



» La démarche systémique et constructiviste dans la pratique du coaching »

Françoise KOURILSKY, est docteur en Psychologie et diplômée de l'Institut d'Études Politiques, spécialiste de l'approche de Palo Alto dans le management en entreprise, auteur du livre « *Du désir au plaisir de changer* »

Pour notre invitée, la démarche systémique et constructiviste entraîne une réforme radicale de nos logiques traditionnelles de pensée et ouvre de nouvelles pistes de réflexion et d'intervention.

Elle initie ainsi un autre état d'esprit et un nouveau regard sur la résolution des problèmes et le développement humain. Sa vertu est non seulement d'élargir les marges de manœuvre du coach mais encore le champ des possibles et des clients.

Reposant sur le paradigme écologique des systèmes humains, elle appréhende l'être humain comme un écosystème et se focalise sur ses contextes interactionnels, interpersonnels comme intra personnels.

Le coach est donc « cet intermédiaire » qui va favoriser, par l'élégance et la performance de sa communication, le dialogue intérieur de son client afin que celui-ci apprenne à mieux s'éclairer lui-même et tire profit des ressources qu'il abrite.

N'est-ce pas la mission ultime du coach ?

La pratique de cette démarche implique pour Françoise Kourilsky :

1. Un réel entraînement pour exploiter de manière subtile « la logique » du client, les ressources de ses croyances, ses valeurs, ses expériences réussies ou pas, ses résistances afin de les orienter de façon plus bénéfique pour lui.

Ce n'est pas avec sa vérité, ni sa logique que le coach fera avancer son client mais en utilisant judicieusement celles de ce dernier.

2. Le souci constant d'identifier les sources d'erreurs ou d'échecs pour en faire des étapes de progrès, voire des ressources.

A défaut de dogmes, c'est la rigueur méthodologique du coach, la finesse de son acuité sensorielle mais aussi le confort et le plaisir qu'il insuffle qui vont orienter le coaché vers la découverte de ses possibilités.

Epistémologie qui organise cette démarche

Cette démarche tient son originalité du fait qu'elle ne se réfère pas à une théorie sur la personnalité et les comportements humains.

- Nous n'avons pas accès à l'entité humaine
- La multitude des théories sur la personnalité et les comportements humains est incompatible avec l'approche systémique
- On ne se pose plus la question : « quelle serait la théorie la plus vraie ? » mais « quelle est la théorie qui génère des résultats rapides, efficaces et durables ? »

Ce qui nous amène à agir non sur la réalité mais sur la représentation de la réalité.

- La réalité de 2^{ème} ordre va affecter tous les paramètres qui président à la communication de l'homme. Si l'on veut changer ses comportements, il faut travailler en tant que coach sur la réalité de 2^{ème} ordre. Conseiller quelqu'un est le conseiller à partir de sa propre réalité de 2^{ème} ordre.
- Il est important de travailler sa réalité de deuxième ordre car tout va passer dans le non verbal pour s'adresser à l'autre. Ce n'est pas avec les mots qu'on influence. Il vaut mieux dire les choses que croire que l'autre ne verra rien.
- Attention, il ne faut pas confondre les réalités de premier et de deuxième ordre et d'éviter de vouloir contrôler ce qui n'est pas contrôlable. (Principe de précaution).
- Le recadrage consiste à rentrer dans la logique de l'autre et s'appuyer sur une expérience pour lui permettre de changer de point de vue.

Réalité de 1 ^{er} ordre	Réalité de 2 ^{ème} ordre	Ce qui en découle
Fait Expérience Comportement	Hypothèse Dédution Interprétation Conclusion Signification	Emotion Comportement Réaction Décision
Inchangeable	zone à bien gérer (contrôler ce qui est contrôlable)	Le contrôle s'avère illusoire et temporaire

Le coaching

Quand l'être humain sait comment il fait pour échouer, il a sa stratégie pour réussir. Les ressources sont chez la personne, pas chez le coach, pas dans des théories. Chacun est singulier et possède les ressources de son développement

« Il faut changer le management de l'erreur dans l'entreprise, voyez le succès des post-it ,découverts par erreurs ! »

C'est un plaisir énorme de s'occuper de soi avec cet état d'esprit.

Notre démarche va être différente de la démarche linéaire classique.

