

## L'esprit systémique du coaching

*Articles sur la philosophie et l'esprit du Coaching*

---

### **LE COACHING DANS LE CONTEXTE DE NOTRE SOCIETE**

Constatez que tel qu'il est pratiqué dans presque tous les domaines de la vie personnelle et professionnelle le coaching apparaît et se développe au niveau mondial depuis seulement dix à quinze ans. Constatez aussi que pendant cette même période profondément marquée par la révolution de l'information, nous vivons une époque non seulement « post-industrielle », mais aussi « post humaniste ». En effet les "critères définissant" prédominants de notre époque ne concernent plus la production de produits de grande consommation ni la notion de services qui met le confort et bien-être de chacun au centre des préoccupations quotidiennes. Constatez que le coaching n'apparaît et ne se développe que depuis que ces deux grandes époques de développement de notre société occidentale sont passées à l'arrière plan.

Aussi depuis quinze ans, notre univers social et professionnel est profondément influencé, voire bouleversé, par la circulation presque instantanée et mondiale de l'information, de la communication et donc de l'étendue de la conscience humaine. Au-delà des préoccupations centrées sur l'acquisition de produits de grande consommation puis sur l'obtention de services rendus aux personnes, constatons que le coaching apparaît en concomitance avec l'avènement de la société de l'information qui de plus en plus permet à chacun d'établir voire de subir des interfaces directes avec le monde entier. Ce nouveau contexte de société encore en définition et qui repose sur l'information numérique sinon « quantique » efface les distances et permet voire oblige la connexion presque immédiate à travers des barrières précédemment perçues comme infranchissables. Le mur de Berlin est tombé, le rideau de fer a rouillé et s'est décomposé, les frontières qui limitaient notre conscience se diluent. Nous sommes désormais quotidiennement confrontés à des cadres de référence radicalement différents de ceux que nous prenions pour acquis.

Dans ce contexte de société marqué par l'avènement d'un réseau de communication mondial et instantané et l'éclatement des frontières de notre monde local, le métier de coach émerge et se développe sur la terre entière et à une vitesse fulgurante. Il est en fait un "méta métier" qui se préoccupe de tous les métiers, voire de toutes les activités humaines à la fois professionnelles et personnelles. Il s'inscrit comme par hasard comme une profession d'accompagnement du dialogue individuel et collectif au sein d'un cadre de référence résolument « systémique » sinon durable, c'est-à-dire qui tient résolument compte de tous les interfaces de l'homme avec son environnement.

Bien entendu, cette dernière affirmation concernant le coaching mérite quelques précisions et explications. L'approche « systémique » est une approche conceptuelle qui tient tout particulièrement compte de l'environnement d'une « entité » telle une personne, une famille, une équipe ou une organisation. « L'approche système » est une théorie qui s'obstine à aborder n'importe quelle entité apparemment indépendante ou autonome comme faisant partie intégrante et inséparable du « tout » au sein de laquelle elle évolue, et cela à long terme. Or avec l'avènement de la société de l'information, le système environnant de chaque personne est subitement devenu le monde entier.

Constatons aussi qu'aujourd'hui, presque toutes les approches théoriques qui concernent l'activité humaine se développent de façon systémique. Elles situent l'objet de leurs préoccupations au sein de la complexité des interfaces avec leur environnement. De plus en plus, la macroéconomie, la macro-climatologie, la macro-politique, l'écologie, etc. reposent presque obligatoirement sur des outils et des approches théoriques « intégrées » ou presque « holistiques » qui tiennent compte de la complexité mondiale de leur domaine, sinon de l'interconnexion pertinente et durable entre tous les domaines.

Par conséquent, peu ou prou, toutes les sciences modernes reposent presque obligatoirement sur des applications de la systémique, de la cybernétique et pour certaines même de la mécanique quantique telle qu'elle est abordée par des chercheurs tels Schroedinger, Bohm, Bohr, Pauli ou Dirac. Il en est de même pour le coaching. Nous ne souhaitons pas développer ici des réflexions théoriques ni philosophiques complexes et sans doute très éloignés de la pratique quotidienne du coaching. Nous proposons plus simplement de situer le rôle que joue ce nouveau métier au sein de notre environnement personnel et professionnel actuel et souligner la convergence de cette approche avec nos "macro" préoccupations sociales, écologiques et politiques plus profondes.

#### **La part et le fragment**

Pour entamer cette démarche, il s'agit d'abord tout simplement de comprendre avec humilité la simple différence entre ce que nous percevons comme

une « partie » d'un ensemble, et ce que nous percevons plutôt comme un segment ou un « fragment » de ce même ensemble. Une « partie », comme la part d'un gâteau ou d'un héritage fait intrinsèquement partie du « tout » auquel le mot fait référence. La notion de « part » révèle que pour bien comprendre ce dont il s'agit, il faut presque obligatoirement se référer au « tout » ou à l'ensemble précédent un partage. Notez ici que le mot veut à la fois dire couper et mettre en commun.

Lorsque nous abordons la réalité humaine avec un cadre de référence réellement « systémique » voire « quantique », il en résulte une perception qui intègre de façon inséparable l'ensemble de l'environnement dans l'observation d'une de ses "parts". Ce regard inclut le « tout » dans la compréhension voire l'accompagnement de l'une ou l'autre de ses « parties » considérées comme inséparables. Par conséquent, une approche véritablement systémique efface presque la frontière entre une entité observée et son environnement.

En revanche, lorsque nous abordons le monde avec le cadre de référence plus « mécaniste » propre à l'ère industrielle, la tentation est souvent très forte de sortir ou d'isoler un élément en "segmentant" l'ensemble dont il fait partie intégrante afin de l'observer sans qu'il soit « perturbé » ou influencé par son contexte. Cela sert à mieux l'observer, à tenter de le comprendre et peut-être à le modifier presque « in vitro », sans réellement tenir compte de l'environnement ni laisser celui-ci influencer l'opération en bien ou en mal. Il en résulte presque automatiquement une approche dite « scientifique » dans le sens mécaniste du terme.

