METASYSTEME COACHING

- La posture du maître coach systémique

La résonance, l'émergence et la synchronicité, résultats du savoir être du maître coach ou master coach systémique.

La version complète de ce texte est disponible en livre en librairie chez InterEditions, (Dunod).

Encore un texte sur le coaching ? Pourquoi faire ? Il en existe déjà un nombre considérable sur le marché. Le sujet peut être considéré comme suffisamment bien couvert, peut-être même épuisé sinon rabâché. Si cela est relativement vrai en ce qui concerne la définition générale du coaching, l'inventaire de ses outils spécifiques, la description de sa pratique habituelle au sein de divers contextes personnels et professionnels, il reste encore de nombreuses dimensions du métier qui restent relativement mystérieuses, et ceci même pour des maîtres coachs ou master coachs. Cela est particulièrement vrai si l'on considère la véritable maîtrise de ce métier.

En effet, au delà d'écrits sur la science du coaching, sur ses outils et sur le processus d'accompagnement qui le caractérise, il n'existe pas ou peu de textes sur ce que peut être l'art du véritable maître coach qui repose surtout sur son savoir être. Si l'on connaît relativement bien l'histoire du coaching, les bases du métier, les outils qui permettent sa pratique, combien de personnes comprennent et savent véritablement pratiquer sa dimension plus mystérieuse, son côté magique, sa nature plus essentielle ?

Ce texte propose d'aller au delà d'une définition du métier tel qu'il est couramment pratiqué, au delà de la description de son originalité et de son efficience et au delà des outils relativement connus d'un master du métier. Dans l'accompagnement de clients individuels ou collectifs véritablement centrés sur des objectifs ambitieux, ce texte propose une réflexion approfondie sur des questions plus essentielles concernant le coaching :

- Comment définir une véritable maîtrise du métier de coach individuel, d'équipe ou d'organisation, qui repose sur un savoir être d'attention profonde et intense accompagné d'un manque d'intentions précises sur la nature des résultats des clients?
- Comment comprendre la dimension paradoxale de cette approche foncièrement minimaliste qui pourtant permet des avancées extrêmement performantes ?
- Comment définir, provoquer et prévoir les surprises, les accélérations, les percées et les moments bouleversants qui émergent au cours d'entretiens et autres accompagnements effectués par un master coach ?

Pour le client ou le praticien du métier, ces séquences alchimiques qui précipitent les mutations ou qui provoquent des transformations profondes et imprévisibles semblent arriver par surprise ou par accident. Lors d'accompagnements de grands groupes de plus de cinquante personnes comme en rendez-vous intimement personnels, ces instants magiques sont pourtant monnaie courante et s'inscrivent au sein d'une démarche et d'un processus relativement précis mais ils reposent sur autre chose que sur les outils du coaching habituellement cités.

Il est à noter que le métier de coach est couramment décrit comme une approche qui laisse une large part à l'émergent. Cette définition peut-être prise de façon anodine, comme une simple explication au fait que le métier comporte sa part d'imprévus. Cela serait largement sous estimer un élément clé dans la maîtrise du coaching. Le coaching est une approche qui permet l'émergence de nouvelles perspectives, compréhensions et solutions de la même manière qu'émergent de nouvelles formes dans la nature, dans les nouvelles approches de programmation informatique, au sein du web, et dans tout autre système complexe, structuré de façon résolument décentralisé.

- **Attention :** Comme au sein d'autres environnements, la dimension émergente en coaching souligne que de nouvelles perspectives, formes, et solutions font surface du bas vers le haut, à l'opposé d'organisations et de solutions proposées voire imposées du haut vers le bas par un expert ou une hiérarchie.

Afin d'aborder les aspects plus intangibles du coaching, cet ouvrage propose d'aborder la pratique du métier par sa face cachée, par ce qui échappe à la volonté et au contrôle des acteurs en présence, par la description précise de ses creux, par l'intérêt de ses tâtonnements et par l'importance primordiale de ses silences. Il propose de préciser ce qui se passe quand la démarche du master coach et de ses clients les mènent au-delà des premières apparences, à travers les évidences plus superficielles, au plus profond de ce qui n'est pas dit et souvent peu expliqué.

Dans un premier temps, ce texte propose de remettre en question tout ce que l'on croit savoir sur le coaching. Il suggère en effet de ne rien faire de tous les outils couramment proposés dans les formations à ce métier, afin de surtout se centrer sur comment *être* maitre coach.

Si la pratique du coaching est souvent décrite à partir d'outils très précis et utiles, centrés sur l'acquisition de résultats mesurables, cette première section du livre propose de tous les remiser au placard. A force de se centrer sur l'originalité et la prétendue efficacité de leurs outils, les apprentis coachs risquent en effet d'oublier que les solutions réellement originales, que les nouvelles perspectives décoiffantes émergent surtout de la

profondeur de la relation avec leur clients.

- **Attention :** Paradoxalement et pas à pas, la première section de cet ouvrage propose au master coach de lâcher la maîtrise de ses outils afin d'accéder à une forme d'acceptation du vide, d'abandon au néant. Que ce soit en coaching individuel, d'équipe ou d'organisations, ce texte suggère au maitre coach de mettre de côté toutes ses méthodes éprouvées pourtant tellement utiles et toutes ses stratégies pourtant si efficaces.

Seule une acceptation de la perte de contrôle et une pratique résolument minimaliste permettra aux acteurs en présence de laisser venir le mystérieux, de laisser émerger les formes sous-jacentes afin de s'inscrire au sein d'une réalité qui les dépassent. Ainsi le master coach pourra se mettre au service d'une autre dimension qui déstructure les logiques apparentes, qui brasse les formes mentales préfabriquées, qui ignore les habitudes éprouvées et dépassées. Ce n'est qu'à partir de cet univers là que la véritable profondeur et puissance de l'art du véritable coaching commencera à se manifester.

Dans un deuxième temps et de la façon la plus précise possible, ce texte tente de rendre explicite la qualité essentielle de présence, d'attention et de *savoir être* indispensables à la création d'un contexte de coaching systémique, une approche qui laisse une large place aux solutions émergentes.

La qualité exceptionnelle *de présence* du maître coach sert de creux voire de creuset qui permet à de nouvelles formes, solutions et perspectives de littéralement faire surface et entrainer les partenaires en relation dans de nouvelles contrées. Bien souvent et de façon surprenante, cette seule présence attentive peut suffire pour accompagner un client à destination. C'est surtout une attention profonde et très large qui permet à la relation entre le master coach et son client individuel ou collectif de devenir un véritable vide à la fois aspirant et inspirant. De façon étonnante et minimaliste, cette présence est un réceptacle libre et transparent qui facilite l'émergence de perspectives véritablement nouvelles, inattendues, libératoires.

Afin de mettre en œuvre et accompagner ce processus de création foncièrement transparent et intuitif, cet ouvrage propose d'abord d'approfondir la spécificité d'une des pratiques les plus difficiles du coaching en général et du coaching systémique en particulier : celle de l'écoute au sens large du terme, sous forme de présence attentive ou d'attention sans intention.

Cette compétence de présence systémique est essentielle dans tous les contextes de coachings, que ce soit en face à face, en coaching de partenariats, en coaching d'équipe ou encore en coaching d'ensembles d'équipes en interaction: les organisations. En effet, les différents contextes au sein duquel un maître coach pratique son art n'ont que peu d'influence sur sa qualité de présence, ou sur sa posture essentielle.

- **Attention :** En ce qui concerne la posture du master coach systémique basée sur une profonde présence attentive sans intentions, ce texte propose que cette compétence soit considérée comme la pierre angulaire du métier.

Lorsque cette qualité d'être est réellement vécue par un maitre coach en présence intime avec un client, elle peut faire d'une seule séance de coaching individuel ou collectif une expérience de croissance extraordinaire. Comme lors de la traversée d'un miroir, subitement, l'espace et le temps rétrécissent et de nouvelles réalités s'imposent. C'est d'abord la qualité de posture d'un maître coach qui permet ce genre de transformations. Elle est absolument indispensable pour créer les conditions de changements de cadre de référence, puis les mutations fondamentales à la fois chez le client et chez le master coach.

Ce texte propose de se pencher sur un fait indéniable : lorsqu'une séance de coaching ne repose pas sur ce type de présence ouverte, profonde, réellement respectueuse et systémique de la part du coach et avec son client, les questions puissantes s'émoussent, les contrats et autres accords dérapent, les plans d'actions les plus efficaces s'enlisent, la démarche du client individuel ou équipe devient plus laborieuse, les résultats restent plus superficielles. Sans une présence finement attentive, un minimalisme respectueux, un subtil et extraordinaire art de la relation partagée, toutes les autres compétences du coach perdent de leur potentiel de puissance.

En revanche, lorsque le master coach repose sa présence auprès de son client sur une réelle écoute attentive accompagnée d'une véritable et profonde présence sans volonté ni intention particulièrement dirigée, un professionnel raisonnablement compétent développe presque automatiquement une véritable pratique de maître.

Enfin, la troisième partie de ce texte détaille la suite pratique : comment comprendre, définir, reconnaître, accueillir et accompagner les nouvelles perspectives qui émergent et viennent s'imposer, en s'inscrivant dans leur pertinence, dans leur justesse et cohérence, dans le mouvement de leur nature essentiellement écologique.

Pour le master coach et son client individuel ou collectif, les nouvelles organisations de la réalité se présentent souvent comme des coïncidences ou s'imposent en synchronicités. Elles véhiculent un sens évident et profond. Lorsque de nouvelles solutions à la fois originales, justes et réellement durables s'imposent d'elles-mêmes, la motivation de passer à l'action est immédiate, les plans d'actions se présentent comme s'ils appartenaient à un flux naturel et ils emportent les acteurs en interaction comme le ferait un lame de fond. Les mises en œuvre se déroulent avec une aisance fluide. Il apparaît ici une sorte de beauté dans les gestes d'application, une esthétique de l'action du client personnel ou de l'organisation. Cette suite pratique s'inscrit en cohérence totale avec l'esprit de l'ensemble de la démarche de transformation.

Cette dernière partie de ce texte définit avec autant de précision que possible les étapes clés qui caractérisent et suivent le processus d'émergence systémique. Elle détaille comment les plans d'actions et autres mises en œuvre prennent leur place sans effort, comme s'ils surfaient sur une énergie environnante plus large, un environnement en partenariat, un univers en connivence synchronique. Avec cette phase de planification et de suivi des plans d'action, l'ensemble du processus de transmutation ou d'auto organisation se met en œuvre. C'est cela qui est couramment appelée « la magie » du coaching.

Une précaution s'impose toutefois sur la forme et le contenu du texte ci-dessous. Le sujet n'est pas simple à entamer par écrit. Les mots de tous les jours ne sont quelquefois pas suffisamment subtils pour parler de la qualité d'écoute et de présence qui caractérise la maîtrise du métier de master coach. Les mots courants de notre langage quotidien ne permettent pas de facilement décrire le processus particulier, foncièrement novateur du coaching systémique.

Afin d'exprimer l'esprit de la pratique du maître coach, nous ferons quelquefois appel à des propos inhabituels, à des analogies surprenantes, à des métaphores originales. Cela permettra peut être d'illustrer comment les chemins de traverse et les sentiers détournés qu'offre le langage permettent de sentir, de réfléchir et d'agir autrement.

- **Attention:** Par ailleurs en coaching, les mots servent souvent justement à combler le silence et à nous distraire de l'intimité d'une présence réellement profonde.

Dans des contextes sociaux et professionnels, le verbe nous sert trop facilement à remplir le vide, à esquiver une réelle écoute de soi-même comme une véritable présence à l'autre, voire à la profondeur de notre univers environnant. Ceci est particulièrement vrai au sein de groupes ou autres systèmes collectifs, équipes ou organisations, où il est bien trop rare de trouver une véritable appréciation de la beauté et de la véracité au sein des profondeurs du silence partagé.

Alors que le langage prétend généralement communiquer ou informer, il agit plus souvent comme un bruit voire comme un bouclier. Il sert trop couramment à éviter et à détourner, à convaincre et imposer, à se protéger et à endormir l'autre ou le collectif. En revanche, le vide accueille plus facilement l'échange véritable, le dialogue. L'écoute attentive et le respect de la diversité s'enracine au sein des creux, des espaces et volumes créés par le silence partagé et la réelle attention libre et sans intention s'y épanouie.

Par conséquent, écrire un texte sur l'écoute en général et sur la présence du maître coach en particulier est une aventure relativement paradoxale. Il vaudrait mieux se taire et laisser s'exprimer le silence du lecteur afin de lui laisser l'espace de sa propre recherche, les volumes de sa propre réflexion. En effet, il est utile d'envisager que seul le vide permet l'émergence d'une réelle pratique de l'écoute attentive et par extension de la maîtrise en coaching. Malheureusement, la page blanche est l'apanage de l'auteur, non celle du lecteur.

Afin d'œuvrer dans le sens de l'apprivoisement du vide et de sa puissance transformatrice, une bonne séance de silence, voire de méditation ou de contemplation est proposée au lecteur en guise de travaux pratiques, au cours de la lecture de ce texte, et si possible de façon quotidienne.

En réalité, nous considérons que ce texte pourrait servir à la fois d'introduction et d'approfondissement à la pratique et aux outils du coaching présentés au sein d'autres textes. Il ne reprendra pas une présentation détaillée de ce qui est déjà fort bien fait par ailleurs par de nombreux auteurs. Ces écrits sur les techniques de coaching individuel, d'équipes et d'organisations sont utiles. Ils concernent la panoplie d'outils, les stratégies, les techniques pratiques et le savoir-faire du coach professionnel.

Mais encore une fois, nous proposons ici que la pertinence de toutes ces autres attitudes, techniques, tactiques ou compétences présentées par ailleurs repose sur une bonne compréhension et mise en œuvre d'une posture de coach adéquate. Nous pensons que celle-ci mérite d'être vraiment approfondie par tout coach qui souhaite acquérir une véritable maîtrise du métier afin de le pratiquer en coaching individuel ou collectif.

Comme ce texte souhaite le démontrer, seule cette « qualité d'être » de maître coach systémique permet aux clients solitaires ou collectifs d'effectuer les formidables changements de perspective de vie personnelle, professionnelle et de culture organisationnelle que la profession est réputé pouvoir permettre et accompagner. En somme, plutôt que centré sur comment faire du coaching, la question abordée ci-dessous concerne surtout le savoir être d'un véritable maître coach systémique.

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

LES FONDATIONS DU COACHING SYSTEMIQUE

L'approche système est un ensemble théorique dont les applications se déclinent dans toutes les sciences modernes. Plus qu'un ensemble de concepts, cette approche est devenue une nouvelle perspective cohérente qui s'applique à toutes les facettes de la réalité. Il serait même possible d'affirmer que si l'approche cartésienne a fortement influencé le développement des sciences jusqu'au siècle dernier, c'est l'approche système qui aujourd'hui prend le véritable relai comme fondation des recherches en biologie, en physique, en météorologie, en médecine, en psychologie, en économie. Et puisque le coaching est un des métiers des plus récents, il mérite d'être profondément enraciné dans une perspective résolument systémique.

Considérant en effet l'omniprésence de l'approche système dans la pensé moderne, il va de soi qu'elle sert aussi de fondation au coaching, le nouveau métier principal du vingt-et-unième siècle s'il en est. D'ailleurs le fait même de mentionner que le coaching est systémique est une redondance puisque le coaching est naturellement, intrinsèquement systémique.

Cela dit, si l'approche système est un ensemble théorique relativement bien élaboré, s'il est possible de consulter de nombreux ouvrages bien étayés qui en décrivent la pensée et ses nombreuses applications, il est bien moins aisé d'en vivre sa réalité de façon quotidienne. Si l'approche système est

souvent appliquée à des ensembles pour comprendre des phénomènes complexes, cette théorie est bien moins utilisée quotidiennement dans la compréhension immédiate des comportements individuels et des relations interpersonnelles.

- **Exemple :** La théorie fractale qui stipule que des schémas identiques se répètent à l'infini à des niveaux hiérarchiques différents d'un même système est facilement compréhensible. Les exemples scientifiques de cette notion sont multiples. Elle est quotidiennement observable partout dans la nature. Il est toutefois moins aisé d'en vivre sa réalité en temps réel, dans notre quotidien, en observant des cohérences entre des séquences de comportement individuels et collectifs de quelques minutes, de quelques jours et de quelques mois.

La grille systémique peut être constamment utilisée pour mieux comprendre presque tous les aspects de notre vie quotidienne.

Exemples : Il est régulièrement possible de constater :

- Que les couples et les équipes ne se forment pas par hasard,et qu'elles développent une résonnance systémique qui échappe à la compréhension cartésiennes.

- Que les individus répètent des schémas comportementaux simples et complexes dans des contextes très différents, dans leur façon de conduire leur voiture, de jouer un sport, de diriger une équipe, de se comporter dans leur famille, de formuler leurs phrases, etc.
- Que les processus et résultats de toutes les réunions d'une même entreprise peuvent se ressembler, quels que soient les acteurs présents comme les thèmes ou les sujets abordés au sein ces réunions,
- Que la préparation d'un projet lors d'une séance de travail de quelques heures peut déjà fournir des informations très précises sur les résultats probables du projet à un an.
- Que la qualité des interfaces entre les partenaires au sein d'une relation peut très fortement refléter les interfaces de chacun pris individuellement par ailleurs, au sein d'autres relations.
- Etc.

Tout cela est de plus en plus étudié et intégré dans des approches modernes d'accompagnement individuel, d'équipe et d'organisation. Alors assumons que le métier de coach est justement le métier d'accompagnement le plus récent au sein du paysage du conseil et des services à la personne et aux ensembles collectifs sociaux et professionnels. A ce titre, dans sa pratique résolument moderne, Il est évident que le coaching hérite le plus d'une perspective systémique, presque de façon naturelle.

- **Attention :** Plus qu'avec n'importe quelle autre approche d'accompagnement individuel ou collectif, le coaching met en œuvre des stratégies systémiques respectueuses de l'autonomie du client afin de faciliter l''émergence de ses propres dynamiques et solutions.

Plus que n'importe quelle autre approche, le coaching repose sur une philosophie de non-intervention et de non contrôle, laissant les capacités naturelles d'auto organisation systémique faire leur œuvre au cours de séquences et séances de dialogues individuels et collectifs.

La première étape pour bien comprendre et mettre en œuvre ce que le coaching apporte de particulier est d'appréhender l'art et la manière de créer l'espace au sein duquel l'auto organisation du client individuel et collectif devient naturellement possible. Au sein de cette première partie et tout au long du reste du texte ci-dessous, nous soulignerons comme la présence du maître coach *est en elle même* l'espace de croissance du client. Pour beaucoup, il s'agira surtoutt de la compétence essentielle de non-contrôle et de non-intervention dans une démarche de coaching de personnes, d'équipes et d'organisations.

Pour consulter un programe de formation aux fondamentaux de la maîtrise du coaching

Pour consulter un programe de formation aux compétences de coaching pour managers

Une compétence évidente, et sous-estimée: l'écoute

Constatez dans un premier temps que la compétence de l'écoute est le parent pauvre des écrits sur le coaching. L'écoute du coach n'est que rarement développée au sein de la multitude d'articles d'approfondissement sur le métier. L'écoute n'est que rarement le sujet de maîtres conférenciers lors de tables rondes ou d'exposés centrée sur l'évolution des compétences professionnelles du coaching. En apparence, savoir se taire et écouter est une compétence que l'on est invité à considérer comme allant de soi dans tous les milieux de cette profession.

Constatons-le aussi, les articles et conférences sur des outils plus complexes, intellectuels et dynamiques sont plus courants et attirent beaucoup plus d'attention. Poser des questions, reformuler, faire préciser des objectifs, susciter des plans d'action, accompagner des mises en œuvre, voilà des compétences beaucoup plus nobles par leur richesse et surtout par leur nature beaucoup plus active. De toute évidence, elles sont beaucoup plus développées par oral et par écrit.

Notez d'ailleurs qu'en général dans le monde des affaires, les modèles théoriques complexes accompagnés d'actions affirmatives sont beaucoup plus valorisés que les techniques simples, humbles et légères. N'oublions pas que dans notre société occidentale, simplicité est bien trop souvent synonyme de bêtise. Entre simple et simplet, la frontière est fine. En coaching aussi, l'accent bien trop souvent mis sur des compétences telles les questions puissantes ou les plans d'action performants sert sans doute à souligner que le métier repose d'abord sur un professionnalisme sérieux, des techniques bien étudiées, des outils efficace et une démarche bien centrée sur l'obtention de résultats probants et mesurables. Que d'activisme !

Dans ce sens, il existe sans doute un impératif de marketing et de vente. Pour marquer l'esprit d'un client potentiel, il est assurément difficile d'affirmer que le coach est un professionnel qui pratique un art qui repose une attention sans intention. Ca ne fait pas sérieux de soutenir que le coach pratique surtout une écoute attentive afin de laisser l'essentiel de l'espace au déploiement de l'envergure du client. Cette approche ne se prête pas facilement à la création d'un modèle théorique exclusif qui peut attirer l'attention de grands théoriciens de la relation. Pas plus que cela ne permet de se faire accompagner par de nombreux schémas illustratifs et complexes présentables par powerpoint et autres projections technologiques au sein de conférences internationales.

En effet, ce n'est pas très facile de faire de l'écoute attentive et de la présence du coach un concept réellement vendeur. La mise en avant de compétences apparemment plus consistantes, telles le contrat, les questions puissantes, les plans d'actions sûrs et détaillés sert à mieux différencier et renforcer l'identité professionnelle des coachs.

- **Attention :** Malheureusement, même en situation de vente, cette attention portée sur les compétences actives du coach se fait souvent au détriment de l'écoute simple, patiente, humble et respectueuse permise par la présence attentive qui seule facilite l'émergence naturelle des réels besoins et enjeux des clients.

Par ailleurs, beaucoup de personnes se disent que l'écoute et la présence attentive, c'est relativement facile. C'est tout simplement savoir se taire tout juste le temps d'écouter et de comprendre. Ecouter, c'est savoir être avec l'autre le temps de nouer une relation de confiance, avant de passer aux choses sérieuses. En réalité, l'écoute est perçue comme une compétence tellement inactive qu'elle en devient presque passive.

Par ailleurs, le public plus large donne quelquefois à l'écoute une définition négative. Pour paraître compétent, il faut surtout savoir bien débattre pour convaincre, bien argumenter pour vendre. Il faut démontrer que l'on est sûr de son coup. Ecouter c'est démontrer que l'on ne sait pas. Ecouter, c'est faire preuve de doute. Ecouter, c'est ne rien faire.

Par conséquent, lorsqu'une personne n'intervient pas, si elle se retient d'interrompre ou de répondre, si elle ne s'agite pas d'impatience dans son fauteuil, alors elle ne fait qu'écouter. Simplement assimilée par la majorité de l'humanité à « ne pas faire autre chose », l'écoute réelle est aujourd'hui une des compétences de vie les moins appréciées, et lsauf dans des milieux très restreints, a moins approfondie.

Le résultat est évident lors de diverses formations au coaching. Il y est habituel de constater que les apprentis au métier considèrent que d'office, ils savent écouter. Pour eux, qu'y a t-il de plus simple ou de plus naturel que de prêter attention à ce que dit l'autre afin d'y réagir intelligemment? Tout au long de son apprentissage de vie, chacun a appris à écouter ses parents, ses professeurs, ses patrons, ses clients, peut-être ses partenaires, et ses enfants., mais là c'est moins sûr. Alors, passons rapidement à la suite du programme.

Certains participants en formation au métier de coach sont tellement convaincus de leurs compétences en matière d'écoute qu'ils tentent de négocier la possibilité de se passer des quelques séances de formation centrées sur son apprentissage. Ils veulent rapidement se concentrer sur les ateliers plus sérieux tels les outils de transformation du cadre de référence du client ou ceux qui concernent la bonne conception et le suivi de plans d'action efficaces.

Quelquefois, le néophyte est même très impatient de remplir sa besace avec d'innombrables techniques à la fois riches et variés. Comme le plan de vente pour un vendeur débutant, les méthodes, outils, procédures et autres techniques qui offrent à tout métier quelques éléments de prévisibilité sont assurément utiles et rassurants. Cette soif d'outils peut toutefois souvent mener le coach débutant à vouloir à tout prix chercher et intégrer dans le coaching des outils théoriques et des méthodologies qui n'y ont strictement rien à voir. Mais ça rassure.

- **Attention:** Si le coaching est réputé être une approche entièrement ouverte afin de laisser toutes les options de cheminement à l'initiative du client, ceci afin de faciliter l'expression de son autonomie, il serait totalement paradoxal de le faire en respectant des procédures, des méthodes, des stratégies et autres outils préconçus.

Pour le néophyte dans le domaine, toutefois, c'est trop souvent les compétences actives qui sont considérées comme sérieuses et les schémas théoriques complexes et bien argumentés qui composent l'essentiel du métier.

Par conséquent, leur impatience à apprendre ce qu'ils croient être le plus important font qu'ils ne veulent pas perdre trop de temps sur la compétence centrale qui est l'écoute sous forme de présence attentive, respectueuse, silencieuse et sans intention aucune sur le client ou sur l'objet de sa démarche. C'est bien dommage.

Ecouter à la façon d'un coach

D'autres candidats à l'apprentissage du métier de coach sont moins débutants puisque déjà formés à des approches psychologiques ou issues du mouvement du potentiel humain comme la PNL, l'AT, la Gestalt, l'approche Jungienne, etc. Ceux-là considèrent aussi que pour eux, la pratique de l'écoute n'a pas de secrets. Pas besoin de perdre son temps pour réviser une compétence aussi commune qu'elle peut être évidente. Ils souhaitent tout de suite passer à ce qui semble réellement différencier le coaching, ce qui prétend rendre ce nouveau métier distinct des autres approches plus traditionnelles.

De toute évidence pour ces professionnels, le coaching est une technique d'accompagnement qui s'inscrit clairement dans la même lignée que de nombreuses autres méthodes déjà connues sur le marché. Pour eux, ce nouveau métier suit une ligne déjà tracée par d'autres approches préexistantes. La base commune à tous ces métiers, c'est l'écoute du client. Ensuite suivent différentes techniques d'accompagnements. Peut-être que le coaching

apporte quelques outils comportementaux spécifiques relativement performants, mais c'est à peu près tout.

- **Attention :** Plutôt que de considérer que le coaching est une nouvelle approche à part entière, un nouveau métier complètement original, les professionnels des métiers de la relation viennent au coaching comme ils apprendraient de nouveaux outils relativement accessoires, de nouvelles tactiques pratiques voire une nouvelle étiquette commerciale.

Ces professionnels ne considèrent pas que le métier de coach pourrait remettre en question leur profession déjà acquise, leur professionnalisme déjà installé, voire tout leur passé professionnel déjà enraciné. Ils viennent simplement ajouter une nouvelle corde à leur arc, une petite variante à leur métier de base.

- **Attention :** En tant qu'apprenti coach, il est utile de concevoir que la nouvelle profession la plus dynamique du troisième millénaire pourrait totalement remettre en question nos racines personnelles et professionnelles; que le coaching pourrait véritablement changer notre façon de percevoir la réalité, voire notre façon d'être dans notre environnement quotidien.

Mais pour réellement saisir ce qui rend le coaching extraordinairement puissant, il est nécessaire ne pas tout de suite vouloir l'alourdir, l'embellir, l'améliorer. Bien au contraire. Il faut tout de suite envisager que si le coaching est une approche originale et performante, c'est d'abord parce qu'elle est extrêmement légère, minimaliste, voire simple, au sens noble du terme.

C'est une approche tellement épurée dans sa modernité qu'elle ressemble plus à une esquisse de maître qu'à un tableau élaboré. Comparée à d'autres approches plus anciennes, le coaching propose de manier le coup de crayon à la façon d'un artiste chevronné ou de tenter la pureté aérienne d'une très simple mélodie, jouée par un maître musicien.

Dans ce sens, le coaching hérite plus de la révolution de l'information qui se nourrit de légèreté, de vitesse, de mobilité, de virtualité. Il fait fi des distances dans l'espace et le temps, d'investissements lourds et de mises en œuvres pesantes. Cette approche est née dans les années 90. Elle a muri avec le tournant du siècle et commence à peine à s'épanouir avec le troisième millénaire. La véritable question qui se pose est comment la pratique du coaching fait-elle abstraction de tous les outils plus anciens qui datent de la révolution industrielle ou du mouvement humaniste ?

