuelles à briller en solitaire, en se reposant uniquement sur des compétences personnelles.

- **ATTENTION:** Il est à souligner ici que lorsqu'il s'agit *d'interfaces professionnelles*, il ne s'agit pas *que* de la qualité des *relations*. Par conséquent, un travail de coaching d'équipe ou familial centré sur le développement des résultats collectifs ne peut se limiter qu'à un travail centré sur l'amélioration de la qualité des relations. En coaching d'équipe, il s'agit aussi voire surtout de capitaliser sur le développement de la valeur ajoutée systémique, issue des interfaces *opérationnelles* afin d'améliorer les résultats collectifs.

Cela explique que les *finalités* du coaching individuel et du coaching d'équipe ou d'autres systèmes soient différentes et souvent complémentaires. La finalité du coaching individuel porte sur la développement de la performance personnelle, alors que la finalité du coaching d'équipe porte plutôt sur le développement d'interfaces opérationnelles performants *entre* les membres d'un collectif structuré ou d'un « système » collectif. En prenant un raccourci, c'est pour cela que l'on énonce souvent que le coaching d'équipe est une approche résolument « systémique ». C'est en effet dans ce contexte que l'approche système apporte facilement toute sa puissance comme outil à la fois au service du processus de coaching collectif comme du développement du client collectif.

- **ATTENTION:** Il est à remarquer que les entreprises qui font intensivement appel à des coachs pour des accompagnements individuels évitent de façon presque systématique le recours à des coachs d'équipe. Au sein de ces entreprises, il pourrait s'agir soit d'une réticence à réellement aborder les difficultés de travail en équipe, soit d'une préférence culturelle qui privilégierait la performance personnelle.

- **ATTENTION:** En entreprise, certains intervenants s'affichent comme des "coachs d'équipes" alors qu'ils accompagnent tour à tour le développement de chaque membre des équipes concernées, plutôt que le développement de la performance de *l'équipe en tant que système*. Cette approche peut produire des résultats convenables mais ne capitalisera pas autant sur le développement de la valeur ajoutée "systémique" potentiellement issue des *interfaces professionnelles* rendus plus performants.

Dans le monde des organisations, un champ supplémentaire et encore un peu plus complexe concerne le "coaching d'entreprises". Il s'agit là de simultanément accompagner *un ensemble* d'équipes ou une "équipe d'équipes" dans le développement de sa performance telle qu'elle est mesurée par ses résultats.

Cette compétence de coaching va bien au delà d'un accompagnement de comité de direction. Il s'agit de simultanément suivre un ensemble bien plus large qui inclurait un ou plusieurs ensembles organisationnels et leurs niveaux subalternes. Cette approche est "systémique" aussi dans la mesure où elle est centrée sur le développement de la performance issue d'interfaces au sein d'un système dont le niveau de complexité est bien supérieur à celle d'une simple équipe de direction.

Le coaching individuel et le coaching d'équipe peut être systémique.

La finalité d'une démarche de coaching centrée sur le développement d'une personne est certes différente de celle centrée sur le développement d'une équipe, mais cela pourrait nous mener à des conclusions hâtives. Dans leur philosophie, dans leur pratique, et surtout dans leurs dimensions systémiques, les deux types de coaching se ressemblent bien plus que l'on pourrait croire.

En effet, pour se former et pour réussir, un sportif individuel n'a jamais pu progresser très loin tout seul. La réussite en solitaire ne repose souvent que sur un coup d'éclat opportuniste et de courte durée. Le développement d'une vraie performance individuelle repose bien plus souvent sur un travail de longue haleine, au sein d'un ensemble d'entraînement collectif. Les champions se développent dans des contextes de champion en se mesurant à des partenaires aussi bons, sinon meilleurs qu'eux. Même en situation de compétition, la réussite d'un sportif tient souvent plus à une excellente gestion des interfaces avec son environnement qu'à une dynamique de solitaire. De même, le coaching individuel est aussi résolument centré sur le développement de tous les interfaces qui peuvent influencer la performance d'un client.

Cette réalité échappe aux esprits chagrins qui veulent que la mode du coaching s'inscrive dans un contexte social compétitif et solitaire centré sur le développement d'un "moi-je" fondamentalement égoïste. Quoi qu'en pensent ceux qui montent en épingle des exemples de succès apparemment solitaires, la réussite individuelle est le résultat d'un travail collectif effectué par tout le système professionnel, familial et social qui entoure le champion. Certes, cet ensemble travaille souvent dans l'ombre, mais cela n'enlève en rien leur contribution au résultat final..

En entreprise comme dans le sport, le fait d'avoir des concurrents (étymologiquement, le mot vient de « courir ensemble ») permet à chacun des partenaires sur un terrain de se dépasser lui-même tout en étant stimulé par la compétition des autres (et compétition veut dire pétitionner ensemble). Dans le monde des entreprises, si beaucoup de personnes ont pour finalité d'œuvrer vers le développement de leurs résultats personnels, elles iront beaucoup plus loin et à plus long terme si elles le font en collaboration avec leurs partenaires et leurs pairs que si elles tentent de le faire toutes seules ou contre leur environnement.