Malheureusement, cette approche est « fragmentaire ». Elle ne tient plus véritablement compte des interactions complexes de « l'objet » au sein de son contexte naturel immédiat voire plus général. De toute évidence, plus on découpe, fragmente ou segmente, plus nous perdons du sens. Un « fragment » est en effet une partie de quelque chose dont on a rompu les liens avec l'ensemble qui justement lui donne un sens. Comme un fragment d'une partition de musique, son utilité voire sa beauté commence à nous échapper. Par conséquent, une approche scientifique fragmentaire est généralement partielle et quelquefois même relativement vide de sens, nous le démontrerons ci-dessous.

**EXEMPLE :** Imaginez un instant que pour comprendre le paragraphe ci-dessus, nous le découpions d'abord en phrases distinctes, ensuite en mots séparés, et enfin en lettres. Pour être efficace, il serait ensuite utile de regrouper les lettres similaires, et pourquoi pas enfin les réorganiser par catégories en tenant compte par exemple de leur hauteur et/ou de leur largeur afin d'attentivement les étudier et ainsi acquérir une certaine expertise sur leur qualités intrinsèques.

Cette approche caricaturale illustre clairement que le sens d'une partie d'un ensemble est immédiatement perdu dès que l'on sort cet élément de son contexte. Au-delà du paragraphe en question, de la page sur lequel il figure et même du livre dont cette dernière pourrait faire partie, le sens des mots ci-dessus n'existe qu'au sein d'un contexte. Celui-ci comprend un cadre de référence collectif, par exemple « la culture française », qui peu ou prou véhicule une communauté de sens attribués à un ensemble de signes, organisés en mots, eux-mêmes en relation. Segmentés et pris hors contexte, ces "signes" ne ne signifient plus rien. Ils ne veulent rigoureusement plus rien « dire ». Par conséquent, si une approche fragmentaire ou « par segmentation » peut paraître efficace aux yeux de "scientifiques" ou d'experts, elle peut expliquer sans trop de difficultés la raison évidente pour laquelle notre société aboutit à un certain nombre d'impasses relativement coûteuses.

#### **EXEMPLES :**

- La recherche scientifique « spécialisée » ou segmenté par domaines « autonomes », par organismes de recherche en concurrence, par départements jaloux « de leur indépendance » et par chercheurs qui chacun œuvre en solitaire aboutit sans beaucoup de surprises à un manque de résultats concrets réellement probants. Jeter plus d'argent dans un environnement de recherche nationale dont le tout et l'ensemble des interfaces manquent cruellement de management systémique est, nous le constatons, un véritable gâchis.
- Le « développement » technocratique qui favorise l'essor de technologies industrielles, chimiques, nucléaires, etc. hautement « spécialisées » au sein de leurs cohérences « fragmentées » détruit très concrètement l'ensemble de l'environnement systémique social, économique, naturel et écologique qu'il prétend pourtant œuvrer à améliorer. Tchernobyl, puis Fukushima n'en sont que des symptômes qui n'ont pas pu être cachés.
- Une foule de décisions gouvernementales proposées par des « experts » convaincants dans leurs domaines et prônées par des politiciens sûrement très compétents dans l'élaboration de leur idéologies exclusives aboutissent à des « effets pervers » qui motivent périodiquement des virages radicaux au sein de ce que l'on appelle pudiquement une « alternance » dont le résultat à long terme consiste à très activement « faire du sur place ».
- Des politiques nationales ou régionales « indépendantes » et fragmentaires qui reposent sur des découpages historiques et arbitraires, voudraient nous faire croire que des phénomènes globaux migratoires, climatiques, technologiques, religieux (l'Islam) et économiques s'arrêteront comme par magie à la limite de nos frontières, comme si ce qui se passe au niveau mondial n'allait pas tôt ou tard bouleverser l'équilibre fragile de notre petit environnement local.

#### **Le coaching dans l'ensemble**

Le coaching n'est pas une approche d'expert, et le crie haut et fort. Dans un contexte de société technocratique, cela peu bien entendu surprendre et être synonyme d'incompétence. Mais ce méta-métier systémique voire durable qui a émergé très récemment propose une alternative constructive à un cadre de référence social, politique et humain dit "scientifique" qui repose trop inconditionnellement sur des approches fragmentaires. L'approche "mécaniste" hérite en effet un peu trop des réussites certes remarquables mais trop exclusives de l'ère industrielle qui repose sur un cadre de référence trop fragmentaire. Or l'exclusion, nous le constatons douloureusement, n'a vraiment aucun sens.

Résolument, le coaching offre une alternative aux expertises segmentées et souvent peu compétentes en ce qui concerne le contexte général voire

humain de leur propre champs d'étude et d'analyse. A la fois dans sa pratique individuelle, en équipe et au sein d'organisations, le coaching est fondamentalement un métier qui se centre sur l'évolution voire la transformation du sens que les personnes et les groupes souhaitent donner à leur vie personnelle et professionnelle en tenant compte de tous les interfaces avec leur environnement général. Par conséquent le coaching est un métier résolument systémique et totalement en phase avec les enjeux de notre époque.

## LE DIALOGUE DANS LE COACHING SYSTEMIQUE

Le coaching, c'est si simple, que pour en faire un métier "sérieux", nous pourrions céder à la tentation de le rendre plus complexe. Paradoxalement, c'est la simplicité même du coaching qui en fait un métier à la fois original et pas si facile à exercer, peut-être surtout en occident. Pour commencer à explorer la simplicité du coaching, je vous propose quelques réflexions sur son *esprit*. Car c'est l'*esprit* du coaching qui en fait son originalité voir sa *marque*, et pas la multitude de méthodes que l'on pourrait être tenté de développer sous couvert de coaching, peut-être surtout pour se *démarquer*.

Afin de bien situer la spécificité de la démarche de coaching dans sa simplicité, il est d'abord recommandé de comprendre ce qu'est un simple *dialogue* lorsqu'il a lieu entre deux personnes et de façon « naturelle » ou sans coach. Ce n'est qu'après une claire compréhension de la nature et des résultats d'un dialogue que le rôle du coach peut être précisé dans sa fonction d'accompagnement de ce type de conversation. Il s'agit ici du type de dialogue que développe le physicien David Bohm dans son ouvrage "On Dialogue", (Routledge Classics, NY, 1996).