Au début de leur apprentissage, beaucoup de professionnels déjà installés peuvent être rapidement déçus par la simplicité apparente du métier. Ils n'en saisissent pas tout de suite l'efficacité esthétique, la justesse subtile qui à un instant imprévu peut rendre un silence chaleureux beaucoup plus efficace qu'une question intelligente, la répétition d'un simple mot du client dix fois plus pertinent qu'un long développement théorique. La conscience de la beauté intrinsèque du coaching vient plus tard, avec beaucoup, beaucoup, beaucoup de pratique.

Ce n'est qu'à la longue que le professionnel du métier constate que pour véritablement préserver son originalité et sa puissance, le coaching doit rester extrêmement simple, léger comme un souffle. Par conséquent et par définition, le coaching ne s'ajoute pas d'autres approches historiques et ne peut se cumuler à d'autres méthodes plus élaborées. Il s'en débarrasse, s'en déshabille, s'en allège et s'en sépare. Paradoxalement, c'est par sa qualité pure et aérienne, par ses vides centrés sur l'essentiel que le métier devient extraordinairement performant et se différencie sur le marché.

- **Attention :** Ce cadre de référence qui repose sur une attitude épurée et une présence humble et simple, fait que le coach n'écoute pas ses clients comme les autres. Peut-être même que dans certains cas, le coach n'écoute pas du tout ce qu'observent, écoutent et analysent attentivement les professionnels d'autres métiers.

En tout les cas, ce qui se confirme systématiquement lors de formations au réels fondamentaux du métier de coach, c'est la difficulté majeure qu'éprouvent tous les participants, sans discrimination quant à leurs origines: Ils butent tous sur leur capacité d'apprendre à réellement se repositionner pour écouter à la façon d'un coach. Ce qui leur échappe au cours de leur apprentissage du métier, c'est d'abord et surtout la posture spécifique du coach, la présence attentive et silencieuse, sans intention aucune, ni sur le client ni sur son résultat.

L'apprentissage comportemental de l'écoute

La réelle capacité d'écoute du coach représente la fondation essentielle sur laquelle repose la maîtrise de tous les autres outils et techniques du métier. Seule une écoute profonde et une présence attentive permet aux autres compétences du coach de déployer une puissance qui dépasse de simples outils comportementaux pour ensemble devenir un véritable creuset de transformation.

A l'observation, cette forme particulière de présence attentive et d'écoute sans intention est difficile à appréhender, souvent presque douloureuse à pratiquer.

- La grande surprise pour chacun, c'est qu'écouter l'autre sans se laisser prendre par la compréhension intellectuelle de ses propos est une première difficulté presque insurmontable.
- Apprendre à garder le silence, afin d'être profondément présent au processus même d'accompagnement et à ses propres sensations et intuitions nécessite un deuxième apprentissage.
- Se laisser surprendre par une conscience plus large qui englobe le coach, le client et tout le contexte qui les réunit suppose encore une autre qualité de présence attentive.

Pour beaucoup, les étapes d'apprentissage de la simple présence sans intention du maître coach est presque aussi ésotérique et difficile que le serait l'apprentissage de la méditation voire de la lévitation.

Cet apprentissage repose sur une pratique rigoureuse, sur une discipline attentive, sur un rodage quotidien. Cette écoute particulière s'apprend comme un autre ferait des gammes ou de la musculation. Cette écoute à la façon du coach professionnel n'est donc pas aussi naturelle qu'on le suppose. Elle est loin d'être acquise. De toute évidence, elle ne s'improvise pas mais se rode. Dans le sens étymologique du terme, il s'agit là d'une véritable discipline comme lors de l'apprentissage d'un instrument de musique, d'un art martial, d'un métier de haute précision, d'une méditation partagée.

- **Attention :** Pour acquérir une maîtrise il faut de la discipline, et pour acquérir une discipline il faut de la maîtrise. Bien entendu, cet apprentissage commence et finit par la transformation de l'apprenti. Cela peut faire du coaching une approche pratiquement alchimique dont les conséquences sont importantes en transformations personnelles, tout d'abord pour le coach.

Puisque l'écoute est la technique la moins active, celle où il s'agit le moins de faire, elle est aussi celle qui est la plus révélatrice du savoir être du coach.

- Lorsque le coach ne fait rien, il ne peut plus se cacher derrière son verbe, ses connaissances, son activité et ses outils.
- Ecouter sans interférer ni se manifester, rester dans un silence ouvert et paisible dans la relation, c'est presque synonyme de lâcher tout contrôle, de mettre son âme à nu.
- Inconditionnellement offrir à l'autre son espace de croissance et recevoir son expression telle qu'elle est et son cheminement tel qu'il se présente nécessite de savoir l'accepter tel qu'il est sinon de franchement l'accueillir.
- Ecouter réellement, c'est aussi tout simplement être présent à l'autre et à soi-même sans artifices, sans retenues, sans fuir l'intimité qui régulièrement surgit au sein de la relation ainsi permise.
- Ecouter, c'est faire confiance à la cohérence et pertinence de ce que l'autre apporte de plus humain sinon de divin, à la beauté de ce qui va inévitablement émerger de son dialogue comme du contexte partagé, beaucoup plus large et bien plus significatif pour les acteurs en présence.

Savoir écouter comme le fait un coach professionnel peut aussi ouvrir de nombreuses portes sur des univers inhabituels, sur des parcours quelquefois peu conventionnels. Osons l'affirmer : avec un peu de rodage, l'écoute attentive et profonde permet de régulièrement trouver un espace très proche de ce qui est vécu lors d'une pratique méditative, voire lors d'un parcours spirituel.

Soulignons-le aussi, il ne s'agit pas ici d'un type de travail qui se limite au coaching de vie, au coaching individuel, au coaching professionnel ou au coaching d'équipe et d'organisations. Dans la démarche d'un maître coach, toutes ces catégories illusoires s'éffacent les unes après les autres. La vraie maîtrise en coaching ne présuppose pas un découpage de la dimension humaine en tranches exclusives les unes des autres. Le coaching tout simplement centré sur l'homme dans toutes ses dimensions personnelles, sociales, professionnelles, collectives et divines.

En écoutant réellement, le coach peut sentir qu'il devient transparent à lui-même, qu'il s'oublie ou s'efface au bénéfice de ce qui se passe chez le client, avec le client dans la relation, au sein du contexte partagé, bien plus large que les acteurs en présence. Cette attention libre peut quelquefois ressembler à une forme de transparence identitaire où tout l'espace interactif est réellement laissé disponible au cheminement du client voire à celui du coach.

Par sa présence attentive libre de toute intention, le maître coach participe activement à la création d'un véritable creuset de développement : l'espace du coaching. C'est ce creuset ou cet espace qui à son tour permet la mise en œuvre d'un processus de développement ou de transformation qui emporte à la fois le coach et le client. En lâchant son contrôle sur le processus de coaching, le coach accepte que ce processus puisse l'inclure. En finale, ce processus peut finir par lui échapper. Il en devient l'outil.

De toute évidence une réelle écoute et la présence attentive sous-jacente sont les compétences les plus proches de la véritable philosophie du coaching. Elles permettent:

- Aux clients et à leurs enjeux de prendre toute leur place afin de pouvoir se déployer et prendre leur envol.
- Au coach de réellement lâcher prise afin de se positionner à la fois à l'intérieur de lui même et autour de cet espace exceptionnel réservé au client, afin de commencer à le percevoir dans la réalité de son immense potentiel.

Dans le détail, le texte ci-dessous présente les nombreuses facettes et conséquences de la présence attentive et de l'écoute sans intention du coach systémique. Il décrit ensuite comment ces compétences très simples permettent l'émergence naturelle de nouvelles perspectives, celles qui presque spontanément permettent la transformation fondamentale des clients comme celle de leurs coachs.

L'écoute au delà des propos du client,

Si l'écoute du coach est particulière, c'est surtout parce que cette compétence met directement et subtilement en œuvre le cadre de référence même de la profession. En effet et rappelons-le ici, le coaching est une approche qui est réputée reposer sur un certain nombre d'axiomes fondamentaux, dont la portée est presque existentielle:

- Premièrement en coaching, le client est à priori considéré comme un être unique, intelligent, capable, clair, et motivé. De faire appel au coaching pour progresser dans sa vie personnelle ou professionnelle est d'ailleurs déjà un signe évident et exceptionnellement sain de motivation et de responsabilité .
- Deuxièmement, le client est à priori considéré comme très bien informé quand au sujet qui le préoccupe. Il en a déjà largement fait le tour. Il est donc l'expert attitré dans la connaissance de son projet, de ses enjeux, de son avenir et du projet en devenir qu'il représente en tant que personne.

Ces deux principes font partie de la fondation essentielle d'une démarche active de coaching.

- **Attention :** Par conséquent, un coach pourrait considérer que l'écoute centrée sur le thème du client individuel ou collectif et l'analyse de ses propos centrés sur la description du sujet qui le préoccupe n'a que peu d'intérêt, ni pour le client, ni pour le coach.

Constatons en effet que le client ne peut relater que ce qu'il sait déjà. Par ailleurs, le descriptif très précis et souvent sur détaillé voire réitératif de la situation bien connue par le client ne peut que continuer à renforcer son cadre de référence déjà acquis, ses perspectives déjà inventoriées. Il faut savoir que si le client individuel, équipe ou organisation fait appel à un coach, c'est justement parce que tout ce qu'il sait déjà de sa situation ou de son enjeu ne l'a pas franchement aidé jusque là à résoudre son problème ou réaliser son ambition.

Par conséquent, ce n'est pas en accompagnant le client à explorer encore plus loin là où il a déjà maintes fois cherché que les partenaires en conversation finiront par trouver de nouvelles solutions. Sauf, bien entendu, si l'expert qui accompagne le client ne se considère bien mieux informé ou outillé que le client, voire bien plus intelligent que ce dernier.

- **Attention :** A quoi en effet, peut servir l'accompagnement par un coach au sein un paysage que le client individuel ou collectif a déjà exploré au point de vouloir faire appel à l'écoute d'une tierce personne pour justement sortir de son impasse?

Il se peut toutefois que le client manque de connaissances, de compétences, de savoir faire ou d'informations. Il se peut que le client n'ait pas les moyens de réellement faire tout seul le tour de son problème ou qu'il n'ait pas les connaissances techniques ou intellectuelles qui lui permettent de réaliser son ambition. Dans ce cas, le client aura assurément besoin de se procurer des compétences plus pointues en s'adressant à un formateur, à un consultant expert ou à un spécialiste. Mais assurément, il n'aura pas besoin (que) de l'accompagnement d'un coach.

- **Exemple :** Considérons une situation de coaching de sportif olympique. Le champion peut ressentir la nécessité de se faire accompagner par un coach. Toutefois, il faut comprendre que si le coach en savait plus et était plus capable que le champion dans le domaine du sport concerné, il serait très probablement à sa place.

Le sportif de haut niveau n'est habituellement pas limité par sa connaissance de la spécialité qu'il pratique. S'il a besoin d'un coach, c'est plutôt afin d'être accompagné de façon respectueuse dans la recherche de sa propre performance, à sa façon, et compte tenu de son expertise propre déjà extrêmement bien développée.

Par comparaison, un débutant ou sportif moyen dans le même sport aura sûrement besoin d'être aussi accompagné par un expert ou un instructeur qui serait à même de lui proposer des stratégies, des solutions, des comportements plus appropriés. Cet expert ne serait pas un coach mais un instructeur. Un véritable coach n'est pas un instructeur et ne pourrait remplacer les compétences de ce dernier.

- **Exemple :** Un ingénieur, chef de projet, souhaite travailler avec un coach afin de trouver des solutions pour arrêter les interventions constantes issues de son environnement qui inlassablement lui demandent des études et analyses préalables sur tous les risques que comporte la mise en œuvre du projet qu'il doit mener à bien.

Ces demandes incessantes ont pour effet malheureux de retarder le projet et d'en augmenter le coût de façon inacceptable pour les commanditaires. Au cours du travail avec son coach, il s'avère que l'ingénieur ne peut s'empêcher de détailler et sur détailler toutes les informations qu'il a sur sa situation, se lançant presque dans une formation du coach au métier de chef de projet au sein d'une entreprise à haut risque. En somme, comme le révèle un regard systémique ou fractal sur la situation, le client fait avec son coach exactement ce que son environnement fait avec lui, et qui l'empêche d'avancer. Le coaching ne peut pas avancer, en tous les cas, pas plus que le projet.

Afin de limiter les demandes d'analyses complémentaires, il s'avère au cours de l'accompagnement que cet ingénieur doit prendre un certain nombre de risques relationnels au sein d'un système complexe. Il doit dire non aux demandes de plus d'informations, mais il n'est pas prêt à prendre ce risque. L'ingénieur est mis en situation d'apprendre à mettre des limites aux exigences issues de son environnement frileux. La relation de coaching tourne autour de la question de comment faire pour fixer ces limites, compte tenu du fait que toutes les options comportent des risques que l'ingénieur ne souhaite pas assumer.

Comme au cours de nombreux coachings, la réponse ne viendra pas du contenu de ce que l'ingénieur raconte inlassablement de son environnement. Sa façon de poser le problème dans la relation avec le coach peut révéler beaucoup plus d'informations sur ses propres limites et sur les solutions qu'il pourrait envisager pour encadrer les demandes issues de son environnement.

Chercher une solution là ou l'ingénieur se raconte est inutile. Il est probablement le mieux outillé au niveau technique et le mieux informé pour conduire sa mission à bien au sein de son contexte. Un coach ne peut l'accompagner que s'il évite de se perdre dans les détails du contexte technique et relationnel que l'ingénieur connaît déjà et auquel il s'est adapté, que trop bien.

Le même type de paradoxe se pose lors d'accompagnement d'équipes voire d'organisations. Lorsqu'il est question de ces accompagnements collectifs, des formulations détaillés d'objectifs à atteindre et de moyens à mettre en œuvre sont généralement proposés par les responsables d'entreprises et leurs porte-paroles. Ces mêmes responsables et porte-paroles veulent ensuite mener le processus d'analyse et de recherche d'options de coaching comme s'il s'agissait de définir le contenu d'une formation ou de suivre la mise en œuvre de solutions apportées par un consultant.

Ces dirigeants, et autres interlocuteurs privilégiés sont peu accoutumés à la mise en œuvre d'un processus émergeant là où ils veulent rapidement voir un plan d'action bien ficelé, efficace, et centré sur des objectifs précis et à priori immuables. Comme lors d'un coaching individuel, toutefois, le coaching d'équipes et d'organisations doit laisser une large place à l'inattendu ou à l'émergeant, une fois le processus engagé. Comme en coaching individuel, si la tête veut à tout prix diriger et contrôler, les résultats ne seront rarement ceux d'un changement de perspective permettant d'atteindre

des résultats innovants.

Par conséquent, il est important pour les coachs de ne pas trop rapidement se précipiter dans le sens prédéterminé par la raison de son client sans écouter au delà de ses mots trop réfléchis, qui décrivent ce que le système sait déjà depuis fort longtemps. En coaching, les évidences logiques des objectifs initiaux des clients individuels et collectifs révèlent justement les limites d'un cadre de référence restreint qui inhibe le potentiel qui gagnerait à être libéré de ses contraintes.

- **Attention :** Un coach systémique part souvent du principe que comme pour une personne individuelle, si une organisation sait poser un problème, un enjeu ou une ambition de façon juste, elle sait tout aussi bien mettre en œuvre tout ce qu'il faut pour le résoudre ou l'atteindre de façon plus que satisfaisante.

Si plutôt que de procéder sans plus attendre dans cette voie, cette même organisation fait appel à un coach, c'est justement pour être entendue au delà de ses mots et connaissances installées, être comprise au delà de ses définitions et être accompagnée au delà de ses façons habituelles de percevoir, de comprendre et d'agir.

De toute évidence, lorsqu'il s'agit de maîtrise de l'écoute par une présence attentive de e qui est dit au delà des mots par les clients, les différences entre coaching individuel, d'équipe et d'organisations s'estompent très rapidement.

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

Soigneusement éviter l'impasse du client

Lorsqu'un client, compétent par définition, fait appel à un coach, c'est principalement pour être accompagné hors de ses sentiers battus, être attiré hors de ses autoroutes de pensés, être aspiré hors de ses perspectives habituelles, être provoqué hors de la contrainte de ses routines.

C'est pour cela qu'afin d'être efficace, la compétence d'écoute du maître coach gagne à se centrer sur tout ce que le client ne dit pas, sur les limites implicites de sa façon d'envisager sa préoccupation, sur les contraintes structurelles de ses croyances et de ses habitudes, sur les frontières externes de sa façon de concevoir sa réalité.

C'est cette écoute originale *autour* de ce que dit le client qui est suggérée lorsqu'il est affirmé que le coach écoute la forme plutôt que le contenu des propos de son client. C'est en centrant son écoute et son attention

- sur les limites externes du champ d'exploration du client,
- sur les frontières implicites qui encadrent son propos,
- sur les structures sous jacentes qui organisent son discours,

que le coach peut éventuellement l'aider à entrevoir d'autres espaces du possible.

Par conséquent, nous pouvons constater que la démarche du maître coach repose sur un jeu interactif très subtil, une danse relationnelle essentiellement créative et émergeante.

- D'une part, et très naturellement, le client personnel ou l'organisation tente de détailler avec précision sa réalité et le contexte de ses difficultés et enjeux pour expliquer au coach pourquoi et comment il se trouve face à une épreuve ou dans une impasse qu'il perçoit sans issues.

- **Exemple :** En coaching d'équipe et d'organisation, les clients souhaitent presque systématiquement que leurs coachs entreprennent au moins une dizaine d'interviews préalables individuels avant de se lancer dans n'importe quel accompagnement, afin bien comprendre le contexte collectif.

En effet il est aussi souvent affirmé qu'un coach individuel doit d'abord écouter un prescripteur, un patron, et pourquoi pas d'autres acteurs pertinents avant même de rencontrer un client désigné par cet ensemble. Or si toutes ces perceptions étaient tellement valides, pourquoi le problème n'est-il pas résolu par l'ensemble de ces acteurs si bien éclairés ?

Bien entendu, si le coach suit le client individuel et collectif de trop près dans cette dynamique descriptive et analytique, il le rejoindra rapidement et sera également enfermé dans le même périmètre conceptuel, au sein de la même réalité sans issue.

- D'autre part, le coach écoute un peu autour, au dessus et en dessous de ce descriptif, comme en imaginant le client dans un paysage autrement plus riche en opportunités.

- **Exemple :** En coaching d'entreprise ou d'équipe, le coach peut immédiatement éviter des interviews individuelles au prétexte que s'il s'agit de coaching d'équipe, les avis personnels ne comptent pas ou peu. En effet, le sens d'un système n'est jamais composé de l'addition des sens de ses parties.

En tous les cas, le maître coach systémique ne centre pas son écoute que sur le contenu du propos du client dont les aboutissements insatisfaisants lui sont déjà trop bien connus. Il est bien plus intéressant d'écouter le sens caché des propos d'un client. Il s'agit là d'entendre tout ce qui n'est pas perçu

ni exprimé.

En effet, à quoi ça rime de préparer un coaching personnel ou d'équipe par une série d'interviews individuelles ? Est-ce que cette exigence illustre que dans ces organisations, le management d'équipe ne se fait qu'au cours de séries de réunions confidentielles préalablement menées à deux ? L'organisation sait-elle travailler réellement en équipe et dans la transparence ?

Le type d'écoute d'un maître coach centré sur les processus n'est évidemment pas celui d'un expert compétent dans le champ restreint des préoccupations du client telles que ce dernier le définit. Cette écoute particulière tente plutôt d'imaginer le client dans son contexte général, dans sa globalité et dans son potentiel interactif ou systémique inexploré. Cette écoute permet, nous le verrons ci-dessous, l'émergence de résultats plus ambitieux et inattendus. Afin d'illustrer notre propos par un cas vécu, considérez la situation suivante :

- **Exemple :** Après avoir émigré dans un pays lointain pendant la majeure partie de sa vie, un client décide de retourner dans sa région d'origine. Rapidement, il se trouve en prise avec de grandes difficultés d'adaptation, surtout face à sa famille toujours restée sous l'influence d'une culture très homogène et fondamentalement traditionnelle.

Ce client fait appel à un coach pour être accompagné dans l'établissement d'une meilleure relation avec ses parents. Le coach écoute la description de la situation et reste attentif au contexte général qui englobe la description détaillée faite par le client.

Le client définit son évolution personnelle à l'étranger comme le facteur principal à l'origine de ses difficultés relationnelles avec ses parents. Au sein d'une autre culture, il a complètement changé. Les faits qu'il relate lui permettent d'expliquer l'écart actuel entre son cadre de référence et celui de ses parents. D'après le client, son séjour prolongé dans un pays lointain et au sein d'une culture radicalement différente l'a définitivement transformé. Il ne perçoit pas de retour possible à un état de conscience antérieur. C'est cela qui provoque sa rupture de perspective par rapport à celle de sa famille.

De fait, selon le descriptif du client, il n'y a pas grand-chose à faire. Il lui est impossible de revenir à ce qu'il était avant son départ, lorsqu'il était plus jeune. Il ne peut pas désapprendre tout ce qu'il est devenu afin de faire plaisir à ses parents et à son environnement culturel.

Avec un peu de recul, il est toutefois possible d'imaginer une situation relativement différente pour repositionner la relation entre le client et sa famille. Il est concevable par exemple qu'à l'origine, cette personne ait quitté son pays justement à cause d'un écart *préexistant* entre la vie qu'il souhaitait vivre et celle que lui réservait la tradition véhiculée par sa famille et son environnement trop local. Afin de prendre les moyens de se développer tel qu'il le souhaitait, ce client a peut-être justement décidé de quitter son pays afin de mettre une grande distance entre lui, sa famille et ce que lui réservait sa tradition.

Par conséquent, ce que le client perçoit comme un problème à l'heure actuelle était peut-être une solution très créative lors de sa jeunesse, il y des années.

- **Attention** : Si ce que le client définit comme un problème était en fait une solution, quel était le véritable problème, et aujourd'hui quelles pourraient en être d'autres solutions ?

Le type de logique posée par la question ci-dessus peut mener d'une part à la confusion et d'autre part à la réorganisation des schémas mentaux des acteurs en relation. Bien entendu, cette stratégie n'a de valeur que si elle permet au client de reconsidérer son problème complètement autrement puis de trouver des solutions originales qui pourraient lui convenir dans sa situation actuelle.

De plus, ce recadrage logique mérite d'être découvert par le client, peut être provoqué par le coach à travers une ou deux autres questions ou reformulations puissantes. Toujours est-il que notre propos ici est tout simplement d'illustrer ce à quoi le type d'écoute qu'un maître coach professionnel peut aboutir:

- **Attention :** L'écoute attentive du coach cherche à élargir le champ dans lequel se placent les propos du client. L'écoute se centre sur la ponctuation, le relief, le contexte et les enjeux qui existent autour ou au delà de ceux que le client pose dans son descriptif logique ou émotionnel.

Pour le moment, soulignons simplement que l'écoute attentive et la présence du maître coach ne sont pas tant centrées sur le contenu immédiat du descriptif du client, au premier degré. Le coach tente plutôt d'être présent et attentif à la fois à son client et au cadre de référence plus général au sein duquel son problème ou sa situation est posée.

Afin d'arriver à mettre en œuvre cette écoute spécifique, une sensibilité plus large, un savoir être plus profond est beaucoup plus utile que la simple acquisition de procédures ou de techniques et compétences comportementales.

Se libérer du besoin de comprendre

_« Pour bien écouter et l'accompagner de façon efficace, le coach n'a pas vraiment besoin d'analyser ni de comprendre le détail du contenu exposé par le client ».

Cette affirmation peut paraître paradoxale et même surprendre tous ceux qui ne connaissent pas le sens plus profond de la démarche de coaching. Or l'importance toute relative des propos exprimés par un client centré sur ses difficultés est régulièrement vérifiée par bon nombre de maître coachs professionnels. Il faut savoir qu'il est même tout à fait possible d'accompagner un client individuel ou une équipe dans des domaines techniques où le

coach ne comprend pas grand-chose, sinon rien.

Il faut savoir que lorsqu'un coach écoute son client, il est présent à l'ensemble de sa dynamique personnelle et professionnelle plutôt que de rester centré sur le propos plus restreint présenté par le sujet de ce dernier. En effet, le problème ou l'enjeu du client personnel ou organisationnel présenté lors d'une session particulière s'inscrit au sein d'un ensemble beaucoup plus large. Cet ensemble concerne tout le contexte du client : l'empreinte de son histoire, l'aspiration de son avenir, le carburant de ses motivations, les formes implicites de son cadre de référence, le poids de ses connaissances, l'importance son résultat recherché, les carcans de son expérience, etc.

- **Attention :** D'une façon générale, il est nécessaire d'envisager que le coach n'écoute pas les propos de son client solitaire ou collectif, mais qu'il écoute *avec* lui.

Une présence attentive à tout ce qui concerne le client, à tout ce qui existe au delà de ses propos, serait une définition plus juste de ce qui concerne l'écoute du coach systémique. Cette écoute a un effet indirect sur l'attention du client. Lorsqu'un coach écoute avec ses clients, les clients aussi commencent à s'écouter.

Quand les clients commencent à s'écouter plus profondément, l'attention portée à leurs dialogues personnels et collectifs se déplace. Ils commencent à se parler, d'eux mêmes à eux mêmes et avec leur coach plutôt que de parler au coach afin que ce dernier comprenne. Lorsque le dialogue d'un client s'adresse d'abord à lui-même, alors le coach devient transparent. Par conséquent, le vrai processus de coaching commence quand les coachs écoutent avec leurs clients, et lorsque les clients s'écoutent, en présence de leur coach.

- **Attention :** Ce type d'écoute peut souvent se voir dans le regard d'un client. Lorsqu'il s'explore au sein d'un dialogue centré sur une recherche intérieure, le client ne regarde presque plus le coach. Le client cherche en lui-même, et sa focalisation est intérieure.

En revanche, lorsque le client se raconte au coach, il le regarde attentivement, à l'affut des réactions de ce dernier, de l'effet que peut provoquer son histoire. Dans ce cas, le client ne travaille plus pour lui-même mais se raconte en se centrant sur la réaction de son coach. Ensuite, bien entendu, il en attendra une solution.

Les thèmes ou enjeux élaborés par des clients lors de sessions de coaching individuelles ou en équipe doivent être considérés comme de simples invitations à une autre forme de relation d'écoute. Un travail centré sur des objectifs d'actualité, des projets concrets ou des problèmes urgents peut en effet être perçu que comme de simples introductions ou entrées en matière. Par cette introduction issue de sa réalité quotidienne, le client solitaire ou collectif cherche un accès à des dimensions intérieures beaucoup plus importantes, au sein desquelles il souhaite se développer ou se découvrir, par le biais d'un dialogue personnel, élaboré face à son coach.

- **Attention:** De fait en coaching, les propos initiaux qui concernent un sujet ou un enjeu spécifique ne sont que des invitations posées par les clients. Ces propos ne sont que des portes qui s'entrouvrent sur des paysages beaucoup plus vastes ou des fenêtres qui donnent accès à des univers autrement plus importants. Pourquoi alors s'attarder sur le seuil de ces invitations et s'intéresser surtout à la seule porte ou fenêtre?

Par conséquent, afin de découvrir et d'explorer les enjeux fondamentaux du client solitaire ou collectif, ses dialogues doivent peu à peu évoluer vers des conversations intérieures où le rôle du coach est essentiellement d'être un témoin du cheminement du client. Le maître coach se limite à écouter avec le client, pendant que ce dernier commence à écouter ses propres propos.

Lacher le besoin de contrôler

Lorsqu'ils écoutent avec leurs clients, les coachs systémiques ne cherchent pas à complètement comprendre leurs propos. Pourquoi, en effet, vouloir comprendre les descriptions et explications du client?

- **Attention :** Le mot comprendre veut dire saisir ou encore appréhender, comme la police appréhende un voleur. Ces mots indiquent que vouloir comprendre correspond souvent à vouloir tenir, ou attraper, voire contrôler.

Comprendre signifie aussi englober, ou inclure comme un pays comprend plusieurs provinces, ou une boisson peut comprendre plusieurs ingrédients. Par conséquent, il est important pour un coach d'être conscient que vouloir absolument comprendre une situation correspond à vouloir en saisir ou en tenir tout les tenants et aboutissements.