- **ATTENTION:** Par conséquent, en entreprise, une demande de coaching individuel peut être un premier indicateur d'enjeux dans la capacité du client individuel ou collectif à travailler en réelle collaboration avec tous ses partenaires.

Dans beaucoup de cas de coaching individuel, le travail peut surtout être centré sur l'accompagnement du développement des interfaces professionnelles du client afin de l'aider à réussir beaucoup plus avec les autres qu'il ne le fait tout seul. Ce n'est pas une question de philosophie bien pensante, mais le meilleur moyen d'aller plus loin, d'une façon plus durable.

Par conséquent, pour être efficace dans sa finalité, c'est-à-dire afin de réellement accompagner un client individuel dans le développement de sa performance personnelle, l'essentiel du coaching individuel est très souvent centré sur le développement de la capacité du client à coopérer, travailler en réseau, voire soutenir le développement d'autres personnes dans son entourage professionnel et à obtenir du soutien en retour. Bien entendu, lorsqu'un client a compris l'enjeu collectif de sa réussite personnelle, il sera plus apte à entamer une démarche de coaching d'équipe.

Il en résulte que le type de présence et les compétences systémique d'un coach n'est pas subordonné au terrain privilégié de la pratique de son métier: individuel ou équipe. Pour le coach systémique, l'approche système est une façon d'aborder et d'accompagner son client individuel ou collectif dans toute la complexité de ses interfaces pertinentes ou significatives.

Le Contexte Systémique du Coaching Individuel

Chaque client en coaching individuel évolue en interaction constante avec son entourage personnel et professionnel. Toutes les interactions du client avec ses "systèmes" environnants exercent des pressions continuelles sur ses valeurs, croyances, attitudes et comportements.

Les influences positives de l'environnement personnel et professionnel d'un client soutiennent sa réussite comme les pressions négatives peuvent l'inhiber ou le limiter. Par conséquent, lorsqu'un client réussit avec aisance ou lorsqu'au contraire, ses efforts patinent sans succès, *tous* ces résultats peuvent autant être attribués à la qualité de ses interactions avec son environnement qu'à ses compétences purement individuelles. C'est la capacité d'interaction des éléments au sein d'un système qui permet chacun d'en être un résultat.

De plus, si un client individuel souhaite évoluer ou modifier ses comportements personnels ou professionnels, ce changement affectera presque automatiquement l'ensemble de son environnement qui sera à son tour obligé de s'adapter. Par conséquent, il est utile d'envisager que la résistance au changement souvent attribuée à une personne individuelle peut *aussi* être originaire de l'ensemble des interactions qu'il entretient avec son environnement.

Il est possible de conclure qu'un coaching systémique est plutôt concerné par les interfaces entre le client individuel et son environnement que par la personne elle même, ou par le système sans elle. Une approche plus centrée sur la personne, sa personnalité et son évolution personnelle serait plus proche d'une approche de développement personnel alors qu'une démarche consistant à aider le client à modifier ses interfaces avec son environnement afin de développer une meilleure performance serait de fait, du coaching systémique, voire du coaching tout court. Perçu de cette façon, tout coaching par essence *pourrait être* nécessairement systémique.

En conclusion, il est du plus grand intérêt pour un coach d'agir de façon "systémique" en accordant une attention toute particulière à l'amélioration de la qualité des interactions de ses clients individuels et collectifs avec chacun des acteurs influents ou potentiels, au sein de son environnement personnel et professionnel.

Le Client "Emissaire"

Le coach "systémique" peut percevoir tous ses clients comme des "émissaires" inconscients des difficultés d'interfaces au sein de leur entourage. En effet, compte tenu de l'existence d'innombrables interactions entre le client individuel et chacun des systèmes auquel il appartient, il est possible d'imaginer que la motivation de changement portée par un client individuel est en fait autant la sienne propre que celle des systèmes qui l'entourent.

Bien souvent à son insu, par exemple, tout client individuel est porteur ou "émissaire" de la motivation d'évolution des interfaces au sein de son entourage personnel ou professionnel. Soulignons que cette qualité d'émissaire est présente chez *tous* les clients individuels et non seulement pour ceux qui sont clairement "désignés" dans le cadre de contrats triangulaires.

- Un patron ou un cadre qui *se désigne* pour une action de coaching est aussi porteur du changement sinon de la transformation de son équipe voire de son entreprise toute entière. En effet, l'espérance de changement (et la résistance qui l'accompagne) est "déléguée" au client individuel par le système dans son ensemble.
- Un parent volontaire pour effectuer une démarche de coaching porte inconsciemment l'espoir et la peur de changement de son couple sinon de l'équilibre de toute sa famille.