**Le « dialogue » en général :** Selon Bohm, le dialogue entre deux ou plusieurs personnes est une interaction verbale relativement fluide, constructive et respectueuse du *sens* véhiculé par les mots que contribue chacun des interlocuteurs. Etymologiquement, le mot « dialogue » vient de « dia » qui veut dire « à travers » (et aussi "séparer" ou distinguer, et non "deux" comme beaucoup semblent le croire), et « logos » pour le « mot » ou encore le « verbe » qui véhicule un sens. Nous pouvons ajouter ou préciser que selon Bohm, un véritable dialogue n'a pas d'objectif autre que de "partager" (dans le sens de "mettre en commun") ou faciliter l'émergence de nouveaux *sens* qui se révéleraient peu à peu et qui deviendraient relativement communs aux partenaires en conversation. Par conséquent, la pratique d'un dialogue entre plusieurs personnes leur permet d'élaborer conjointement une nouvelle communauté de sens dont le contenu précis est généralement imprévisible ou émergent.

Lors d'un dialogue entre deux ou plusieurs personnes, l'échange ou plutôt le co-accompagnement est porté par tous les partenaires en conversation. Chacun intègre à chaque étape la contribution des interlocuteurs précédents et puis contribue à l'élaboration ou *l'apparition* progressive d'un nouveau sens relativement partagé. Chacun écoute attentivement pour ensuite développer ou modeler le sens partagé, afin de créer une nouvelle *forme* conceptuelle collective. Le dialogue est une interaction résolument émergente dans le sens où personne n'a aucun *a priori* bien défini quant au résultat final du contenu de la conversation. Dans ce sens de facilitation de l'émergent, le dialogue est un processus résolument systémique et créateur.

A partir de ce constat, il est possible d'affirmer que par nature, le coaching qui repose sur le dialogue est une approche résolument systémique. De parler de coaching systémique est une expression simplement redondante. Puisque le coaching en général repose sur le dialogue qui lui même accompagne l'émergence de nouvelles perspectives, cela le rend naturellement systémique. Par conséquent, le coaching systémique n'est pas une spécialité dans l'univers du coaching. N'importe quel coaching est systémique, ou alors ça n'est pas du coaching.

- **REMARQUE:** Avec le concept redondant du coaching systémique, il y en d'autres encore plus délirants sur le marché. Nous entendons parler avec force conviction du coaching "centré résultats", comme si le coaching normal ne l'était pas. Il y a aussi le coaching d'accompagnement de transitions, comme si les autres coachings n'accompagnaient que des enjeux d'immobilisme. A quand le coaching centré clients?

Par conséquent, un dialogue à deux ou collectif est une conversation qui consiste à faire avancer ou plutôt *laisser émerger* un sujet, ou encore à construire un sens *nouveau* et collectif presque sans avoir d'objectif en ce qui concerne le contenu du résultat. Chaque locution élabore sur la précédente, prépare la suivante et l'ensemble chemine vers une nouvelle destination qui peu à peu se révèle ou *émerge* de l'ensemble dialogué. Pour être productif, un dialogue s'inscrit au sein d'un échange de sens sans qu'il n'y ait obligatoirement des enjeux en terme d'objectif. Son résultat est d'autant plus important qu'il n'est pas au centre des préoccupations conscientes des partenaires en conversation. Cet échange libre et respectueux des positions des uns et des autres permet souvent l'élaboration voire l'apparition ou « l'émergence » quelquefois surprenante, presque spontanée et relativement partagée de nouveaux points de vues, de nouveaux sens, de nouvelles directions ou encore de solutions précédemment non perçues.

**Le dialogue avec un coach :** Lors d'un échange avec un coach, cependant, il faut souligner que la nature de l'interaction est relativement différente. Le client parle alors que le coach l'écoute attentivement, surtout pour faciliter cette expression et *éventuellement* pour comprendre le sens de ses propos.

- **ATTENTION :** Il faut comprendre que le rôle du coach consiste à laisser au client l'espace et le temps de sentir, de réfléchir et de développer sa propre pensée, de préciser, d'élaborer voire de *découvrir* sa propre idée, jusqu'au bout. L'écoute respectueuse et attentive du coach permet *au client* d'élaborer progressivement le sens qui l'habite et qu'il souhaite exprimer.

Le coaching comme lors d'un dialogue intérieur mais avec un témoin respectueux, le propos du client évolue et aboutit souvent, sinon systématiquement, à un résultat différent de celui qu'il envisageait au début de sa réflexion exprimée. Face à l'écoute attentive et silencieuse du coach, la *formulation* du client, ou la verbalisation du sens qu'il cherche à « mettre en forme » tout naturellement se modifie, se remodèle et se précise.

Il est utile de souligner que dans un premier temps, le coach ne va ni « répondre » ni intervenir, mais plutôt *se taire* afin de laisser au client un véritable

réceptacle à ses propos sous la forme d'un silence ou d'un « vide » à la fois attentif et accueillant . Au sein de ce vide pourra alors progressivement émerger la forme essentielle et le fond pratique que le client voudra donner à ses préoccupations.

Puisque « le vide appelle le plein », le coach silencieux offre au client l'espace ou le creuset créateur au sein duquel le client peut véritablement donner une forme au sens profond de la réalité qui l'habite. Par conséquent, la première et la véritable véritable technique de coaching est d'offrir un espace silencieux qui permettra au client de se découvrir et quelquefois se redéfinir. Il en résulte que si le coaching procure un espace professionnel facilitant le dialogue intérieur du client. Celui-ci est tout d'abord au service du développement du « sens » *que le client* cherche à se formuler ou se définir.

Ce n'est que par la suite et de façons *très subtiles*, que d'autres techniques de coaching sont judicieusement choisies et *proposées* par le coach pour permettre au client d'aller un peu plus loin, selon ses choix. Par conséquent, les propos et la compétence du coach servent aussi à offrir au client quelques occasions de se confronter à divers tremplins de remises en question, sous forme de changements de cadre de référence.

Afin de proposer ces quelques tremplins, le coach peut poser quelques questions soigneusement choisies dans le seul but d'aider son client à se recadrer afin d'explorer ou de *développer* encore un peu plus loin et quelquefois *autrement* le sens de ses propres propos. Il s'agit de poser *quelques* questions, de "semer" quelques reformulations et relances afin d'aider le client à découvrir de qu'il a au plus profond de ses croyances, de ses attitudes, de ses motivations et de ses ambitions.