- **Attention :** Rappelons qu'en coaching, le contrôle du contenu du client est réputé rester entièrement sous la seule responsabilité de ce dernier.

Le client connaît son propre contexte, ses enjeux, son histoire, ses objectifs, ses motivations, etc. comme jamais le coach ne pourra le comprendre. Par ailleurs, la relation de coaching est beaucoup plus large dans la mesure où elle inclus aussi le coach et tout son contexte personnel et professionnel. Il est impossible pour le coach de tout comprendre, de tout contrôler.

Considérons en effet qu'il nous est impossible de comprendre ce qui nous comprend. Nous ne pouvons tenir ce qui nous tient. Même si un des objectifs annoncés de la science dite moderne est de comprendre la vie, il faut savoir qu'intrinsèquement, cette ambition est hors de notre portée, presque par définition : puisque nous en faisons partie, c'est la vie qui nous comprend. Au mieux, nous pouvons tenter d'accueillir son mystère avec l'écoute profonde et la présence attentive qu'elle mérite. C'est l'attitude qui permet la mise en œuvre d'une véritable approche durable et respectueuse de l'humanité comme de son environnement naturel.

Il en est de même avec un client en situation de coaching. Si le coach est compris dans la relation de coaching, il ne peut la saisir ni la comprendre. Il ne peut que humblement la respecter et l'accompagner. Par conséquent, le coach et le client participent à un contexte commun qui les comprend. Au mieux, le coach peut accepter ce contexte, voire l'accueillir et lui faire confiance, mais le coach ne peut jamais véritablement le saisir ni le contrôler.

Par conséquent en coaching, il n'est pas utile de vouloir comprendre ce tout ce qui appartient au client et qui se manifeste peu à peu au sein de la relation. C'est au client de garder le cap de son cheminement, le sens de sa direction, la justesse de ses combats, la pertinence de ses enjeux, l'utilité de ses solutions. Le coach ne peut faire que l'accompagner par sa présence attentive, sans intention aucune sur le résultat bien souvent imprévisible.

Au sein de la communauté de coachs, l'importance de cette attitude, de cette posture de confiance dans les capacités du client à cheminer de son propre chef est maintes fois répétée comme une litanie. Mais elle est bien trop souvent oubliée au profit d'une illusion de savoir, de compréhension et de contrôle.

La conséquence de cette posture spécifique de confiance et d'humble respect est difficile pour tout apprenti coach. Il lui faut apprendre à lâcher prise sur son besoin de saisir et de comprendre. Il lui faut oublier des années d'apprentissage centrées sur le développement d'une attention accordée à tout ce qui n'est pas considéré comme central pour un maître coach.

Bien entendu, s'il sera nécessaire pour le coach de prêter beaucoup moins d'attention aux contenus du propos du client, il lui sera aussi utile d'apprendre à accorder son attention à tout le reste. Mais alors qu'est-ce qu'écoute le coach? Nous aborderons ce sujet sous peu, mais il faut d'abord apprendre à véritablement lâcher prise.

Ecouter sans filtre

Pour le coach professionnel comme pour nous tous, l'écoute de l'autre ou la présence attentive à son être présuppose de savoir faire le silence. Pour écouter, en effet, il faut d'abord savoir se taire. Il faut préciser qu'en coaching, cela implique aussi un réel silence intérieur de la part de celui qui écoute.

Cette capacité à préserver un silence intérieur est un pré requis indispensable au développement d'une réelle présence attentive de coach. C'est ce véritable silence intérieur qui permet de pratiquer une attitude d'écoute détachée, sans intention aucune sur les enjeux ou résultats des clients personnels ou collectifs. C'est ce silence qui accorde une confiance totale quant à la capacité des clients de réussir, comme ils le souhaitent et à leur propre rythme.

- **Attention :** Cette description de l'écoute silencieuse et sans intention aucune du coach n'est souvent comprise que de façon superficielle.

Le coach est réputé savoir se taire et pratiquer une écoute détachée, sans objectif personnel et sans but opérationnel immédiat. Il se doit non seulement d'être présent et silencieux mais aussi intérieurement vide, presque transparent à lui-même. Son écoute est libre de tout bruits ou parasites issus d'autres contextes que celui qu'il a en commun avec son client, au sein duquel il participe, souvent malgré lui. Au delà de l'écoute des paroles et des personne ou au sein d'organisations, cet accueil inconditionnel de la présence de l'autre, c'est–à dire sans conditions et sans conditionnement, n'est ni naturel, ni évident.

Il s'agit tout d'abord pour le coach d'écouter sans faire passer le dialogue et les actes de ses clients par un quelconque filtre intellectuel, conceptuel, émotionnel, personnel, spirituel, ou autre. En coaching, l'expression et la personne du client individuel ou collectif sont très simplement accueillis dans un vide matérialisé par la présence attentive et complète du coach. Sans plus, mais sans moins.

- **Attention :** Idéalement en effet, le coach ne cherche ni à comprendre, ni à trier, ni à diriger ni à alléger, ni à structurer le dialogue du client.

Idéalement, le coach accueille le discours du client solitaire ou équipe en laissant cet espace d'expression grand ouvert, sans autre forme que le réceptacle que constitue sa présence attentive. C'est ainsi que l'écoute du coach est tout d'abord une écoute totalement libre d'intention.

- **Attention :** Pour tous ceux qui ont déjà des préférences personnelles, des habitudes, des avis et opinions, des certitudes ou des théories sur la personne, sur les groupes, sur la vie ou sur la résolution de problèmes, etc. écouter l'autre ou les autres sans filtre et sans chercher à structurer leurs discours relève presque de l'impossible.

Habituellement en effet, chacun veut écouter pour comprendre à travers sa propre personnalité, à travers sa formation coûteuse, à travers sa longue expérience et à travers ses grilles de lecture très performantes. Ces filtres font office de philtres. Ils ne servent qu'à charmer le coach débutant, voire le client, avec des grilles théoriques ou méthodologiques séduisantes plutôt qu'à l'aider à se centrer sur le client, sans catégories et sans encombres.

Malheureusement, lorsque des coachs veulent se différencier sur leur marché, ils manœuvrent afin de s'ériger de solides identités sociales et professionnelles. Dans cette optique, ils élaborent des concepts et théories habilement packagées centrées sur des approches et outils spécifiques, que souvent ils veulent exclusifs. Ces outils sont quelquefois trop compliqués, sinon complexes. Cela donne des coachs qui mettent en avant leurs compétences théoriques, qui vendent la pertinence d'outils séduisants, qui utilisent les mêmes méthodes de façon relativement systématique. Pour ce faire, ils ajoutent quelquefois tout simplement un biais personnel à des approches existantes ou ils multiplient des détails comportementaux superflus a une présence qui gagnerait à rester simple et transparente.

Au premier degré, cette stratégie de marketing sert à séduire des clients personnels et entreprises avec des produits qui personnalisent ou différentient un coach de la masse des autres. Mais cette stratégie sert souvent à couper les coachs d'une relation franche, simple et directe avec leurs clients.

Subrepticement, l'outil séduisant s'immisce entre le coach et le client. Il sert de bouclier à la simple relation d'un être à un autre, d'un individu à un groupe ou à une équipe. Ne l'oublions jamais, l'outil ne fait pas le maître coach, bien au contraire.

De plus, la construction d'une identité professionnelle par la mise en avant d'intellectualisations théoriques ne sert souvent qu'à développer l'égo du coach plutôt que l'intérêt que le coach peut porter à ses clients. Il porte l'attention sur l'accompagnateur et sur son savoir plutôt que sur l'accompagné et son bon vouloir, qui devrait être le seul à définir et suivre sa route.

- **Attention :** Plus les coachs s'identifient à une approche particulière, plus ils se réfèrent à une stratégie personnalisée, plus leurs clients seront gentiment priés de s'adapter à leurs coachs, à leurs modèles théoriques et à leurs cadres de référence. Cela se fait automatiquement au dépends de la liberté personnelle des clients, de leur identité originale, de leur cheminement foncièrement unique.

Ecouter pour... rien

Au delà de ces pièges propres à nos théories et approches préférées, chacun écoute pour résoudre, pour être utile, pour comprendre ou pour sentir, pour aider, pour agir ou pour réagir, pour discuter et pour convaincre, pour comparer et évaluer, pour être proche ou disséquer, pour interrompre, etc. Or si nous écoutons pour, nous n'écoutons pas réellement l'autre tel qu'il est, ni tel que nous sommes. En coaching systémique, il est nécessaire d'écouter et d'êtr présent tour simplement, pour rien.

- **Attention :** De nombreux coachs veulent surtout que leurs séances se terminent bien, que leurs clients partent satisfaits avec des résultats tangibles et des plans d'action performants. Cela fait presque partie de leur raison d'être. Cette motivation est foncièrement louable, et peut être aussi fondamentalement contreproductive. Le danger pour le coach serait d'être plus motivé que son client, ou de vouloir trop rapidement aboutir à des décisions et plans d'actions, alors que souvent une réflexion plus profonde s'impose.

Une fois encore, l'écoute d'un coach est toute particulière. Elle représente plutôt un réceptacle ou un creuset vide et malléable, offert au client en toute simplicité afin qu'il le remplisse à sa façon. Ce réceptacle souple et adaptable est offert au client tout simplement afin de lui permettre son expression, mais à chaque fois, pour rien de particulier.

Lorsque le coach écoute, il ne s'agit aucunement de chercher puis de trouver quelque chose dans le discours du client. Il s'agit plutôt de laisser s'installer le sens du client, de le laisser imprégner l'ensemble du contexte de coaching. Ce n'est qu'à ce prix que des sens émergeants peuvent librement faire surface. La présence attentive du coach ne sert qu'à permettre au client d'effectuer sa recherche, d'exposer son contexte par lui même, pour lui-même et à lui-même.

- **Attention :** Cette relation d'écoute attentive et sans intention devient peu à peu le véhicule principal du développement du client, le facteur principal qui assurera la réussite du processus de coaching.

Cela souligne que ni l'attention portée au contenu des propos du client ni celle portée à l'ensemble des techniques alignées par le coach n'est le facteur de succès le plus important assurant le développement du client. En ce sens, le coaching n'échappe pas à la règle qui s'applique à toutes les techniques d'accompagnement, dont toutes les formes de thérapies: la relation particulière qui s'installe entre un excellent thérapeute et son client est le facteur principal, et de loin, à l'origine de ce qui assure la guérison d'un patient. La méthode thérapeutique ou la théorie psychologique n'y est généralement pour moins de dix pour cent du succès de la démarche.

- **Attention :** La qualité de la relation du thérapeute au patient est le vrai facteur de succès de toutes les démarches thérapeutiques, et cela bien plus que l'originalité des méthodes prônées par les différentes écoles psychologiques.

La même règle s'impose en coaching. En réalité, le premier service qu'un client obtient d'un coach, c'est un espace de liberté au sein duquel il peut commencer à s'écouter puis épanouir. Le coach ne fournit au client qu'une architecture ouverte et libre d'encombrements. Dans nos temps modernes, un tel espace qui permet de penser, de visualiser, de sentir, de grandir, de s'élargir, etc. est tellement rare qu'il devient un véritable luxe. L'état privilégié du coach, ou la posture professionnelle qui le mieux permet l'écoute propre au coaching, c'est aussi un immense vide accueillant, un profond silence intérieur, inconditionnellement offert au client.

Cela explique pourquoi la difficulté principale pour beaucoup de coachs débutants comme pour beaucoup de professionnels du métier ressemble presque à une crise identitaire. Si les coachs ne peuvent lier leur identité sociale et professionnelle à leurs études, à leur savoir, à leur capacité à aider, à leur expérience, à leurs capacités analytiques, à leurs solutions créatives, à leurs outils performants, etc. alors qui sont-ils ? Comment expriment-ils leur présence et existence ?

Si les coachs laissent vraiment tout l'espace de coaching au client, alors ils pourraient rapidement avoir l'impression de ne pas être activement aidant, donc de plus exister. Si tout ce à quoi ils s'étaient identifiés dans le passé devenait inutile, qu'est-ce qui les différencie des autres professionnels ? Paradoxalement, la seule et véritable réponse à cette question, c'est justement le rien.

- **Attention :** La grande difficulté dans l'apprentissage de la maîtrise du coaching réside dans le fait que pour être réellement présent, il nous est d'abord nécessaire d'oublier ou de laisser au vestiaire tous nos vieux réflexes comportementaux et autres supports identitaires.

Dans la relation d'accompagnement propre à la maîtrise du coaching, il n'y a plus de place pour l'égo du coach. Au fur et à mesure qu'il apprend à pratiquer une simple présence attentive à la relation d'accompagnement, il devient évident qu'il n'y a pas de place pour son soi tel que celui-ci existe par ailleurs, dans un contexte professionnel ou social normal.

Ce déshabillage de tout ce qui auparavant servait à le définir peut rapidement mener le coach à se poser des questions essentielles sur sa propre existence. Ce questionnement centré sur la véritable utilité et identité du coach fait souvent que le métier propulse le coach dans un cheminement de transformation personnelle autrement plus impliquant.

Au cours de cheminement de développement, le maître coach en vient souvent à totalement remettre en question son positionnement professionnel. Au niveau de son marketing voire de la vente de ses services, il est intéressant de constater que plus un coach atteint une maitrise dans sa pratique, moins il cherche à se différencier en mettant en avant telle technique performante ou tel autre outil dont il est le génial inventeur, le spécialiste ou le distributeur exclusif.

Plus un coach devient un maître, moins il met en avant de nouvelles théories et méthodes, de nouveaux « jeux » et exercices, de nouvelles approches pour affirmer son image, se démarquer et se vendre. Ces artifices de positionnement ne font en effet que brouiller une posture minimaliste qui gagne à être intimement simple et transparente.

Le paradoxe du marketing du maître coach devient clair : comment concrètement se différencier d'un autre maître coach lorsque l'on est conscient qu'il ne devrait pas exister de différence ? En effet, dans la capacité à accepter le vide, le silence ou le « rien », il ne peut y avoir de différenciation.

« Rien à faire, rien à forcer, rien à vouloir, et tout se fait tout seul » Guendune Rimpoché

(1) Lire à ce sujet l'article de Carlo Mittendorf: Best practices in psychotherapy, coaching and counseling

Le silence en coaching

Ici, il est aussi utile de préciser la fonction essentielle du silence dans le coaching. Pour le coach, la fonction de silence ne consiste pas seulement à se taire. Cette fonction doit imprégner l'ensemble de la démarche d'une séance voire d'une session de coaching. Pour comprendre cette fonction, nous proposons de comparer le silence dans la relation d'accompagnement propre au coaching au vide qui serait créé au sein d'une pompe.

La disponibilité inconditionnelle du coach au sein d'un espace silencieux et la présence attentive qu'il offre au client au cours d'un entretien agissent comme le vide créé au sein d'un aspirateur. Puisque le vide appelle le plein, seul ce vide créé par le coach sert à aspirer les pensées, les émotions, les motivations, les intuitions, les inspirations voire les aspirations les plus profondes *du client*.

Avec cette démarche et sans le savoir, si le client achète une compétence précise à un coach, c'est sa capacité à créer un volume, voire un univers vide de toute influence au sein duquel il va pouvoir se trouver, se définir, se déployer et se conjuguer librement. Bien entendu, afin de pouvoir offrir cet espace de liberté voire ce vide à son client, le coach doit lui même d'abord faire son propre ménage intérieur. Alors qu'il écoute le client, le coach doit s'abstenir d'encombrer l'espace commun avec ses propres pensées, ses émotions, ses connaissances, ses projets ou ses solutions. Comme l'espace sidéral, le vide ainsi offert au client est sans odeur et sans saveur, sans distinction aucune, sans haut et sans bas, sans intérieur ni extérieur, totalement vierge de toute information.

Pour un coach débutant, la notion de silence ou de vide est utilisée comme une technique occasionnelle. A différents moments au cours d'un entretien, le coach néophyte laissera plus d'espace ou de volume afin de laisser le client se chercher, se questionner. Pour un maître coach, c'est l'ensemble de la relation avec le client qui se fait sous un vide presque permanent, une aspiration constante. La fonction d'aspiration est presque une définition de la relation de coaching. Le silence et le vide qu'il provoque n'est plus une technique mais fait partie de l'ensemble de la présence attentive à la fois puissante et exigeante accordée au client.

Soulignons ici et en passant que les autres compétences essentielles du coach professionnel, celles de savoir poser des questions puissantes, ou de reformuler, voire de questionner un mot clé, se mesurent aussi au vide qu'elles permettent de provoquer chez le client. Une question puissante, celle qui est bien formulée au moment opportun pour le client sera généralement suivie d'un long silence au cours duquel le client se sonde, se cherche, et réfléchit.

Une bonne question provoque donc le silence du client. Plus la question du coach est bonne, plus le silence du client est long et profond. A l'opposé, il est souvent possible d'affirmer qu'une question à laquelle un client répond sans hésitation est probablement une question sans aucun intérêt, en tous cas pour le client. Puisqu'il en connait déjà la réponse, la question ne lui apporte en effet rien de nouveau.

- **Attention :** Lorsqu'un client sait immédiatement répondre à une question de coach, cette dernière peut être considérée comme simplement incrémentale ou informative. Lorsqu'au lieu de répondre à une question, le client plonge dans une réflexion profonde et silencieuse, c'est là que le coach peut encore plus se taire et recommencer à réellement écouter.

Par conséquent, la présence silencieuse du coach mérite d'être plus appuyée ou plus dense et intense lorsque le client se tait. En silence, le client se cherche souvent beaucoup plus profondément que lorsqu'il s'exprime et comble l'espace de la relation. Il s'ensuit que plus le client est véritablement en relation de coaching, plus le coach est silencieux. Et vice versa.

Pareillement, lorsqu'occasionnellement, le coach reformule une phrase du client, lorsqu'il relève une de ses expressions ou encore lorsqu'il répète avec interrogation un mot clé, ce n'est pas tant pour en savoir plus mais surtout pour aider le client à s'interrompre pour réellement s'entendre et plus profondément s'écouter.

Nous pouvons en conclure que les meilleures interventions du coach servent essentiellement à interrompre le client et à le ramener à son silence ou à

sa réflexion. Lorsque le client parle, il n'exprime que ce qu'il sait déjà. Il explique au coach. Lorsqu'il se tait et réfléchit, c'est qu'il se cherche de nouvelles images, des mots qui lui sont inconnus, c'est qu'il ose s'aventurer hors de son univers habituel. Il se créé alors de nouvelles synapses.

Fondamentalement, les interventions d'un maître coach servent beaucoup plus à créer un silence qu'à provoquer son remplissage, plus à interrompre qu'à diriger, plus à stopper le client dans son élan rassurant qu'à le soutenir dans une décision trop rapide ou un plan d'action trop évident.

- **Attention :** Le coaching est essentiellement une approche interruptive qui fonctionne par aspiration. C'est en cela peut-être que le coach est réputé ne jamais pousser son client pour le faire avancer. Fondamentalement, le coaching fonctionne par traction ou par aspiration plutôt que par propulsion.

De même en coaching d'équipes ou d'organisations, le coach accompagne ces ensembles dans le cadre d'un fonctionnement par aspiration collective ou par conspiration. L'étymologie de ce mot illustre d'ailleurs très bien que lorsque un ensemble définit une ambition ou une aspiration collective motivante, il conspire vers ou pour un objectif idéal bien plus que contre un pouvoir établi.

Dans cet esprit, l'essence de la démarche de coaching s'apparente beaucoup plus à l'effet d'un Koan Zen qu'à un ensemble de techniques bien ficelées et cartésiennes, à une gamme d'outils de résolution de problèmes ou de méthodes efficaces de gestion de projets.

Afin d'offrir cet espace à la fois intime et ouvert, à la fois totalement personnel et sans limites aucune à son client, il est important que le coach sache ne pas l'encombrer par ses propres pensés, par ses propres émotions, par ses propres intentions, par ses propres impatiences, par ses propres ambitions. C'est cet espace de déploiement qui permet au client de réellement se découvrir. C'est dans ces conditions que subitement, tout redevient possibilité pour le client.

De son côté, lorsque le coach accorde la totalité de sa présence attentive au client, lorsqu'il lâche prise sur ses propres supports identitaires, alors il rejoint le client dans son contexte, de façon totalement impartiale et chaleureuse. Il développe un accès à l'ensemble de l'univers du client, à son environnement systémique ou écologique et sans effort, l'accepte dans toute son humanité.

Ceux qui savent ne parlent pas.
Ceux qui parlent ne savent pas.

LE SYSTEME EN RESONANCE

La partie précédente de ce texte a essentiellement couvert tout ce que le coach ne fait pas, tout ce qu'il n'écoute pas, tout ce qu'il ne pense pas. Pour procéder un peu plus loin dans la compréhension de la posture d'un maître coach, cette deuxième partie propose d'aborder tout ce que à quoi ce professionnel peut être attentif.

Beaucoup plus que de se centrer sur un problème spécifique, un enjeu particulier, une situation ponctuelle, le maître coach accompagne son client dans sa démarche ou dans sa trajectoire d'ensemble, dans sa globalité ou sa totalité. Il s'avère que cette présence au client dans sa globalité d'être ou dans sa complétude permet à la fois une réelle économie de moyens et un surprenant potentiel de résultats.

- **Attention :** Ici, le maître coach ne perçoit pas son client comme une personne simplement présente à un instant de sa vie ou face à une situation donnée. Quel que soit le sujet ponctuel de son travail, le client est perçu et accueilli comme un être en mouvement continu, dans une cohérence d'ensemble, en perpétuel devenir au sein d'un parcours qui lui est essentiel.

Tout coaching sur des sujets apparemment segmentés et anodins mais pris dans cette perspective d'ensemble profite de la lancée de toute une vie, de l'énergie d'une longue trajectoire, de l'alignement d'un devenir intrinsèquement existentiel. Si elle est perçue comme simplement technique et dénuée de tout sens personnel et profond, la résolution d'un problème nécessitera beaucoup plus d'énergie que s'elle est perçue comme essentiellement inscrite dans le sens même de l'existence et du devenir du client.

Avec cette approche plus globale, l'énergie vitale se libère, les motivations se décuplent, les forces en présence se déploient, et de façon surprenante, le coaching permet de déplacer des montagnes. Lorsque le métier est pratiqué avec cette perspective et maîtrise, l'émergence de nouveaux potentiels et la mise en œuvre de solutions s'opère souvent d'une façon étonnamment naturelle voire écologique. Cette approche surfe souvent une surprenante économie de moyens.

Pour définir ce qui caractérise l'écoute et le silence du coach, il est important de définir sa présence attentive à tout ce qui concerne l'ensemble du contexte du client solitaire ou collectif avant, pendant et après la situation de coaching. Bien entendu, cette présence inclus tout ce qui se passe aussi au sein du coach. Il s'ensuit que le coach écoute non seulement avec ses deux oreilles mais aussi avec l'ensemble de ses autres sens. En ce ou ses sens, totalement présent, le coach sent ou ressent et pressent tout ce qui concerne le contexte mental, émotionnel et environnemental du client, et tout ce qui transparait dans la relation avec le coach.

De réduire cette qualité de présence attentive libre d'intention à la notion d'écoute est sans doute un facteur important de confusion. Cela contribue à l'incompréhension de cette compétence dans la maîtrise du métier de coach. En effet, si l'on considère l'ensemble du contexte du client auquel le coach prête son attention, la simple écoute du contenu des propos du client prend immédiatement une place tout à fait relative. La présence attentive à

l'ensemble du contexte mental, émotionnel, physique, énergétique, relationnel, social, professionnel, économique, etc. du client est bien évidemment beaucoup plus signifiant. De façon générale, le premier résultat est de s'accorder avec le client.

- **Attention :** Il ne s'agit pas ici d'une simple mise en accord centré sur le résultat recherche par ce dernier. Il s'agit plutôt pour le coach systémique de se mettre au rythme du client, de respirer d'un souffle commun, d'écouter à cœur ouvert, à fleur de peau. Il s'agit ici d'une mise en résonnance.

Quelle est la gamme des énergies du client individuel, équipe ou organisation en situation de coaching et avec le coach ? Quelles sont ses odeurs, ses rythmes, ses regards, ses positions, ses gestes et mouvements, son type de communication, ses tons, ses musiques, ses modulations, ses humeurs, sa gamme d'émotions, ses sujets et objets, ses habitudes, ses zones de confort, ses silences et ses creux, la présence de son passé, ses hésitations et précipitations, son unité et ses divisions, la qualité des interfaces qu'il entretient avec son environnement et avec le coach, l'étendue de son univers intérieur et externe, ses beautés et ses limites ses aspirations et ses peurs, ses ambitions? La liste est infinie.

- **Attention :** Cette écoute systémique du coach, ou plutôt sa présence à l'ensemble du système ou de l'écologie du client comprend non seulement le client mais aussi le coach lui-même, et l'ensemble de l'environnement pertinent de ces deux partenaires en évolution.

Cette écoute peut être considérée comme très complexe si le coach part du principe que l'ensemble auquel il prête son attention est divisé, en tentant de séparer le coach, le client, l'espace de l'environnement, le temps, etc. Bien au contraire, le coach observe tous ces sous-ensembles comme s'ils n'étaient absolument pas différenciés voire séparés du client ni du coach. Une écoute réellement systémique fait abstraction de ces séparations. Elle repose sur le principe essentiel que la notion de frontière n'est qu'illusion, qu'un seul ensemble existe et peut se mettre à la même pulsation, en résonance, voire en harmonie.

Concrètement, il s'agit pour le coach d'être présent à un ensemble contextuel sans frontières, à un tout indivisible. Comme s'il écoutait un orchestre jouer une symphonie au sein duquel le propos conscient du client ne serait qu'un seul instrument, le coach reste présent à un ensemble d'informations cohérentes sur la démarche unitaire du client. Il s'agit aussi pour le coach d'accepter de faire partie intégrante de cet ensemble en harmonie, puis d'en attribuer l'intégralité du sens perçu au client et à ses enjeux.

- **Attention :** Avec un regard systémique, le mot individu défini le client autrement : Non seulement il est indivisible par rapport à lui-même, mais il l'est aussi par rapport à son environnement. Il est perçu comme faisant corps avec l'ensemble de son contexte perçu, qui l'accompagne et qu'il accompagne, sans frontière aucune.

C'est en tenant compte de cette approche intégrale et unitaire de l'ensemble du contexte client, sans frontière entre ce dernier, le coach et le contexte plus large qu'il est utile de procéder pour aborder les pages qui suivent. Cela permettra l'exploration de phénomènes communs au cours d'accompagnements en coaching, qui pourtant nous sont peu expliqués lorsque nous entamons une formation à ce métier.

- **Exemple :** Un vendredi juste avant Pacques, un Vendredi Saint. Un coach part pour un rendez-vous de coaching avec un expatrié de passage à Paris le temps de sa courte semaine de vacances en France. Le client a emprunté une petite salle de réunion au siège de son entreprise, et a demandé au coach de l'appeler sur son téléphone portable dès son arrivée à l'accueil. Ce dernier ne trouve plus le numéro du client, mais prend le métro, un peu en retard, avec l'idée de trouver le client d'une façon ou d'une autre sur place. Il est assis dans la voiture du métro lorsqu'à un arrêt, la porte s'ouvre et le client entre, juste en face du coach.

Les chances objectives que le coach et le client prennent le même train, la même voiture, la même porte à la même heure sont plutôt minces. Mais les deux partenaires se sont sourit comme si la situation était toute à fait normale. Puisque d'office, ils se sentaient sur la même longueur d'onde, ils ont immédiatement entamé leur dialogue de coaching. Elle n'est pas belle la vie ?

Il s'agit d'abord pour le maître coach systémique d'accueillir avec humilité ce type d'expérience de synchronicité et de reconnaître la résonnance interpersonnelle profonde sur laquelle elle repose. Ces phénomènes se produisent souvent entre des être proches. Mais au delà de les lister avec une certaine gratitude envers le merveilleux qui berce nos vies quotidienne, le propos de cette section est aussi de proposer quelques réflexions et une démarche cohérente centrée sur la place centrale de la résonnance en coaching systémique et la façon dont cette résonnance permet l'émergence coïncidences significatives pour le client comme pour son coach.

