

Le paradigme de l'Enaction

*« Voyageur, il n'existe pas le chemin, on le trace en marchant »
Antonio Machado*

Résumé

Une conception traditionnelle de la connaissance consacre « l'homme ordinateur » qui doit se représenter le monde d'une manière ou d'une autre pour agir. Le paradigme de l'énaction souligne la conviction que nous ne découvrons le monde qu'à travers nos interactions avec lui et que nous sommes incapable de nous représenter ce qui nous est extérieur. En faisant de l'art d'agir le synonyme de l'art d'apprendre, le paradigme de l'énaction sous-tend à la fois la pratique du coaching et la pédagogie qui préside à son enseignement

Mots clés

- **Enaction** : processus de fond qui projette, définit et produit une façon particulière d'exister.
- **Organisation interne** : La manière dont nous gérons nos interactions avec l'extérieur. Ce n'est pas conçue principalement dans le sens objectif de structures rationnelles et scientifiques mais dans le sens plus large d'une organisation moi/monde, c'est-à-dire d'un cadre pour nos tendances d'action et la formation de notre identité
- **Enacteur** : personne qui provoque l'énaction dans le sens de renforcer chez l'autre sa capacité de choix

Plan de l'article

1. Devenir Coach : un savoir éactif
2. L'énaction produit une connaissance vivante
3. Définition opératoire
4. L'énaction et le métier de coach
5. L'énaction et l'identité de Coach
6. Le secret de la pédagogie CT

Introduction : devenir coach

Devenir coach, c'est un peu comme apprendre à faire du vélo. On peut lire tous les livres que l'on veut, assister à de nombreux séminaires sur le sujet, on ne sait vraiment ce que c'est que lorsqu'on est monté dessus : quand la sensation de vitesse nous pousse à ralentir et qu'en même temps, on accélère pour ne pas perdre l'équilibre. Quand on peut pousser sur les pédales et pressentir l'effort à fournir pour monter cette côte et serrer les freins pour redescendre un peu plus loin, sans risquer de tomber. Faire du vélo est une question d'équilibre. C'est une expérience. Comment la transmettre à quelqu'un que ne l'a jamais vécue ?

Devenir coach, c'est acquérir les repères, les sensations et le tonus qui vont permettre de faire face, au mieux, à toutes les situations. Dès lors, former au coaching est plus proche d'un entraînement que d'un enseignement.

Mais il y a plus encore, devenir coach implique d'ouvrir sa conscience au processus « d'énaction ».

L'énaction produit de la connaissance vivante.

Ce concept d'énaction apparaît pour la première fois dans les articles et les ouvrages de Francisco Varela, neurobiologiste et chercheur en sciences cognitives, pour désigner un processus d'apprentissage propre à « l'homme ». Apprendre par énaction signifie faire de l'expérience vécue, le lieu de l'émergence de l'être.

A travers le processus créatif de l'Enaction, l'homme engendre l'être et le monde, plutôt que de les réfléchir. Dans son livre « l'inscription corporelle de l'esprit », il cite M. Merleau-Ponty qui avait entrevu l'idée 50 ans avant :

« L'organisme donne forme à son environnement en même temps qu'il est façonné par lui (...). Le comportement est la cause première de toutes les stimulations (...) Les propriétés des objets perçus et les intentions du sujet, non seulement se mélangent mais constituent un tout nouveau. (...) L'organisme, selon la nature propre de ses récepteurs, les seuils de ses centres nerveux et les mouvements de ses organes, choisit dans le monde physique, les stimuli auxquels il sera sensible. »

Pour Varela, l'énaction est le processus selon lequel nous déterminons en partie et structurons nos réalités. Il veut insister sur le rôle proactif que nous jouons inconsciemment en créant notre monde.

Nous nous voyons souvent en train de vivre dans une réalité dotée de caractéristiques objectives, mais la vie exige de nous bien plus que cela. En effet, pour que nos réalités puissent se matérialiser, il nous faut jouer un rôle actif grâce à divers schèmes d'interprétation, bien que les réalités aient ensuite l'habitude de s'imposer à nous comme « des choses qui ne dépendent pas de nous ».