Encore pour aider le client à cheminer sur son propre parcours, le coach peut de temps en temps et avec parcimonie participer de façon plus active à *l'élaboration* du sens du dialogue du client, mais sans jamais s'attacher à sa propre contribution. Celle-ci se doit d'être entièrement au service du cheminement du dialogue intérieur du client.

Au cours de cette recherche ou de ce développement de sens effectuée *par le client*, il ne peut pas apparaître de la part du coach une quelconque tentative volontaire ou inconsciente d'influencer ou de diriger le dialogue voire *de réellement y participer*. Il ne doit ni « répondre » ni tenter de diriger voire de convaincre, au risque de transformer le dialogue *personnel* du client en discussion avec le coach.

- **ATTENTION :** La racine étymologique du mot « discussion » serait synonyme de séparer et d'agiter. Une discussion concerne surtout un échange d'arguments où chacun œuvre à d'imposer son point de vue à l'autre, ce qui exacerbe le risque de ne pas l'écouter. Une discussion peut provoquer une véritable opposition ou dispersion de sens. Cela aboutirait au contraire de l'objectif d'un dialogue.

Par conséquent, à la différence d'un expert qui est payé pour avoir des réponses et pour savoir les vendre sinon les imposer, un coach est un professionnel de *l'accompagnement du dialogue* qui œuvre plutôt à faire de la place au sein de la conversation avec son client individuel ou collectif afin de faciliter l'apparition ou l'émergence presque spontanée de ses propres solutions.

- **EXEMPLE :** Lors d'une conversation de coaching individuel ou d'équipe, il n'est pas rare de constater que le client aboutit à une clarté qui lui est lumineuse, et qui échappe totalement à la compréhension du coach. La compréhension par le coach est réellement sans importance dans la réussite de la démarche.

Cela souligne que l'accompagnement d'un coach peut être performant alors même que le client chemine dans des domaines qui sortent totalement des zones d'expertise de ce premier.

### **L'accompagnement du dialogue du client facilite son « recentrage » ou son « réalignement ».**

Lorsqu'il est écouté et accompagné par un coach, le dialogue du client devient une forme de méditation personnelle, structurée par le verbe, lui-même porteur de nouveau sens et de nouvelles perceptions de la réalité. Lorsqu'il s'exprime verbalement sur ses préoccupations personnelles ou professionnelles, le client prend peu à peu conscience de sa complexité personnelle, de sa qualité humaine, de ses véritables motivations. Peu à peu il donne à son propre cadre de référence une nouvelle forme sinon une nouvelle cohérence. Par la suite, c'est ce nouveau paradigme ou cette nouvelle vision du monde qui permettra au client de remettre en question son positionnement et ses actes au sein de son activité quotidienne, personnelle et professionnelle.

C'est ainsi que peu à peu, en cherchant à exprimer le fond de ses motivations, le client en coaching développe sa conscience et affine ses sens. Il se découvre des aspirations et motivations différentes voire bien plus puissantes. Lorsqu'il déploie ou *déplie* son propre dialogue « accompagné », il développe et pratique un plus grand discernement, une bien meilleure intuition. Peu à peu il se découvre une écoute et une compréhension plus juste, plus rapide sinon instantanée des autres, une plus ample capacité de transmission, une plus puissante envie d'agir ou d'entreprendre, une vision plus large voire plus compréhensive de son propre potentiel. En deux mots, par le biais de son propre dialogue accompagné, peu à peu le client opère sa propre transformation, son propre déploiement.

Il devient apparent que par sa méthode qui repose principalement sur le « dialogue accompagné », la démarche de coaching émerge comme une technique originale et performante du développement et de la mise en pratique du potentiel individuel comme celui d'équipes ou d'ensembles collectifs beaucoup plus complexes.

Ici l'on constate aussi que le *contenu* des préoccupations du client en coaching peut être relativement accessoire. Si le client est en coaching professionnel ou personnel, si ses préoccupations sont d'un ordre familial, professionnel, sportif, économique, de santé, ou autre importe peu. Quel que soit le centre relativement passager de ses préoccupations, c'est le cheminement du client au sein même de son « dialogue accompagné » qui prime et qui lui permettra peu à peu de découvrir sa puissance intrinsèque, de déployer son envergure et de se transformer. Cette transformation aura ensuite et presque tout naturellement des effets conséquents dans *toutes* les facettes de sa vie personnelle et professionnelle.

Ce constat renforce l'affirmation qu'en coaching il n'y a *pas* de domaines d'expertises différents. Le seul véritable domaine d'expertise du coach, c'est l'accompagnement du développement de l'envergure générale de son client individuel ou collectif par l'accompagnement professionnel de son propre dialogue intérieur, avec un témoin respectueux.

- **ATTENTION** : Certaines personnes souhaitent subdiviser la pratique du coaching en de nombreuses sous catégories qui seraient autant de domaines d'application différents. Il y aurait ainsi des coachs à l'exportation ou à l'interculturel, des coachs de vendeur ou de manager, des coachs en alimentation, des coachs pour familles, des coachs de dirigeants, etc.

Il se trouve qu'en réalité et au-delà des découpages artificiels, sans doute nécessaires à une démarche de marketing qui collerait au cadre de référence d'un marché morcelé par différentes expertises, *un coach professionnel reste un coach*, quel que soit le domaine du client au sein duquel ce dernier pose ses préoccupations du moment. Cette réalité systémique, c'est à dire sans frontières mais plutôt constitué d'interfaces dynamiques, positionne la démarche de coaching au sein d'un cadre de référence interactif qui se refuserait à découper les préoccupations du client en autant de zones d'expertise.

Par conséquent, puisqu'une personne qui assume une posture de coach ne se positionne pas en expert dans un autre métier que celui de « *l'accompagnement professionnel du dialogue du client* », le domaine personnel, social ou professionnel où se situe la préoccupation du client peut souvent être considéré soit comme relativement accessoire, soit entièrement lié à toutes ses préoccupations humaines, ce qui revient au même.

