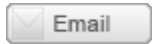


# La systémique

Karine Aubry

inShare5



**Notre cercle de coach s'est réuni autour du thème de la systémique. Méthode ou courant de pensée ? Quels clés pour l'accompagnement de l'individu ou du collectif ? Grégoire et Jean-Luc, tous deux coachs formés à l'approche systémique, ont partagé leurs connaissances et le cercle s'est animé avec une passion certaine.**



Rencontre du Cercle de coachs, lundi 14/01/2013 : « La systémique » – par Grégoire Jacquiau-Chamski et Jean-Luc Andrianarisoa

Participants : Edouard Stacke, Karine Aubry, Agnès Overli, Karine Soulebot, Nada Ghanem, Laure Galvez, Sylvie Tournier, Dominique Peterson, Angélique Bontemps, Thierry Pacaud, Céline Thiriet

Présenté par Grégoire Jacquiau-Chamski ([www.gjc-consulting.com](http://www.gjc-consulting.com)) et Jean-Luc Andrianarisoa ([human.fr](http://human.fr)). Tous deux coachs, ils ont été formés à l'approche systémique et l'utilisent dans leur pratique. Grégoire a conçu et facilité plusieurs missions d'envergure en collaboration avec un coach systémicien expérimenté avant de compléter sa formation auprès de J.-A. Malarewicz, Jean-Luc a suivi le premier module de l'IGB (Institut G. Bateson).

## 1 – Introduction

La **système** est un **mode de pensée** au même titre que la pensée analytique. C'est une approche qui dépasse largement le coaching et s'inscrit dans une **causalité circulaire** (et non linéaire comme le modèle analytique) qui lui permet de **prendre en charge la complexité** – d'où sa pertinence à notre époque. Il y a complexité quand j'ignore les limites de mon ignorance.

La systémique est une approche singulière qui constitue en soi un paradigme et repose sur 4 principes fondamentaux :

- 1. Principe de totalité** : la totalité excède la somme de ses parties. Analyse des interactions, intelligence collective etc., la systémique croit que le système n'est pas réductible à la somme de ses éléments contrairement à la pensée cartésienne qui cherche à le décomposer pour l'analyser.
- 2. Principe d'interaction** : chaque élément du système peut agir sur les autres et sur l'ensemble.
- 3. Homéostasie** : le système cherche toujours à retrouver son équilibre antérieur quand il est modifié (d'où les résistances au changement).
- 4. Equifinalité** : un même résultat peut être obtenu par des voies différentes, tandis que des moyens similaires peuvent donner un résultat différent.

On peut définir le système comme un ensemble d'éléments en interaction en fonction d'un but. Une définition qui nous amène à différencier par exemple le groupe qui n'a pas forcément de finalité, de l'équipe.

*“Les passagers d'un autobus ne forment pas une équipe ; ils peuvent le devenir si le bus tombe en panne.”*

## 2 - Le coaching systémique

### a – Principes

L'école de Palo Alto dit que l'on travaille sur la représentation des faits, non les faits eux-mêmes, et que l'on peut modifier cette représentation. C'est la "réalité de second ordre" (Paul Watzlawick). L'objet d'étude devient alors la relation qu'entretient le client avec son problème (interprétation, jugements, règles) et non les faits (réalité de premier ordre : faits, expériences).

L'un des outils classiques de l'école de Palo Alto, c'est l'**intervention paradoxale**. Son principe : **on ne s'intéresse pas tant à l'apparition du problème (ses causes) qu'à sa persistance** : comment le problème fait-il pour persister ?

L'intervention paradoxale consiste alors à faire l'hypothèse que ce qui entretient le problème, ce sont les tentatives de solutions du client. Le problème, finalement, ce sont ces solutions inopérantes : "**Toujours plus de la même chose**" donne "toujours plus du même résultat" (Paul Watzlawick).

Le coach systémicien cherche alors à identifier avec son client le dénominateur ou vecteur commun à toutes ces solutions.

Le coach commencera par demander par exemple à son client ce qu'il a déjà essayé. L'objectif est de ne rien changer à ce stade . Le coach peut alors voir à l'oeuvre le système mis en place par son client, détecter les démarches alibi (faux changements), écouter les signaux faibles mais aussi les ressources du client et observer la logique du système.

### b – Outils de l'approche systémique et coaching systémique

Parmi les outils de l'approche systémique, citons :

- l'**observation** : regarder le système fonctionner sans interpréter et avec une logique inclusive (l'observateur fait partie du système. Il n'est pas neutre)

- le **recadrage** qui consiste à « changer le point de vue perceptuel, conceptuel et :ou émotionnel à travers lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux « faits » concrets de la situation et qui va en changer toute la signification » (Paul Watzlawick)

- la **modélisation** et les représentations graphiques pour porter attention à l'écologie humaine: schéma du système, de ses interactions et du cadre pertinent pour saisir la logique du problème dans son contexte.

## 3 – Ce que nous en retenons

Grégoire et Jean-Luc nous proposent de partager de façon subjective et non exhaustive **3 axiomes systémiques qui leur sont particulièrement utiles** dans leur propre interventions de type coaching individuel et d'équipe.

### a – Surtout ne rien changer !

C'est une posture du coach systémicien, qui commence par **proposer de ne rien changer et d'observer pour identifier le fonctionnement du système** et toutes les bonnes raisons qui font que les choses n'ont pas changé jusqu'à aujourd'hui. C'est ce qu'on appelle **faire alliance avec le système**

(par opposition à l'empathie avec le client dans la plupart des autres approches).