La figure 1 représente un boucher, un artiste, un loup, un éleveur, un vétérinaire, un philosophe, un Musulman et une petite fille. La question « qu'est ce qu'un cochon ? »

est simple, mais la réponse est difficile parce que le cochon est plusieurs chose à la fois. C'est



Figure 1 : « Qu'est ce qu'un cochon ? »

pourquoi nous l'avons entouré de plusieurs personnages. Pour le loup, le cochon est une proie ; pour le Musulman, c'est un animal impur ; le boucher et l'éleveur voient en lui sa qualité et sa valeur marchande ; le vétérinaire préfère regarder son état de santé ; l'enfant pense à l'histoire des trois petits cochons etc. En fonction de nos besoins d'action nous choisissons une définition qui ouvrent des horizons et en ferment d'autres : nous énonçons le monde et nous le rehaussons d'une signification qui nous est propre. On peut dire que nous organisons le monde à notre image. Nous sommes en interaction avec des projections de nous même et nous les modifions selon l'expérience. Nous ne nous en rendons pas compte. Ce processus est principalement inconscient. La dernière chose qu'un poisson remarque, c'est bien l'eau dans laquelle il baigne. Et nous nous « baignons » dans nos représentations.

Pour Varela, il en est ainsi parce que nous nous efforçons de conserver une identité en subordonnant tous les changements au maintien de notre propre organisation interne. Cela nous permet de nous auto-crée et de nous auto-renouveler, notre propre organisation interne et notre identité étant les produits les plus importants.

Définition opératoire

L'énonciation est un processus de mise en action de notre « organisation interne » par lequel nous structurons nos expériences passées pour orienter nos actions futures. Chaque nouvelle action non seulement confirme, renforce, améliore ou menace cette « organisation interne », mais aussi elle la représente. **C'est un processus de fond qui projette, définit et produit une façon particulière d'exister.**

Les conséquences pédagogiques pratiques de ce paradigme :

- **Apprendre c'est être** : Tout savoir participe à la construction identitaire des personnes.
- **Apprendre c'est faire** : Si l'on veut connaître une chose il faut interagir avec elle.
- **Apprendre c'est créer** : Si nous avons conscience d'être l'architecte de notre propre réalité, nous savons aussi que nous pouvons aussi en construire une autre complètement différente.
- **Apprendre c'est se mouvoir librement** : Chacun énonce le monde différemment et doit avoir l'initiative de ses comportements dans le temps de l'apprentissage pour se révéler aux autres et à lui-même et ainsi intégrer le savoir par le biais de son expérience vécue. Si nous construisons notre identité à travers ce que nous faisons alors nous devrions toujours avoir le choix. Plus nous sommes conscient que nous avons le choix plus nous sommes disponible pour apprendre.
- **Apprendre c'est augmenter sa capacité de choix** : Lorsque je suis en conversation avec moi-même, dans une forme de monologue, ma logique est une monologique et mes choix sont toujours les mêmes. Augmenter ma capacité de choix c'est élargir mon champ des possibles pour explorer des logiques différentes de mes habitudes.

L'énaction est au cœur du métier de coach

Ce qui différencie fondamentalement le métier de coach de celui de conseil ou de formateur, du moins dans la forme traditionnelle de ceux-ci, c'est probablement sa conception énaactive de son travail. Le consultant ou le formateur apportent des connaissances nouvelles qui doivent améliorer la représentation que la personne se fait du réel. L'idée ici est que la personne va pouvoir progresser par l'acquisition d'éléments extérieurs à elle et par la maîtrise d'une technique lui permettant de mieux maîtriser son environnement. Cela peut s'avérer très utile dans les situations d'urgence mais la plupart du temps ne se révèle pas durable et peut même créer une certaine dépendance.

Le coach lui, sait que bien souvent, la personne possède les ressources pour faire face aux situations qu'elle rencontre. Mais que son organisation interne ne lui permet pas de les mobiliser. La personne énaacte le monde d'une manière qui limite son champ des possibles. (La personne manque-t-elle confiance en elle ? A-t-elle envie de changer ? Est-elle suffisamment en confiance ? A-t-elle assez d'estime d'elle-même ? , ...). Le travail du coach est alors de créer les conditions où la personne peut découvrir par elle-même les contraintes qui l'empêchent de déployer au mieux ses capacités.

Au-delà des réponses apportées à la situation qui a justifié son intervention, le coach active des zones réparatrices pour la personne. Il intègre « verticalement » les différents niveaux d'identité de la personne et « horizontalement », les différents espaces externes où celle-ci déploie son action. Il s'efforce d'accueillir et de prendre en compte toutes les dimensions du sujet sans chercher à agir directement à tous les niveaux. L'objectif est de renforcer chez la personne, grâce au processus d'énaction, donc dans l'émergence de l'action et des interactions avec les autres et l'environnement, cette faculté de la conscience à se développer comme propre objet.