Si une démarche réelle de coaching s'opère « sans frontières », ou ne se pose pas en termes de champs d'applications circonscrits, cela peut aussi avoir de sérieuses conséquences pour le client. Lorsqu'il formule une demande initiale de coaching, le client se situe presque toujours dans un contexte précis, comme par exemple dans sa vie professionnelle, dans le cadre de son sport, ou dans sa vie privée. Il en demeure pas moins vrai que les résultats d'une démarche significative de coaching ont souvent des répercussions « collatérales » ou systémiques, plus ou moins mesurables dans *toutes* les dimensions de la vie du client.

D'ailleurs, coaching ou pas et quel que soit la démarche de transformation, suite à un cheminement abouti dans un domaine particulier par exemple dans son sport, c'est inmanquablement *l'homme* qui est transformé, et non seulement le sportif. C'est sûrement pour cela que l'on constate régulièrement que suite à un choc de vie ou grâce à une démarche volontaire, une personne peut décider de presque tout changer dans sa vie en relativement peu de temps. Elle peut opérer volontairement et quelquefois « subir » en l'espace d'un an des changements radicaux qui peuvent avoir des répercussions géographiques, familiales, professionnelles, de santé, etc. comme lors d'une transformation systémique.

En réalité, ce ne sont pas toutes ces dimensions « autour » de la personne qui changent ou se bouleversent, mais c'est surtout la personne elle-même, au centre de tous ces « ajustements périphériques » qui s'est transformée. C'est là que l'on constate à quel point l'environnement de l'homme, son contexte, son entourage ou encore sa « réalité » est presque tout simplement *obligée* de suivre ou de refléter ses choix de vie sinon ses transformations personnelles et intérieures. C'est comme si, en se transformant, l'homme transformait son univers, ou encore participait à sa modification de la réalité.

### **L'augmentation de la performance du client n'est qu'une conséquence ou qu'un produit de sa transformation plus fondamentale**

Le « dialogue accompagné » du client lui permet donc de peu à peu se découvrir et se déployer au sein du nouveau cadre de référence qu'il se définit et qui intègre une plus grande partie de son potentiel intrinsèque. Par cette démarche, le client se construit de nouvelles fondations personnelles, il découvre et déploie une nouvelle identité, se laisse nourrir par de nouvelles aspirations, se découvre des capacités insoupçonnées. En deux mots, le client "se" grandit et se transforme.

Cette transformation est d'autant plus totale qu'elle repose sur de nouvelles croyances, qu'elle permet le changement de ses perceptions, qu'elle provoque de nouvelles attitudes et des comportements plus justes, plus concentrés voire plus puissants. C'est l'ensemble de cette démarche qui enfin facilite l'obtention de résultats beaucoup plus performants.

Par conséquent, si le coaching peut accompagner le client individuel par exemple à arrêter de fumer, un sportif à devenir un champion ou encore une entreprise à radicalement augmenter ses bénéfices, ces résultats espérés ne sont en réalité que les fruits d'une transformation beaucoup plus profonde et bien plus durable.

Il devient évident que pour atteindre des objectifs mesurables selon des indicateurs choisis par le client personnel ou professionnel, le succès de la démarche de coaching repose sur une motivation de transformation individuelle ou collective beaucoup plus profonde.

Ces réflexions permettent de situer le cadre presque paradoxal d'une démarche de transformation par du coaching, et en tous les cas de comprendre sa puissance :

- Un client demande initialement à être accompagné par un coach afin de résoudre un ou plusieurs problèmes relativement circonscrits, ou pour améliorer la performance mesurable de son activité quotidienne. Le coach lui propose une démarche sur un certain nombre de séances.
- Pour être performante, la spécificité de la démarche de coaching repose sur l'accompagnement professionnel du « dialogue » du client individuel ou collectif afin de l'aider à trouver ses propres solutions par une recherche qui reposerait sur ses propres compétences comme sur sa propre puissance.
- Le cheminement "dialogué" du client lui permet peu à peu d'opérer sa propre transformation. Il change l'ensemble de son cadre de référence, justement à l'origine de son problème ou des limites de ses performances.
- Le résultat de cette transformation propulse le client au sein d'une nouvelle perception du monde ou d'une nouvelle réalité. Ce changement de paradigme permet au client d'envisager et de mettre en œuvre toute une série d'attitudes et de comportements qui lui étaient précédemment

inaccessibles et qui propulsent sa vie sur une trajectoire différente.

- Presque accessoirement, les nouveaux comportements du client provoquent soit la disparition de son problème soit l'atteinte de résultats de performance radicalement différents.

Cette description détaillée de la démarche de coaching pourrait donner l'impression qu'elle est longue, périlleuse, complexe et semée d'embûches. Or rien n'est plus faux. Selon la maturité, la motivation et les enjeux du client, les contextes culturels, la complexité de la demande et bien entendu la compétence du coach, une transformation relativement importante du cadre de référence d'un client peut quelquefois s'opérer en une seule séance. C'est la mise en oeuvre des conséquences de cette transformation qui peut prendre plus de temps.

## **LA REALITE NEWTONIENNE, LA PERSPECTIVE SYSTEMIQUE, ET LE PARADIGME QUANTIQUE**

Le cadre de référence systémique dans lequel le coaching s'inscrit est considéré comme une alternative importante à la perspective plus classique souvent appelé la vision du monde mécaniste ou la perspective newtonienne de la réalité. Autant l'approche système est centré sur les interfaces entre des éléments, autant la perspective newtonienne fait abstraction des interfaces afin de mieux comprendre chaque élément. Autant l'approche système ouvre à une certaine complexité, autant l'approche mécaniste paraît reposer sur un ensemble de règles plus simples et accessibles.

La liste des différences entre les deux visions est longue, et de toute évidence le choix entre une ou l'autre de ces deux perspectives change tout. En effet, selon comment une personne ou un groupe perçoit les choses, il agira en conséquence, puis obtiendra des résultats qui confirmeront cette réalité. La réalité perçue est ainsi auto-confirmante. C'est notre croyance de la réalité qui détermine nos actions qui confirment en retour le bien-fondé de notre croyance. C'est ainsi que pendant bien longtemps, l'homme occidental était absolument convaincu que la terre était plate et ceux qui pensaient autrement étaient pourchassés pour leur pensées hérétiques.