Il est à noter que ces clients auto-désignés sont souvent ceux qui, au sein de leur environnement familial ou professionnel, ont relativement le moins "besoin" de coaching à titre personnel. Par conséquent, dans toutes les situations de coaching individuel, la motivation collective de changement peut être considérée comme inconsciemment déléguée au client désigné ou auto-désigné. Par sa démarche solitaire, il devient l'acteur responsable de "porter" les moyens et la volonté de changement des systèmes dont il est membre.

Paradoxalement, dès lors que le client accepte ce rôle d'émissaire d'un ou plusieurs systèmes, ces derniers sont automatiquement dédouanés de toute obligation de participation au changement.

Par conséquent, une approche systémique de coaching individuel comporterait des stratégies et techniques pour:

- situer les motivations de changement et de résistance du client *comme* celles qui existent au sein de son ou ses systèmes environnants
- circonscrire les possibilité de comportements de résistance provenant du client *comme* celles potentiellement issues de son environnement
- mobiliser toutes les énergies positives et soutenantes du client *comme* au sein de l'environnement, afin de consolider les actions du client

Par conséquent avec un regard systémique, il est utile pour un coach de considérer que tous ses clients individuels ou collectifs sont plus ou moins "désignés". Dans les cas les plus clairs, ces clients sont formellement désignés comme tels par leur environnement lors de l'établissement de contrats triangulaires. Dans toutes les autres situations, les clients sont plus inconsciemment porteurs d'une volonté de changement ou d'un scénario de transformation qu'ils considèrent plus ou moins à tort comme uniquement le leur.

Pour évaluer vos compétences actives de coachs systémiques (comportements) et avoir de nouvelles options, essayez le questionnaire proposé sur ce site:

Pour consulter un article sur les contrats triangulaires

Quelques Outils de Coaching Systémique

Tous les outils de coaching individuel qui permettent d'évoquer voire d'impliquer les acteurs ou le système dans l'environnement du client ou la *constellation* au sein de laquelle le client évolue peuvent être considérés comme des techniques de coaching systémique. Si certains de ces outils peuvent être efficaces en relation téléphonique, nombreux sont ceux qui ont été élaborés dans un contexte d'accompagnement en situation de face à face individuel ou collectif.

En coaching systémique, le coach habite et véhicule une réalité ou un cadre de référence qui tient compte que ses propres préoccupations personnelles et professionnelles sont apparentées sinon intimement liées à celles du client. Concrètement, cela veut dire que si un client aborde un thème particulier par exemple concernant un projet ambitieux, le travail sur ce thème éveillera très probablement de fortes résonances dans la vie du coach. En deux mots, le coach n'est jamais extérieur ni neutre par rapport à ses clients. Par conséquent il est nécessaire que le coach accepte la réalité concrète et systématique de l'existence reflets systémique ou holographiques entre sa vie, ses enjeux, ses problèmes et ses ambitions et celles de chacun de ses clients.

Par conséquent, une première question que le coach peut se poser face à chaque client et lors de chaque session et chaque séquence de coaching est : « en quoi ce client me propose de travailler sur un cas qui peut me renvoyer à mes propres enjeux personnels et professionnels ? ». L'adoption systématique de cette perspective repose sur le fait systémique que nous sommes tous des participants actifs à la réalité que nous observons plutôt que des témoins neutres et extérieurs.

Une première stratégie utile reposant sur ce précepte du coaching systémique est d'être constamment à l'affût des effets de résonance entre le cas apporté par chaque client et les enjeux propres au coach dans sa vie par ailleurs. Ainsi, un client qui souhaite effectuer un travail sur une relation conflictuelle particulière, par exemple avec un parent ou un hiérarchique propose au coach de se pencher sur ce même sujet dans sa propre vie, afin qu'il puisse y découvrir de nouvelles perspectives. C'est ainsi que régulièrement, que ce soit de façon consciente ou malgré lui, le cadre de référence systémique propose qu'il n'y ait pas de hasard dans la rencontre entre un coach et un client, pas plus qu'entre n'importe quelles autres personnes qui décident de cheminer ensemble au cours d'une vie. Par conséquent, le paradigme systémique propose que chaque cas apporté par chaque client soit en fait une opportunité de croissance pour le coach.

Dans ce contexte, bien évidemment, les risques de projections réciproques, par ailleurs nommées transfert et contre transfert, sont innombrables. Ce constat est considéré comme étant une réalité concrète en coaching systémique, et il est utile d'en tenir compte, en mettant en œuvre plusieurs stratégies, au bénéfice du cheminement du client comme pour celui du coach. Par conséquent, il est fortement recommandé au coach systémique de développer sa conscience du fait que chacun de ses clients est là afin de proposer au coach d'avancer de concert dans le cadre d'une préoccupation commune. Cela nécessite de la part du coach une présence et une conscience de ses propres enjeux et de la nécessité d'y faire face afin de pouvoir proposer à ses clients un réel véhicule de développement, le contexte de coaching systémique.

