

# LA SPECIFICITE CT

## En quoi CT est-il spécifique ?

Il y a la dynamique de CT, endogène et il y a le diagnostic différentiel par rapport aux approches psy, par rapport aux approches de management.

## D'abord un code génétique

Sur la dynamique endogène, nous avons fait le choix d'une formation générique plutôt qu'instrumentale. Cela veut dire que le projet est de délivrer davantage une ECM (enveloppe culturelle minimale) et un code génétique plutôt que seulement des outils ou des concepts ou des méthodologies.

Ce qui caractérise principalement ce code génétique **c'est le passage de la notion de contenu au paradigme Processus-Contenu et la trilogie Sens-Processus-Contenu**. Quand on dit sens, il s'agit d'entendre à la fois les causalités et les finalités : pourquoi en un mot et pour-quoi en deux mots. Il s'agit là du contenant de cette dimension générique.

La formation est également générique en ce sens que c'est une pédagogie de la complexité et qui se vit dans la complexité.

## La notion de curseur

Ce qui caractérise cette pédagogie c'est le processus éducatif lui-même dans lequel on passe par la notion de curseur : au départ on approche avec des apports didactiques, des apports de contenu, des causalités linéaires et de l'autre côté on est totalement **dans la subsidiarité et dans l'auto- organisation**. On manie pratiquement le curseur en permanence puisque dès le début, dès le premier séminaire, on constitue les groupes de pairs.

Donc **c'est une pédagogie dans et de la complexité** parce que nous sommes dans la complexité et on ne peut pas s'en extraire, mais en même temps, nous réfléchissons sur la complexité, on se met à distance de la complexité. On est complètement dans un processus méta. Ce processus éducatif va dans ce sens : le curseur qui va du linéaire aux causalités récursives, qui va du directif à l'auto-gestion, qui va du donneur d'ordre au porteur de sens, qui va du pyramidal au réseau...

Un autre aspect de la pédagogie dans et de la complexité c'est les trois vecteurs de la formation :

- la suite logique des 8 sessions (formule structurée et cadrée)
- la dynamique des groupes de pairs,
- le lieu thérapeutique.

C'est la conjugaison des trois qui va **permettre la construction identitaire**.

Sans le développer maintenant on voit bien que la pédagogie des groupes de pairs génère une dynamique d'indépendance, permet un espace d'entraînement, de co-élaboration, de co-construction entre ces pairs qui va comprendre tous les aspects coaching réciproque, invitations réciproques dans les lieux professionnels, entraînent aux préparations d'examens, co-animation en situation professionnelle réelle, occasions de faire des propositions ensemble, fiches de lecture, etc.

Mais, fondamentalement, **c'est un appel à la prise en charge de la personne par elle-même**.

Le lieu thérapeutique est un lieu investi avant, pendant et après la formation. C'est un lieu qui, au-delà du fait qu'il permet de résoudre les problèmes rencontrés, crée une combinaison de protection, de permission. Le fait que les personnes soient investies dans leur lieu thérapeutique leur permet d'aborder les sessions soit dans un degré de profondeur, d'ouverture plus grand, soit qu'ils osent aborder les problèmes parce que même s'ils ne sont pas complètement perlaborés, ils pourront les perlaborer dans leur lieu thérapeutique, soit inversement en tant que coachs s'ils vivaient un phénomène de contre transfert difficile parce qu'ils ont mal accompagné la personne, ils sentent bien qu'ils sortent avec de la prétention, ils vont pouvoir également le traiter.

Donc à la fois dans le rôle de client et dans le rôle de participant au séminaire, mais aussi dans le rôle de coach où ils s'entraînent, le lieu thérapeutique est un lieu de recours qui favorise d'une part la perlaboration des affects non traités pendant les sessions, mais aussi donne une permission d'aborder des choses que sans cela, on risquerait de ne pas aborder.

Un autre point, très important également, est que le lieu thérapeutique libère le groupe de sa fonction thérapeutique et lui permet, tout en ayant une qualité d'ouverture et de transparence très fortes avec des problématiques personnelles, de ne pas avoir à faire le travail thérapeutique pendant le groupe et donc de lui garder sa « pureté » didactique, sans être trop affecté par des processus de régulation qui sont d'ordre thérapeutique et non pas d'ordre didactique.