Aujourd'hui heureusement, il est possible de débattre de la possibilité de choix entre plusieurs types de réalité, et il est même possible de décider qu'elles sont toutes aussi réelles et pertinentes les une que les autres. Il ne s'agit pas de dire laquelle est la vraie réalité mais plutôt de dire qu'il y en a plusieurs qui sont complémentaires, et que chacune peut servir à atteindre des résultats différents et aussi souvent complémentaires.

Par conséquent, partons du principe que nous vivons tous quotidiennement entre plusieurs niveaux de réalité ou entre des cadres de référence fondamentalement différents. La réalité la plus quotidienne mentionnée plus haut est celle qui est véhiculée par la science traditionnelle ou newtonienne. Cette réalité propose des catégories divisées en grandes branches ou spécialités, elle explique un monde constitué de domaines multiples et variés. Cette approche nous permet d'organiser notre perception du monde afin d'y exercer un certain contrôle, un sentiment de compréhension et de prévisibilité. C'est notre réalité historique et quotidienne fondée sur une perception des choses bien distinctes et relativement ordonnées.

Nous avons aussi évoqué la perspective systémique, bien plus récente. Elle est en cohérence avec notre sentiment de perte de contrôle par la mondialisation et la surinformation. L'approche système propose une perspective de réalité beaucoup plus élargie, inclusive, intégrée et interactive. Elle stipule non seulement que tout est lié mais que les liens ou interfaces entre les entités sont plus significatifs que les entités précédemment étudiés en profondeur par la science classique. Cela nous mène aujourd'hui à la globalisation de toutes les sciences classiques: la macro biologie, la macroéconomie, la macro climatologie, le développement durable, etc. Si tout le monde considère que la réalité newtonienne va de soi, la perception systémique est plutôt réservée aux spécialistes plus éclairés ou à une élite qui a su aiguïser un regard plus stratégique et inclusif sur notre réalité quotidienne. Mais cette réalité est bien plus complexe à saisir.

Afin d'élargir le débat, il y a d'autres perspectives qui commencent à influencer notre quotidien. En effet, plus récemment encore, aux frontières des sciences actuelles, pointe encore un nouveau bouleversement conceptuel et perceptuel, celui de la mécanique quantique. Moins connue, cette réalité oblige à revoir les prémisses mêmes sur lesquelles reposent nos certitudes systémiques. Elle va encore plus loin jusqu'à complètement remettre en question la fondation même de notre identité individuelle. Ce nouveau paradigme proposé par la perspective quantique est post Einsteinien. Il est tellement inimaginable qu'il peut être considérée au choix comme pure philosophie ou comme une approche fondamentalement existentielle ou spirituelle, donc pas très pratique dans la vie quotidienne. Mais cette toute nouvelle perspective de la réalité encore en cours d'élaboration et sujet à beaucoup de débats commence à prendre une place importante dans le monde scientifique.

Le plus étonnant concernant ces différents niveaux de réalité, c'est qu'ils se superposent les uns aux autres, voire se mélangent dans notre vie quotidienne. Ils semblent tellement se confondre que par moments ils paraissent ne dépendre que de notre état de conscience au moment où nous observons un phénomène ou interagissons avec notre environnement. La situation suivante en est une illustration.

*Qu'est-ce qui est plus difficile, et pourquoi : se développer soi-même en accomplissant des objectifs personnels, ou accompagner le développement des autres en atteignant des objectifs collectifs ?*

Posée à un coach, ceci est une vraie question de vrai journaliste. De prime abord, cette question à la fois multiple et généraliste semble chercher une réponse fondée soit sur des préférences personnelles soit sur des préjugés conceptuels. Par conséquent, la ou les réponses pourraient facilement démarrer une polémique stérile ou se cantonner à énoncer des commentaires superficiels et socialement acceptables, genre discussion de salon. De ce fait, cette question pourrait ne pas être très motivante, sauf à prendre plaisir à arguer sur la valeur de tel ou tel choix de vie, individualiste ou collectif.

Avant d'y répondre, il serait sans doute judicieux de demander au journaliste d'être plus précis sur le fond de la question. Est-ce que pour lui, ce qui

est difficile est plus utile, plus efficace ou plus incertain, voire plus onéreux ? S'agit-il de choisir la facilité ou la difficulté ? Est-ce que la question révèle que le journaliste veut situer ce qui est plus courant, ou encore qu'il cherche l'approche qui serait la meilleure, ou la plus performante ? Peut-être aussi que la question concerne plutôt la démarche d'un coach, soit centré sur son propre développement personnel soit sur celui de ses clients, ou est-ce qu'il s'agit plutôt des préoccupations initiales des clients qui eux, sont plus particulièrement centrés soit sur leur développement individuel soit sur celui des personnes qui les entourent ? Que vise cette question, et comment y répondre de façon utile ?

A y regarder de plus près, cette question peu précise repose aussi sur un cadre de référence, un schéma de pensée ou une vision de la vie relativement spécifique qui mérite une attention particulière. En effet, dans toutes ses dimensions possibles, la question pose une alternative et il faut choisir. Que ce soit pour le coach ou pour ses clients, il s'agit soit de valider la facilité relative d'une approche de développement personnel soit de valider celle d'une dynamique de développement des autres. En somme il faut se prononcer soit pour (la facilité que représente) l'individualisme, soit pour (la facilité que représente) une forme d'altruisme centré sur le développement collectif. A ce niveau, certaines réponses sont plus évidentes.

Quand on sait que dans le domaine du coaching, une grande majorité des contrats concernent l'accompagnement en tête à tête, de visu ou par téléphone, dans des démarches centrées sur le développement personnel ou professionnel de clients individuels, une réalité s'impose. En effet, le plus courant, l'axe privilégié et peut-être la stratégie la plus facile en coaching serait de se centrer sur l'accompagnement d'individus afin de les aider à atteindre les objectifs qu'ils formulent, souvent centrés sur des préoccupations personnelles. Cela est vrai alors même que ces clients sont très souvent désignés par des tiers et qu'ils œuvrent au sein d'ensembles collectifs. Bien entendu, cette réponse facile repose sur une évidence statistique.