Les chapitres ci-dessous proposent d'envisager que la résonnance entre le coach et son client, les phénomènes émergeants et la synchronicité ne se produisent que lorsque nous sommes dans un certain état de réception. Cet état repose d'abord, nous l'avons vu plus haut, sur tout ce que le maître coach ne fait pas, et tout ce à quoi il ne s'identifie pas. Fondamentalement, le coach est dans un était de paix presque méditatif, sans anxiété, sans intentions, sans procédures ni plans et sans envie. Il est tout simplement là et en confiance. Il se repose sur un état d'écoute profonde et de présence, d'accueil et de réception dans tout ce que l'univers environnant souhaite apporter aux partenaires en accompagnement. C'est un approfondissement dans la mise en œuvre de cette compétence que nous proposons de décrire ci-dessous.

Au delà de toute attente cartésienne, nous proposons dans la suite de cet ouvrage que cette compétence de réceptivité totale peut être développée au point de devenir la clef de voute d'une démarche d'accompagnement par un maître coach.

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

La présence à la relation coach client

De façon dynamique, la présence attentive du coach aiguisée par tous ses sens met ce dernier en position de recevoir une très grande quantité d'informations relationnelles de la part du client et de son univers. Entre autres, celles-ci proviennent de la qualité des interactions du client dans son environnement immédiat et avec le coach.

Dans cette perspective, il est indispensable que le coach considère le fait qu'il fait lui même partie intégrante de l'environnement personnel sinon intime du client. Loin d'y être neutre, il y est même un acteur extrèmement significatif. Le coach systémique et le client font en effet partie d'un même ensemble indivisible, d'une même démarche commune.

A ce titre, l'interface client coach est étonnament riche en informations pertinentes. Comment le client s'adresse t-il au coach? Comment le client regarde t-il le coach ? Comment répond t-il aux questions ou aux reformulations éventuelles du coach ? Comment participe t-il activement à la création d'une relation respectueuse et centrée sur l'atteinte de ses résultats ? Où le client porte t-il son regard ? Comment le client accepte t-il ses propres silences et ceux du coachs ? Comment entreprend t-il sa recherche avec le coach? Quel type de partenariat établit-il ? Comment est-ce que le client cherche, trouve et construit en assumant sa responsabilité personnelle dans la relation ? Comment le client vit-il la proximité, l'intimité ou la distance avec le coach ? Comment en effet, le client vit-il le regard et la présence du coach?

- D'une part, tous ces indicateurs peuvent illustrer la façon dont le client s'adresse à lui-même, se regarde, se pose ses propres questions et y répond, se respecte, s'explore et accepte ses propres dimensions intimes.
- D'autre part, l'interface coach client procure de nombreuses indications sur le type de relations que le client établit par ailleurs dans ses relations avec d'autres personnes dans et avec son environnement professionnel et personnel.

Dans cette optique, les sentiments et les émotions, les pulsions et les réactions, les autoroutes de pensées, les intuitions et toutes autres impressions corporelles du coach peuvent lui fournir de nombreuses informations relativement précises sur la nature et la qualité des interfaces qui existent au sein du contexte du client par ailleurs.

- **Exemple :** Lors d'une situation de coaching individuelle, une cliente directrice d'entreprise souhaite aborder sa grande difficulté à déléguer dans son organisation. Son souhait est de laisser plus de place aux autres afin de leur permettre de prendre plus d'initiatives et de responsabilités, conduire plus de projets, etc.

Lorsqu'elle décrit la situation, son envie et les difficultés à mettre en œuvre des changements pratiques, son ton est affirmé, ses phrases sont rapides, sa présentation est détaillée et complète, son discours est bien structuré et accompagné de nombreux exemples. Le coach écoute attentivement la cliente dérouler la totalité de sa présentation sans l'interrompre.

Ce faisant, toutefois, le coach se rend compte qu'il ne trouve pas sa juste place dans la relation avec sa cliente. De fait, il ressent qu'elle s'exprime seule et présente son contexte comme elle pourrait le faire avec n'importe quel autre interlocuteur. Elle suit et développe ses propres pensées, le regarde peu. Peu à peu, le coach ressent une certaine lassitude, voire une passivité qu'il ne se reconnaît pas.

Comme dans cet exemple, il est utile pour le coach d'être attentif à la qualité de la place qu'il occupe dans la relation et dans les interfaces avec chacun de ses clients. Dans le cas ci-dessus, l'espace qu'il trouve ou qui lui est offert par sa cliente illustre d'une part la qualité d'espace qu'elle se donne à elle même, et d'autre part celle qu'elle propose en général à son environnement, dont aux personnes à qui elle dit vouloir d'avantage déléguer. Le monologue de la cliente est ressenti par le coach comme presque étouffant. Comme pour le coach, non seulement les personnes dans son environnement peuvent ressentir qu'elle prend beaucoup de place, mais elle-même peut aussi ressentir qu'il lui manque cruellement la place vitale qui lui permettrait de réellement exister.

- **Attention :** Si le coach est attentif à la relation, il remarquera que la qualité des interfaces qui s'établit avec un client pendant une séquence de coaching permet d'illustrer la réalité de la qualité des interfaces que le client entretien d'une part avec lui même et d'autre part avec son entourage ou son environnement personnel ou professionnel par ailleurs.

Dans le cas ci-dessus, la cliente monopolise la parole pendant dix bonnes minutes tout en parlant de sa volonté de délégation. Elle remplit le vide tout en affirmant qu'elle n'en trouve que trop peu dans sa vie. De fait elle suit et développe le détail de son idée, mais elle ne se laisse que très peu de champ de réflexion, de place pour prendre du recul et changer de perspective. Elle a perdue son silence. En conséquence de quoi elle ne laisse pas plus de place aux autres dans ses relations, ni à son l'environnent. Avec elle-même comme avec les autres, elle occupe tout l'espace vital. Si son ambition de déléguer un peu plus peut être bien réelle, l'écart important entre son envie et son comportement se manifeste clairement dans la relation avec son coach.

- **Attention :** Comme sur une plaque photographique, toutes les émotions et réactions ressenties par le coach face à son client deviennent des indicateurs très importants quand à la nature du contexte interne et externe réel du client.

En ce sens, en tant que révélateur presque chimique ou argentique, en tant que récepteur attentif, le coach peut se considérer comme faisant partie intégrante de l'univers du client. La relation du coach avec le client sert à révéler la réalité des interfaces propres au client et autour du client. Si le coach apporte peu de son propre bruit intérieur, il peut prendre conscience que ce qu'il ressent lui donne de nombreuses indications pertinentes sur le cadre de référence du client, sur sa façon de se ressentir, sur la qualité de ses interfaces, sur son contexte et sur son univers, même si ces manifestations ne sont qu'indirectes.

- **Exemple :** De façon récurrente, un client peu loquace répond de façon brève à chaque question de son coach, puis s'arrête dans un silence attentif, observant son coach dans l'expectative de la question suivante. Rapidement, le coach ressent une pression. Il sent qu'il doit produire, questionner, réfléchir, et porter la relation.

Cette situation indique clairement que le client délègue l'entière initiative de sa démarche au coach. Le client agit comme s'il considère que c'est au coach de penser à des questions utiles et de les servir afin de mener l'entretien, alors que le client ne semble porter que très peu de la responsabilité de sa démarche.

De fait dans cette deuxième situation, le client dirige le coach en déléguant vers lui une part importante de sa responsabilité d'avancer. Le client peut être perçu comme agissant à partir d'une position basse, ou relativement passive. Que cela peut-il indiquer de ce que fait le client avec lui-même et par ailleurs dans sa vie professionnelle ? Plus précisément, quel est le lien entre ce processus interactif au cours du coaching et le thème, problème ou sujet abordé par le client ?

- **Exemple :** Une jeune coach expliqua un jour qu'elle observait attentivement ses nouveaux clients comme ses nouvelles rencontres amicales. Si la personne avait tendance à s'appuyer sur des meubles, des mûrs, ou d'autres objets environnants, elle devenait immédiatement très vigilante. Elle savait que tôt ou tard, cette personne tenterait de s'appuyer sur elle.

Lorsque le coach ressent qu'il porte trop de responsabilité, qu'il est invité à diriger le client, qu'il subit une pression l'amenant à se sentir responsable, qu'il se fatigue outre mesure, etc. il est utile pour lui d'immédiatement en tenir compte. Si ces sensations, émotions, ou sentiments appartiennent à la relation avec le client, ils peuvent donner d'excellentes pistes de recherche sur la dynamique du client par ailleurs, soit lorsqu'il est face à lui-même, soit au sein de ses autres systèmes interactifs, personnels ou professionnels.

De même lorsque le coach se sent monter une émotion telle une colère, une peur, une joie ou encore une tristesse, s'il entre aperçoit une intuition, s'il ressent une sensation comme le tournis ou une subite envie de tousser ou de rire, s'il a une impression inattendue ou encore si une pensée inhabituelle apparait à son esprit, il peut partir du principe que cette réaction est pertinente dans le contexte développé par le client.

- **Attention :** Dans une véritable optique systémique il est toujours utile de partir du principe que face à un client, rien de ce que ressent le coach ne surgit par hasard.

Si l'approche système stipule qu'il n'y a pas ou très peu de frontières réelles entre ce que l'on perçoit comme séparé, cela peut donner de nouvelles clés de lecture. Comment un enfant triste au sein d'une famille manifeste t-il la tristesse inexprimée d'un autre membre, voire de l'ensemble ? Comment un membre résistant voire méfiant d'une équipe manifeste t-il la résistance ou la méfiance de l'ensemble du système dont il fait partie ? Comment un employé mal à sa place dans son entreprise porte t-il le mal-être de son environnement plus large ?

- **Attention :** Lorsqu'une émotion apparaît, manifestée par une ou plusieurs personnes au sein d'un couple, d'une famille, d'une équipe, voire d'une organisation, un coach systémique peut partir du principe que cette émotion appartient à l'ensemble du système, dont à toutes les personnes qui ne l'expriment pas ouvertement.

Une émotion, une pensée, un comportement individuel peuvent tous être perçu comme des manifestations ou des expressions d'un ensemble indivisible plus large, auquel l'individu appartient. Dans ce sens, au sein d'un ensemble collectif, la manifestation de chaque personne peut être perçue comme une expression de l'ensemble simplement véhiculée par un porte parole ou encore, par un émissaire. Or chaque client même individuel fait partie intégrante de nombreux collectifs.

- **Exemple :** Lors d'un coaching d'équipe au sein d'une organisation très dynamique, l'ensemble du groupe se trouve autour de la piscine lors d'une pause bien méritée, après déjeuner. Les participants se mettent à se chahuter de façon relativement virile et bruyante, prenant quelquefois le coach à partie. Dans la rigolade, trois d'entre eux finissent jetés à l'eau malgré leur volonté, et l'un d'entre eux est superficiellement blessé.

Dans cette organisation, il se trouve que la pression collective est relativement puissante. De nombreuses personnes se sentent sous pression, obligés de se conformer à une culture collective abusive qui exige de travailler des heures qui dépassent la norme, de suivre un rythme qui ne tient pas compte de leurs besoins et de s'engager dans leur vie professionnelle de façon à délaisser leur vie de famille. Dans ce contexte, de nombreux accidents professionnels et d'arrêts maladie semblent indiquer que l'énergie déployée au travail dépasse la norme et manque d'encadrement.

Pour le coach attentif, il peut apparaître que ce qui tout se passe lors d'un coaching dont lors des pauses et les repas, avant l'arrivée et après le départ, le contexte historique et le suivi, tout est matière à exprimer les formes essentielles de la culture du client. Tout ce que fait un client individuel ou collectif en présence du coach et avec lui illustre les rythmes, l'énergie, la passion, les limites, etc. du client par ailleurs, au sein de son contexte habituel. Le coach est automatiquement et naturellement invité à faire partie intégrante de la dynamique du client. Il peut en tenir compte et se servir de cette conscience pour accompagner le client à mieux comprendre et transformer sa dynamique personnelle et professionnelle.

Par conséquent, au sens systémique du terme, la véritable présence au contexte du client inclus une présence totale et unitaire à toutes les réactions spontanées du coach lorsqu'il est face au client. Sans en être séparé, le coach fait partie intégrante du système du client. De fait, la réelle présence en coaching concerne à la fois:

- Une attention portée au client,
- Une attention portée au coach,
- Une attention portée à l'environnement qui entoure ces deux partenaires en accompagnement,
- Une attention portée à la qualité des relations entre le coach, le client et cet environnement, et enfin
- Une attention portée à l'interface opérationnelle entre les deux partenaires centrés sur l'atteinte de l'objectif du client.

C'est une présence attentive à la complexité de cet ensemble, une écoute de ce système dans sa globalité qui permet la réelle pratique du coaching systémique. Lorsque cette présence attentive et sans intention précise fait abstraction de la séparation entre le coach et le client, alors peuvent émerger

des clés ou des formes originales qui seraient à même de révéler une nouvelle perspective de l'ensemble du contexte proposé par le client.

La résonance entre le coach et le client

Au sein d'une relation d'accompagnement coaching tel qu'il est décrit dans ce texte comme au sein de tous les systèmes dont les interfaces sont non hiérarchiques, souples ou en réseaux, il y a un lien direct entre

- La mise en résonnance naturelle ou spontanée entre tous les acteurs en interaction,
- l'apparition en émergence de nouvelles formes et perspectives, du bas vers le haut,
- et l'apparition spontanée de coïncidences qui véhiculent un sens pertinent, ou de ce que l'on appelle des phénomènes de synchronicité.

Une des caractéristiques principales de ces architectures relationnelles plates ou paritaires telle la relation de coaching est le niveau faible voire inexistant de contrôle centralisé, de programmes structurants, de méthodologies imposées, de procédures rigides. La mise en œuvre par un maître coach d'une présence attentive sans intention a pour objectif de justement créer ce type d'interface avec son client voire avec l'environnement même du contexte de coaching.

Dans ce type de système relationnel, les partenaires en interaction ont tous la possibilité d'agir à la fois en électrons libres et à l'unisson. Cette caractéristique d'interface permet une interactivité entre les parties qui facilite une mise en résonnance naturelle telle celle que l'on trouve au sein d'un orchestre de jazz en improvisation. Les partenaires se laissent alors aller à produire une expression commune issue des influences réciproques sans qu'aucun des musiciens ne prenne le dessus. De fait lors de ces bœufs et autres relations paritaires identiques et en résonnance, ce qui prend le dessus est un ciment commun issu de l'ensemble des acteurs en présence.

La question est comment un maître coach systémique peut-il se mettre en résonnance avec ses clients afin de régulièrement sinon systématiquement permettre le même type de phénomènes d'émergence dans sa relation. La réponse est une fois de plus en se mettant en silence et en attention profonde, sans intentions aucunes sur la démarche du client, de façon a accueillir l'essence même de sa façon d'exister à travers ses enjeux, préoccupations et ambitions. Au delà de simplement être silencieux ou de porter toute son attention aux propos de la personne écoutée, il s'agit là de se mettre en présence à tout son être.

Dans le cas de ce type d'attention profonde à l'autre, la mise en résonnance physique entre les personne concernée devient mesurable : peu à peu les rythmes respiratoires s'accordent et semblent participer au même souffle. Les rythmes cardiaques font de même, sans doute bercés par les vibrations de la voix de celui qui s'exprime en paroles et en pensées. Au fur et à mesure que la relation s'installe entre les partenaires, les tensions artérielles voire les rythmes du cerveaux aussi se mettent à l'unisson. Ces phénomènes physiques sont mesurables, et sont connus depuis fort longtemps.

Ce qui est moins exploré sont les effets que peuvent avoir cette mise en résonnance entre deux êtres lorsqu'ils s'accordent si profondément qu'il commence à fonctionner comme s'ils en constituaient qu'un seul. Lorsque les personnes en question sont intimement liés, comme une mère et son enfant, deux amants ou des jumeaux, des amis de longue date, un maître et son chien, les résultats dépassent une simple compréhension pour devenir un véritable lien qui fait fi du temps et de la distance pour unir les êtres vivants de façon autrement fondamentale. C'est cette vibration commune ou cette résonnance profonde qui est le véhicule des phénomènes d'émergence que l'on retrouve en relation de coaching tel qu'il est mis en œuvre par un maître du métier.

Il semblerait que les résonnances entre deux ou plusieurs personnes s'accordent aussi pour inclure des formes correspondantes présentes dans l'environnement plus large. Cela permettrait de créer des corrélations harmoniques avec des ensembles voisins qui seraient au même diapason. Ainsi, des chercheurs travaillant séparément dans la même direction et au sein d'un même champs de recherche participeraient à construire ensemble une nouvelle solution alors même qu'ils ne se connaissent pas.

Ces réflexions concernant des champs de conscience ou des formes environnantes sont au cœur des recherches du biologiste Rupert Sheldrake. Sachant que la réalité ne fait que correspondre au cadre de référence de celui qui l'observe, il est utile ici d'envisager ses propos afin de poser les bases de ce qui facilite les solutions émergente en coaching.

- **Exemple :** Un coaching de l'équipe de direction d'une entreprise de restauration a lieu dans un hôtel de province. Cet hôtel fait un bel effort d'animation et offre un pot d'accueil, propose une expérience œnologique de goûter de vins de la région lors du dîner, un jeu au bar en soirée…

Il s'avère que les réunions nationales, régionales et des unités au sein de cette entreprise sont souvent copieusement arrosées, et que le l'alcoolisme présente un problème social important au sein du personnel de l'entreprise toute entière. La coïncidence pleine de sens se met en œuvre quand l'hôtel qui accueille cette équipe met spontanément en œuvre tout ce qu'il faut pour révéler au coach un contexte particulièrement tourné vers la consommation d'alcool sous différent prétextes.

Dans ce cas particulier, une attention au contexte plus large dans lequel l'équipe ne fait que s'insérer de façon quasi accidentelle permet de saisir un thème qui appartient aussi à l'équipe. Le coach aborda le sujet avec celle-ci, en demandant si ces manifestions qui tournaient systématiquement autour du thème de la boisson avait un sens pour eux. La réflexion qui s'ensuivit a permis au comité de direction de cette entreprise de décider de modéliser un comportement plus éthique afin de participer au changement de la culture de l'entreprise, en favorisant une approche plus durable de la santé de son personnel.

- **Exemple :** Lors d'une séance de coaching au cours d'un repas dans une brasserie en centre ville, le service rapide et très attentionné en début

de déjeuner commence petit à petit à ralentir et se détériorer. En finale l'addition n'est apporté qu'après plusieurs requêtes, et comporte des erreurs importantes.

Il se trouve que le client est le directeur commercial au sein d'une entreprise de distribution et qu'il se pose beaucoup de questions sur la qualité du suivi de ses ventes, de l'après vente et surtout de la facturation des clients au sein de son organisation. Le coach partage avec le client ce parallèle entre ce qui se passe dans l'environnement immédiat de la séance de coaching et le sujet de préoccupation du directeur au sein de son entreprise. L'échange sur les détails de la situation locale dans le restaurant permet de balayer des détails importants à régler au sein de l'entreprise. Il se fit aussi une note mentale de vérifier l'exactitude de sa facture à ce client, avant de l'envoyer dans les délais contractuellement prévus.

Ces occurrences où le thème du client, les enjeux du coachs et le lieu où se situe le coaching, voire l'environnement encore plus large semblent tous se mettre au diapason pour exprimer des variations autour du même thème ne sont pas rares en coaching systémique, bien au contraire. Il est même possible que ces phénomènes qui illustrent l'existence de corrélations ou de résonnances entre systèmes apparemment autonomes soient la règle. Le fait que nombreuses personnes ne se soient simplement pas entrainées à les observer n'est pas la preuve de leur inexistence. En coaching systémique, nous proposons que la présence attentive ne soit pas seulement accordée au propos du client, ni même seulement au client mais aussi à l'ensemble des résonnances qui peuvent se présenter à la conscience du coach comme du client.

Il est à noter qu'une démarche d'élaboration de visions puis de missions d'entreprise peut soit servir de creuset de création de résonnance entre tout le personnel d'une organisation, soit aboutir à son contraire, le renforcement d'un système collectif relativement routinier voire passif. Lorsque la démarche est pilotée de façon bien cadrée voire contrôlée du haut vers le bas de la hiérarchie afin de simplement tenter d'aligner tout le personnel sur un chemin tracé par une direction qui se veut experte et responsable, la démarche ne fait que renforcer les limites d'un système centralisé. Lorsque la démarche est effectuée de façon ouverte et non directive afin de réellement impliquer tous les acteurs au sein d'une dynamique respectueuse, de recherche et de formulation en émergence, une véritable résonnance collective peut alors faire surface.

Cette résonance collective est souvent plus importante que le contenu précis de la formulation de la vision et de la mission qui en résulte. Par conséquent, ces dernières sont véritablement habitées par tout le personnel de l'organisation. Cela permet un formidable décuplement des énergies individuelles, et créé les conditions idéales pour que puisse faire surface une créativité porteuse de solutions et de projets. Cette démarche commence par une mise en résonance qui permet une émergence de solutions actives et durables, issues de la base et en accord avec l'environnement.

La même dynamique est celle qui se produit en coaching systémique. Plus le coach et son client individuel ou équipe sont présents au phénomènes de résonnance entre eux et avec leur environnement, plus ils seront à même de percevoir de nouvelles formes structurantes, des réalités alternatives, des perspectives originales. De ces nouvelles formes, réalités et perspectives feront surface une nouvelle gamme de solutions émergeantes foncièrement durables, c'est à dire en accord profond avec l'ensemble du contexte du client, du coach et de leur environnement personnel et professionnel beaucoup plus large. Nous proposons de développer la cohérence et l'efficacité de cette approche encore plus ci-dessous.

La présence au client dans son discours

Lorsque nous définissons une situation, un objectif, un projet voire un problème, nous avons l'habitude de croire que nous le faisons de façon objective. C'est à dire que nous nous distancions de ces ambitions, de ces situations ou de ces problèmes afin de mieux les considérer, de plus loin, avec une sorte de distanciation que nous souhaitons objective. Par conséquent, nous envisageons nos objectifs et enjeux, nos problèmes et ambitions comme des objets ou objectifs extérieurs, que nous observons de loin afin de tenter de mieux les comprendre, de les décrire, voire de les réaliser.

De façon naturelle, les clients opèrent ainsi. De façon aussi naturelle, les coachs pourraient écouter leurs clients en les situant face à leurs problèmes ou face à leurs enjeux comme si cette séparation existait, comme si les clients avaient réellement cette perspective, cette neutralité ou cette distance.

- **Attention :** Afin d'aborder la situation de façon plus systémique, le maître coach peut considérer, que ni lui, ni le client ne sont séparés du problème perçu ou de l'enjeu décrit par le client. Même s'il est défini de façon neutre par le client, ni le problème ni l'enjeu ne sont indépendants, ni du client ni du coach. Tout sujet de travail abordé par le client est intimement lié à la fois à chacun des acteurs en coaching et à leur relation commune.

Selon la philosophie et la pratique systémique du coaching, il est difficile sinon impossible de réellement résoudre un problème de façon durable ou d'agir sur un projet de façon efficace si nous partons du principe que nous n'en faisons pas partie intégrante. Il est de même pratiquement impossible pour un coach de véritablement accompagner un client si ce premier ne se perçoit pas comme totalement partie prenante de la démarche d'accompagnement et impliqué sinon imbriqué dans la relation avec son client.

- **Attention :** Du point de vue systémique, nous ne sommes pas extérieurs à la réalité. Pour véritablement percevoir une situation ou agir sur un problème de façon efficace, il faut assumer le fait que nous le faisons de l'intérieur, voire à l'intérieur de nous mêmes. En somme, il s'agit de procéder comme s'il n'y avait pas de « là-bas dehors », là-bas dehors.

Par conséquent, lorsque le coach accompagne un client, il assume tout simplement une présence attentive au sein même de la relation avec le client et en assumant presque comme le sien l'existence de l'enjeu de ce dernier. Il ne s'agit ni pour le coach ni pour le client d'appliquer des outils et des comportements sur une situation en partant du principe qu'elle leur est externe. Il s'agit pour l'ensemble de faire corps commun afin d'avancer en pleine conscience partagée, au sein du problème à résoudre ou de l'ambition à réaliser.

De fait et nous le verrons plus loin ci-dessous, le coach n'est jamais en position de neutralité face à son client. Pas plus que le client n'est neutre face à son problème, son enjeu ou son projet. La relation de coaching systémique part du principe que les rapports ou interfaces entre un enjeu, un

problème, un client et un coach sont entièrement liés sinon indivisibles et totalement subjectifs, c'est à dire intimement liés aux sujets. Comme lors d'une expérience scientifique, les acteurs sont considérés comme faisant partie intégrante de l'expérience et comme agissant de façon intime sur son résultat. De fait, l'objet de l'accompagnement implique tous les sujets et toutes les personnes dont celles en relation d'accompagnement. Le client est dans son enjeu, dans son problème, dans son projet, et ceci avec le coach.

- **Attention :** Afin de développer une réelle écoute de coach systémique, il est nécessaire d'affirmer qu'ensemble et de façon indivisible, le client et le coach sont au centre de la situation du client et font partie intégrante de son problème, de son enjeu et de son ambition.

Avec cette perspective, il ne s'agit plus d'écouter les propos du client comme s'ils offraient au coach une description d'une situation extérieure à sa personne, dans l'espace et dans le temps. D'une certaine façon, le passé, le futur et la distance n'existent plus.

En coaching systémique, il s'agit d'être présent aux propos du client afin d'écouter qui il est en temps réel et en situation de coaching à travers la perception de sa situation et à travers sa description de ses enjeux. De cette façon, il est possible de constater, souvent de façon surprenante, que les propos du client concernent aussi intimement le coach dans sa façon d'être et de se comporter dans l'immédiat avec le client, voire par ailleurs dans sa vie.

Par conséquent, la présence du coach gagne à être élargie sinon magnifiée afin de devenir attentive à la totalité du contexte du client au sein de la relation de coaching. Une fois de plus, ce contexte est beaucoup plus pertinent que le contenu du descriptif neutre et distancié concernant le problème à résoudre.

- **Attention :** L'écoute du coach, inclusive à la fois du client, de l'objectif ou de l'enjeu et de la relation de coaching est une présence à un seul ensemble indivisible. Elle est à la base de l'émergence de perspectives inattendues et étonnement résolutoires.

En assumant sa présence attentive, le coach peut constater que la situation décrite par le client comme un phénomène extérieur ou un fait distant est en réalité totalement présente au sein de la relation même de coaching. Le client décrit ce qu'il perçoit par ailleurs alors qu'en même temps et avec le coach, les deux sont ou font ce qui est décrit. Ils reproduisent dans leur relation présente et commune, en situation d'accompagnement ce qui est décrit par le client comme appartenant ailleurs et à autre temps.

- **Exemple :** Une cliente de vingt huit ans décrit à son coach sa difficulté à rétablir une relation satisfaisante avec sa belle mère, seconde épouse de son père. Elle dit vouloir se rapprocher de son père, mais que ce rapprochement est rendu impossible par cette deuxième femme qui ne lui pardonne pas son attitude rebelle d'adolescente. En somme, à chaque rencontre, tout ce qu'elle fait est critiqué à la fois par la belle mère puis son père, et les rencontres tournent toutes au vinaigre.

Le coach opte pour une approche relativement pratique, accompagnant la client dans la recherche malheureusement infructueuse de nouvelles options qu'elle pourrait mettre en œuvre lors d'une prochaine rencontre avec le couple. La cliente ne trouve pas, le coach insiste. Peu à peu la situation de coaching semble s'appesantir.

Avec une prise de recul sur la relation d'accompagnement, il peut soudain paraître évident qu'elle reproduit en temps réel la situation bloquée par ailleurs que la cliente cherche justement à dénouer. En effet, en attendant avec patience, voire insistance, que la cliente trouve une option de solution à la situation bloquée, il lui propose de se sentir à nouveau responsable dans une relation où l'autre voire les autres n'apportent que trop peu de soutien. Pour aller au bout de cet exemple réel, il se trouve qu'au moment des faits, le coach était fortement impliqué dans une démarche de divorce avec son épouse, et que cette relation aussi tournait au vinaigre, chaque ex partenaire refusant de rester sur une position bien arrêtée, s'attendant à ce que l'autre fasse un effort d'ajustement.

- **Attention :** Tous les processus et enjeux du client peuvent prendre vie dans l'instant présent, en face à face avec le coach. Le coaching systémique prend forme à partir de l'instant ou la simple présence attentive du coach se positionne avec le client, au sein même de ce qui est décrit comme illusoirement externe. Au sein de ce creuset relationnel, de nouvelles perspectives peuvent apparaître, presque naturellement.