Dans cette construction identitaire, il y a tout l'aspect création d'une constellation familiale, au sens d'une famille de pensée, d'une famille spirituelle.

Dans notre réflexion, il est vrai que je parle **plus de la dynamique endogène de la pédagogie CT et pas de son positionnement différentiel.**

Je pense que c'est difficile de faire la frontière entre les deux car tout ce que j'indique là est déjà unique d'une certaine façon. Chaque élément peut exister indépendamment dans d'autres formations. Mais la combinaison des processus marque l'unicité et la spécificité de CT, ainsi que les pré requis.

## **autour de l'inclusion**

Dans la création d'une constellation familiale, on pourrait dire d'une famille de pensée, spirituelle le processus est très important, notamment ce qui tourne **autour de l'inclusion** (notamment au début, avec les présentations longues, en plusieurs étapes) Tout ce qui est restitution, entre chaque session, ou à chaque reprise de groupe, après les pauses, après le repas, le lendemain... Tout ce qui est feed-back par exemple, des coachs.

Tout ce processus d'inclusion vise à créer un travail de team-building permanent. On constate que les participants éprouvent une certaine frustration lors de la session sur le team-building parce qu'ils attendent plus de théorie alors même qu'ils n'ont pas une conscience claire que le team-building commence dès la première session et se prolonge jusqu'à l'examen compris, celui-ci étant aussi un temps holomorphique de team-building.

Chaque concept va être vécu en récursivité c'est à dire en permanence. le team-building, ce n'est pas la session 3, c'est tout ce qui est le travail d'inclusion depuis la première session : le travail sur le contrat, le travail sur l'inclusion, le travail sur la présentation, la constitution des groupes de pairs, c'est du team-building, et du team-building en profondeur. La troisième session va apporter des concepts (les différents stades de développement d'équipe, les différents modes de coaching, ORF), des exercices (la caisse enregistreuse), des cas, des méthodologies (le partage des représentations).

Donc, dans la troisième session, on va plutôt conceptualiser, on va théoriser la pratique ; en fait, en permanence on théorise la pratique.

Ceci est un point clé, parce que, dans ce processus qui va conduire à la construction de groupes de pairs, il y a une constante « théorisation de la pratique », c'est-à-dire qu'il y a toujours ce fait, si possible en intelligence de situation. Par exemple, il se passe un événement dans le groupe : crise, restitution, feed-back des coachs, c'est l'occasion de prendre un temps pour expliquer quels sont les enjeux, au niveau de l'énergie, qu'est ce que doit traiter le coach dans la relation avec le groupe, quel élément de sa structure corporelle, ou quel doit être le positionnement du coach par rapport aux dirigeants, qu'est-ce que la notion d'alliance, être force de proposition, etc.

Chaque moment qui se joue peut être l'occasion d'une élaboration théorique et didactique. Autrement, dit, la notion de processus et d'intelligence de situation est à la fois extrêmement didactique et en même temps l'occasion de la construction identitaire. Par exemple, c'est à la quatrième session ou la cinquième session que les participants commencent à comprendre ce qu'est le team-building, alors qu'ils avaient beaucoup de questions à la troisième session. Alors, nous leur disons : « voyez, ceci c'est le team-building... ce que l'on vient de vivre là, le franchissement de la frontière, la régulation que l'on vient de vivre, qui a permis un degré d'ouverture plus grand, de clarifier les règles du jeu, de revenir sur les finalités, de préciser quelles sont nos valeurs, de vérifier que le processus est OK, de mesurer à nouveau que le processus est premier par rapport au contenu, alors qu'on avait un agenda, que l'on a changé, mais le fait de changer est conforme à nos valeurs, à nos finalités, on choisit de nouveau le processus et du coup le contenu change, mais il est abordé avec une qualité de relations qui est d'un tout autre ordre. C'est cela qui est la spécificité de CT, d'une certaine façon.