Cette réalité peut se confirmer si l'on récence l'environnement professionnel relativement solitaire dans lequel s'inscrivent une grande majorité des coaches. En effet, le métier s'organise plutôt dans un contexte libéral de professionnels farouchement autonomes, pratiquant leur métier dans un idéal d'artisans indépendants. Même lorsqu'ils qu'ils revendiquent leur appartenance à des réseaux professionnels, ils tendent à garder leur distance. Il est clair que bien peu de coaches s'engagent au sein de structures collectives centralisées et formelles. Par conséquent, tout semble indiquer que le coach lambda soit naturellement individualiste, comme le serait la grande majorité de ses clients.

Cela pourrait d'ailleurs figurer parmi les nombreux paradoxes du métier de coach. Au niveau local, familial, international, social, professionnel, etc. le monde pêche aujourd'hui par un évident manque de lien collectif, par un déficit de collaboration entre les états aux Nations Unies, par une incompétence généralisée de travail en équipe au sein de presque toutes les organisations, par un énorme besoin de solidarité humaine au niveau mondial. Dans ce contexte en panne d'engagement collectif, le métier de coach est aussi foncièrement individuel et solitaire. Il sert à accompagner des individus dans la transformation d'un monde d'individualistes. Mais admettons que le coaching n'est souvent pas à un paradoxe près.

Par conséquent, si nous reposons sur ces observations et si nous partons du principe que la grande majorité des coaches et de leurs clients choisit la facilité, nous pourrions commencer à répondre à la question de notre journaliste en affirmant qu'il semble bien plus facile de se développer soi-même en accomplissant des objectifs personnels. Qu'il est évidemment plus difficile d'accompagner le développement des autres ou du collectif en accomplissant des objectifs partagés. Cette réalité statistique et relativement newtonienne peut sembler évidente.

### **Et les deux, mon capitaine ?**

Mais au niveau systémique, cette réponse pourrait être considérée comme trop facile. Elle s'inscrit dans le cadre de référence bipolaire de la question. La question nous propose en effet de choisir dans le contexte sous-jacent du ou-ou, du soit-soit. Rester dans ce contexte pour y répondre consiste à se soumettre au cadre de référence limitant du journaliste. Or si la question enferme, il s'agirait surtout pour un coach systémique de s'en libérer.

Par conséquent, pourquoi ne pas penser que les deux options sont simultanément possibles ? Nous pourrions ainsi envisager l'option que les deux stratégies de développement peuvent être conjointement envisageables, et que l'on puisse plus facilement réussir en accomplissant des objectifs personnels tout en accompagnant les autres dans l'accomplissement d'une œuvre collective. En effet, les deux options sont loin d'être obligatoirement en contradiction. Il serait même plus facile de ne pas perdre d'énergie en oppositions stériles.

- Un regard systémique centré sur le développement d'interfaces de performance peut même nous mener à l'évidence qu'il n'est pas vraiment possible de se développer personnellement si l'on n'accompagne pas le développement d'autrui. Qu'il n'est pas plus possible de développer les autres si ce n'est en se développant personnellement, par la même occasion.

De toute évidence, pour un coach systémique, les deux stratégies posées comme différentes voire en opposition n'en font qu'une. Il s'ensuit que la question du journaliste pose un cadre de référence précis et enfermant qu'il demande de confirmer. En choisissant l'une ou l'autre des options posées par la question, on accepte de fait l'idée même que le développement de la personne et celle du collectif ne sont pas intimement liés et foncièrement inclusifs. C'est le piège du cadre de référence de la question.

De la même façon, la question propose que des objectifs individuels soient naturellement exclusifs des objectifs collectifs. Au niveau systémique cela ne tient pas la route. L'homme est par définition un être collectif. Il fait partie intégrante d'un ensemble et développe presque automatiquement la valeur ajoutée de ce tout lorsqu'il se développe à titre individuel. Comme lorsqu'un musicien se développe, il ajoute de la valeur à la fois à son orchestre et de façon plus large, à son métier. Et en se développant aussi, l'ensemble ou le collectif développe presque automatiquement le potentiel de valeur ajoutée de chacune des parties qui le constituent. Ainsi, le développement collectif d'un orchestre ou d'une profession permet automatiquement le développement individuel de ses membres. L'un ne va pas sans l'autre.

Par conséquent, la question initiale posée en soit/soit propose un cadre de référence d'opposition qui ne permettra pas la réussite durable d'aucune des

deux options. L'individu vit au sein de systèmes et ne peut se développer sans le groupe. Parallèlement le groupe ne peut se développer au dépend de l'individu. La seule façon d'assurer un développement durable, c'est collectivement en soutenant à la fois les autres individus et l'environnement collectif, dans le long terme. C'est peut être pour cela que ce type de question ne peut que susciter ennui ou polémique. Soit par lassitude on ne rentre pas dans le cadre d'opposition qu'elle propose, soit on y entre, est la lutte est sans fin, puisque de façon durable, ni l'individuel ni le collectif ne peut durablement gagner seul.

Cette option de coach systémique et de client éclairé correspondrait à la mise en œuvre d'un nouveau paradigme qui envisagerait que nos options ne sont pas forcément mutuellement exclusives, que notre monde n'est pas obligatoirement l'arène d'un conflit omniprésent qui nous force à régulièrement faire des choix cornéliens au sein d'oppositions entre partenaires mutuellement exclusifs. Ce n'est pas parce qu'un journaliste nous pose des questions qui nous propose de choisir entre le fromage et le dessert que nous ne pouvons pas prendre les deux, ou au moins un dessert à base de fromage.

Cette réflexion plus systémique ou ce cadre de référence plus inclusif nous mène à envisager une réponse totalement différente. L'ennui, c'est que notre journaliste qui se situe dans une perspective plus polémique reposant sur une pensée exclusive pourrait ne pas la comprendre.

### **Et si les deux ne font qu'un ?**

Cela dit, de simplement remplacer le « ou » exclusif par un « et » inclusif ne change les choses qu'à un niveau relativement superficiel. Nous pouvons en effet toujours arguer que les deux options qui consistent à séparer ou à additionner reposent sur un cadre de référence identique. Les deux choix supposent effet qu'il y ait séparation. De soustraire une entité par rapport à une autre ou de les ajouter ensemble ne sont que deux opérations opposées qui restent toujours dans la reconnaissance que les deux entités sont fondamentalement séparées ou différentes.