La situation bloquée dans l'exemple de coaching ci-dessus ne peut se dénouer qu'à partir du moment où le coach prend conscience du reflet en temps réel, en « ici et maintenant », de la polarité bloquée de la cliente par ailleurs, face au couple parental, comme de la sienne face à son ex épouse. Il pourra alors mentionner ces reflets puis accompagner avec sa cliente une résolution dans la situation réelle qui illustrera ce qui pourrait être fait par ailleurs.

La présence aux formes dans les propos du client

Il est souvent affirmé que le coach est plus présent aux processus ou à la forme des propos de ses clients qu'au contenu de ses préoccupations. Si l'écoute du coach est systémique et si ce dernier souhaite entendre les schémas sous-jacents véhiculés par le dialogue du client, cette affirmation mérite approfondissement.

- **Attention :** Des structures sous jacentes, des dynamiques implicites, des formes ou patterns invisibles véhiculées par les propos des clients peuvent être nombreuses. Compte tenu de ces architectures tacites, le contenu conscient du discours du client peut être perçu comme véhiculant un cadre de référence particulier, une vision du monde spécifique.

Une présence attentive reposant sur une écoute libre, créative et synthétique permet souvent de déceler des schémas directeurs qui révèlent le cadre de

référence des clients, leur univers mental, émotionnel, social et personnel, leur perspective sur le monde qui les entoure. Ce type d'écoute permet au coach systémique de percevoir des structures d'ensembles ou des organisations cohérentes que chaque client applique presque indifféremment dans presque tous ses domaines de préoccupation.

- **Exemple :** Il est important d'entendre, par exemple, lorsqu'un client se réfère régulièrement à des ensembles cohérents et exclusifs qui occupent sa vie et son temps, tels des lieux exclusifs, différenciés et clairement délimités.

Son univers personnel est alors organisé en de multiples entités séparées et espaces dont les caractéristiques sont précises, l'étendue et les limites sont bien définies. Les choses et les personnes ont chacune leur place et leur fonction, les ensembles leur identité propre. Cela peut concerner des cercles d'amis, des sphères d'influence, des groupes professionnels, des zones d'intérêts, des territoires de prédilection, des ensembles conceptuels, des espaces de liberté, des superficies et autres terrains de jeux. Ce qui prime dans sa perception du monde, c'est la différentiation entre les objets, les individus, les idées, les groupes, les occupations, les territoires, etc. Pour ces clients, l'univers est constitué de sous ensembles distincts définis par leurs caractéristiques intrinsèques.

Lorsqu'il est révélé de façon régulière par le discours d'un client particulier, ce type de conception personnelle est très différent que lorsque le client est surtout préoccupé par les interfaces, les liens, les échanges et les relations. Ces clients là expriment surtout ce qu'ils perçoivent comme pertinent entre les entités, entre les lieux, entre les personnes et entre les terrains. Ils exploreront alors surtout le potentiel des connections, la nature des communications, la qualité des va et viens et autres entre-deux, la pertinence des systèmes d'échange, l'efficacité des liaisons, la présence ou pas d'interactions. Ces clients sont surtout préoccupés par les qualités et quantités d'interfaces entre tous les lieux ou territoires plus ou moins distincts évoqués ci-dessus.

- **Attention :** Bien entendu, la première dynamique n'empêche pas la présence de la seconde, de façon simultanée ou dans le temps d'un accompagnement en coaching. Cela vaut pour tous les autres exemples de type préoccupation ou de « méta patterns» évoqués ci-dessous. Seule une attention profonde et sans intention permettra au coach systémique de saisir ce type de structure lorsqu'elle émerge au cours d'un dialogue accompagné.

Pour prendre un troisième exemple, les discours d'autres clients révèlent quelquefois des ensembles de préoccupations plutôt centrées sur ce qui pourrait être défini comme des thèmes de gestion de frontières. Au cours de périodes plus ou moins longues, les schémas conceptuels et émotionnels révélés par les différentes préoccupations et enjeux d'un même client peuvent sembler souvent sinon toujours porter sur des notions de limites ou de contraintes. Il s'agit là d'un thème sous jacent de barrières et de murs, de résistance, de fermeture ou de protection, de limite, de refus, d'enfermement, d'étouffement, de boucliers, de manque et d'envie de liberté. Quelquefois, le discours aborde le sujet par son opposé d'excès d'ouverture, de peur d'envahissement, et de porosité incontrôlée. Selon le client, la frontière sera ferme, molle, en passoire, rigide, épaisse, confortable, souhaitée, en construction ou démolition.

Proches de ce type de schémas directeurs, certains autres clients présentent plutôt des ensembles de préoccupations qui portent sur les passages, les voies, les ouvertures, les portes et fenêtres, les sas, les ponts et autres passerelles qui permettent des déplacements, transbordements, ouvertures, départs et arrivées. Cette thématique générale concerne ce qui permet d'entrer ou de sortir, de passer de l'autre côté, de traverser un seuil, de percer à travers, de franchir une frontière ou un cap, de déménager ou de sortir.

- **Attention :** Quelles sont les structures récurrentes dans la forme du discours de chacun des clients ? Lorsque l'on fait abstraction du contenu abordé d'une séquence à l'autre, d'une session à la suivante, quel est le schéma directeur sous jacent qui comme une empreinte digitale caractérise les méta préoccupations du client ?

D'autres clients encore semblent régulièrement verbaliser des préoccupations situées entre des doubles ou au sein de leurs faces à face. Ces thèmes concernent plutôt des affrontements ou des confrontations, des relations entre paires, des bipolarités, des dualités, des oppositions ou encore des complémentarités. Avec ou contre, leurs territoires sont doubles. Souvent, il s'agit là du bras de fer entre et/ou, blanc ou noir, yin et yang, zéro ou un, oui et non, haut ou bas, bien et mal, avec ou sans, dedans et dehors, homme ou femme, toi et moi, la poire ou le fromage. Tout l'univers de ces personnes semble se structurer au sein de systèmes interactifs en équilibre, en parité ou gémellité soit en collaboration, soit en opposition, soit en équilibre soit encore dans une oscillation instable et perpétuelle entre deux options foncièrement égales sinon essentiellement identiques dans leur polarité. Comme ciel et terre, ces opposés ensemble ne font qu'un, chaque partie justifiant la présence de l'autre. Et il y est toujours difficile de choisir.

Une extension relativement courante de ce modèle binaire concerne bien entendu les préoccupations triangulaires, les trios infernaux, les semeurs de zizanie face à la paire, les juges et autres conciliateurs qui s'insèrent au sein du couple. Il s'agit là de tous les jeux à deux contre un, à l'entre-deux. Il peut s'agir des trahisons et infidélités où le tiers pertinent apporte une complexité, une ouverture, une bonne ou mauvaise surprise au sein d'une polarité préalablement perçue comme stable. La marieuse, le commercial qui joue de sa relation entre l'entreprise et le client, le triangle infernal ou des Bermudes, le tiers absent, le but ultérieur, les stratégies indirectes, en ricochet ou par la bande, l'objectif caché, à qui profite le crime ? Par définition, le triangle apporte de l'espace interactif bien plus complexe là ou la paire ne permettait que la polarité simple, quelquefois bloquée.

Dans un autre registre, certains clients privilégient presque systématiquement le thème du mouvement élancé, de l'avancée, de l'envol vers le paradis, du déménagement vers l'eldorado, du voyage salvateur et de l'aspiration vers une destination idyllique. Il s'agit pour eux de fuir ou s'épanouir dans la visée, dans la projection en avant, dans l'avenir et le devenir. Fuyant l'enracinement, ils sont avides de nouveautés, de futurs, de rêves et d'objectifs, de déplacements. L'attraction de ce qui est devant, nouveau, plus haut, plus loin et demain les propulsent continuellement dans leur trajectoire motivante et motivée vers un horizon toujours lointain sinon fuyant. Véritablement intéressés par l'exploration, séduits par l'innovation, aspirés par les aventures et l'inconnu, ces clients personnalisent le mouvement perpétuel, le devenir incessant.

- **Attention :** Il est utile d'être présent aux modèles ou « patterns » récurrents véhiculés par les préoccupations apparemment ponctuelles

abordées par un client au cours de ses séquences et sessions différentes. Cela permet souvent au coach attentif de percevoir des formes régulières, des schémas d'expression répétitifs, des ensembles de préoccupations caractéristiques, des habitudes perceptuelles. C'est cela entre autres, qui constitue le cadre de référence du client. C'est de cela aussi que peuvent émerger de nouvelles perspectives porteuses de transformations profondes.

N'oublions pas dans la liste non exhaustive ci dessus, les préoccupations récurrentes qui tournent autour d'un centre contrôlant, d'un Roi Lion ou Roi Soleil vénéré, d'un l'A.D.N. structurant, du cœur vital, ou du noyau dur, foncièrement conservateur et rassurant dans sa permanence. Cette vision du monde véhicule souvent une dynamique de colbertisme, de centralisation, de rayonnement à partir d'un centre nécessairement puissant, d'une supervision structurante, d'une monarchie validée sinon portée par ses subalternes. La communication y est en étoile, les services y sont centraux, la roue tient par son moyeu, l'architecture en toile d'araignée positionne la reine au centre. Cette vision du monde repose sur l'existence d'un autocrate, figure prépondérante souvent déifiée dont la fonction est de représenter, régir, définir et d'assurer une cohérence d'ensemble dans la subordination ou la révérence sinon la référence.

Quelquefois et de façon complémentaire, les schémas habituels d'un client peuvent véhiculer des complexités de niveaux d'organisation qui concernent des ensembles au sein d'autres ensembles, des circuits englobant d'autres circuits, des perceptions fractales infinies comme des structures en poupées russes. En cercles concentriques, en sous-systèmes, systèmes et méta systèmes, en réseaux au sein d'autres toiles, elles mêmes au sein de grilles interactives, ces consciences déployées en écosystèmes infinis sont caractéristiques de clients conscients de la complexité d'un monde interactif dont les parties les plus petites ont une part importante de responsabilité dans le développement de l'ensemble. Au sein de ces architectures de perception, chaque nouveau niveau englobant peut apporter une nouvelle cohérence, une synthèse originale aux couches ou ensembles implicites ou subalternes, plus petits, simples ou limités.

- **Attention :** Ces modèles privilégiés, ces formes personnalisées ou ces schémas sous jacents sont spécifiques à chaque client et peuvent organiser leur monde soit de façon exclusive, soit toutes en même temps dans une grande complexité, soit encore en se suivant, un après l'autre en évoluant au cours de l'accompagnement en coaching.

Et n'oublions pas non plus la thématique d'un client en recherche fondamentale, souvent marquée par des thèmes de rupture radicale, de traversée du proverbial miroir, de transformation alchimique, de mutation profonde. Ce thème omniprésent ou récurrent est souvent représenté par le creuset qui permet le changement de plomb en or, par le phœnix qui renaît de ses centres, par la salamandre qui traverse les flammes purifiantes, par la percée dans le temps et l'espace ou le saut quantique qui transforme la nature même de la matière. Ce thème s'inscrit souvent au sein d'une démarche de coaching lorsqu'elle concerne un client en recherche essentielle, existentielle voire spirituelle. Il est possible aussi de concevoir qu'il concerne le métier en général et que par conséquent, il est au cœur des préoccupations de tous les coachs comme de tous leurs clients.

La lise de formes organisatrices présentées ici ne prétend pas être compréhensive. Cela serait bien trop simple voire dangereux. Cette liste ne fait qu'illustrer que les architectures invisibles ou patterns implicites véhiculés par les discours des clients méritent d'être entendus, ressentis, pressentis par le coach systémique.

C'est de leur accompagnement et remise en question par des reformulations et questionnements pertinents que peuvent souvent émerger de nouvelles organisations de la réalité. Celles-ci seront souvent porteuses de prises de conscience structurantes, généralement accompagnées de nouvelles solutions réellement créatives.

La présence au client au sein de son objectif

En étant présent au contexte général de la relation de coaching, il est aussi utile d'écouter le client dans son objectif exprimé, dans son enjeu ressenti, dans son aboutissement souhaité. En effet lors d'une session de coaching, le client n'est pas seulement accompagné dans un contexte en temps présent. La description de son problème, son enjeu ou son projet le met en relation sinon en tension avec son avenir souhaité. L'objectif ou le résultat escompté du client s'ajoute à son contexte et lui donne un sens. D'une façon ou d'une autre la présence du client est aspirée par la définition d'un objectif dans le temps et par son espérance de résultats. De fait, la qualité de sa présence est influencée par son aboutissement espéré.

Par conséquent, pour créer cette tension en début de chaque entretien, les coachs sont réputés proposer à leurs clients de se centrer d'emblée sur les résultats qu'ils espèrent atteindre au cours de leurs sessions. Dès les premières minutes d'un entretien ou d'une séquence de dialogue, le coach pose une ou deux questions sur l'objectif du client et reformule une ou deux de ses réponses centrées sur ses enjeux plus ou moins conscients.

Mais attention, Il s'agit de ne pas se tromper lors de ce processus d'affirmation ou de clarification d'objectifs. Les questions ou reformulations du coach ne sont pas posées dans le seul but d'éliciter des réponses précises et d'entamer une approche trop structurée comme lors d'une conduite de projet bien rigoureuse. Il ne s'agit point de définir une autoroute précise et bien balisée, mais plutôt un simple point cardinal. Les questions du coach servent surtout à aider le client à se fixer avec plus ou moins de précision le sens général ou la direction initiale qu'il veut donner à son travail avant d'entamer son parcours.

Il est utile de considérer que l'objectif affiché du client en début de séance ne sert simplement qu'à poser un résultat souhaité, un sens général, un aboutissement approximatif. Même lorsque les clients semblent être clairs et déterminés dans leurs buts, les coachs gagnent à rester ouverts à des possibilités d'ajustements d'objectifs, voire à des changements radicaux de préoccupations.

- **Attention :** Afin de laisser suffisamment de place à une dynamique permettant l'émergence des préoccupations plus profondes du client, il est toujours nécessaire de prévoir des changements imprévus dans sa direction, des créativités inattendues dans la forme de son parcours.

C'est ainsi que le coaching systémique prévoit des errances et bifurcations à même de permettre à de nouvelles perspectives de faire surface. Celles-ci ne peuvent surgir qu'à partir des plis et des recoins du dialogue du client. Plus que de vouloir à tout prix atteindre un objectif bien cerné, il est impérativement nécessaire de laisser de la place à tout ce qui peut émerger d'un parcours souvent imprévisible dont le but initial est régulièrement remis en question par le client.

- **Attention :** Ce qui est souvent appelé un contrat de session ou de séquence de coaching mériterait d'être plutôt redéfini comme un accord très souple de cheminement commun, une simple mise en phase entre le coach et le client, qui permet seulement de commencer à avancer de concert.

En effet, il est possible d'imaginer que si un client sait exactement où il souhaite se rendre, il est de même capable de le faire sans accompagnement. Une grande clarté dans ses objectifs révèle généralement la volonté nécessaire et les moyens pour les atteindre. Par conséquent, il est souvent presqu'illusoire d'insister à ce qu'un client soit véritablement clair sur ses véritables objectifs dès le démarrage de sa session ou séquence de travail.

Dans cet optique en relation d'accompagnement, l'objectif initial ou le premier résultat souhaité par le client sert à surtout à donner un sens général à son dialogue. Cet objectif affiché donne aussi au coach une boussole personnelle et approximative pour commencer à accompagner la progression du client. Comme en musique, l'accord de démarrage de session ou de séquence sert surtout à s'accorder. Comme au sein d'un bœuf musical, le reste du processus de coaching doit rester ouvert à tout ce que la vie peut apporter en guise de surprises inattendues.

- **Exemple :** Au début d'une séance de coaching une cliente précise rapidement qu'elle n'a pas vraiment d'attente opérationnelle ni mesurable. Elle dit clairement ne pas souhaiter prendre des décisions ni élaborer des plans d'actions. Elle souhaite simplement vider son sac sur une situation relationnelle qui la frustre, et souhaite que son coach l'écoute.

Formellement, le coach pourrait répondre que cette demande n'est pas recevable. Elle n'est pas appropriée en relation de coaching. Il pourrait insister pour que la cliente réfléchisse un peu plus afin de formuler une demande opérationnelle centrée sur un objectif concret plus précis et mesurable. C'est la fonction affichée du coaching que d'aider les clients à aboutir à des résultats tangibles.

Avec un peu plus de souplesse, cependant, le coach pourrait reformuler ce que dit la cliente, puis accepter la situation. Elle présente en effet un contexte interactif duquel pourrait émerger des résultats inattendus pour le coach comme pour sa cliente.

Après avoir accepté de ne faire qu'écouter la cliente raconter sa situation insatisfaisante, le coach pourrait même lui demander si elle accepterait d'être interrompue au cours de son partage, si d'aventure le coach avait une question originale, ou une perspective différente à proposer. Autrement dit, le coach pourrait d'abord accepter la demande de la cliente de tout simplement exprimer son malaise, puis aussi proposer que cette expression pourrait mener à autre chose.

Dans le cas réel ci-dessus, il se trouve que le malaise de la cliente concernait une relation amicale au sein de laquelle elle avait le sentiment de beaucoup donner et jamais recevoir en retour. Cette cliente avait aidée une amie à se lancer dans une aventure professionnelle avec un accord relativement souple d'échange, et constatait après un an qu'elle n'avait jamais eu de retour d'ascenseur. La relation initialement prévue comme reposant sur un donnant-donnant informel ne s'était développée que dans un sens unique, et à son détriment.

Un reflet intéressant est offert au coach s'il prend conscience que dans son contrat de coaching, la cliente affirme aussi ne rien attendre de concret. De fait, elle propose de partager ses sentiments et perceptions avec le coach, et souhaite le payer pour cette session, mais elle dit initialement ne rien attendre d'utile ni de concret en retour. Cette mise en scène à sens unique apparaît au sein de la relation de coaching dès la définition du contrat initial. Si le coach accepte la situation comme un tremplin, il peut très rapidement réaliser que le problème du client se rejoue au sein de la séance et avec le coach. Cela peut offrir une extraordinaire opportunité de travail.

Ce cas illustre qu'un accord initial peut avoir de multiples formes. Il peut ne faire référence à aucun objectif précis. Quelque soit cet accord, il sera utile comme base contextuelle à partir de laquelle la relation d'accompagnement permettra au client comme au coach de découvrir des opportunités de croissance, des objectifs plus précis, des perspectives inattendues, puis mettre en œuvre des plans d'actions efficaces.

Même si elle est floue à l'origine, la mise en accord initiale permet au coach comme au client d'être présent à leur façon de garder leur cap commun tout au long du processus d'accompagnement. Cela permet au coach systémique d'écouter son client dans son contexte. Ce contexte comprend, par accord commun, une tension ou une aspiration en vue d'un aboutissement quelquefois imprécis et d'un certain nombre de changements imprévus et créatifs.

Ainsi, le client pose son intention puis entame son dialogue, et le coach reste attentif et présent aux changements ou évolutions de cette aspiration. En permanence, le coach reste attentif à la fois au contexte et au cap du client tout au long de son cheminement.

Dès que ce sens, ou ce point cardinal qui aspire la démarche du client change, s'égare, se fait plus floue, perd de sa tension, alors le coach peut la rappeler, au minimum l'évoquer. Il peut demander au client de se repositionner. Cela permet souvent à ce dernier de faire ses choix, de redresser la barre ou alors de changer de cap.

C'est ainsi que l'écoute du coach se caractérise par une attention continue au contexte général du client, qui au delà d'un simple but pratique et superficiel peut permettre l'émergence d'une nouvelle direction plus fondamentale, d'une aspiration plus essentielle, peut-être même d'une forme de devenir jusque là inexprimée.

Par conséquent, tout au long du processus de coaching, une présence attentive de coach est centrée à la fois sur le contexte général du client et sur son aspiration dans une direction progressivement affinée sinon totalement redéfinie. De cette façon les clients sont souvent aspirés par des horizons

initialement imprécis. Seulement au cours de leur cheminement, leurs réels objectifs commencent à se définir, à gagner en précision, à se matérialiser afin de devenir des réalités.

La présence au contexte du client

Il est utile pour le coach systémique de bien sentir l'environnement du client comme le reflet ou l'extension de qui il est. Son bureau, son domicile, sa voiture, ses objets, son mobilier, ses outils, sa façon de s'habiller et de bouger, tout dans sa façon de concevoir son environnement, d'utiliser ses outils et d'occuper son espace reflète le client et sa façon d'être.

L'univers du client est une extension de sa personne dans un espace plus grand, au sein d'un volume plus conséquent. A ce titre, il est souvent très utile de connaitre l'environnement habituel personnel et professionnel du client et d'observer comment il l'habite, comment il s'y déploie. Cette observation est un excellent argument pour la pratique du «shadow coaching» qui consiste à accompagner un client comme son hombre, au cours d'une matinée, de toute une journée, au sein même de son contexte habituel, familial ou d'entreprise.

- **Attention :** Le coach systémique peut partir du principe que le client occupe son environnement de la même façon qu'il s'habite lui-même. Par conséquent, la liste et l'étendue des manifestations d'un client auxquelles un coach systémique peut être présent et attentif sont pratiquement infinies.

Mais si le coach écoute tout du client en activant l'ensemble de ses sens, il le fait sans se concentrer sur un seul des paramètres qui concernent ce dernier. Cette écoute à la fois active et flottante et cette présence attentive et réceptive peut paraître excessivement complexe, sinon compliquée. Toutefois, si les multiples facettes du sujet de l'écoute du coach sont innombrables, si le sujet en coaching est assurément complexe, celui-ci tient aussi en un seul mot. Le sujet unique, c'est le client, à travers l'univers qu'il occupe.

- **Exemple :** En rendez-vous chez un client, un coach apprend subitement qu'en raison d'une urgence, que celui-ci doit impérativement se rendre dans délais à l'autre bout de la ville. Le coach propose immédiatement d'accompagner le client dans son déplacement en voiture et de le coacher pendant le trajet.

Tout en conduisant, le client aborde les sujets de préoccupation prévus pour la session. Le coach écoute en attention libre et ne manque pas de relever des parallèles évidents entre la façon dont le client conduit et son style direction, sa façon de circuler et ses tactiques professionnelles, sa façon d'occuper l'espace de sa voiture et celle d'habiter son bureau, sa réactivité dans le trafic et son lot d'imprévus et celle qu'il déploie dans son entreprise lors de crises, etc. Pour faire simple, l'écoute du client et la présence attentive du coach ne concerne qu'une seule question : Qui est ce client dans son contexte, dans sa totalité, dans sa globalité, dans son humanité?

Il est impossible pour un coach d'analyser de façon consciente et linéaire toutes les informations pertinentes émises par un client à chaque seconde. Il y en a des milliers. De façon systémique et en taisant tous les bruits inutiles propres au coach, il est toutefois possible de saisir de façon générale et intuitive le contexte du client tel qu'il se manifeste au sein de la relation d'accompagnement. De cet ensemble complexe surgisse des formes, des échos, des ombres, des rythmes et des structures souvent surprenantes.

Parfois aussi, le coach peut visualiser l'environnement absent du client. Une écoute intuitive de ce dernier permet quelquefois de percevoir la présence d'acteurs importants que le client omet de mentionner, ou une constellation d'interfaces pertinentes dont le client ignore l'importance. Il est parfois même possible de sentir en creux le poids d'un partenaire que le client sous-estime ou disqualifie dans ses propos. Par conséquent, la présence au contexte du client concerne aussi une présence à l'ensemble du système social qui entoure le client et participe à la qualité de son environnement personnel et professionnel.

- **Attention :** Il est utile de considérer que le sujet d'actualité pour le client, que l'enjeu ou que le projet exposé par son propos ne sert que de véhicule passager à l'expression de quelque chose de bien plus important. L'existence du client et ce qui est lui réellement significatif dépasse souvent, et très largement, le sujet de travail limité qu'il présente au coach de façon consciente, lors d'une séquence ou d'une session.

Si l'écoute, l'attention et la présence du coach se limitent au périmètre des quelques propos et actions conscientes du client, elles enferment la démarche de coaching dans un champ de conscience relativement restreint, et souvent centré sur des enjeux relativement superficiels ou passagers.

Lors de chaque session de coaching, la préoccupation exprimée par le client peut ainsi être considérée comme une première introduction qui donnera peu à peu accès à un univers bien plus vaste et significatif. C'est à l'ensemble de cet univers tout entier, à ce potentiel bien plus élevé, que le coach systémique porte immédiatement son entière attention, sans jugement et sans intention.

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

Le client en interface

Au delà de la simple relation coach client, il est aussi souvent utile pour le coach d'être présent à la qualité des relations et des interfaces que ce dernier établit avec l'environnement physique et humain qui entoure le contexte de coaching.

Comment le client s'introduit-il dans la pièce? Quelle est sa conscience dans son environnement immédiat et l'intérêt qu'il porte aux meubles et aux objets ? Comment se met-il en présence dans cet environnement? Comment dit-il bonjour et quels sont ses premiers mots? Comment s'installe t-il ?

Quelle attention porte t-il à ses gestes et mouvements? Comment entre t-il en relation avec d'autres personnes dans l'environnement immédiat?

Les premières minutes de rencontre avant une séance de coaching véhiculent souvent des indications importantes du contexte plus large qui dépasse et englobe les préoccupations conscientes des clients. Pendant ces quelques minutes, le client offre au coach des informations quelquefois vitales sur l'enveloppe plus large de son existence, sur des ensembles plus vastes que les sujets conscients du travail qui suivra.

Cette première relation du client avec son environnement et les réponses spontanées et naturelles de la part de cet environnement fournit de nombreux indicateurs utiles. Le coach systémique peut les capter avec une présence attentive et flottante afin de mieux sentir le contexte général de l'existence du client.

- **Attention :** Le coach doit constamment être conscient que tout ce qu'il y a de plus systémique pour le client est totalement local et à l'instant présent dans ses interactions avec l'environnement immédiat et dans la relation avec le coach.

Tout se que le client dit et fait en situation de coaching peut servir à éclairer le coach et le client sur le sujet du travail, sur les enjeux du client, sur l'environnement du client par ailleurs et sur le client dans son ensemble.

Cela souligne que l'expérience systémique de l'univers n'est pas une conscience intellectuelle reposant sur de grands principes structurants ni une connaissance détaillée d'une architecture aussi complexe qu'elle est globale. L'expérience systémique de notre environnement le plus large se manifeste au cours d'interactions immédiates, courtes, locales et simples. L'expérience systémique universelle est en effet le fruit d'évènements proches et anodins. Elle s'exprime souvent avec une simplicité et une limpidité presque transparente. C'est cela qui fait que de nombreuses personnes les ignorent, comme si elles étaient insignifiantes.

Paradoxalement, il s'agit pour le coach d'apprendre à être très présent et attentif à ces petits détails apparemment insignifiants. Il faut apprendre à leur prêter l'attention qu'ils méritent, à entendre puis à écouter le sens qu'ils véhiculent. C'est en ce sens que le global est entièrement présent dans le local.

- **Attention :** Nous vivons des expériences systémiques quotidiennement lors de nombreuses occurrences faites de coïncidences, d'échos, de hasards de rencontres surprises, de connexions inattendues. Il nous faut apprendre à reconnaître et valoriser ces phénomènes quotidiens et les formes qu'ils nous proposent. Le propre de ces expériences, c'est qu'en nous surprenant, elles attirent notre attention sur un sens qui nous est profondément pertinent.

Ces expériences et leur sens profond et immédiat reposent sur des évènements et enchaînements apparemment inexplicables, en tous cas si ils sont considérés avec une approche causale et linéaire. De fait, l'ensemble du contexte de coaching dont la relation coach client permet souvent de révéler presque par magie des détails infimes de la structure interactive et existentielle du client. Bien entendu le coach est souvent aussi très fortement concerné.

Par conséquent, le client et le coach reproduisent ensemble et inconsciemment au sein leur environnement commun la structure et le contexte du thème de travail du client. L'écoute du coach et sa présence attentive à cette structure interactive et à ce contexte présent en temps réel offre de nombreuses opportunités de compréhension du contexte plus général du client, au sein de son environnement quotidien plus large, personnel ou professionnel.

- **Exemple :** Lors d'un premier rendez-vous avec un directeur général d'une filiale étrangère promu depuis quelques mois, le coach est accompagné par ce premier jusqu'à l'étage où est situé son bureau. Ce rendez-vous a lieu un samedi alors que le bâtiment est presque totalement vide. Avant de commencer l'entretien avec son coach, le client lui fait spontanément visiter l'étage de direction désert, en commençant par un bureau spacieux et manifestement inoccupé, flanqué d'une immense terrasse avec une superbe vue sur la ville.