Compte tenu de cette réalité, il est nécessaire d'être conscient que les processus interactifs dans la relation entre les partenaires en situation de coaching permettent de révéler leurs enjeux communs, et ceci, de façon systématique. Par exemple, une séquence de coaching avec un client qui souhaite traiter sa difficulté à déléguer illustrera systématiquement en temps réel ce que fait le client pour ne pas déléguer, et illustrera la difficulté du coach à prendre sa juste place dans ce type de relation. De cette façon, le thème de délégation n'est pas un sujet de coaching mais une réalité très concrète et observable dans la relation même qui se déroule entre le coach et le client.

Ainsi, il est indispensable de développer la conscience systémique que les thèmes de chaque client (et de son coach) sont en fait des processus qui se répètent au cours de chaque processus de coaching. Par conséquent, la posture du coach systémique tient constamment compte de façon résolument pratique, qu'il existe une résonance de sens entre ce qui peut apparaître comme des ensembles distincts appartenant à des champs apparemment distincts : l'enjeu du client, l'enjeu du coach, et le processus de coaching au cours même de la séquence concernant ces enjeux communs. Cette conscience systémique permettra au coach d'utiliser un certain nombre d'outils, c'est à dire de mettre en œuvre un certain nombre d'interventions, au

cours même de la séquence de coaching, ceci afin de permettre au client comme au coach d'élargir leurs perspectives de croissance.

L'intervention Ethique.

Afin de rendre cette réalité systémique présente au cours de chaque séquence de coaching, il est d'abord nécessaire pour le coach systémique de très rapidement se poser une des questions suivantes : Comment est-ce que ce thème apporté par ce client me concerne de façon personnelle aujourd'hui ? En quoi vivons-nous, mon client et moi, une situation similaire sinon commune? Comment suis-je impliqué dans la même configuration que celle que ce client me présente? Qui est-ce que ce client me rappelle d'important dans ma vie affective ou professionnelle ?

Bien entendu, la prise de conscience des enjeux partagés entre le coach et son client n'est pas toujours immédiate. Ce n'est quelquefois que plus tardivement, au cours de la séance ou même qu'après sa conclusion que le coach prend subitement conscience qu'il s'est impliqué beaucoup plus qu'il ne devrait. Un sentiment de porter, une émotion inattendue, une implication excessive, une lassitude inappropriée, une réaction inhabituelle permettra quelquefois de se dire que quelque chose se passe sous la surface apparemment fluide de l'interaction avec le client.

Quelquefois ce n'est que bien plus tard, en supervision que le coach prend conscience de son implication importante dans sa relation avec un client particulier. Mais dès qu'il en prend conscience, le coach systémique doit devenir plus vigilant et se dire qu'il y a une résonance utile et résolutoire entre son client et sa propre démarche de développement personnel et professionnel. Il y en effet peu d'utilité à se dire, avec culpabilité que l'on a perdu sa distance, que l'on s'est rendu incompétent. C'est justement par la prise de conscience de la réalité des résonances entre le coach et ses clients que la compétence des deux partenaires peut se développer.

Par conséquent, dès qu'un coach prend conscience qu'un client aborde ou explore une situation à fort enjeu émotionnel pour le coach, la situation pose un problème d'éthique, et un choix de stratégie. Le coach peut décider de taire cet effet de résonance et ainsi passer à côté de ce que peut apporter une posture réellement systémique. Le coach peut aussi décider de partager la réalité de son implication personnelle dans l'enjeu partagé avec son client.

Le choix de rétention apporte souvent des résultats connus. Si le coach choisit de ne rien dire de son implication affective dans le thème du client, son client peut percevoir ne serait-ce que cette rétention d'énergie. Le coach sera perçu comme distant, ou froidement non impliqué ou préoccupé. Souvent aussi, malgré lui, le coach sera inconsciemment tenté d'influencer le cheminement du client. L'option de rétention révèle bien comment le secret au sein d'une relation finit par peser sur la relation au point de la rendre inopérante. De plus, il est souvent affirmé que le coach adopte une posture de transparence.

- Par conséquent, il est plutôt conseillé aux coachs de faire le choix du partage, en admettant immédiatement à leur client qu'ils connaissent bien leur situation pour l'avoir vécue.

Pour donner une illustration, prenons un client qui veut aborder sa difficulté à écrire un livre, et qui choisit un coach qui, comme par hasard en a publié un certain nombre. De taire cette coïncidence apparente peut poser un certain nombre de difficultés dont la première est un manque évident de transparence et d'honnêteté de la part du coach.