### **La dimension holomorphique**

Un autre aspect important, **c'est la dimension holomorphique** : chaque session intègre le tout dans la partie. L'exemple le plus fort est peut-être l'examen.

Le processus d'examen est holomorphique dans le sens qu'il va intégrer Contenu, Processus, Sens et notamment pour valider le bout du curseur et pour placer une relation de parité entre candidat et jury, avec un rapport de complexité avec le fait d'assumer les différentes postures. Notamment, pour l'examen, on vit six postures différentes : on est à la fois candidat, jury, président, client, coach et éventuellement observateur. C'est cette gymnastique posturale, ce rapport à soi-même et aux autres qui est un rapport de parité, et non pas un rapport de dépendance et de soumission ou de complémentarité dissymétrique avec certains en position haute et d'autres en position basse. C'est tout cela qui fait cette dimension holomorphique.

**L'ambiguïté permanente**, du fait de ces postures, on apprend le métier et on construit son identité parce que, quel que soit le moment, on ne sait pas si on est client, participant, coach, leader, force de proposition, confrontante, coach des coachs..., prothèse du staff, membre du groupe, gestionnaire du processus, co-gestionnaire du processus, décideur, pas décideur, confrontateur, etc... On vit cela en permanence. C'est cet entraînement-là qui va donner au coach l'habitude de se positionner, se repositionner en fonction des besoins de son entourage et de vivre fondamentalement la position méta.

Il y a aussi **la dimension paradoxale** qui va avec la complexité, qui est une pédagogie dans et de la complexité pour préparer à un métier qui est dans et de la complexité. Ainsi, la relation du coach du groupe et par rapport aux formateurs et aux membres du staff est un entraînement aux situations de coaching en team-building qui est tout à fait exemplaire et qui est incontournable et unique (c'est en cela que c'est spécifique).

Un des autres aspects-clés du paradoxe du métier, paradoxe de la formation, **c'est celui de l'offre et de la demande**. La demande est presque toujours formulée par les participants et les

clients entreprises de façon linéaire : « donnez-moi des méthodologies, donnez-moi des outils, dites-moi comment il faut faire, dans une logique très linéaire : donnez-moi des documents, des exercices, des questionnaires ». Alors que nous, nous avons à créer notre offre qui est une offre complexe et co-constructiviste. Donc, on s'entraîne, en tant que pédagogue, à accueillir des clients qui viennent là presque pour consommer un cours, avec l'idée qu'ils vont prendre des notes et être enseignés de façon séquentielle des concepts. Plus ou moins inconsciemment, c'est un peu cela. Ce qui n'est pas faux parce qu'on le leur apprend aussi. Mais fondamentalement, on les confronte sur le fait qu'ils sont déjà compétents, qu'ils sont déjà coachs, qu'ils peuvent déjà se prendre en charge, etc.

Si l'on revient sur cette notion de la construction identitaire, c'est tout le jeu du vécu groupal de challenge sur l'image de groupe, c'est-à-dire que même si on ne fait pas un travail didactique, les personnes s'entraînent à challenger leur projection sur le groupe, notamment dans l'image, c'est-à-dire la représentation inconsciente de la structure du groupe à vivre en permanence et analyser leurs projections et leurs introjections, et aussi un entraînement d'assouplissement entre le « one to many », c'est-à-dire la géométrie variable : on est dans une relation seul avec soi-même, dans la réflexion deux par deux, en triades, en sous-groupes de huit à dix, en aquariums, on parle ensuite seul devant le groupe quand on fait les restitutions. Quand on prend la parole, on la prend aussi bien en sous-groupes qu'en grands groupes, et on s'habitue à passer de 1 à 40 en permanence.