Il appartenait au prédécesseur que le client a remplacé au pied levé. Un autre bureau équivalent situé à un autre angle est occupé par le directeur financier de la filiale. Le client précède enfin le coach afin de le mener à son propre bureau, bien moins spacieux et sans terrasse.

Il s'avère que le contrat de coaching individuel concerne l'accompagnement de ce client dans la prise en main de sa nouvelle fonction. Précédemment, ce client occupait la fonction de directeur général adjoint. Alors qu'il est nommé depuis plusieurs mois déjà, il n'a pas encore déménagé son bureau et l'ombre de son prédécesseur semble encore planer au sein de l'organisation.

D'office, le coach pose des questions et accompagne le dialogue du client sur l'occupation et l'allocation des bureaux à l'étage de la direction générale. Quand le client compte t'il emménager dans le bureau laissé vacant par son prédécesseur ? A quelle personne compte t'il proposer son bureau actuel ? Quel peut être le sens de ce deuxième déménagement dans son bureau d'adjoint, tel qu'il serait perçu par le reste de l'organisation ? Quelle est sa relation avec le directeur financier, qui a aussi un bureau d'angle ? Quelle sera la portée symbolique de ces mouvements territoriaux et comment les accompagner par d'autres décisions et informations?

Le dialogue du client portant sur l'aménagement de l'espace des bureaux du siège lui permet indirectement de réfléchir à ses intuitions et de formuler ses interrogations concernant sa période de transition et sa prise de poste. Il formalise ensuite une stratégie pour mettre en œuvre une prise en main de sa nouvelle fonction, dont le sens sera clairement perçu par l'ensemble de l'équipe dont il était un des membres paritaires et dont il est devenu le patron.

La présence au temps du client

En relation de coaching comme dans tous les métiers, le temps est un des indicateurs de performance des plus importants. D'ailleurs, les expressions « ici et maintenant » et « l'espace-temps » sont là pour nous rappeler que si le coach respecte l'espace du client, il se doit de faire de même avec son temps.

Afin d'être dans une écoute et présence créative, il est aussi utile pour le coach d'imaginer que le temps peut être compris autrement qu'en visualisant une longue ligne droite ininterrompue qui commence dans un passé lointain et finira dans un avenir tout aussi distant. Le temps du client peut être ressenti comme un espace territorial qu'il occupe, un volume qu'il habite, un rythme qui le cadence, une spirale qui l'emporte.

Par conséquent, le coach professionnel accorde son écoute ou sa présence attentive à la forme que prend le temps de son client individuel ou collectif au cours de chaque entretien ou réunion de coaching et de chaque séquence au sein de ces entretiens.

- **Attention :** Il n'est nullement question pour un maître coach de rondement gérer le temps d'une rencontre afin d'assurer pour le client l'obtention d'un résultat probant dans le temps imparti.

Le maître coach n'est pas le gestionnaire de la démarche, du projet ou du temps du client. Il n'est nullement garant d'un résultat mesurable dans des délais impératifs, afin de faire preuve de son efficience. Il accompagne le client dans sa façon de manager son parcours et, dans son temps. Et si l'espace-temps du coaching appartient principalement au client, accorder une attention adéquate au temps de la relation d'accompagnement est aussi une question de présence attentive, respectueuse et libre d'intention.

- **Attention :** Plutôt que de se sentir gardien du temps partagé et devenir chronométreur de la démarche, il est plus cohérent avec la philosophie de coaching et la réelle posture d'un professionnel du métier de donner au client les moyens de gérer et d'habiter son propre temps à sa façon. Il suffit ensuite de suivre attentivement voire d'accompagner la manière dont le client s'y installe.

Est-ce que le client prend son temps ? Est-il ponctuel ? Est-ce que son temps lui échappe ? Est-ce qu'il s'évertue à courir après? Est-ce qu'il en savoure chaque minute? Est-il stressé par la peur de manquer de temps? Est-ce qu'il sait tenir ses délais? Est-ce qu'il aime perdre son temps, afin d'en profiter? Finit-il largement en avance ? Comment accompagner un client en lui laissant le loisir de s'exprimer dans son temps, jusqu'à réellement sentir qu'il habite pleinement son espace ?

- **Attention :** Il est nécessaire pour le maître coach systémique de développer une compétence de présence à la qualité de tous les temps du client. Cette sensibilité concerne la façon dont le client s'inscrit dans le temps de ses séances, de ses séquences, de ses plans d'actions et de ses dialogues personnels.

Les temps du client peuvent manifester des structure, des formes, des profils et reliefs, des caractéristiques précises qui se répètent : certains clients sont très lents dans tous leurs démarrages, d'autres ont plutôt des difficultés à finir ou à conclure tout ce qu'ils entament, d'autres encore sont de véritables coureurs de fond, déployant une énergie efficace et continue tout au long de chacune de leurs séquences. Certains autres clients se perdent et se retrouvent en cours de route au sein de méandres compliqués, de bulles d'introversion, de cercles concentriques, de parcours imprévisibles. D'autres encore prennent des tangentes créatives régulières et surprennent par leur capacité à subitement changer de cap avec souplesse et aisance.

Quel que soit le rythme et la forme du travail au cours du temps de chaque séquence ou séance, le coach systémique accompagne comme un témoin chaleureux, en offrant sa présence attentive à l'espace-temps propre à chaque client.

- **Attention :** Les clients s'inscrivent dans le temps des séquences de coaching de la même façon qu'ils gèrent leur temps personnel et professionnel par ailleurs.

Une présence attentive à comment un client particulier démarre, suit, puis clos les séances d'une ou de plusieurs heures et des séquences de quelques minutes offre au coach une connaissance précieuse et intime de la façon dont le client s'inscrit dans les segments de sa vie comme dans l'ensemble de son existence. Afin de saisir cette façon tout à fait personnelle que chaque client a d'habiter son temps, il est impératif de le respecter dans cette dimension comme on le respecte dans son espace.

Une présence attentive à la structure du temps de chaque client permet au coach de faire corps avec son rythme et son énergie dans sa façon de se déployer dans tout ce qu'il entreprend. Par conséquent, en partant du principe que tout est dans tout, les schémas du client dans le déroulement du processus d'accompagnement illustrent ses façon d'être dans le temps de ses projets, de ses ambitions, de ses préoccupations et missions:

- Le démarrage d'une séquence de coaching reflète la façon dont le client démarre ses plans d'actions et projets en général, ou le rythme du sujet particulier qu'il aborde cette fois là.
- Le rythme de la suite illustre ses façons de poursuivre, ses lenteurs, ses hésitations et accélérations. Tout au long des divers processus de coaching le client révèle ses façons de poursuivre dans tout ce qu'il entreprend en général au cours de son existence ou dans sa façon de suivre le thème particulier abordé lors de cette séance.
- La fin qui concerne sa façon de conclure une séance dans le temps impartit, en avance ou en retard, rapidement, abruptement, souplement, etc. illustre les capacités du client à conclure tout ce qu'il fait par ailleurs dans sa vie personnelle et professionnelle, ou dans le thème qu'il traite lors de cette séance.

Bien évidemment, le coach peut avoir une influence importante dans la gestion des processus temporels du client.

- Soit le coach prend une place prépondérante et mène rondement les entretiens afin d'en assurer les résultats.

Dans quel cas, il laisse bien peu de place au client et finit par trop porter de responsabilité. Alors, le rythme, le déroulement ou la forme que prend le

temps de l'entretien, les résultats appartiendront tous un peu trop au coach, ce qui serait regrettable.

- Soit le coach accompagne tout simplement le client dans sa propre gestion de son temps.

Il peut alors donner de temps en temps à ce dernier quelques indications respectueuses de sa façon de s'inscrire dans la durée. Dans quel cas il adopte une posture plus proche de celle qui correspond à une présence attentive et respectueuse à l'espace de l'autre, sans intention volontariste ni direction déterminée.

Cette façon de suivre ou d'accompagner le client en respectant sa propre façon d'avancer au cours des sessions et séquences fait partie intégrante du type de présence attentive que vit un coach professionnel systémique auprès de ses clients. Elle ne créé pas de dépendance reposant sur l'efficacité apportée par le coach, mais aide le client à prendre conscience que son temps est précieux et qu'il a tout à gagner lorsqu'il en assume réellement la gestion.

De nombreux coachs débutants et même confirmés se substituent activement à leurs clients dans la gestion du temps des séquences et séances de coaching. Ces coachs se sentent responsables d'assurer que les clients avancent dans aboutissement de leur démarche et atteignent des résultats satisfaisants et mesurables dans les temps impartis.

Pour eux, une séance de coaching individuelle ou d'équipe commence obligatoirement par un contrat très concret et précis. Il est suivi par un travail d'exploration puis de recherche d'options pratiques, et se termine enfin par un plan d'action bien ficelé. Il faut donc à tout pris manager le temps des séances des clients afin de bien les conclure. Bien entendu cette approche de coaching affirme quand même respecter le client et l'accompagner sans nullement chercher à l'influencer, sauf bien entendu dans une gestion relativement directive du temps de l'entretien.

Cette dynamique quelquefois volontariste du coach est certes utile si l'on considère les résultats tangibles à court terme et en ce qui concerne les thèmes et enjeux exprimés par le client. Elle ne permet pas, toutefois, de laisser le client exprimer, prendre conscience puis modifier sa façon d'être et de se mouvoir au sein de ses processus dont un des indicateurs principal de sa capacité de réussite est justement sa gestion de son temps.

- **Attention :** Et si ce n'était pas au coach mais au client de garder un œil sur sa montre ? Si la gestion, voire la consommation du temps du client lui échappe au cours d'un coaching, que dire du réel développement de son autonomie ?

Lorsque le coach permet à ses clients de vivre des sessions efficaces grâce à sa compétence méthodique en gestion du temps, il peut ressentir avec raison une satisfaction d'un travail aboutit à la fin de chacune des séances qu'il mène. Ce qui lui échappe toutefois, est l'apprentissage d'une présence attentive aux formes et structures émergentes des temps propres aux clients, et le développement d'une compétence plus systémique qui consisterait à permettre à ses clients d'assumer puis de transformer leurs propres façons d'habiter leur temps.

C'est seulement alors que le coach et le client développeront ensemble la conscience que chacun peut prendre son temps dans le sens de pleinement l'occuper à la façon d'un espace, et qu'ensemble ils peuvent partager ce temps commun au sein de la relation d'accompagnement. Pour les clients comme pour les coachs, cette présence au temps reflète leur façon de trouver leur véritable place au sein de leur contexte et environnement plus large et par ailleurs.

La présence à la part du coach

Le monde du coaching est ainsi fait que presque tous les clients apportent en coaching des thèmes importants sinon centraux dans la vie personnelle et professionnelle du coach. En gros, les enjeux du client ressemblent à s'y méprendre à ceux du coach, ses problèmes sont les miroirs de ceux du coach, ses ambitions sont les jumeaux de ceux du coach, etc. Il ne s'agit pas là que de concepts et de généralités, mais de faits, de rencontres, de difficultés et d'enjeux très spécifiques et qui concernent des caractéristiques et incidents tout à fait réels et personnels issus de la vie du coach.

De façon générale, ce genre de coïncidences n'est sans doute pas dû au hasard mais aux processus naturels qui structurent les rencontres inter personnelles et révèlent nos choix personnels. Qui se ressemble s'assemble. Les clients affectifs trouvent des coachs affectifs, les technocrates font confiance aux technocrates, les coléreux attirent des coléreux, etc. De même, puisque l'on ne peut plaire à tout le monde, un processus de choix par élimination limite surement l'envergure des types de clients qu'un coach peut attirer.

A l'analyse, les différents échos et rapprochements et coïncidences entre chaque coach et chacun de ses clients sont souvent beaucoup plus précis. Une cliente qui a perdu son fils se retrouve peut-être avec un coach qui vient de perdre sa fille. Un coach en période de doute attire un client en perte de sens. Un manager qui ne délègue pas choisit un coach qui ne lâche jamais le contrôle. Le client qui n'a pas de temps choisit un coach qui manque pareillement de structure dans la gestion de son calendrier. Un client en difficulté financière choisit un coach en passe difficile avec son banquier, etc. Par conséquent, en coaching aussi les situations transférentielles sont la règle.

Cela rend souvent la tache un peu plus difficile pour le coach face au contexte du client. La part personnelle et quelquefois douloureuse de la vie privée du coach peut se superposer au contexte des enjeux et du travail du client. Ce chevauchement d'expériences peut parasiter la présence du coach, et limiter son attention sans intention, centrée sur client et ses enjeux. Subitement, le problème du client et celui du coach se télescopent et ne font qu'un. Les émotions des deux se mêlent et s'accélèrent. L'espace du client devient encombré par l'implication trop personnelle du coach.

Dans ces situations, le coach est souvent uniquement en présence de son propre enjeu personnel, de ses propres blessures et urgences. Il perd à la fois sa prétendue distance et sa compétence par rapport au client. Le coach se retrouve impliqué voire imbriqué dans le problème ou enjeu du client. Le réceptacle d'écoute et de présence inconditionnelle qu'il se doit d'offrir au client n'est plus vide mais plein de sa propre expérience, de ses propres

limites, de l'intensité de son propre vécu.

Pour tous les coachs, ces occurrences sont nombreuses et font partie de leur vie quotidienne. Elles font partie de la règle de la pratique du coaching plutôt que de l'exception. Lorsque ces coïncidences se produisent, le coach professionnel et authentique peut rapidement retrouver sa juste posture et se remettre en présence du client par le biais de quelques techniques simples et efficaces et une posture transparente et éthique irréprochable. Une attitude d'humilité et d'acceptation de ses propres limites et douleurs, de sa propre humanité est bien entendu la condition préalable indispensable à la profondeur de la présence du coach face au client.

Cela rejoint les principes de la physique quantique où l'observateur est obligatoirement inclus dans sa perception de la réalité, dans le résultat de l'expérience qu'il observe. De même le coach est irrémédiablement inclus dans la démarche de son client, dans la qualité et le sens de son exploration, dans ses difficultés et son processus de croissance. Pour être performante, l'expérience d'un maître coach et celle de son client sont obligatoirement indissociables sinon en en résonnance unitaire.

- **Attention :** L'expérience partagée du coach et du client en accompagnement, dont leurs enjeux séparés en apparence, doit être considérée comme un seul phénomène unitaire faisant partie d'une seule réalité totalement indissociable appartenant à un seul champ d'information beaucoup plus vaste et universellement partagé.

Le coaching semble s'inscrire dans une compréhension quantique de l'univers dans le sens ou en coaching comme en sciences modernes, le principe de l'observateur en la personne du scientifique disparaît pour laisser la place au principe du participant. L'univers là bas dehors est aussi interne. De façon incontournable, il devient un univers de participation. Comme lors de toute tentative de compréhension de la réalité quantique, le coach en dialogue avec son client participe activement à l'univers du client et à sa modification, et en retour comme avec un boomerang à la modification de son propre univers. A aucun moment le coach ne peut prétendre en être un observateur neutre et extérieur, pas plus qu'il ne peut prétendre sortir indemne de la relation.

De toute évidence, c'est pour faire la différence entre ce qui lui est personnel et ce qui appartient à ses clients qu'il est utile pour un coach de participer régulièrement à des séances de supervision. Bien entendu, les personnes qui insistent qu'un coach s'engage à effectuer une démarche de thérapie personnelle partent du même principe. Au cours de ces démarche, il ne s'agit aucunement d'arriver à un niveau prétendument idéal où les chevauchements entre les dynamiques du client et celles du coach n'apparaitraient plus. Cela est illusoire, et une immense richesse serait perdue.

En coaching, il est plutôt question d'arriver en temps réel, s'est à dire sans délai de compréhension, à une conscience positive de ces échos entre le coach et le client. Il s'agit ensuite de savoir immédiatement s'en servir afin de permettre au client comme au coach une opportunité de croissance. Ces échos révélés ou utilisés sans délais offrent des possibilités immenses de progresser ensemble.

Par conséquent en coaching systémique, ce qui est primordial, c'est de ne pas se laisser surprendre par les chevauchements de contextes personnels entre l'expérience du coach et les enjeux du client. Il s'agit de les chercher, et de les utiliser. Le coach averti s'attend presque systématiquement à rencontrer sa part d'enjeux personnels dans chacun des thèmes que lui offre chaque client. Cela fait partie intégrante de la dynamique de présence attentive du maître coach systémique.

- **Attention :** La question personnelle à se poser face à chaque client, chaque jour est « que vient m'apporter ce client, qui va m'éclairer sur mes propres zones d'ombre et de lumière ? » C'est ainsi que nous découvrons qu'une partie importante de l'écoute du contexte du client concerne aussi une écoute attentive du contexte personnel sinon intime du coach.

A la rencontre de chaque client, voire à chaque rencontre avec chacun d'entre eux, et afin de ne pas se laisser surprendre, le coach peut d'office se poser quelques questions personnelles. Qui est ce client pour moi? A qui peut-il correspondre au sein de mon environnement proche, présent ou passé ? En quoi fait-il partie de ma famille, de ma fratrie, de mon cercle personnel intime, de mes anges ou démons? Qu'est-ce que ce client vient m'apprendre sur mes enjeux, sur mes limites, sur mes ambitions, sur mon parcours de vie?

De cette façon, chaque client peut presque être perçu comme un messager, un émissaire, voire comme le coach du coach, venant subrepticement lui poser des questions vitales par effet de boomerang. Dans une démarche systémique, c'est souvent en se posant des questions de coaching pour lui même que le coach entre aperçoit de nouvelles perspectives qui pourraient in fine aussi être utiles pour chacun de ses clients.

La relation dans l'alignement

La deuxième section de ce texte serait incomplète si elle n'évoquait pas la place voire le rôle de la synchronicité dans le cadre de référence et la pratique du coaching systémique. Ce phénomène est évoqué déjà plusieurs fois ci-dessus et quelques exemples vécus en relation de coaching l'ont illustré. Quoiqu'il soit difficile à l'heure actuelle de situer avec précision comment la synchronicité se manifeste et quelles en sont les modes opératoires concrets et prévisibles, il paraît utile de l'aborder et de présenter un certain nombre d'observations concernant sa présence lors de coachings véritablement systémiques.

- **Attention :** Lors des accompagnements de coaching qui reposent sur une réelle présence attentive caractérisée par un véritable alignement avec le client, il n'est pas rare pour les coachs et leurs clients de vivre des expériences synchroniques, soit chacun de leur côté, soit dans leur relation. Sans pouvoir véritablement les expliquer, de nombreux coachs vivent ces phénomènes de façon relativement récurrente.

Par définition, les phénomènes de synchronicité sont des coïncidences entre évènements non liés de façon causale apparente, qui véhiculent un sens commun ou partagé, réellement pertinent pour les personnes qui les vivent. En général, les expériences synchroniques sont réputées être beaucoup

plus courantes entre personnes très proches ou intimement liées comme entre jumeaux, entre une mère et son enfant, entre amoureux, entre époux, entre amis très proches, etc. Ce facteur de proximité intime ou de relation intense existe lors d'accompagnements de coaching véritablement profonds.

Ces expériences semblent aussi être relativement courants lors d'accompagnement de personnes en transformations personnelles ou professionnelles importantes, en rupture de vie ou en périodes de transitions importantes, en situation de combat ou de survie, en accélération, en intense recherche créative ou encore en réflexion profonde sur le sens de leur existence. Cela aussi explique sans doute pourquoi des expériences de synchronicité peuvent être relativement courantes dans tous les métiers d'accompagnement, dont le coaching.

Il semblerait que la première fois que C.G. Jung mentionna le mot de synchronicité fut en 1968 lors d'un discours sur Richard Wihelm, traducteur du Yi-king vers l'allemand. Il affirma que le Livre des Transformations chinois ne reposait pas sur 'le principe de causalité, mais sur un principe (jusqu'ici innommé parce que non rencontré par nous) que j'appelle provisoirement le principe synchronistique »[1]

- **Attention :** Telle que la synchronicité est définie par Jung, elle est une coïncidence de deux ou plusieurs évènements sans relation causale et qui véhiculent un sens commun, ou qui auraient le même contenu significatif

Il est à souligner que cette définition propose un cadre de référence surprenant dans le monde quotidien, par lequel il y aurait des liens entre le sens ou la signification que l'on accorde à sa vie et des phénomènes extérieurs et observables. Aussi surprenant que cela puisse paraître, cela concernerait donc des liens d'interactions observables voire mesurables entre l'esprit et la matière.

Aujourd'hui encore, plus de cinquante ans après, ce concept très usité décrit un phénomène reconnu qui reste difficile à expliquer. Les théories récentes qui semblent le plus se rapprocher d'un cadre de référence qui expliquerait des expériences de synchronicité pourraient être celles de David Bohm et son ordre impliqué, de Rupert Sheldrake et ses champs morphogénétiques, les structures dissipatives de Ilya Prigogine, et sans doute celles d'autres chercheurs récents dans des sciences biologiques et physiques.

Selon plusieurs de ces sources et de nombreuses observations, les périodes critiques de la vie d'une part et les relations entre personnes très proches voire intimes semblent être à même de produire une énergie vitale interne ou partagée d'une telle intensité qu'elle permettrait aux personnes, autres êtres vivants (animaux, plantes) et objets d'entrer en résonnance ensemble et/ou avec d'autres ensembles pertinents au sein de leur contexte environnant.

Rappelons que ces deux critères sont souvent ceux qui caractérisent une démarche et une relation de coaching. Par conséquent, il n'est pas surprenant que la synchronicité soit au rendez-vous au cours d'une démarche de client comme entre les partenaires en accompagnement. Les phénomènes de synchronicité apparaissent en coaching pour témoigner à la fois de moments cruciaux dans la vie, d'instants de réalisation de potentiels intrinsèques et de moments de concordance et d'alignement entre les partenaires de la démarche, voire avec l'environnement plus large qui les entoure.

- **Attention :** Lorsque nous vivons des phénomènes de synchronicité, ils semblent véhiculer une dimension presque magique. Ils laissent à ceux qui les vivent l'impression d'être en contact avec une dimension spirituelle ou transcendantale.

Ces expériences de synchronicité paraissent témoigner d'un lien entre ce qui nous importe intérieurement, le sens de nos intentions voire de notre existence avec des évènements extérieurs qui surgissent dans l'environnement sans que directement ou indirectement nous les ayons provoqués. Ils agissent comme des manifestations extérieures de nos états et transformations internes. Ils semblent simplement être sollicités par notre esprit, notre présence à une préoccupation ou à une intention primordiale.

Les phénomènes de synchronicité semblent d'une part être des évènements uniques et personnalisés et d'autre part apparaitre comme faisant partie d'un ensemble ou d'un ordre plus universel. Lors de l'expérience de ces phénomènes, nos actions et réflexions semblent souvent dépasser le cercle restreint de notre existence personnelle et subitement faire partie intégrante d'une partition beaucoup plus large, d'une danse ou d'un alignement avec l'ensemble de notre environnement. Lorsque des phénomènes synchroniques s'immiscent au sein de notre expérience quotidienne, ils nous confrontent à la possibilité inexplicable d'union entre nos vies personnelles et une réalité universelle.

La synchronicité semble aussi faire fi de la notion de temps. C'est aussi en cela qu'elle échappe à notre cadre de référence de causalité qui voudrait qu'un événement suive un autre, et soit provoqué par ce premier. Les phénomènes de synchronicité semblent plutôt suivre une logique intemporelle ou parallèle comme si des formes intérieures et les évènements externes à notre esprit sans liens aucuns entre eux établissaient des ponts de sens qui subitement les unissaient. Tout simplement comme le dit Koestler, « certaines choses aiment arriver ensemble ».

Il est même à considérer que la posture du métier pratiqué par un véritable maître coach, la présence transparente en attention intense, en accompagnement et en accélération de l'intention du client, propose un contexte de travail, une architecture de relation, un alignement personnel qui facilite grandement l'émergence de phénomènes de synchronicité.

Lors de la section suivante, nous présenterons un certain nombre d'étapes caractéristiques de la dynamique d'émergence de coachings systémiques lorsqu'ils reposent sur une réelle posture de coach, en attention profonde et en présence sans intention. Il nous paraît évident que cette dynamique d'émergence repose de façon implicite sur un cadre de référence qui fait une large place aux phénomènes de synchronicité.

Pour être plus précis, il semble y avoir un lien direct entre l'émergence de formes qui véhiculent un sens pertinent aux acteurs en interaction au sein d'un système paritaire ou en réseau telle une relation de coaching, et l'apparition spontanée de nombreuses occurrences de synchronicité.

---

[1] Analytical Psychology, : Its theory and practice, Random House, NY, 1968

L'émergence de nouvelles perspectives

Lorsque la présence du coach et du client a atteint le juste niveau de qualité, d'intensité et de profondeur, ils se trouvent à la fois accordés et en cheminement aligné avec leur contexte partagé, en accompagnement réciproque comme en partage de rythme et de destination. C'est alors que « la magie » du coaching peut commencer à opérer.

Cette expression est souvent utilisée pour nommer ce qui est perçu comme un basculement, une illumination, une percée ou une soudaine apparition. De simplement nommer ce qui caractérise ce moment de transformation central au cours d'un coaching n'est cependant pas du tout suffisant. Une description bien plus détaillée de ce que comporte les étapes principales du processus émergent du coaching systémique peut s'imposer ici.

Par exemple, l'étape de transformation considérée comme magique est souvent précédée par l'apparition gênante d'un sentiment d'inconfort voire d'un moment de confusion ou de dispersion, comme si l'attention commune entre le coach et le client se dissipait.

Lorsque le coach et son client parviennent à traverser se passage difficile, la confusion se lève subitement et une percée opère. Elle se caractérise par une soudaine libération causée par l'émergence voir l'imposition presque naturelle de perspectives inattendues, souvent surprenantes par leur dimension synthétique, globale et cohérente.

Cette perception d'une nouvelle réalité partagée semble immédiatement juste, appropriée, cohérente, durable, et globale. Sans prévenir, elle semble s'affirmer d'elle même, comme une évidence qui aurait son propre projet, vivrait de sa propre volonté. Sans crier gare, elle vient subitement s'imposer comme en émergeant de l'ensemble du contexte du coaching, voire d'un contexte plus large encore qui ferait du coach et du client des simples acteurs au sein d'une pièce bien plus large.

Lorsqu'elle elle apparait, la nouvelle perspective élargit l'espace du possible et apporte une nouvelle bouffée d'énergie et de motivation. Elle vient offrir une nouvelle avenue pour mieux respirer, un nouveau souffle pour mieux avancer, un sentiment de grande libération à la fois pour le coach et le client.

Jusque ici, la posture et la dynamique du coach semblent être définies en négatif, voire en creux. Elles reposent sur une forme de non soi, de non action, de non intention ou de vide servant à créer un espace pour permettre l'aspiration et le développement du client. Ce vide et ce creux servent à aspirer, ouvrir, élargir, approfondir l'espace du client afin de permettre s'épanouissement de son potentiel.

Au moment de la percée, il apparaît que posture du coach systémique ne constitue simplement qu'un préliminaire servant à créer le contexte d'accompagnement propre au coaching, celui qui permet l'émergence d'un changement de perspective autrement plus explosif et libérateur.

Le coach et le client ressentent alors qu'ils sont presque instantanément arrivés à destination, comme subitement téléportés en présence d'un nouvel espace du possible, d'un environnement constitué presque d'opportunité pure. Le plus surprenant, c'est la perception partagée que cet aboutissement totalement nouveau et original était aussi potentiellement présent voire accessible depuis toujours. Mais il était confondu dans le décor, et gardé inaccessible à la conscience des acteurs en présence. Comme si sans vraiment le percevoir, le coach et son client étaient préalablement simplement enfermés au sein d'un monde plus restreint.

La suite de ce texte tente de donner quelques indications plus précises sur les différentes étapes que peut comprendre le processus émergent facilité par l'écoute et la présence attentive du coach systémique et sa non directivité. Bien que ces phases ne soient pas toujours clairement perceptibles, et quoiqu'elles ne se présentent pas nécessairement dans un ordre prévisible, elles peuvent servir à préciser la nature particulière d'un processus de coaching systémique.

Les étapes des processus émergents

Avant de définir avec précision les processus émergents en coaching individuel et d'équipe, il est utile de s'inspirer des recherches sur de tels phénomènes observables dans les colonies de fourmis, dans le développement des villes sur des siècles, sur le web, dans la recherche sur l'intelligence artificielle et la programmation informatique, et au sein d'autres systèmes plats ou sans contrôle hiérarchique excessif.