- **Attention:** Si le coach admet son expérience dans le domaine d'enjeu du client, il se met immédiatement en position d'être sollicité en tant qu'expert. En effet, le client sera justifié de demander au coach des conseils, soulagé de pouvoir recevoir des solutions du haut de l'expérience d'un vieux routier.

C'est à ce moment que le coach devra faire preuve d'humilité et affirmer que son expérience passée est constamment remise en question, qu'il ne sait pas si ses solutions étaient réellement performantes, qu'il ne s'y est jamais pris deux fois de la même façon, qu'il est important pour le client de trouver sa propre stratégie, bien plus appropriée par rapport à sa situation.

Afin de partager le fait que l'on perçoit une résonance significative entre l'enjeu du client et sa propre expérience personnelle de coach, il est possible pour ce dernier de rapidement suivre une procédure de partage « éthique » en plusieurs étapes qui méritent d'être courtes et formulées de façon précise.

La première consiste à interrompre le client afin de lui annoncer la possibilité de chevauchement entre ses enjeux et ceux du coach : « Excuses-moi. Je prends subitement conscience que j'ai aussi vécu (ou que je participe actuellement à) une situation très proche de la tienne. Je risque de m'impliquer de façon personnelle dans ton sujet. Cela dit, je peux t'accompagner sur ce sujet si nous restons tous les deux vigilants sur cette possibilité de chevauchement entre tes préoccupations et mon expérience. Est-ce que cela peut te convenir?

Ce type d'intervention présente un certain nombre d'intérêts.

- Elle est congruente avec le principe de transparence.
- Elle est résolument éthique permettant au client de rester vigilant sur la possibilité que le coach s'implique de façon excessive dans les choix du client.
- Elle permet au coach et au client de développer une forme d'alliance, constater qu'ils sont des partenaires au sein de cheminements parallèles.
- Elle affirme une position de respect de leurs différences.
- Elle propose au client de ne pas se mettre en soumission si d'aventure il perçoit que le coach perd de sa neutralité lors de l'accompagnement.
- Elle rappelle au coach qu'il n'est pas infaillible, et que lui aussi se doit de progresser au sein de ses enjeux personnels et professionnels.

Les bénéfices sont en effet multiples et en accord total avec une posture de coach systémique. Ce type d'intervention éthique repose en effet sur une

conscience que nous sommes tous des acteurs impliqués au sein d'un univers participatif.

L'intervention de résonance.

A partir du moment où un coach assume une position d'humilité, qu'il admet qu'à son corps défendant, il participe à l'univers du client et qu'il peut même y être un acteur significatif, d'autres possibilités d'interventions puissantes peuvent se présenter. Imaginons par exemple la situation suivante :

- **Exemple:** Un jeune client est chômeur, en recherche d'emploi. Il est accompagné par un coach afin de sortir de l'impasse que représente sa situation professionnelle. Au cours des sessions, il semble mettre très peu d'énergie. Aux nombreuses questions du coach, il répond qu'il ne sait pas, qu'il ne voit pas, qu'il est perdu. Les silences se répètent et se prolongent. Le processus d'accompagnement patine et s'enlise. Le coach se sent de plus en plus impuissant.

Il est évident que la relation de coaching et que les interfaces qui s'y installent sont le reflet de ce qui se passe par ailleurs dans la vie du jeune chômeur. D'une part, ce dernier ne sait pas comment se sortir de son impasse et d'autre part son environnement représenté ici par le coach se sent résolument impuissant dans sa volonté de l'accompagner dans la découverte de la place active qu'il pourrait occuper au sein de la société.

De toute évidence, il existe une forme commune ou une résonance entre la réalité sociale du client par ailleurs et celle qui est vécue entre lui et son coach en situation d'accompagnement. Le coach systémique part du principe que cet effet de résonance est presque systématiquement présent dans toutes ses interfaces en accompagnement, pratiquement dans toutes ses relations, avec tous ses clients. Ce qui se passe dans le contexte du coaching reflète ce qui se passe par ailleurs dans la vie du client et dans celle du coach.

En revenant sur l'outil de partage éthique présenté plus haut, il serait utile que le coach dise à son jeune client en quoi il est lui-même concerné par une relation similaire par ailleurs, lui même en situation de ne pas savoir et de se sentir perdu ou encore en proie à des sentiments d'impuissance. Le thème d'impuissance est en effet central dans ce contexte, à la fois pour le client dans sa situation sociale, et pour le coach face à ce client. Par ailleurs, un coach systémique peut aussi tenter une intervention qui ferait état de cet effet de résonance.

- **Exemple:** Je souhaite partager une perception sur notre relation ici entre nous, si tu me le permet. (Il est utile ici d'attendre que le client accepte cette offre) Je me sens assez impuissant. Je me sens comme si je cherchais tout seul face à toi, comme si toutes mes questions ne servaient pas à grand-chose, comme si je portais plus que ma part de responsabilité. En somme, je me sens aussi un peu perdu, peut être comme toi face à ta situation de chômeur. Et je ne sais pas quoi faire. Voilà. Je voulais partager ça avec toi, même si je ne suis pas sûr de ce que j'avance. La question que l'on pourrait se poser ici, c'est peut-être comment faire autrement, ensemble ? Enfin. Merci de m'avoir écouté.