C'est la découverte de la rétroaction / réflexion => A qui cause B, qui cause A.

La recherche des causes est pertinente pour appréhender des systèmes simples, mais impossible pour les systèmes complexes. Le risque est la transformation en recherche de coupables.

Les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets dans un système humain et des causes différentes peuvent produire des effets identiques.

La cybernétique a révolutionné la psychiatrie et la psychologie.

On sait que ce n'est pas le soleil qui se couche et pourtant on le dit toujours.

Toute cette démarche repose sur cette épistémologie.

Quand je parle de l'autre, je ne parle que des résultats que j'ai obtenus de l'autre.

Dans la cadre du coaching nous sommes dans des rencontre éthiques : En effet il s'agit de rendre à l'être humain sa capacité de réponse, son espace de libre arbitre.

Face à un coaché qui nous dit : « Mais moi, je n'ai pas le choix ! » Il faut entendre que c'est vrai dans sa représentation. Aussi nous allons pour lui redonner sa capacité de réponse, lui faire envisager les faits, élargir le champ des possibles.

Comme le jardinier qui travaille la terre pour la rendre fertile . Nous travaillons sur le terrain de l'autre. A condition de prendre une distance avec nous-même.

Le travail consiste à se poser les questions : « qu'est-ce qui est plus efficace et moins fatiguant ? » Et je le délègue à mon client.

La démarche implique de bien comprendre l'épistémologie qui la sous-tend.

Rôle du coach :

- travailler avec les représentations de son client
- s'intéresser à l'être humain dans sa singularité la plus totale et non à des théories liées à des statistiques ou des normes.

Tous les êtres humains sont uniques !

Le client se voit autrement et voit toutes ses ressources dans le miroir du regard du coach, ça va vite, il commence à se plaire.

On travaille extrêmement vite et s'est extrêmement durable.

L'idée est qu'il intègre la démarche et devienne son propre coach à qui on s'adresse. Quelle belle découverte !

« Finalement tous les problèmes humains résultent du fait que les humains veulent contrôler ce qui n'est pas contrôlable au lieu de faire l'inverse. »

On entend souvent « le problème c'est les gens », évidemment si on veut les contrôler !

Entraînez-vous avec vos enfants ! On veut toujours contrôler leur comportement, or il faut l'utiliser.

L'être humain abrite le pire et le meilleur, le coaching est fait pour faire ressortir le meilleur. Tout ce qui est présent est une ressource à utiliser. Nous savons transformer la matière première en valeur ajoutée. Aujourd'hui, nous ne sommes plus confrontés à des problèmes techniques mais humains, sociaux complexes. Nos logiques aristotéliennes trouvent leur limite dans le système humain pour en tirer de la valeur ajoutée.

Edgar Morin disait : « l'intelligence est en crise, il est urgent de réformer nos modes de pensée. »

On n'a pas besoin de recourir au combat, ni avec soi-même, ni avec les autres. L'humain est heureux quand il transforme les choses et il le fait toute la journée. Là, il y a une compétence gigantesque pour le coaché :

« Ce que nous faisons découle de ce que nous pensons, c'est énorme ! »

On prend conscience que nous contribuons à la réalité que nous vivons. Il n'y a pas de réalité extérieure.

Débat :

- **Pourriez-vous préciser votre remarque : « le coach contrôle la qualité de sa représentation » ?**

Il en parle avec l'honnêteté intellectuelle de savoir que ce n'est pas la vérité. C'est comme pour le mathématicien, faisons *comme si* x ... et c'est la qualité du *comme si* qui fait avancer. Les scientifiques retrouvent leur cadre de référence.

On a été façonné dans le binaire. L'être humain ne va pas bien ou mal, c'est plus compliqué, il en faut très peu pour que tout se passe ou que ça n'aille pas.

« Je vise le très peu, moins on en fait, plus c'est efficace, durable et profond »

Contrôlez vos représentations ! La qualité de l'objectif, la qualité de l'attention. Comment voulez-vous être proche de votre interlocuteur si vous ne prenez pas de distance avec vous-même ?

- Le cerveau gauche est lent, linéaire, incapable de raisonner en circulaire. Il est très utile pour définir l'objectif, il adore les procédures. Il doit capter l'information, l'enregistrer. Cela nécessite une énorme attention, voire un état hypnotique (grâce auquel notre cerveau fonctionne au maximum). On arrête les commentaires pendant que l'autre parle.
- Le cerveau droit c'est l'inconscient, il a une rapidité phénoménale, il va donner la réponse.