Il s'avère qu'en général au sein de ces organisations en réseau relativement informels et quelquefois extrêmement efficaces, des formes inattendues, des solutions non programmées des créativités surprenantes émergent, remontent de la base ou font surface, de façon apparemment naturelle, sans effort. Ces phénomènes émergents ont généralement lieu lorsque trois conditions sont réunies :

- Lorsqu'il n'existe pas de contrôle excessif ou trop de directives descendantes initiées par des éléments hiérarchiques du haut vers le bas, au sein du système.

La relation de coaching répond à ce critère de façon évidente. Le coach ne dirige pas, n'a pas d'intention sur le travail du client individuel ou équipe, sur son résultat, sur son autonomie. Le coach est en fait positionné dans une relation paritaire avec le client, c'est à dire en se situant au même niveau, en l'accompagnant sans le diriger, le pousser, ni l'encadrer.

- Lorsque ce systèmes plats peuvent tranquillement s'auto organiser grâce à la mise en œuvre assumées au niveau local (à la base) d'un certain nombre de règles du jeu relativement simples.

Là aussi, la relation de coaching individuel ou collectif repose du une mise en œuvre partagée de processus simples qui consistent à rester centré sur l'objectif, à procéder par étapes pratiques et mesurables en gardant bien les pieds sur terre, à se limiter à des techniques de communication qui relèvent surtout du questionnement et de la relance positive, centrée sur l'avenir du client et des solutions motivantes.

- Lorsque les éléments du système tels la base, les membres d'une équipe, les partenaires paritaires sont lâchés en liberté dans un contexte facilitant une dynamique interactive soutenue voire ininterrompue.

Le cadre ou l'architecture de la relation de coaching, le temps privilégié accordé au travail du client, le contexte à la fois cadré et protecteur par sa confidentialité répond très précisément à ce troisième critère.

Lorsque ces trois conditions ou principes, peut-être y en a t'il d'autres, sont absents, il ne peut y avoir de dynamique d'émergence. Soit un chaos règne dû au manque de règles élémentaires de fonctionnent aux niveaux les plus subalternes, soit la hiérarchie reprend le contrôle afin d'assurer un bon fonctionnement, de façon relativement limitative par la centralisation du pouvoir. Ces deux dynamiques généralement très complémentaires semblent relever du même cadre de référence, et fonctionnent souvent en alternance.

Lorsque les trois principes cités ci-dessus sont actifs au sein de systèmes délimités,dont en relation de coaching, de la base ou d'entre les partenaires en interaction peuvent alors émerger naturellement et presque systématiquement de nouvelles formes, solutions, initiatives, créations, etc. à partir de ce qui peut être appelé une sagesse ou intelligence collective.

Ce même ensemble de principes est applicable dans les situations de coaching d'équipe et d'organisations. Dans ces contextes d'accompagnement d'ensembles formels plus ou moins conséquents, le coach s'occupe surtout de l'architecture d'accompagnement. Celle-ci repose sur des règles de fonctionnement simples qui permettent une grande liberté d'interactions entre les membres du systèmes alors qu'ils se concentrent sur l'atteinte de leurs objectifs.

La circularité créative

Le concept systémique de circularité s'apparente à celui de fluidité. Plutôt qu'au sens de circulaire, le mot se réfère à la notion de circulation. En coaching systémique, la circularité concerne la fluidité entre tous les propos et états du client et avec le coach. La circularité concerne la disparition presque arbitraire de toutes les frontières, barrières, catégories et structures entre les sens précédemment organisés. Pour le coach et client en interaction, cette désorganisation apparente et créative sous forme de fluidité libre permet la réelle réorganisation au sein d'un nouvel ensemble de sens plus fluides.

La circularité, fluidité ou labilité dans l'univers partagé entre le coach et son client est la condition nécessaire pour faciliter voire assurer l'apparition de nouvelles perspectives. C'est la circularité qui dans un premier temps provoque l'apparence d'une déstructuration ou d'un chaos. Celle-ci sera ensuite suivie d'une réorganisation invitée ou soutenue par une nouvelle structure mentale et émotionnelle. Sans cette circularité créative dans l'organisation de la relation entre le coach et le client, les réels changements de perspectives ne peuvent avoir lieu.

- **Exemple :** Au sein d'une même équipe, trop de réunions sont structurées de façon presque totalement prévisibles. Les mêmes personnes sont assises autour des mêmes tables et interagissent dans le même ordre pour aboutir à des résultats sensiblement prévisibles. D'une réunion à une autre, seul le sujet apparent semble superficiellement différent, comme s'il devait servir de prétexte à un rituel interactif répétitif. Ainsi, si le contenu des réunions d'une même équipe, voire d'une même entreprise est différent, la forme de ces réunions est toujours la même.

Au sein de ces réunions d'équipes ainsi figées, la circulation d'énergie semble suivre un parcours tracé d'avance. Les mêmes interlocuteurs interagissent dans un ordre inconsciemment préétabli pour aboutir à un résultat intuitivement connu par avance. La véritable circularité dans le sens de fluidité des échanges est véritablement inexistante. La préservation du rituel prime sur la possibilité de l'émergeant inattendu, sur la véritable labilité des interactions facilitant un imprévisible renouvellement des perspectives.

L'homme aime naturellement ses petites et grandes habitudes reconnaissables, son prévisible sécurisant. La routine suscite cependant des résultats sans surprises, bonnes ou mauvaises. A force de répéter les mêmes comportement, nous aboutissons aux mêmes conclusions. Afin de créer de la véritable circularité d'énergie au sein des échanges entre deux ou plusieurs personnes, il est utile de consciemment rompre avec les habitudes afin de créer des espaces où peut s'insérer l'inattendu, et l'incertitude afin de permettre l'innovation. Ceci est d'autant plus vrai dans une démarche de coaching systémique. L'ensemble du contexte d'accompagnement gagne à s'éloigner des prévisibilités mécanistes pour se rapprocher de l'aléatoire constructif caractéristique du monde du vivant.

- **Exemples :** Dans ce sens, il serait opportun pour un client et son coach de changer de lieu de rendez-vous d'une séance à l'autre, d'à chaque fois modifier l'espace et l'architecture de la relation, d'éviter l'idée même d'établir des horaires standardisés ni des durées trop précises d'une séance à la suivante.

La relation gagne aussi en créativité et permet les imprévus significatifs de la vie courante lorsque cette dernière n'est pas organisée de façon trop prévisible. Le coaching passe alors, du face à face in situ au coaching téléphonique, au dialogue par vidéoconférence ou par Skype, à une séquence en voiture, par email ou tout autre moyen pertinent, pour ensuite à nouveau entamer un dialogue de visu, mais cette fois-ci à trois ou quatre partenaires pertinents.

- **Attention :** Une routine régulière, un programme trop structuré, la sécurité rassurante qu'offre le prévisible ne fait souvent qu'enliser la démarche de coaching, éliminer les surprises, ralentir le progrès, endormir les partenaires en relation.

Lors d'un parcours de coaching sur dix sessions, de nombreux coachs constatent que les séances les plus efficaces ne sont seulement les deux ou trois premières. Après, trop souvent la routine s'installe pour le client comme pour le coach. A la manière d'une aventure passagère et intense, le coaching systémique est une souvent une relation d'autant plus puissante si elle est profonde mais rapide et éphémère. Par la suite, elle peut aussi subitement reprendre, le temps d'un enjeu vital.

Au sein du travail d'une séance ou d'une séquence de coaching, la conversation gagne aussi souvent à perdre de sa structure linéaire ou de sa logique d'efficacité. Pour se retrouver, il faut d'abord accepter de se perdre. Pour créer du nouveau, il est utile de lâcher prise sur les lignes droites, la sécurité des trajectoires connues et la confiance dans les méthodes éprouvées. Le coach gagne à oublier le modèle rassurant du consultant qui sait où il va pour devenir un véritable partenaire dans une aventure à multiples rebondissements inattendus dont le résultat est souvent à la hauteur de la véritable prise de risque des larrons en conversation.

Le maître mot dans cette stratégie c'est de savoir constamment créer de la circularité, de brouiller les chemins balisés, de touiller les modes de pensé standardisés, de questionner tous les acquis, d'accueillir l'humour, le paradoxal, la confusion, le mélange de genre et le l'irraisonnable. Ce n'est qu'à ce prix que le coach et son client sauront accueillir l'étrange, aspirer la surprise, changer d'horizons et effectuer des bonds hors de leurs sentiers battus.

Le moment de confusion

Juste avant que n'apparaisse une nouvelle perspective, juste avant qu'émerge l'instant libérateur ou le coup de théâtre dont il est question lors du basculement de la démarche de coaching, il se manifeste souvent un moment de réel inconfort et de confusion. Sans ce passage presque obligé, il semblerait souvent que la libération propre au coaching de transformation ne puisse émerger ou percer le voile de la perception.

- **Attention :** Pendant cette phase éminemment difficile du processus de coaching, le coach ressent une tension, souvent liée aux aléas du cheminement du client.

Les partenaires en accompagnement ont simultanément l'impression que le processus n'avance pas, que les tâtonnements du client ne donnent rien, que le rôle de coach n'est pas utile ou que sa présence n'est pas un véhicule efficace. Ensemble, le coach et le client perçoivent un potentiel d'échec, ressentent une sorte de point culminant marqué par une frustration partagée.

Ce moment est très critique. Alors que le coach et le client se débattent chacun avec son sentiment de confusion ou de paralysie, qu'ils baignent ensemble dans le chaos de leur déception partagée, la tentation pourrait être grande pour chacun de saisir une sortie facile. Le coach peut interrompre la difficulté ressentie en posant une question futile ou superficielle. Le client prend quelquefois une tangente, change de sujet, ou encore lâche une boutade humoristique. Alors la tension se relâche, et simultanément le but redevient inaccessible. Ces stratégies d'évitement consistent malheureusement à tenter d'éviter une difficulté passagère en commettant une erreur difficilement rattrapable.

En effet, il s'agit là d'être tenace. Le moment de confusion est à accueillir ou saisir, à respecter et à traverser. Le coach a ici besoin de puiser au fond de sa confiance en lui-même, en son client, dans la situation, et pourquoi pas dans l'univers. C'est justement là que le coach se doit d'accepter de ne pas savoir, de ne pas vouloir et de se perdre avec le client. C'est justement là que le client doit s'abandonner à la sagesse du processus d'accompagnement. Plus qu'ailleurs, cet instant de confusion est le moment critique ou le coach doit éviter la tentation de sauver la situation ou le client par des paroles futiles. La confusion appelle le silence. Il lui est urgent d'attendre et de traverser la difficulté en restant attentivement présent au contexte commun, inconfortable et chaotique.

Dans la nature, c'est en effet du chaos que peuvent souvent émerger des perspectives véritablement originales. Dans l'histoire humaine, la confusion et le désordre ont toujours produit de nouvelles formes d'organisation et des structures sociales réellement innovantes. Pour le voyageur, c'est souvent au sein de brouillards angoissants que surgissent les continents cachés. C'est en gardant le cap à travers les tempêtes rugissantes que l'on découvre de nouvelles contrées mythiques. En coaching, il est de même.

- **Attention :** En coaching comme ailleurs, pour pouvoir attirer et saisir de nouvelles opportunités, il est utile d'avoir les mains libres, l'esprit aux aguets, le cœur ouvert et surtout une bonne dose de confiance dans la capacité d'auto organisation de l'univers ambiant, du monde du vivant.

C'est à cet instant du coaching aussi que le sentiment de vide attire véritablement le plein. Lorsque les conditions favorables sont bien posées, lorsqu'une réelle présence au contexte de recherche du client est bien installée, ce moment d'angoisse passager est annonciateur d'un passage salvateur vers une autre réalité. A ce moment précis, il est nécessaire de se souvenir que le calme revient aussi après le mauvais temps et la tempête.

Les coachs expérimentés connaissent bien ce passage. Quelquefois même, ils se permettent de provoquer ou de faciliter l'avènement de cet état de confusion en abandonnant une approche trop linéaire et rassurante. Pour exemple, ils provoqueront des changements rapides et sans logique apparente dans le dialogue du client en passant d'une réflexion strictement personnelle à une question professionnelle. Ils n'hésiteront pas à sauter du coq à l'âne, à évoquer sans ménagement plusieurs thèmes critiques en parallèle, à poser des questions paradoxales ou à interrompre avec une note anachronique, pour ensuite, l'air de rien, revenir au premier fil conducteur.

Il est nécessaire d'être conscient que les clients et leurs enjeux ne sont jamais segmentés. Tous leurs thèmes, tout leurs sujets, tous leurs problèmes et toutes leurs préoccupations font partie d'un même ensemble beaucoup plus important. Plus que des thèmes soigneusement réfléchis, organisés et cloisonnés, le véritable sujet de la présence et de la recherche du client, c'est lui même. Par conséquent, tout ce que le client peut dire ou ressentir

concerne la même chose. Lorsque le coach accepte que la confusion apparente reste au beau milieu du contexte du client, il accepte tout simplement la réorganisation fondamentale de la trajectoire de ce dernier.

- **Attention :** Par conséquent, plutôt que de pousser le client à procéder avec méthode, à approfondir un seul thème à la fois, à suivre avec attention une seule ligne de pensée ou de préoccupation, le coach systémique cherchera plutôt à faciliter voire à provoquer la fluidité circulatoire entre tous les thèmes, tous les sujets et tous les enjeux d'un même client.

Cela facilitera la création de nouvelles connexions entre divers champs de réflexion, d'émotion et de comportements. Ces interruptions auront pour but une plus grande circularité entre les différents états du client dans une gamme de réactions et d'émotions aussi contradictoires qu'elles sont complémentaires. Au sein de cet ensemble bien plus large et apparemment plus chaotique, de nouvelles synapses se connecteront et l'émergence de nouvelles perspectives sera grandement facilitée.

Une approche de coaching systémique n'est morcelée, désorganisée ou segmentée qu'en apparence. La confusion est une perception statique, vue de trop près et à un moment trop précis. Elle fait généralement partie d'un tableau beaucoup plus large, dont la cohérence ne saute aux yeux que lorsqu'il est terminé, avec un peu plus de distance et de recul dans le temps.

- **Attention :** Par conséquent, non seulement il est recommandé d'accepter ce passage dans la confusion inconfortable au cours d'une démarche de coaching, non seulement il est nécessaire de l'accueillir, il est généralement même utile de savoir le provoquer.

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

La percée

Une percée est un saut quantique, ou à la manière d'Alice au Pays des Merveilles, une franche traversée du miroir proverbial. Une percée ou un « breakthrough » a lieu lorsque le voile de la perception tombe et le coach et son client ressentent un passage soudain vers une nouvelle réalité. Subitement, une lumière s'allume pour éclairer une contrée inconnue.

Presque simultanément, les partenaires en accompagnement établissent de nouvelles connections mentales et affectives et acquièrent une conscience différente de leur contexte partagé. De nouveaux sens émergent, des perspectives inattendues prennent forme et des solutions créatives se présentent. Issus du contexte élargi, de nouvelles architectures de la réalité, de nouveaux points de repère, de nouveaux états de conscience et des perspectives originales prennent forme. Pour les partenaires en coaching, cette percée créé toujours la surprise. Ni prévue, ni provoquée de façon volontaire, elle semble émerger et s'imposer de son propre gré.

- **Exemple:** Lors d'une conversation relativement intime avec son coach, un client se laisse aller à exprimer quelques-unes de ses émotions et sensations les plus personnelles et existentielle sur la perception qu'il a de la toute petite place qu'il se perçoit occuper au sein de l'univers. Il illustre ses propos en partageant des expériences de solitude sur son voilier en pleine mer, seul avec les étoiles et l'infini pour horizon.

Avec les images et les mots qu'il a et avec beaucoup de pudeur, le client cherche à exprimer sa dimension spirituelle, l'expérience presque universelle de faire partie intégrante d'un ensemble infini, tout en se sentant quelquefois insignifiant face à cette immensité. Il témoignait d'un état quasi transcendantal, accompagné de sentiments d'immensité, de perception à la fois d'unité et de totalité accompagné d'une impression de dissolution de l'égo.

Le coach lui demande alors: "Lorsque tu décris cet univers qui t'émerveille, es-tu sûr de porter ton regard vers l'extérieur, ou alors est-ce que tout cela est plutôt en toi? Un profond silence suivit, interrompu par l'inconfort du client exprimé avec un grand éclat de rire.

Quelques indicateurs servent à définir ce type de moment comme d'autres instants véritablement bouleversants, puissants et magiques. Premièrement, la question du coach apparait de nulle part, sans préparation. Elle se formule d'elle même, sans intention précise. Ensuite, le coach ne perçoit la puissance de sa question ou de son commentaire qu'au même moment que son client. Il est tout aussi surpris que son client par la portée de ses propos. Immédiatement après, les deux se laissent déséquilibrer par la nouvelle perspective qui surgit comme par magie, et qui réorganise leur perception partagée.

La réaction immédiate et apparente est souvent un profond silence, quelquefois un immense éclat de rire, quelquefois des larmes de joie intense. Moins visible sont les frissons dans le dos, le choc corporel, le déséquilibre mental qui accompagne le changement radical de l'architecture du contexte partagé. Souvent, un sentiment d'intimité profonde, presque gênant, signale au coach et au client qu'ensemble, ils se sont transformés et qu'il leur faut un peu de temps pour se retrouver ou se redécouvrir, plus profondément.

- **Exemple:** Lors d'une discussion sociale et apparemment anodine sur le mariage, justement avec un coach marié en mairie comme à l'église, un célibataire endurci déclare avec une innocence toute relative que puisqu'il vit fidèlement avec sa concubine depuis des années, cet engagement est somme toute "la même chose".

_"Certes, c'est la même chose," répond le coach, "mais c'est la même chose que quoi?". Le silence qui suivit mis une fin au ton de commérage et devint bien plus éloquent. Le coach et le client se laissèrent emporter par la portée de la question. Dans l'année qui suivit, le célibataire et sa compagne décidèrent de se marier en mairie comme à l'église.

Encore une fois, la conception et la formulation de ce type de question ne peuvent être préparées avant l'instant où elles sont exprimées. Cette

question ne vise pas d'objectif précis ni ne propose d'avancer dans un sens particulier. Le propos du coach semble tout simplement surgir d'un contexte commun, s'exprimer à travers le coach pour s'imposer et élargir la perspective du client voire bousculer celle des deux partenaires.

En effet, ce type de propos surprend et provoque autant de réflexion personnelle auprès de tous les acteurs en présence. La fonction de la question formulée par le coach est tout simplement de créer l'espace qui permet aux deux, dont le client, de bien se poser au sein de leur contexte commun, puis de se confronter à de nouvelles perspectives afin de faire les choix qui s'imposent.

Dans ce dernier exemple, nous pouvons certes considérer que le coach a fortement influencé le client par sa question. Lui-même officiellement et religieusement marié, il accorde sans aucun doute un sens profond à cette union. Par une simple question, il transmet un message confrontant au client, ce qui provoque une réflexion où jusque là n'existaient que des réponses issues d'un référentiel conventionnel.

- **Attention :** Il peut aussi être argué qu'une confrontation à ses croyances est précisément ce que le client est inconsciemment venu chercher auprès de ce coach particulier.

Nous pouvons concevoir que nos rencontres ne se font pas par hasard, que les situations qui en résultent ont leur raison d'être et afin de nous proposer un apprentissage. Dans cette perspective, il est utile pour les coachs de rester humbles sur l'influence toute relative qu'ils peuvent avoir sur leurs clients, tout en procédant sans censure aucune, par la simple formulation des questions qui les traversent.

Soulignons toutefois que le paradoxe de l'écoute du coach est difficile à résoudre.

- Plus le coach écoute attentivement son client en cherchant consciemment la bonne intervention ou la bonne question, plus celle-ci lui échappe.
- Plus le coach est présent et attentif au contexte général de la relation sans intention précise, sans rien attendre ni de lui-même ni du client, plus il y a de chances qu'une perspective surprenante par sa différence émerge de l'environnement partagé pour s'imposer d'elle-même.
- Plus le coach cherche à protéger le client en évitant l'inconfort d'un passage à vide à travers les doutes et l'incertitude, plus la proverbiale percée à travers le miroir de la perception devient impossible.
- Plus le coach se laisse porter par la simplicité du contexte d'accompagnement qui le lie au client en faisant confiance au processus créatif émergeant, plus ce processus se met à leur service.

Tout semble indiquer qu'un environnement interactif totalement libre d'habitudes et d'intention consciente est une condition indispensable pour permettre la création de nouvelles synapses. Nos contextes communs, bien connus et répertoriés sont des structures contraignantes. Elles doivent être bousculés avant que les solutions innovantes et inattendues puissent émerger. Ce n'est qu'au moment où nous lâchons véritablement prise sur notre volonté déterminante que le vide peut accueillir des perspectives innovantes, de nouveaux circuits mentaux annonciateurs de solutions originales. Notre seule responsabilité de coachs et de clients est d'être attentif et de saisir ces percées lorsque d'elles mêmes, elles se présentent.

Par conséquent, sans intention consciente ni dirigée, sans chercher, la présence attentive du coach est aussi à l'affut de l'émergence inattendue de nouvelles perspectives. Comme pour celle d'Archimède, lorsque fatigué de chercher et se prélassant dans sa baignoire, il voit subitement et saisit au vol une solution émergeante de son contexte chaotique, de son bain bouillonnant. Apparemment au repos mais très présent dans son attention, Archimède était prêt à saisir la solution préexistante jusque là inaccessible : Euréka!

L'auto organisation émergente

La nature de l'accompagnement en coaching systémique décrite jusque ici permet la mise en œuvre d'un processus résolutoire original et performant qui provoque l'émergence de nouvelles perspectives. Pour bien comprendre ce processus, il est utile de bien saisir l'importance des stratégies d'écoute décrites plus haut au sein de cet article.

- D'une part l'écoute du maître coach est profonde, silencieuse, et attentive, et demande une très grande présence et concentration personnelle.
- D'autre part, cette compétence d'écoute est libre, flottante, agile et sans intention précise. Elle accepte l'incertitude, les chemins indirects et le questionnement. Elle ne s'attarde surtout pas à explorer un axe précis de façon linéaire ou approfondie.

Par conséquent, la présence attentive du coach n'est pas centrée sur l'une ou l'autre des multiples manifestations ou propos du client. Du point de vue cartésien, cette écoute s'épanouit plutôt dans la confusion. D'un point de vue plus systémique, l'écoute et la présence attentive suivent et se fondent dans les plis et les méandres de l'ensemble du contexte du client comme dans celles de la relation d'accompagnement. Les solutions émergentes, comme l'indique le qualificatif font surface du bas vers le haut. Elles ne sont jamais cérébrales.

L'écoute n'est pas centrée sur un objet ou objectif en particulier, mais sur l'ensemble du contexte de la relation coach client comme sur un tout sans frontières, unitaire et indivisible. Par cette présence attentive et systémique, le coach invite, accueille et suit toutes les possibilités de connections qui relient toutes les manifestations du contexte du client comme s'il s'agissait d'un seul sujet, unique et cohérent. C'est de cet ensemble que les nouvelles formes émergent.

Peu à peu, sans diriger son attention, la présence attentive du coach se moule au contexte du client dans son ensemble et dans toutes ses connexions, y compris celles qui impliquent le coach très personnellement. Progressivement, le coach invite et accueille le sens général des préoccupations, des énergies, des pensée et émotions, des attitudes et motivations, des débuts et fins, des assurances et hésitations qui concernent et préoccupent le client. Facilité par cette architecture interactive de la relation de coaching, une nouvelle auto organisation à la fois imprévisible et cohérente émerge spontanément de l'ensemble des actions, des réflexions et des silences du client.

- **Attention :** Les maîtres coachs apprennent peu à peu à être sereins dans leur certitude que c'est de l'ensemble de ses propos divers portant sur des sujets multiples présentés quelquefois de façon brouillonne qu'émergent de nouvelles configurations.

« Dans les cas plus généraux de chaos, de turbulences, de changement d 'états, de transitions et d'évolution, la nature déploie des mécanismes bien plus subtils, où des propriétés nouvelles et émergentes se manifestent. Leurs descriptions ne doivent pas alors prendre en compte seulement les parties d'un système, mais le système dans sa totalité. » En physique aussi, il est démontré sans ambiguïté que du chaos chimique émerge naturellement et régulièrement de nouvelles formes, de nouveaux ordres, des modèles inattendus, des structures originales.

Tous les éléments des clients, apparemment disparates, sont en fait entièrement reliés de façon intime. Ils sont obligatoirement interactifs. Ils reposent sur une fondation commune et créent ou révèlent un tout indissociable.

Par conséquent, il surgit régulièrement en coaching de nouvelles perspectives totalement inattendues. Cela se passe de la même façon que lorsque des systèmes constitués en réseau informels permettent l'émergence des formes d'organisations à la fois originales et performantes. Le processus est identique aux séances de créativité chaotiques qui mettent au monde des solutions technologiques innovantes, précédemment inimaginables. Il s'agit de la même chose lorsque que de nouvelles formes de vie semblent surgir d'environnements apparemment déstructurés voire inhospitaliers. Cela se produit en coaching lorsque la recherche du client est laissée entièrement libre de toute contrainte préconçue, linéaire ou structurante et lorsque le coach s'abandonne à faire corps avec l'ensemble du contexte qui le lie au client.

Lorsque le coach lâche prise sur toute velléité de guider le processus, lorsqu'au contraire, il facilite l'expression d'une pensée latérale, d'une recherche sinueuse et complexe, d'une expression multipolaire voire confuse, émotionnelle et contradictoire, alors de nouvelles organisations plus globales, synthétiques, systémiques peuvent émerger. Lors de cet instant essentiel de créativité, le coach et le client, l'implicite et l'explicite, l'information et la relation, la forme et le contenu, l'esprit et la matière sont intimement liés, de façon indissociable, subitement et fondamentalement unifiés.

Les professionnels de l'approche système et la cybernétique connaissent bien ce processus, souvent observable dans de nombreux domaines. Il s'agit là de la capacité d'auto création et d'auto organisation des ensembles naturels, lorsqu'ils sont en interaction libre, simplement accompagnées par quelques règles interactives élémentaires. Cette dynamique est véritablement celle qui est créatrice de toute forme de vie.

La consolidation

Attention, car après la surprise d'une nouvelle perspective et l'excitation de la découverte de nouveaux horizons, nous laissons souvent trop facilement s'évaporer nos perceptions radicalement nouvelles et innovantes. Bien trop rapidement, nous pouvons être repris par les habitudes de la routine quotidienne et de son lot de contraintes. De nombreuses découvertes et percées ont probablement été perdues à tout jamais pour l'humanité, au minimum retardées, faute d'avoir à portée de main un calepin et un crayon pour les noter, faute de décider de mettre rapidement en place un plan d'action pour très concrètement la mette en œuvre.

En coaching aussi, le processus d'accompagnement n'est pas terminé lors de l'avènement d'une nouvelle perspective étonnante. La profession n'est pas seulement ou simplement centrée sur la simple ouverture des champs de conscience des acteurs en conversation. Elle est réputée aussi accompagner la prise de décision, la mise en œuvre de plans d'actions et leur suivis afin d'atteindre les résultats concrets et mesurables qu'appellent nos nouvelles perceptions de la réalité.

Les dimensions pratiques du coaching sont souvent les compétences sur lesquelles se concentrent la plus grande partie des débutants. Ce sont ces compétences très concrètes qui le plus permettent d'assurer des résultats aux clients, et par conséquent qui permettent aux coachs de se sentir utiles et rassurés.

Toutefois, la différence sur laquelle repose le coaching systémique tel qu'il est présenté ici suppose que les résultats pratiques suivent et illustrent la mise en œuvre d'une transformation fondamentale dans le contexte du client. Les outils pratiques du coaching sont beaucoup plus pertinents quand ils servent à réaliser ou mettre en action une perspective radicalement innovante au sein même de la réalité quotidienne à la fois personnelle et professionnelle du client.

Par conséquent, suite à une percée conséquente lors d'un accompagnement, lorsqu'une une nouvelle architecture mentale et émotionnelle fait surface et permet une restructuration surprenante des perceptions du client, la phase concrète de la démarche reste encore à être mise en musique. Les deux partenaires en accompagnement doivent s'assurer que ce changement s'installe dans la durée, avec un ancrage solide dans la réalité quotidienne du client, sinon du coach. Cette dynamique de concrétisation mérite d'être portée par une motivation fermement ancrée et des d'actions pertinentes centrée sur des résultats mesurables.