Il est important de souligner qu'en évoquant la relation telle qu'il la vit avec son client, le coach partage ses propres sentiments et ses propres sensations. Il ne parle pas du client ni de ce que ce dernier fais ou ne fais pas. Le coach n'adopte surtout pas une position d'accusateur. En parlant de ce qu'il vit personnellement et en assumant la responsabilité de son propre rôle dans l'interface avec le client, le coach partage sa perception de sa participation au sein du système interactif dont il est somme toute entièrement coresponsable.

En fin de partage, il est utile aussi pour le coach de proposer de sortir du processus commun. Comment faire autrement ensemble ? Cette ouverture propose au client de commencer à chercher à expérimenter ensemble et dans le cadre de la relation de coaching de nouvelles façon d'interagir afin d'aboutir d'une part à une relation plus satisfaisante et d'autre part à des résultats différents. En cohérence avec une approche systémique, il est en effet nécessaire d'envisager que si les processus globaux se reflètent dans des contextes locaux, c'est aussi en modifiant des comportements locaux que l'on peut changer des phénomènes plus globaux.

Le Coaching des "Prescripteurs"

Nous l'avons déjà évoqué, de nombreuses demandes de coaching sont formellement sollicitée par de tierces personnes, au bénéfice d'un "client" que le coach ne rencontre qu'après un ou plusieurs rendez-vous avec d'autres membres de son système environnant: un époux, un parent, un hiérarchique, quelquefois des collaborateurs. Par excellence au sein d'entreprises, il s'agit là des nombreux contrats de coaching où un représentant des ressources humaines fait appel à un coach pour accompagner une troisième personne, le "client", normalement issu de la même entreprise.

Sur ce site, un article dédié ce type de contrat développe avec détails la complexité des relations triangulaires propres aux situations de coachings "prescrits" par une tierce personne.

Cette situation triangulaire est souvent encore plus complexe lorsque le hiérarchique du client entre aussi en jeu, ou lorsque le contrat sous-traité au coach a été négocié par un cabinet qui n'intervient dans la boucle que dans un but commercial. Dans ces cas, ce qui est initialement souvent présenté comme une simple situation de coaching individuel relève quelquefois d'une situation extrêmement politique et relativement complexe, digne d'un scénario de roman policier sinon porteur de nombreux jeux de manipulation.

Pour le coach, une stratégie systémique consiste à coacher toutes les personnes rencontrées au fur et à mesure de leur entrée en scène, et à demander de les revoir à intervalles réguliers (ceci pour le bien du client désigné, bien entendu).

Lors de chacune de ces rencontres, le coach se centre sur la personne présente, et l'accompagne dans un travail centré sur tout ce qu'elle peut mettre en oeuvre pour assurer la réussite du client "désigné". Ce "ciblage" du travail de coaching sur les prescripteurs successifs permet souvent de les aider à prendre conscience du rôle important qu'ils peuvent jouer dans la réussite du client "désigné" sinon dans la réussite de leur système tout entier.

Pour consulter l'article sur le Contrat Triangulaire

L'Invitation des Absents

Une stratégie utile consiste à élargir le contexte de coaching pour y inviter les acteurs significatifs, mais absents. Lors de coachings "prescrits" en entreprise par exemple, il est souvent utile de prévoir à l'avance quelques sessions qui incluraient non seulement le client désigné, mais aussi son patron ou encore un de ses collaborateurs.

Si cette éventualité n'est pas prévue à l'origine de l'accord, il est toujours possible pour le coach de le proposer en cours de route, afin d'élargir le débat, et laisser les acteurs indirects se positionner au minimum par un refus de participer. Ainsi, la situation de coaching individuelle peut s'élargir et permettre un cadre à même de recevoir de nombreuses questions "circulaires" qui permettraient une évolution plus directe du système. (Voir les questions "récursives" ci-dessus).

Bien entendu, dès l'évocation d'un besoin de coaching il est souvent intéressant pour le coach de susciter la possibilité d'un accompagnement collectif, de couple, entre plusieurs collaborateurs, de famille, ou encore d'équipe. Les résultats en seraient plus performants, le cas échéant. C'est ainsi qu'en entreprise, ce qui peux sembler être une situation nécessitant un coaching individuel aboutit quelquefois à un contrat de coaching d'équipe;

Au niveau plus complexe du coaching d'équipe, la même stratégie consiste à proposer des situations d'accompagnement qui mettraient en scène deux à plusieurs équipes dans leur totalité, pour effectuer un travail de développement d'interfaces de performance entre plusieurs entités au sein même de l'organisation..