S'agit-il vraiment d'un cadre de référence foncièrement original si l'on remplace le « ou » qui entérine la division par un « et » qui soude ensemble deux entités quand même perçues comme différentes? Une institution comme le divorce, par exemple, repose sur un mariage préalable, et les deux entérinent souvent la séparation des biens. Alors pourquoi rester dans l'opposition perceptuelle véhiculée par les mathématiques, qui consiste soit à additionner soit à soustraire ?

Et s'il n'y avait aucune séparation ? Si la différence n'était qu'illusion holographique? Si l'un et l'autre étaient (ou était) le même ? Comment s'additionner ou se soustraire si l'on est un? Cette hypothèse de notre existence commune ou totalement unitaire paraît relativement distante de notre réalité quotidienne. Note langage exclu la possibilité que l'un soit aussi l'autre. Mais parmi d'autres nouvelles perceptions de la réalité, le principe de non localité ou de non séparation est à la base des découvertes récentes en mécanique quantique. Selon cette perception, la distinction ou la séparation entre l'un et l'autre ne sont qu'illusion.

Par conséquent, il est possible de percevoir que ce que l'on fait aux autres ou avec eux n'est qu'une expression de ce que l'on se fait à soi-même. La notion de projection est proche de ce principe, sauf qu'il n'y a pas d'interne et d'externe, il n'y a qu'un. Nos actes, nos pensées et toutes leurs conséquences sont fondamentalement internes, même si elles ont un effet holographique d'apparence externe, comme s'ils étaient projetés sur l'autre ou sur l'environnement. Le fait d'exclure l'autre n'est qu'une illusion externe d'une dynamique d'exclusion que l'on s'applique à soi. L'amour ou la haine que l'on porte à l'autre n'est que celui qu'on se destine, sachant que l'extérieur et l'intérieur sont confondus. L'acceptation et l'accueil de l'autre n'est en fait autre qu'une capacité ouverture à la diversité, à la fois en soi et en l'univers, ce qui est le même. Cette évidence s'applique à tout ce que l'on ressent, que l'on pense, que l'on fait. En fait, selon cette réalité, ce que nous percevons comme individuel ou à l'intérieur de nous n'est qu'une manifestation de l'ensemble qui œuvre à se créer. Par conséquent, de telles pressentiments comme l'intuition de ce qui se passe ailleurs ou la prémonition de ce qui va arriver ne sont pas plus qu'une profonde connaissance de soi, en soi, ou alors autrement dit, de l'univers, en l'univers. Il n'y a pas, là bas dehors, de là bas dehors. Nous sommes tous un seul, participant à notre création commune. En mécanique quantique, ce que nous percevons comme l'homme n'est qu'une manifestation holographique de l'univers qui se cherche et se développe.

L'approche quantique nous propose ainsi une conception toute nouvelle de la réalité. Elle propose l'élimination pure et simple de la notion d'interface si chère à l'approche système. Le soi, l'autre, ou la nature, ou la terre, ou l'univers, n'est pas autre, mais interne et inclusif du tout. Selon cette perception de la réalité à la fois si nouvelle et tellement ancienne qu'elle efface la notion même du temps, nous projetons sur un monde perçu comme extérieur une dynamique qui non seulement ne peut être qu'interne, mais elle est interne à l'ensemble. L'ensemble de l'univers est à la fois en chacun d'entre nous, et en en faisant partie intégrante, nous participons tous constamment sinon simultanément à son élaboration.

Selon ce paradigme, lorsqu'un client s'adresse à un coach avec un enjeu particulier, c'est le coach qui s'adresse à lui-même avec un enjeu qui lui est propre, en coïncidence d'espace et de temps (tout deux illusoire) avec un client qui fait de même. De fait, le coach et le client ne font qu'un, et sont l'expression de manifestations d'énergies au sein d'un univers unitaire en cours d'élaboration d'énergies et de sens. Cela implique donc que le travail et l'apprentissage du client participe au travail et à l'apprentissage du coach car les deux ne font qu'un. De plus, ce travail est loin d'être anodin. Il peut même être considéré comme sacré, par sa contribution au tout dont nous faisons tous partie. Le coach n'est pas externe à la dynamique du client mais ensemble et unitaires, ils participent à l'élaboration d'un nouvel équilibre, une poussière d'apprentissage propre à l'univers.

Cette perception des phénomènes synchrones entre coaches et clients, entre thérapeutes et patients, entre pères et fils, entre hommes et femmes, etc. est déjà connue et porte les noms de projections, d'interprétations, de transferts, de contre-transferts, voire de perceptions. Dans notre langage quotidien, toutefois, tous ces concepts sur les résonances interactives entre humains reposent sur le principe d'une réalité morcelée où il y a soi, et puis l'autre, puis l'environnement. Il y a différents dedans, puis il y a divers dehors. Ces mêmes concepts prennent tout un autre sens lorsque nous épousons une perspective quantique, quand enfin nous percevons que les deux et les autres sont ensemble et en fait le même, et que cette unité de temps et de lieu

s'applique à l'ensemble de l'univers en cours d'élaboration, grâce à notre participation active et pertinente, en recherche et création de sens.

## **Conclusion**

Alors compte tenu de cet ensemble de visions du monde qui reposent sur une réalité newtonienne très concrète, une perspective systémique plus durable, et un paradigme quantique intemporel, que répondre à la question de notre journaliste ? Selon la conviction profonde qu'il s'agit surtout de participer à l'élaboration d'un univers unitaire, la réponse responsable se doit d'être pertinente dans le sens où son énergie s'inscrira dans l'édification de l'avenir de notre être unique infini, éternel et universel, donc déjà présent. De même dans sa forme et dans le fond, la réponse du coach systémique doit tenir compte de l'utilité de construire des interfaces positifs et performants, afin d'assurer une bonne base de collaboration dans la diversité apparente qui nourrit notre quotidien. Il faut donc s'entendre avec notre journaliste afin d'entamer un dialogue constructif. Enfin, il serait illusoire de nier qu'une grande part de nos échanges quotidiens repose sur un langage qui témoigne d'une réalité collective relativement linéaire, cartésienne, voire newtonienne, avec lequel nous nous devons de continuellement composer. Même si cela est bien complexe, toutes ces réalités sont bien réelles.

Copyright 2008. [www.metasysteme.fr](http://www.metasysteme.fr) Alain Cardon