Un frein à cette posture peut résider dans le besoin du coach de faire reconnaître sa propre compétence d'accompagnant. Le coach systémique a donc besoin d'une vraie posture basse (celle de celui qui ne sait pas), et de se sentir une légitimité inconditionnelle (n'avoir rien à prouver).

## **b – Le client est l'expert de son problème**

Le client a réussi jusqu'ici à maintenir son problème entier, et **il est essentiel de se rappeler que tout problème est aussi une solution à autre chose et a (ou a eu) une vraie utilité.**

La logique classique voudrait qu'on combatte les symptômes et les résistances pour éliminer le problème. Or l'approche systémique propose au contraire de s'appuyer sur **une logique paradoxale** qui prend le contre-pied de ce bon sens. Car plus le client craint l'apparition du symptôme, plus il le combat et plus il va la produire (sorte de prophétie auto-réalisatrice). **La solution paradoxale consiste donc à prescrire au client... précisément le symptôme qu'il cherche à éliminer !**

Françoise Kourilsky dans *Du Désir au plaisir de changer* (Dunod, 2008, 4<sup>e</sup> ed) donne de nombreux exemples de ces prescriptions paradoxales qui peuvent être prodiguées avec humour et bienveillance et permet au client de prendre conscience que sa façon de maintenir le problème repose sur de réelles ressources. Ainsi, un employé paresseux peut également être vu comme quelqu'un qui sera un formidable pourvoyeur de solutions de simplification ; ou encore une adolescente entêtée peut être vue comme une femme qui ne se laissera pas faire dans la vie car elle sait ce qu'elle veut !

Avec malice, **J.A. Malarewicz**, coach systémicien, propose parfois comme exercice à ses clients d'**identifier les "10 merveilleuses choses que j'ai mises en place pour échouer"**, plaçant ainsi le client comme le meilleur expert de son problème.

## **c – La modélisation comme outil de changement**

**Pour comprendre l'écologie du système, il faut faire alliance avec lui et identifier les alliés et les opposants au changement.** Qui a intérêt à ce que la situation change ? Qui risque de s'immiscer pour qu'elle ne change pas ? Quels sont les différents intérêts en jeu et les acteurs concernés par le changement ?

Identifier le **bénéfice caché** de la situation présente est important, pas seulement au niveau du client, mais dans tout le système dont il fait partie (équipe, département, entreprise, famille...). C'est une façon d'aborder la logique écologique du système et de prendre en compte sa finalité (ce qui guide ses principes de préservation).

Le coach peut utiliser les schémas pour faire un mapping : alliés, opposants, neutres ; quels rapports de pouvoir entre qui et qui, qui décide, qui a intérêt à, qui est pour, contre...

Une telle analyse complète de la situation (alliance avec le système) est nécessaire pour comprendre en quoi le système... n'a pas intérêt à changer ! (principe d'homéostasie).

Il identifiera ainsi toutes les bonnes raisons qui font que le système ne veut pas changer).

On retiendra également que le coach lui-même doit être vigilant sur sa propre intention et bien concevoir le cadre de son intervention afin de déjouer les petites manipulations du système dans lesquelles il est inévitablement pris (cf. par exemple certaines situations de coaching où le coach agit pour un prescripteur tiers, dans un contrat tripartite).

## **Alliance**

Pour finir, nos deux coaches ont évoqué **le concept d'alliance (coaching de système)** avec la

nécessité de bien distinguer la confiance de l'alliance dans tout début d'intervention.

Comment favoriser une relation de confiance pour faire accepter au client de nous suivre dans sa zone d'inconfort ? Avec qui par ailleurs faut-il absolument faire alliance dans le système? (le sponsor du projet par ex., dont il faut connaître les attentes). Et comment se positionne chacun (équipe) : est-il dans le projet ou n'y est-il pas ? Sans l'alliance il est probable qu'il ne se passera rien... C'est pourquoi il est nécessaire en amont de toute intervention sur le système de faire expliciter les intérêts de chacun à ce que ça change et comme le dirait Françoise Kourilsky, à donner envie à chacun de participer au changement. En cela, la question "What's good in it for you ?" permet dans un premier tour de table de favoriser l'inclusion de chacun dans le projet.

**Vaste sujet que l'approche systémique ! Passionnant, complexe, déroutant et extrêmement efficace, le modèle systémique est un véritable état d'esprit qui ne s'acquiert pas en une conférence ni en un an. C'est une véritable entraînement – une hygiène diront les puristes – qui demande d'accepter de remettre en question... beaucoup de bon sens ! Les livres de vulgarisation de Paul Watzlawick ou le livre *Du Désir au plaisir de changer de Françoise Kourilsky* constituent une très belle entrée en matière pour tous ceux qui souhaitent aller plus loin.**

*Synthèse par Karine Aubry avec la collaboration de Grégoire Jacquiau-Chamski et Jean-Luc Andrianarisoa.*

## **Prolonger : Lectures**

### **Sur la complexité :**

Ouvrages d'Edgar Morin

Ouvrages de Jean-Louis Le Moigne

*le Macroscopie*, de Joël de Rosnay

*le Paradigme holographique*, de Ken Wilber

### **Sur l'approche systémique :**

*Manager par l'approche systémique*, de Dominique Bériot

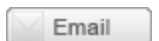
Françoise Kourilsky, *Du Désir au plaisir de changer*, Dunod, 2008, 4<sup>e</sup> ed

Michel Giffard et Michel Moral, *Coaching d'équipe – Outils et pratiques*, Armand Colin 2010, 2<sup>e</sup> ed,

### **Sur la modélisation :**

*L'entreprise en mouvement*, de Benoît Grouard et Francis Meston

[inShare5](#)



**Vous aimerez peut-être aussi :**