La Triangulation

Le principe d'une stratégie de "triangulation" consiste à aider un client impliqué au sein d'une relation difficile ou non-productive avec une autre personne à recentrer l'énergie "polarisée" dans le face-à-face relationnel vers un objectif qui serait commun et motivant pour les deux partenaires. Le fait de mobiliser les deux partenaires en "opposition" vers un troisième pôle d'intérêt (trianguler) permet de les repositionner "côte-à-côte" afin qu'ensemble, ils deviennent des partenaires centrés sur l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs communs.

En coaching personnel, de couples ou en famille, ou encore en coaching professionnel, de partenaires ou d'équipes, le simple fait d'accompagner un système vers l'atteinte d'un objectif commun, ambitieux et motivant pour tous les partenaires fait que comme par magie, l'intérêt commun mobilise les énergies précédemment aspirées au sein de relations négatives ou contre-productives.

Les résultats obtenus par la stratégie systémique de "triangulation" au sein de systèmes prouve souvent que lorsqu'une équipe ou un système humain est trop focalisé sur des conflits relationnels internes, il est plus résolutoire de l'aider à se remobiliser sur des objectifs opérationnels ambitieux que de confirmer ses dysfonctionnements en tentant de "résoudre" les problèmes relationnels qui plombent. Par conséquent la stratégie de triangulation semble confirmer l'intérêt de proposer à des équipes trop centrées sur "l'amélioration de leurs relations" une approche de coaching d'équipe centrée sur le développement de leur performance collective plutôt qu'une approche plus classique de "cohésion" relationnelle.

Les Questions Récursives

Avec ou sans toutes les techniques "géographiques" ou visuelles évoquées ci-dessus, la technique du questionnement "circulaire" ou l'art de poser des questions récursives fait partie intégrante de la panoplie du coach systémique. A l'origine, ce type de questionnement est issu de la pratique de thérapies familiales. Dans ce contexte, elles sont posées dans un environnement collectif, famille ou équipe, au sein même du "système" en situation d'accompagnement.

Ce type de question peut toutefois être posée à un client individuel. En utilisant les mots ou expressions du client individuel, les questions récursives concernent sa perception des interactions entre certains acteurs absents, partenaires plus ou moins significatifs au sein de son système.

Exemples:

- Que fait Daniel en réunion lorsque Diane et Jean monopolisent la parole avec leurs arguments concernant les priorités de leurs départements respectifs ?
- Lorsque vos deux enfants se disputent et que vous intervenez, que fait votre mari ?
- Lorsque les discussions s'enlisent sur l'origine des problèmes que vous rencontrez, quelles sont les premières personnes qui recentrent l'équipe sur la recherche de solutions ou sur des plans d'actions?
- Pouvez-vous donner l'ordre décroissant du niveau de participation des membres de votre équipe lors de vos réunions mensuelles?
- Supposez que toute votre équipe se mobilise pour réduire les dépenses, quel sera la personne la plus résistante à ce changement?

Notez que ces mêmes questions récursives ou circulaires peuvent être posées en situation de coaching de système ou d'équipe, lorsque que tous les acteurs sont en présence.

Notez aussi que la formulation de questions récursives fait appel à toutes les subtilités linguistiques déjà évoquées dans l'article dédié à ce thème; "Les Questions du Coaching". Ainsi, elles peuvent concerner la perception d'une situation passée, l'éventualité d'une action dans l'avenir, une solution idéale, l'établissement d'une liste dans un ordre croissant ou décroissant, etc.

Pour consulter l'article sur "Les Questions du Coaching"

Le Dessin

Pour travailler avec des clients à dominance visuelle, une grande feuille de papier et quelques stylos de couleurs peuvent à la fois provoquer des prises de conscience salutaires et rapidement faciliter des décisions concrètes.

_"Pour bien comprendre la situation avec tous les acteurs que vous citez, pouvez vous l'illustrer par un schéma ou un dessin?"

Sans plus de formalité, amener un client à élaborer une image simple permettra de révéler de nombreux éléments clés constitutifs de sa constellation "systémique". Une fois qu'une première base visuelle est élaborée, comprenant le positionnement des acteurs clés (y compris le client), des interactions (des flèches) et des frontières, le coach demande au client de poser son stylo et prendre un peu de distance pour réagir à sa production et la commenter.

Ensuite, le coach pose ses questions pour participer à la précision puis à l'élargissement de la perception du client.

- Je remarque que certaines personnes sont positionnées vers le haut, vers le bas, de façon éloignées, rapprochées, groupées, solitaires, en dedans ou en dehors (d'une frontière), Qu'est ce que cela révèle comme sens ?
- Avez-vous remarqué que sur votre dessin, certaines relations sont proches, lointaines, à sens unique (flèches), légères, solides, inexistantes, etc.
- Que peuvent signifier les oublis, les doublons, les ratures, la signification des couleurs, etc. ?