Le coach doit se faire coacher pour accéder à ça. Cette attention que vous donnez, vous allez la recevoir, ce que vous dites va être intégré. Vous êtes dans un état de confort.

Ceux qui ne vont pas bien ruminent toute la journée. Le confort est contagieux pour le client et vous donne une belle présence, du charisme. Tout ce que vous dites aura un énorme impact. Dès que vous êtes attentif, vous entrez en mimétisme avec l'autre, élégamment, discrètement (pas de façon consciente comme en PNL).

Quand on ne trouve pas une information, on se met au calme. Car l'inconscient est un allié, un grand stratège.

- **Je sens un décalage entre votre message et vos « il faut », mon feedback est : ça ne passe pas.**

Le sens des mots est celui de l'expérience qu'on en a ! Pour vous « il faut » réactive de mauvaises expériences. Pour moi le « il faut » est une condition nécessaire et suffisante du succès.

Les mots que nous utilisons n'ont pas le sens du dictionnaire. Une prochaine fois j'éviterai le « il faut ».

- **C'est comme votre non verbal, votre message est superficiel et docte et je ne perçois pas la cohérence.**

C'est le risque de s'exprimer face à 100 personnes singulières d'où l'expression « on ne peut pas plaire à tout le monde ».

- **Morin est-il un des premiers penseurs ?**

Il est épistémologue, il est complètement dans la complexité, ses livres sont une source d'inspiration immense.

- **Totale confusion entre réalité 1 et 2**

Merveilleuse question, comme nous travaillons avec le singulier ... il n'y a pas de recette, comme en cuisine, c'est l'état d'esprit qui compte.

Il y a des principes éthiques sur le plan de la gestion de soi qui font que nul n'est à l'abri de confondre réalité de 1^{er} et de 2^{ème} ordre.

Quand les gens disent : c'est un fait ! Mais nous savons que les gens pensent toujours quelque chose du style

- je ne pense rien
- quelle chance, vous êtes comme un animal ou une caméra (rires)

Nous savons que nous pensons car nous vivons notre vie avec nos pensées sur nous et sur les autres. Nous sommes tout à fait immatériels.

En communication, quand tout le monde utilise les mêmes techniques (cf les hommes politiques) il en résulte un formatage ... nous valons plus que ça !

- **Comment devient-on un coach constructiviste**

En veillant à

- La rigueur dans la méthode qui existe
- Ne pas heurter l'écologie de l'autre
- Ne pas appréhender l'autre comme une entité individuelle mais interactionnelle
- A respecter le principe de précaution.
- Veiller à ses erreurs :

Le moteur de l'être humain ce sont ses valeurs, c'est une notion importante. Quand le client hésite c'est qu'on a heurté une valeur. Comment avez-vous présenté la chose ? Souvent avec vos propres valeurs.

On devient meilleur pédagogue quand l'élève se voit intelligent et puise dans ses ressources.

- **Cela ressemble beaucoup à une trame de travail psychanalytique.**

Les termes se ressemblent mais le sens qu'on leur donne est différent. Freud, à l'époque du linéaire, avait une vision très pessimiste de l'homme et voyait l'inconscient comme un réservoir de refoulements.

En systémique : logique du tiers inclus, le bien contient le mal et inversement.

Logique humaine : tiers inclus, les défauts abritent des talents et inversement.

- **Le principe du système ouvert : une autre méthode peut modifier le système, j'utilise beaucoup changement 1 et changement 2.**

Ici, plus ça change, plus c'est la même chose. Quand les gens se heurtent à des cercles vicieux, la première question c'est : quelles sont les solutions que vous avez tentées pour sortir du problème ?

L'identification nous indique sur quelles hypothèses ils étaient. Leur solution était pertinente par rapport à leur représentation, c'est à dire revenir à la réalité de premier ordre.

Nous allons :

- 1- Permettre à l'autre d'arrêter les solutions qui ne fonctionnent pas, lui donner l'occasion de reconnaître ses talents (persévérance...)
- 2- Changer sa vision du problème et aller vers un changement 2 : (cf les nombreux apports des mathématiciens).