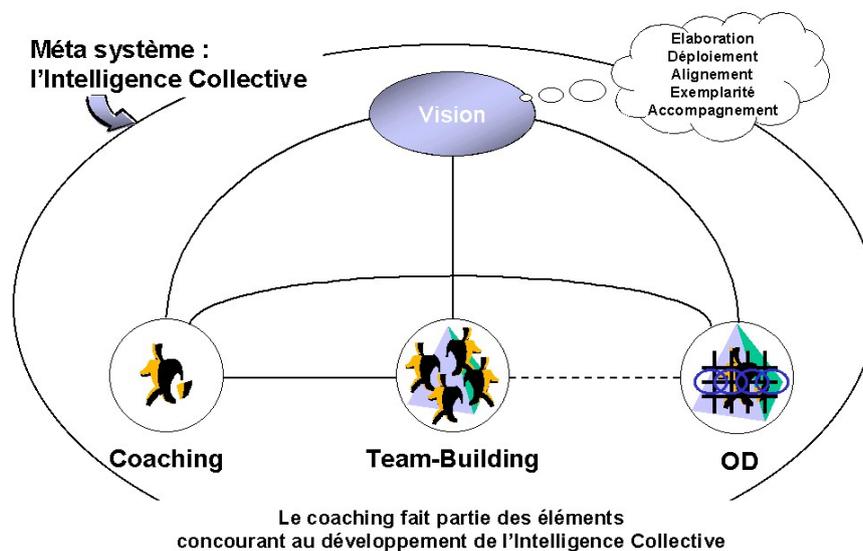
Quel entraînement à la complexité, quel entraînement aussi au métier qui de plus en plus, amène dans du management de projet, dans des groupes transverses, à s'habituer au passage d'un petit groupe vers un grand groupe et de ne pas être fixé sur une logique cocooning ! Et comme par ailleurs ils ont les groupes de pairs, il y a un entraînement continu à cette nouvelle identité de manager ou de facilitateur qui est un élément nécessaire, c'est-à-dire qu'un des aspects du coach, c'est le rôle du facilitateur-interface, quelqu'un qui crée des synapses entre les neurones en permanence.

### **La dimension réursive et holomorphique**

La spécificité du référentiel théorique va situer le coaching dans sa **dimension réursive et holomorphique**, c'est-à-dire que quand nous parlons coaching dans CT, il ne s'agit pas simplement du coaching individuel, il s'agit aussi du rôle du coach vis-à-vis d'une équipe, ou en quoi le coaching individuel d'un dirigeant ou d'un responsable est porteur de son équipe, même si on ne fait pas le coaching de l'équipe. On est constamment à plusieurs niveaux logiques. Pour rappeler la blague que j'aime bien : « Qu'est-ce que cela veut dire I d'ont know ? Réponse : je ne sais pas ».

# Coaching, Team-building, Organization Development<sup>1</sup> et travail sur les visions partagées

## Articulation des constituants de l'IC



*Schéma 1 – Articulation des constituants de l'Intelligence Collective*

L'Intelligence Collective représente un concept essentiel qui doit mettre en synergie ses éléments constitutifs : le coaching, ses combinaisons avec le team-building, avec l'Organisation Development et ce que l'on peut appeler le travail sur la « vision ». Mais encore, l'Intelligence Collective nous apparaît désormais comme une approche à mettre en amont et à activer en permanence par rapport aux différentes actions qu'offrent les cabinets centrés sur le conseil en management et en organisation.

Nous avons vu jusqu'à présent les cabinets traiter, plus ou moins dans cet ordre, la stratégie puis l'organisation, puis les systèmes d'information et enfin offrir des pilotages du changement (change management). Il me semble que désormais l'Intelligence Collective est une sorte de préalable et de parallèle au cœur même de ces dynamiques, faute de quoi, l'entreprise ne peut pas atteindre la dimension biologique qui est sa vie profonde. Il faut de l'humain sur la technique et de la vie au cœur des procédures. **Notre travail commence souvent là où les procédures et les systèmes d'organisation ne peuvent aboutir.**

*Schéma 2 – Positionnement de l'Intelligence Collective*

Le management dans la complexité, désormais incontournable, ne permet plus de fonctionner dans les situations d'aujourd'hui avec les outils d'hier, principalement mécaniques et enfermés dans des logiques de causalité linéaire. Il devient ainsi nécessaire aux acteurs d'accomplir, sans les détruire, leurs anciens modèles de représentations et leurs comportements, dans des modèles nouveaux fondés sur ceux de la complexité, de la causalité circulaire et récursive dans lesquelles chaque acteur est à la fois cause et effet : « le tout est bien dans chaque acteur » même si « chaque acteur est dans le tout. »

<sup>1</sup> Organization Development : il s'agit d'une approche externe et interne à l'organisation résidant dans un processus éducatif et d'accompagnement permettant aux acteurs de résoudre progressivement leurs problèmes.