Les nouvelles synapses créées par la recherche innovante permise par le coaching systémique sont aussi fragiles qu'elles sont inattendues. Dans certains cas, elles proposent un virage tellement radical que les clients peuvent ressentir le besoin urgent de prendre du recul afin de reconsidérer la profondeur et la puissance de leurs véritables motivations. De voir les choses totalement autrement n'est qu'un changement de point de vue sans engagement. De décider de passer à l'acte pour mettre en œuvre une nouvelle réalité peut avoir des conséquences beaucoup plus profondes sinon déséquilibrantes.

- **Attention :** C'est ici que l'accompagnement d'un coach peut redevenir normative et linéaire dans une insistance pratique centrée sur l'acquisition de résultats mesurables et probants dans des délais centrés sur des mesures de performance.

Il faut se souvenir que lorsqu'un fruit est mûr, il se détache de l'arbre sans effort, presque de lui-même. De même que la dynamique émergeante propre au coaching systémique ne demande pas d'effort, de même que les décisions semblent s'imposer d'elles-mêmes sans difficulté, les plans d'action se mettent aussi en place comme s'ils profitaient d'une vague porteuse d'énergie issue d'un environnement favorable et de vents porteurs. Un réel changement de perspective semble libérer des énergies autrefois ignorées, débloquer des facilités imprévues, susciter des forces positives et opportunes de l'environnement. Celles-ci semblent souvent se mettre tout naturellement au service des nouvelles décisions.

Quelquefois, aussi, il est urgent de ne pas se précipiter dans l'action. Un changement important de perspective dans une dimension précise peut être un simple écho d'une transformation autrement plus large et pertinente. Par conséquent, il est souvent impératif de savoir suivre le client qui souhaite prendre son temps avant de passer à l'acte. Il est important de l'accompagner dans les méandres d'une exploration de couches plus profondes sans vouloir trop vite concrétiser.

- **Exemple:** Au cours de la troisième session d'un accompagnement en coaching professionnel, une cliente très performante dans son métier aborde de façon très timide le domaine de sa relation personnelle avec son fidèle compagnon de plus de dix ans.

Ils avaient partagé un parcours important et s'étaient énormément développés ensemble. Toutefois, bien que leur vie commune ait encore toutes les apparences d'une relation plus que satisfaisante, la cliente exprime avec une clarté factuelle sa certitude que celle-ci a atteint sa limite. Pour elle, il est temps pour chacun de passer à autre chose.

Le coach reste attentivement présent à la tournure personnelle que prend le dialogue pendant que sa cliente formule avec difficulté que si tout va toujours très bien avec son partenaire au sein de leur relation, elle est consciente qu'elle doit s'en séparer afin de poursuivre sa route autrement.

La conversation de coaching avance en méandres, de façon ouverte, circulatoire et peu structurée. A plusieurs occasions, le coach s'assure de la véritable détermination de sa cliente. Plusieurs fois, il sonde sa motivation à mettre un terme à sa relation et l'accompagne dans sa formulation de la façon la plus juste dont elle veut s'y prendre. Alors que la séance n'est encore qu'à son démarrage, la cliente prend son temps comme si elle cherchait encore autre chose, dans une situation et au sein d'un contexte personnel qui pourtant semble clairement posée.

A un moment lors de la conversation, le coach demande à sa cliente si son sentiment d'être arrivé à une limite ne concerne pas aussi sa vie professionnelle, son poste actuel, ou d'autres dimensions importantes dans sa vie. Le changement de sujet surprend. Après avoir niée toute possibilité de parallèle, la cliente finit par entrevoir que son travail de dirigeante avec son équipe a aussi atteint un plateau marqué par une routine assez confortable, et que peut-être pourrait-elle envisager de changer d'environnement professionnel, et dans ce contexte aussi, passer à la suite.

Peu à peu, la perspective élargie du processus de coaching lui révèle qu'il ne s'agit pas tellement de son travail ni seulement de sa vie commune avec son compagnon, mais beaucoup plus d'elle même et du sens de l'ensemble de sa vie. Elle devient silencieuse et plonge au fond de ses pensées.

A partir de ce moment, son dialogue change de cap. Par boucles successives, la cliente se met à consolider sa perception que le vrai changement qui la préoccupe est beaucoup plus fondamental et intérieur. Elle constate qu'elle a muri au point d'être prête à envisager de nouveaux horizons dans tous les aspects de sa vie, tant au niveau personnel que professionnel et même dans ses activités artistiques et musicales plus personnelles.

Même si sa première préoccupation sur sa relation personnelle était un indicateur évident de changements plus essentiels, la consolidation de cette perception de transformation profonde et les conséquences à long terme est peu à peu devenu le vrai sujet de son travail avec le coach.

- **Attention :** Ce cas illustre qu'un succès rapide centré sur les objectifs immédiats du client pourrait en fait servir à éviter un processus de transformation beaucoup plus profond. Les vrais changements de perspectives de la vie se conjuguent bien souvent de façon simultanée dans de multiples dimensions personnelles et professionnelles.

Puisque tout est dans tout, le coaching systémique peut souvent accompagner les clients dans la perception de perspectives beaucoup plus larges que celles initialement exprimées. Dans un sens, l'aspiration vers le changement dans une direction restreinte de la vie d'une personne offre souvent des opportunités de perception de processus qui s'appliquent pareillement dans toutes les autres dimensions de son existence.

Dans le cas exposé ci-dessus, la cliente élabora un ensemble de plans d'actions à la fois dans sa vie de couple, dans son métier et dans sa vie artistique, domaine encore plus secret ou personnel qu'elle ne se décida d'aborder qu'en dernier.

L'émergence de décisions

La démarche de coaching est réputée permettre au client de prendre de nouvelles décisions. Dans le contexte d'écoute et de présence attentive décrit ci-dessus, cette affirmation aussi mérite d'être clarifiée et précisée. Pour introduire le texte ci-dessous, une réflexion linguistique transnationale peut préalablement illustrer des approches fondamentalement différentes dans la notion de décision.

Remarquez qu'en Anglais, une décision ne se prend pas, comme "to take a decision". Les anglophones disent plutôt "to make a decision". Par conséquent, pour eux, une décision se fait ou se fabrique, alors que chez nous, elle se saisit, comme si elle préexistait par ailleurs, en suspension virtuelle.

Des deux côtés de la Manche, ou de l'Atlantique, les contextes culturels sont décidément différents. Cette différence peut sûrement permettre aux partenaires de la guerre de cent ans de longuement discourir sur laquelle de leur deux approches est plus à même d'assurer la survie de l'humanité. Nous pouvons aussi élargir le débat et imaginer encore d'autres perspectives sur comment les décisions ont lieu.

Dans ces deux contextes culturels par exemple, notez qu'il existe une fondation commune. Les deux langues proposent qu'un individu responsable et actif saisit ou fabrique la décision. D'une façon ou d'une autre, l'acteur volontaire se considère actif dans le choix d'une décision à prendre ou à faire. Nous pouvons aussi inverser cette proposition. Nous pouvons imaginer d'autres contextes culturels au sein desquels les décisions véritablement appropriées sont tellement évidentes qu'elles ne nous laissent pas d'autre choix que de les adopter. Dans ce cas, ce serait les décisions elles-mêmes qui nous prennent, ou qui nous fabriquent.

- **Attention :** Lorsqu'une approche de coaching systémique repose réellement sur une présence attentive sans intention, sur une démarche fondamentalement émergente, il apparait bien souvent qu'une décision surgit et s'impose au client comme au coach telle une évidence incontournable. Les acteurs sont comme saisis par une décision.

De fait, lors de nombreuses situations de coaching systémiques, les nouvelles perspectives émergentes et les décisions évidentes apparaissent simultanément, presque la main dans la main. Les deux se présentent comme des parties intégrantes d'une nouvelle réalité beaucoup plus large et incontournable. Les décisions appropriées semblent préexister en cohérence totale avec les cadres de références émergents, comme si elles appartiennent à un contexte plus universel dont la portée dépasse largement celui du coach, du client et de leur recherche commune.

Par conséquent, la percée perceptuelle du client et les décisions adéquates apparaissent souvent simultannément. Lorsque les clients perçoivent et accueillent une nouvelle perspective, ils semblent presque automatiquement accepter la décision qui l'accompagne, comme s'il s'agissait d'un lot indissociable. Tout se fait comme si la possibilité de choix n'existait pas et que la volonté des acteurs en présence ne pouvait que se mettre humblement au service d'une nouvelle évidence. Par conséquent, en coaching systémique, les décisions sont généralement intimement perçues comme naturellement justes, incontournables, écologiques et même durables, pourrait-on dire de nos jours.

De cette façon, le coaching qui repose sur une présence attentive et profonde peut remettre en question certains principes, et plus profondément, certaines croyances fondamentales sur le côté volontaire et prétendument individualiste de la démarche. Dans cette perspective, la relation de coaching peut véritablement accompagner le client jusqu'à lui permettre un alignement non seulement avec lui même, mais aussi avec un contexte universel, beaucoup plus large.

Cet alignement qui s'effectue d'abord entre le coach et le client s'élargit peu à peu pour inclure l'ensemble des interfaces pertinentes au sein du contexte du client et du coach. Par une dynamique de présence attentive, le coach puis le client se centrent et se connectent avec tout ce qui les relient ensemble et avec leur environnement. Au sein de ce contexte, les décisions justes et les actions appropriées apparaissent naturellement. Lorsque cette évidence se présente presque d'elle même, la décision n'est ni à prendre ni à fabriquer. Elle se manifeste et s'impose en cohérence avec le nouveau contexte émergent.

Les plans d'actions émergents

De nombreuses méthodes éprouvées existent sur le marché pour accompagner l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions efficaces et performants. Ces procédures souvent très logiques et cartésiennes permettent de réaliser de nombreux projets très complexes de façon extrêmement efficace. Elles reposent souvent sur la définition d'étapes successives, cohérentes, clairement délimitées et articulées, qui chacune assurent qu'un projet bien défini puisse être accompli dans les temps impartis en respectant son cahier des charges et tous les critères de qualité qui s'imposent. Dans ce même esprit, le coach professionnel et performant saura accompagner ses clients en utilisant les questions pratiques et bien classiques selon la panoplie d'outils recommandés telles: Avec qui ? Quoi ? Quand ? Pour quand ? Où ? Comment ?

Bien entendu, il est aussi utile pour le coach systémique de continuer à sortir des sentiers battus lors de cette phase, afin de permettre au client de procéder de la façon la plus légère et la plus écologique qui soit, c'est à dire avec une économie de moyens pour un maximum de résultats durables.

- **Exemple :** Lors de l'accompagnement sur la conception d'un changement majeur au sein d'une organisation, une équipe projet finalisa de façon exemplaire un programme ambitieux, qui devait se dérouler sur presque six mois. A la fin de ce travail en équipe relativement lourd, le coach leur demanda comment ils s'y prendraient pour mener à bien leur projet s'ils devaient absolument le faire en moins de six semaines.

Passé la première surprise pour certains membres de l'équipe et les habituelles stratégies de résistance pour d'autres, l'ensemble accepta le challenge. En finale et en se reposant sur une approche totalement innovante, elle put concevoir un autre plan d'action. L'entreprise réussit à ensuite le mener à bien en un peu moins de six semaines, avec une économie de moyens conséquente et un retour sur investissement bien plus rapide.

- **Attention :** Ce qui prend le plus de temps, c'est le report. La seule chose qui prend énormément de temps dans la mise en œuvre de nombreux projets, c'est tout simplement les délais que l'on se donne pour mener à bien chacune de ses étapes. Cela est généralement caractéristique de systèmes qui fonctionnent de façon linéaire et partent d'un principe de contrôle centralisé.

Paradoxalement cet exemple peut donner l'impression erronée que la fonction d'un coach est de pousser les clients à se mettre sous pression afin de réaliser leurs ambitions dans des délais impressionnants par leur courte durée. Bien au contraire. Il s'agit surtout pour le coach systémique d'accompagner leurs clients individuels et collectifs dans un processus créatif dans lequel ils apprennent à faire du temps et de leur environnements leurs alliés les plus solides.

- **Exemple :** Il ne s'agit rarement pour un coach systémique de poser des questions systématiquement centrées sur des délais courts et précis afin

d'aider les clients à visualiser leurs plans d'action de façon volontairement exigeante.

Il est souvent bien plus stratégique de demander aux clients *où* ils pourraient enclencher leurs mises en œuvre, voire *avec qui* ce serait juste de les initier, ou encore *comment* mener toutes les actions pertinentes de front, dans toutes les directions et sans attendre. Ces stratégies servent à souvent à centrer les clients sur une attitude d'ouverture à des aides utiles préexistantes au sein de leur environnement. C'est ce type d'approche systémique qui en finale, permet un énorme gain de temps et d'énergie.

Pour beaucoup trop de personnes et d'équipes, le passage à l'action est synonyme d'efforts, de mobilisations lourdes, de volontarisme convainquant, de négociations soutenues, de persistance dans le suivi, de résilience dans le temps. La morale : pour réussir un projet exceptionnel, il faut mettre beaucoup plus d'énergie que d'habitude, et ceci de façon soutenue dans un temps généralement long. Si c'était facile, veut le dicton, ce serait déjà fait.

Pour une personne ou une équipe, ce cadre de référence indique souvent une démarche solitaire voire compétitive ou défensive par rapport à l'environnement. Cette approche lourde ne repose pas sur le principe plus systémique qu'une action juste s'insère tout naturellement au sein d'ensembles préexistants, liés par une cohérence positive et écologique, qui tous œuvrent dans le même sens et de façon réciproque se soutiennent sans efforts trop importants.

- **Attention :** Constatez d'abord que les personnes vivant dans des contextes de difficulté ne peuvent se permettre de loisirs alors que celles qui réussissent accomplissent quatre fois plus dans l'aisance et la bonne humeur. Ces dernières œuvrent tout simplement autrement.

Avant de changer de perspective, il nous faut d'abord constater que l'échec mobilise et consomme systématiquement beaucoup plus de temps et d'énergie que la réussite. La lourdeur dans la mise en œuvre de n'importe quel projet est souvent accompagnée de quelques critères récurrents quant à la façon dont les acteurs s'y prennent.

En général, nous pouvons constater que les personnes en difficulté le sont de façon récurrente. Elles partent du principe que leurs projets et ambitions doivent être atteints en agissant seules. Elles cherchent à atteindre leurs buts de façon individualiste voire dans une indépendance de moyens et d'actions. Elles dépensent beaucoup d'énergie à se protéger de leur environnement ou de leur entourage afin de s'assurer que leurs résultats ne leur seront jamais contestés ni octroyés Quelquefois, elles ne veulent simplement ne rien ne devoir à personne, ni à leur environnement plus large. En deux mots, elles se coupent de tous les univers environnants qui pourraient naturellement les soutenir et les accompagner dans leur projet.

En revanche, ceux qui réussissent semblent souvent mettre bien moins de temps et d'efforts à atteindre leurs buts. Ces personnes agissent dans un principe d'échange avec tous leurs environnements avec lesquels elles sont en communication permanente sinon en communion d'esprit. Ces personnes et systèmes semblent être beaucoup mieux inscrits dans leurs contextes naturels, sociaux et professionnels, dans une dynamique de partage réciproque. Elles semblent s'aligner avec toutes les forces positives au sein de leur environnement et celles-ci les soutiennent activement et les nourrissent en retour.

Il est très clair que les dynamiques d'échanges systémiques permettent d'atteindre beaucoup plus de résultats de façon beaucoup plus écologique que lorsque chacun cherche surtout à œuvrer seul et dans son coin, en dépit de son environnement ou de son entourage. Lorsqu'elles sont imposantes, les ambitions solitaires demandent bien trop d'efforts. En revanche, un, plus un, plus un, permet un miracle lorsque les trois oeuvrent de concert. Il est évident que les dynamiques collectives sont les seules capables d'efficacité systémique. Elles facilitent de façon naturelle l'atteinte de performances qui dépassent les capacités de chacun pris individuellement et sont exceptionnellement créatives en se reposant sur des dynamiques d'intelligence collective et d'émergence.

- **Attention:** Par conséquent, l'accompagnement dans la conception et la mise en œuvre de plans d'actions avec un coach systémique repose sur la création et consolidation de liens multiples avec tout l'environnement du client individuel ou collectif. Cela permet d'assurer la dimension véritablement durable du projet.

Dans ce sens, la visualisation d'un lieu opportun qui le mieux faciliterait une mise en œuvre implique souvent toute une série de facteurs soutenants tels des contextes positifs et des aides environnementales. La recherche d'une stratégie qui consiste à tout faire en même temps en ouvrant de multiples fronts d'actions facilite la perte de contrôle, l'attraction de partenaires actifs et responsables. Ce n'est qu'en fonction de tous les facteurs de lieux appropriés et de soutiens utiles, que les dates et les heures naturellement appropriées émergeront à la conscience du client. Conçu de façon systémique, tout plan d'action est relativement simple, collectif, léger, dynamique et motivant. Il ne nécessite pas d'efforts.

- **Attention :** Bien trop de coachs qui s'identifient aux résultats du client sont pressés d'aboutir et considèrent que seul le délai de mise en œuvre peut rendre un plan d'action concret. Cette approche relativement volontaire et utilitaire avance au détriment d'approches autrement plus légères, indirectes et souvent beaucoup plus fluides pour le client.

De façon subtile aussi, le coach qui drive dans la dimension du temps ne fait que reprendre le contrôle de la situation. De façon systémique, il propose au client d'agir de la même façon volontaire au sein de son projet, au détriment d'une collaboration avec son environnement.

Par conséquent, plutôt que s'identifier à un plan d'action solidement bâti comprenant des étapes logiques et des dates engageantes, il est souvent plus utile pour le coach systémique de continuer jusqu'au bout à accompagner son client dans un esprit confiant reposant sur une approche respectueuse.

Une simple présence attentive sans intentions sur le résultat du client permettra à ce dernier de mieux inscrire son plan d'action au sein de la cohérence implicite des énergies positives existantes dans son environnement. Le plan d'action peut ainsi laisser une large place à l'émergent avec une approche plus indirecte, légère centrée sur une économie de moyens, reposant sur un environnement naturellement soutenant.

Le suivi dans l'alignement

Au premier degré, le suivi du plan d'action du client est centré sur son déroulement dans le temps centré sur la mise en œuvre des décisions et l'obtention des résultats mesurables. Techniquement, le client est tout à fait responsable et capable de mener à bien ce type de projet concret. Cela est d'autant plus vrai s'il est un professionnel confirmé dans son domaine et s'il est convaincu du bien-fondé de sa démarche de réalisation.

Lorsqu'en plus le plan d'action suit une véritable transformation des perspectives du client au cours d'une démarche de coaching systémique, le passage à l'acte peut être un processus extrêmement motivant, dont les résultats probants valide l'effort au fur et à mesure de leur réalisation. L'action appelle plus d'action, les réussites appellent plus de réussite, l'adhésion au projet par l'environnement appelle plus d'adhésion et d'engagement, et le tout entame un cercle vertueux que rien se semble pouvoir arrêter. Lorsque ce type de dynamique se met en œuvre, il n'y a plus véritablement d'efforts à déployer. Le projet du client ne nécessite plus qu'un accompagnement vigilant et quelques ajustements occasionnels. Il semble se dérouler de lui même, en harmonie complète voire en résonance avec un environnement porteur, avec une économie de moyens quelquefois surprenante, comme si l'univers conspirait pour le voir aboutir. Ce type de constat lors du suivi est un indicateur de réussite d'un véritable coaching systémique.

Suite à ce type de démarche de coaching, il n'est pas rare pour les clients de vivre des expériences synchroniques soit de leur côté, soit avec leur coach. Nous avons donné plusieurs exemples de phénomènes de synchronicité tout au long du texte ci-dessus. Par définition, ces phénomènes sont coïncidences entre évènements non liés de façon causale ou apparente et qui véhiculent un sens réellement pertinent pour les personnes qui les vivent. En général, les expériences synchroniques sont plus courantes entre personnes très proches et liées comme entre jumeaux, entre une mère et son enfant, entre amoureux, entre époux, entre amis très proches, etc.

Les expériences de synchronicité semblent aussi être relativement courantes lors d'accompagnement de personnes ou de systèmes collectifs en transformations personnelles ou professionnelles importantes, en rupture ou transition, en situation de combat ou de survie, en fusion ou acquisition, en accélération, en intense recherche créative ou encore en réflexion profonde sur leur projet essentiel ou le sens de leur vie. Cela fait que des expériences de synchronicité peuvent être relativement courantes dans tous les métiers d'accompagnement, dont le coaching.

- **Attention :** Il semblerait que la première fois que C.G. Jung mentionna le mot de synchronicité fut lors d'un discours sur Richard Wihelm, traducteur du Yi-king vers l'allemand. Il affirma que le Livre des Transformations chinois ne reposait pas sur 'le principe de causalité, mais sur un principe (jusqu'ici innommé parce que non rencontré par nous) que j'appelle provisoirement le principe synchronistique »

Telle que la synchronicité est définie par Jung, elle est une coïncidence de deux ou plusieurs évènements sans relation causale et qui véhiculent un sens commun, ou qui auraient le même contenu significatif. Il est à souligner que cette définition propose un cadre de référence surprenant dans le monde quotidien, par lequel il y aurait des liens entre le sens ou la signification que l'on accorde à sa vie ou à son activité et des phénomènes extérieurs et observables. Aussi surprenant que cela puisse paraître, cela concernerait donc des liens d'interactions mesurables entre l'esprit des acteurs et la matière environnante.

Aujourd'hui encore, plus de cinquante ans après, ce concept très usité décrit un phénomène reconnu qui reste difficile à expliquer. Les théories qui semblent le plus se rapprocher d'un cadre de référence de synchronicité pourraient être celles de David Bohm et son ordre impliqué, de Rupert Sheldrake et ses champs morphogénétiques, les structures dissipatives de Ilya Prigogine, et d'autres chercheurs des sciences biologiques et physiques.

- **Attention :** Les périodes critiques de la vie et les relations importantes semblent être à même de produire une énergie vitale interne ou partagée d'une telle intensité qu'elle nous permettrait d'entrer en résonnance externe avec ou le contexte environnant au point de sembler l'affecter.

Or ces deux critères d'énergie vitale et d'intensité sont souvent ceux qui caractérisent une démarche et une relation de coaching. Par conséquent, il n'est pas surprenant que la synchronicité soit au rendez-vous au cours d'une démarches de client comme entre les partenaires en accompagnement. Les phénomènes de synchronicité apparaissent en coaching pour témoigner à la fois de moments cruciaux dans la vie, d'instants de réalisation de potentiels intrinsèques et de moments de concordance et d'alignement entre les partenaires de la démarche, voire avec l'environnement plus large qui les entoure. En effet, lorsque nous vivons des phénomènes de synchronicité, ils semblent véhiculer une dimension presque transpersonnelle voire magique. Ils laissent à ceux qui les vivent l'impression d'être en contact avec une dimension spirituelle ou transcendantale.

Ces expériences de synchronicité paraissent témoigner d'un lien entre ce qui nous importe intérieurement, le sens de nos intentions voire de notre existence, avec des objets et évènements extérieurs qui surgissent dans l'environnement sans que directement ou indirectement nous les ayons provoqués. Ils agissent comme des manifestations extérieures de nos états et transformations internes, simplement sollicités par notre esprit, notre présence à une préoccupation ou à une intention primordiale. Ces phénomènes semblent aussi être des évènements à la fois uniques et personnalisés et faisant partie intégrante d'un ensemble ou d'un ordre plus universel.

Dans ces moments, nos actions et réflexions semblent dépasser le cercle restreint de notre existence personnelle ou collective et subitement faire partie intégrante d'une partition beaucoup plus large, d'une danse avec l'ensemble de nos environnements physiques, économiques, naturels, sociaux, etc. Lorsque des phénomènes synchroniques s'immiscent au sein de notre expérience quotidienne, ils nous confrontent à la possibilité inexplicable d'union entre nos vies personnelles, internes et subjective et une réalité extérieure, universelle, perçue comme objective.

La synchronicité semble aussi faire fi de la notion de temps. C'est aussi en cela qu'elle échappe à notre cadre de référence de causalité qui voudrait qu'un événement suive un autre, et encore un autre, chacun provoqué par le précédent. Les phénomènes de synchronicité semblent plutôt suivre une logique intemporelle ou parallèle comme si des formes intérieures et les évènements externes à notre esprit sans liens aucun entre eux établissaient des ponts de sens qui subitement les unissaient. Tout simplement comme le dit Koestler, « certaines choses aiment arriver ensemble ».

Il est même à considérer que la posture du métier pratiqué par un véritable maître coach, la présence transparente en attention intense, en

accompagnement et en accélération de l'intention du client, propose un contexte de travail, une architecture de relation, un alignement personnel qui facilite grandement l'émergence de phénomènes de synchronicité.

Dans cette perspective, la notion de suivi concrète d'un plan d'action afin d'assurer la mise en œuvre des résultats devient un concept presque superflu. Il faut certes que le client suivre le déroulement des évènements qui concernent la réalisation de son projet. Mais souvent il le fait avec une simple attention profonde, sans réelle intention directive, accueillant de façon ouverte ce que son projet lui propose de recevoir. En somme dans ce type de situation, le client se met à accompagner son projet en pleine confiance, un peu à la façon d'un coach.

Conclusion pour tous les horizons

De toute évidence, la présence attentive est la compétence centrale d'un coach systémique. Elle est tellement liée à la maîtrise des autres techniques du coaching qu'elle semble précéder voire inclure chacune d'entre elles. Sans présence attentive libre de toute intention, toutes les autres compétences telles l'écoute, le silence, le questionnement, la capacité à créer de nouvelles perspectives, la prise de décision, la mise en œuvre de plans d'actions, etc. perdent de leur puissance et deviennent de simples techniques superficielles. Avec une réelle présence attentive, toutes les autres compétences se fondent en un seul processus de développement véritablement innovant.

Seule la présence profonde et intime sans intention, seule l'écoute libre de volonté et l'accompagnement sans autre forme de contrôle ou de direction que d'être le témoin chaleureux du cheminement du client permet le type d'alignement caractéristique d'un véritable coaching systémique.

De façon plus large, cette compétence est liée à la posture fondamentale du coach à travers une présence non seulement à son client mais aussi à lui-même et à l'ensemble du contexte de coaching et de son environnement. La présence attentive du coach est donc l'enveloppe qui donne un sens particulier et une puissance accrue à tous les autres outils du métier. Cette compétence centrale repose sur une façon d'être à la fois profondément intime, transparente, minimaliste, personnelle et universelle. Quand un coach la développe, toutes les autres techniques comportementales trouvent naturellement leur place, sans effort aucun.

Avec cette compétence particulière qui repose sur un véritable savoir être, il n'est d'ailleurs presque plus besoin d'apprendre les autres savoirs faire.

Imaginons un instant ce type de présence profonde et sans intention, inconditionnelle et accueillante au sein d'une relation de coaching.

- D'une part le client explore son intention, son but, son aspiration, sa motivation. Il poursuit son dialogue personnel, en tension vers le résultat qu'il souhaite accomplir.
- D'autre part, vide de toute intention personnelle, le coach se met en état de suspension réceptive. Il se prête tout simplement à respecter l'espace du client, à se fondre au sein de son contexte et de sa démarche. Il n'accepte de s'y manifester que de façon très ponctuelle, légère et libre, en restant en bordure du champ d'exploration du client. Il écoute attentivement, mais pour rien. Il ne veut rien. Il laisse sa présence accueillir le client dans l'espace de liberté créé par le silence.

Cet ensemble forme le creuset de la dynamique de la maîtrise en coaching systémique. Cet environnement de croissance protégé et finalement très structuré est celui qui permet au client de réellement se déployer, littéralement comme il l'entend ou somme il s'entend. Accompagné par l'écoute à la fois large et profonde du coach, le client s'écoute aussi, à voix haute et commence à exprimer et donner forme à son potentiel. Au sein de cet espace ou ce volume infini, la magie du coaching peut tout naturellement commencer à opérer.

Pour lire un article sur les techniques liées à l'écoute.

Pour consulter un programe de formation aux fondamentaux de la maîtrise du coaching

Copyright 2009. www.metasysteme.fr Alain Cardon