Tout ce travail gagne à être fait en demandant au client de ne rien changer ni ajouter à son dessin d'origine, en prenant du recul. La suite consiste à accompagner le client sur les changements qu'il souhaite mettre en oeuvre à la fois sur le dessin et dans la réalité, par des plans d'action concrets.

- Comment se protéger, se rapprocher, s'éloigner, de qui?
- Comment créer de nouvelles interfaces plus productives, mieux centrer l'ensemble sur un objectif commun?
- Quels nouveaux acteurs serait-il nécessaire d'inclure, lesquels vaut-il mieux exclure?
- Quel serait le dessin résolutoire, de l'avenir, un dessin idéal?
- etc.

Bien entendu, il ne s'agit pas à chaque fois de poser toutes ces questions mais de choisir les plus pertinentes selon le travail, au gré des intuitions du coach et des réactions du client.

La Chaise Vide

Lors d'un travail concernant la relation ou des interfaces avec un acteur absent, le coach peut proposer au client de s'adresser directement à cette personne comme si elle était présente, mais en s'adressant à une chaise vide:

_"Cette personne est là devant toi. Formules-lui tout de suite ce que tu souhaites lui dire".

Afin de préserver son intégrité, il est particulièrement recommandé au coach de ne pas prendre la place sur la chaise vide en question ni de jouer le rôle de l'absent, mais plutôt de se positionner en dehors de la scène. Le coach peut parfois demander au client de pendre la place de l'acteur absent pour se mettre dans sa peau, et réagir. Un dialogue peut alors s'instaurer entre le client et l'absent, matérialisant ainsi une relation ou une interface conséquente.

Il est quelquefois utile aussi de proposer au client de se lever pour choisir une troisième place (debout), qui lui permettrait de commenter la relation entre lui-même et l'absent.

La technique de la chaise vide est particulièrement recommandée lorsqu'il s'agit de proposer au client de roder un dialogue résolutoire au sein d'une relation qu'il perçoit comme potentiellement difficile.

Cette technique de dialogue entre des chaises successivement "habitées" par le client est issue de la Gestalt Thérapie. Au-delà de la prise de conscience du client, la différence apportée par un coach sera soulignée par la qualité de ses questions centrées sur des solutions, par ses propositions de rodage comportemental et de co-conception d'un plan d'action assurant une excellente mise en oeuvre de solutions par le client.

Les Chaises Vides

Plusieurs chaises vides et faciles à déplacer dans une salle relativement spacieuse permettent la même visualisation d'interactions entre de nombreux acteurs influents au sein de la constellation du client. Sur chaque chaise, une feuille de papier comportant le nom de chaque acteur (dont une chaise vide pour le client) permettra au coach et à son client de s'y retrouver en cas de situation très complexe.

Une première phase consiste à placer chacun des acteurs absents (leurs chaises) en tenant compte de leurs distances respectives et de leur orientation.

Le travail consiste ensuite:

- à demander au client de prendre du champ par rapport à sa constellation et de la commenter, sans rien y changer.

- à poser au client des questions sur les relations entre les acteurs comme sur leur positions et orientations respectives, tenant compte des autres caractéristiques de la salle (tapis, autres meubles, portes, fenêtres, etc.) et de la signification de cette géographie par rapport à la constellation.
- a ramener l'ensemble du travail à l'objectif ou l'ambition du client, en lui posant des questions sur les différentes actions à entreprendre par la suite afin d'arriver à la réussite qu'il souhaite assurer.

Le même type de d'approche est utilisé pour effectuer un genre de "sociogramme" vivant lorsque tous les acteurs de l'équipe ou du système sont présents. Typiquement, le coach demande à un des acteurs, par exemple, le plus jeune arrivé au sein du système, de positionner les uns par rapport aux autres dans la salle, chacun dans une action ou dans un geste représentatif, en commentant son élaboration du système à voix haute.

Les questions du coach sont ensuite posées à chacun des acteurs tour à tour et portent sur les éléments de performance et les changements utiles à apporter à la constellation pour assurer de meilleurs résultats. Les réponses sont traduites par l'équipe ou le système en plans d'actions concrets à mettre en oeuvre dans des délais précis.

Bien entendu, les quelques outils présentés ci-dessus ne sont que des illustrations de la complexité et de la richesse que peut apporter un regard systémique sur un accompagnement en coaching. Il est utile de souligner que tous ces outils seront d'autant plus efficaces lorsque le coach adoptera une posture adéquate, considérant que sa propre présence et que toutes ses interventions sont loin d'être neutres. Elles participent activement au sein du champ de réalité du client, et peuvent servir à en permettre une évolution, voire une transformation. Le coach systémique assume ainsi la responsabilité d'être un acteur pertinent au sein de l'univers du client.

Merci à Stéphane Fusellier pour ses corrections

Copyright 2008. www.metasysteme.fr Alain Cardon