Ce travail d'énaction, de mise en route de la personne à travers la co-création d'opportunités d'apprentissage visant non seulement le développement de nouveaux comportements, mais aussi l'activation de son énergie positive et l'élargissement de sa conscience (apprendre à être plus autonome, plus libre, plus responsable...) constitue le cœur de l'approche du coaching.

Ainsi, le coach agit comme un révélateur puis un « potentialisateur » de l'identité de la personne coachée. Il doit veiller à ce que le processus d'énaction ne soit pas trop « *égo*-centrique », c'est-à-dire que la personne ne passe pas son énergie à renforcer sa conception précédente et à donner trop d'importance à elle-même.

L'énaction doit être plutôt « *éco*-centrique », ce qui veut dire que la personne intègre ce qu'elle est avec les contraintes de son environnement pour élaborer une représentation plus opérante.

Prenons par exemple, un responsable d'entreprise qui souhaite apprendre à mieux déléguer. On peut bien sûr enseigner une technique pour bien déléguer, mais cela ne suffit pas. Son souhait de déléguer se heurte souvent très vite à sa représentation, de ce que doit être un bon chef : « il doit impulser des idées nouvelles, connaître parfaitement les métiers, fixer des objectifs clairs, résoudre les problèmes et contrôler les résultats ... ». Probablement que cette conception n'est pas seulement un savoir acquis, mais aussi une partie importante de son identité, sans laquelle il se sentirait démuné pour exercer sa fonction de manager. Dès lors, la manière qu'il adopte pour énaacter le monde est

d'intégrer les techniques qui renforcent cette identité et de considérer comme moins pertinentes (voir utopiques) les autres façons de faire.

Le processus d'énaction en ce cas, renforcera probablement sa conception de son rôle et il constate le peu de place pour la délégation dans le cadre de celui-ci.

Si on forme le dirigeant à déléguer sans qu'il change ce cadre de référence, il cherchera à appliquer la méthode tout en se conformant à l'idée qu'il se fait d'un bon chef. Et comme le disait Hegel, « si la théorie contredit la pratique, alors tant pis pour la pratique ».

En revanche, le travail de coaching va permettre de tirer profit de ses expériences de délégation et de mettre en lumière sa représentation. Il va offrir à la personne, un espace de reconfiguration de sa représentation où être un bon chef, peut être ne pas avoir de solutions mais poser les problèmes, ne pas forcément contrôler mais faire confiance, ne pas fixer d'objectifs clairs mais formuler une ambition. De tels éléments peuvent être expliqués, mais si la personne les énonce, elle en percevra toute la richesse et la pertinence, et surtout, elle en fera une composante de son identité de manager, qui pourra lui servir durablement dans d'autres domaines.

C'est ce qui fait de notre point de vue, la grandeur (et le risque) de notre métier : on doit accompagner une personne dans la réussite d'une action (prise de poste, pilotage de projet, création d'entreprise, redéploiement stratégique...) et c'est toute la personne qui est en jeu.

L'énaction est au cœur du métier de coach en ce sens que le coaching organise des allers-retours entre performance de l'action et construction identitaire, que l'un ne se fait pas sans l'autre, et qu'ils sont à la fois un moyen et une fin.

L'énaction au cœur de l'identité du coach

Si le coach sait qu'il participe à un processus d'énaction, il devient un « éacteur ». c'est-à-dire qu'il offre un espace de dialogue où les personnes qu'il accompagne peuvent mieux appréhender la manière dont elles énoncent le monde, tester leurs tendances pour l'action et en élaborer d'autres plus opérantes et plus conforme avec leurs valeurs et leurs choix. Mais il ne peut le faire que si lui-même est sensibilisé à ce processus. Il ne faut pas qu'il utilise son travail de coach pour prouver que sa représentation du monde est la bonne au détriment de celle du coaché. Il ne faut pas qu'il désire que son client réussisse plus que ce dernier ne le veut.

L'ancien responsable marketing d'une entreprise célèbre, qui souhaite devenir coach, peut s'imaginer qu'il va ajouter quelques compétences à sa palette. Il pense qu'il va améliorer sa capacité d'écoute et de reformulation mais que son expérience du marketing constitue son atout principal pour être un coach de dirigeants dans ce domaine.

Le formateur apporte souvent un concept, une idée ou une méthode pour résoudre un problème ; le consultant apporte un regard d'expert et des recommandations ou des scénarii d'action ; le coach invite la personne à se poser les questions pour se situer elle-même, ses enjeux, ses relation ... et en fonction de son autonomie, l'accompagne avec des interventions directives ou participatives pour créer le plus vite possible une auto prise-en-charge.

Être coach, c'est reconnaître l'énaction comme centrale et que ce qui a été valable pour nous à un moment, ne l'est peut-être pas pour un autre à une autre époque, que chacun énonce le monde de manière créative et unique.

L'énaction est le secret de la pédagogie CT

Le processus d'énaction est constamment présent dans la pédagogie CT. Même si la formation CT comporte de nombreux concepts, outils et méthodes, ce qui la rend proprement unique est son processus transformationnel qui va permettre à des personnes venues d'horizons différents de construire leur identité de coach CT en cohérence avec toutes les autres composantes de leur identité.

Dès son arrivée dans la formation, le participant est engagé dans un processus fortement énonctif : « Vous avez déjà animé une réunion à deux ou à plusieurs en cherchant des solutions ensemble ? Si oui, vous êtes tous déjà coach ! » dit le formateur. Cette phrase interpelle : avant même d'avoir accès à la théorie je dois me mettre en mouvement pour « coacher » le groupe. Après quelques consignes de base, me voilà déjà en piste...

La formation combine construction identitaire (apprendre c'est être), expérimentation (apprendre c'est faire) et autonomie (apprendre c'est être libre de ses actions) à travers dans 4 vecteurs différents

1. *Le cursus* : Au début directifs puis de plus en plus participatif, le processus de formation invite les personnes à se prendre en charge dès le début. Les modules de trois jours où privilégient les ateliers et les exposés didactiques et laissent une large place à l'entraînement au métier de coach ainsi qu'au feedback en temps réel. Dans cet environnement bienveillant, le participant peut essayer des postures nouvelles et percevoir rapidement les effets.
2. *Les groupes de pairs* composés de personnes choisies, offrent un espace d'approfondissement des nouvelles postures et de coaching mutuel favorisant l'énaction de nouveaux comportements et compétences. Par définition, sans leader, chacun des membres est en situation de définir sa posture, son rôle, les sujets à traiter, etc.
3. *La thérapie* permet d'aller encore plus loin dans l'énaction et de travailler individuellement sur des niveaux identitaires intimes que viennent impacter les expériences réalisées dans le grand groupe ou le groupe de pair. C'est un entraînement à l'autonomie, à analyser et déconstruire son système de défense, accéder à plus de liberté et de responsabilité.
4. *L'examen*. Il constitue une période stimulante qui place chacun en acteur de son propre développement. En laissant chacun avoir l'initiative de ses comportements et de ses mouvements dans le temps de l'apprentissage, les participants construisent un jeu de perceptions qui vont les guider dans l'intégration du métier de coach. C'est un processus propre à l'énaction où chacun des participants s'entraîne aux cinq postures : candidat, coach, coaché, membre du jury et président du jury.

Ces éléments sont développés dans les articles du présent ouvrage et j'invite le lecteur à les envisager dans leur dynamique d'ensemble. Lorsque nous vivons une expérience sur un an où chaque interaction est le prétexte pour se découvrir et mieux connaître l'autre, il est un plaisir que nous redécouvrons comme un trésor enfoui depuis longtemps. Celui d'apprendre comme un enfant. La joie de découvrir le monde à neuf grâce à la présence des autres... pour certains le voyage ne s'arrête pas là ... Prendre conscience qu'on énonce le monde comme on respire donne au coach nouvellement formé le sourire de celui qu'on y reprendra plus.

Bibliographie :

- MATURANA, H. & F. Varela : “Antopoiesis and Cognition : The Realization of living”, 1980
- WEICK, K. E. : “The social Psychology of Organizing”, 1979
- MORGAN, G. : “Imaginization : The art of Creative Management”, 1993
- MORGAN, G : “Images de l’organisation”, 1998
- WATZLAWICK, P. : “L’Invention de la réalité, contributions au constructivisme ”, 1981
- STARBUCK, W. : “Organisations as action generators”.