Les organisations à la fois résilientes et matricielles, combinées au management hiérarchique, représentent une complexité telle que **le management fondé sur le contrôle et le positionnement hiérarchique ne suffit plus**. Les logiques linéaires sont en contradiction avec les besoins de relation dans la complexité : **le sens et les processus sont premiers par rapport aux contenus**.

Nous sommes constamment dans ces ambiguïtés-là : on travaille au niveau individuel mais on travaille en même temps en équipe, même si on ne voit pas l'équipe.

Nous sommes également en permanence dans des logiques d'OD, parce que, notamment lorsqu'il s'agit d'une équipe de direction, c'est toute l'entreprise, voire même son environnement hexagonal qui est touché, c'est le DIE et DIC (développement de l'identité de l'équipe, le développement de l'identité culturelle), puis c'est finalement l'interaction entre tout cela, les visions, les référents symboliques communs et finalement le rattachement à ce que cette action ou ces actions s'articulent dans le cadre du développement d'intelligence collective.

Notre spécificité va être de dire que c'est donc individuel, c'est du team, c'est de l'OD, c'est des référents culturels, ce sont des ECM qui se construisent à travers cela, c'est donc des représentations, et c'est la dynamique de l'intelligence collective. On ne fait pas du coaching en éprouvette, séparé d'un contexte, on sait bien que pour exister tout système doit être ouvert : **une bougie, si elle n'est pas allumée, si elle ne consomme pas de l'oxygène, ce n'est pas une bougie, c'est un bloc de cire...**

Il y a donc ce positionnement du coaching. Et en quoi c'est original, c'est parce que les valeurs, les croyances, les systèmes de représentation du coaching fonctionnent pour ces différents niveaux logiques en commun. Le coach d'une équipe est dans l'idée que l'équipe a les moyens de trouver sa solution, non pas seule, mais elle-même en lien avec l'intersubjectivité du coach. Le coach d'OD considère que l'organisation n'est pas une mécanique mais une réalité organique vivante qui a en soi les germes de ses solutions. Cela veut dire qu'il y a du positif chez chaque interlocuteur, que les gens sont capables de changer, il y a un prince ou une princesse qui sommeille dans chaque collectif, dans chaque personne et dans chaque organisation. J'ai des proches qui me disent « il ne changera jamais ». Je veux bien faire le deuil de mon projet de changement sur la personne que je coache mais je ne peux pas accepter de croire que la personne ne changera jamais. Les gens sont capables de changer et aussi capables de participer au changement, à leur changement. La solution est chez l'autre mais avec la dynamique d'intersubjectivité.

Ce qui est également spécifique dans notre référentiel théorique, c'est que nous nous situons **du côté des processus et pas des procédures**. Par rapport aux autres actions menées par les grands cabinets : stratégie, organisation, systèmes d'information, change, nous croyons, nous CT, que la mise en intelligence collective peut être un préalable à toutes ces actions, au lieu de faire le change quand tout est fini, là c'est le contraire. D'autre part l'intelligence collective sous tend, donne une dimension biologique et humaine aux procédures. C'est un travail qui propose le fond du tableau, c'est là où l'on est bien autre chose qu'un gadget, non seulement c'est une pédagogie ou un accompagnement en vue de la croissance des personnes, mais profondément :

**c'est une dynamique d'humanisation.**

Ce qui veut dire que c'est une dynamique qui invite les acteurs à entrer dans l'approche de Schultz : d'inclusion, de contrôle et d'ouverture ; ce n'est pas seulement une participation au pouvoir, c'est une contribution. Je vous ai déjà présenté Schultz avec l'idée d'inclusion, contrôle et ouverture et derrière tout ce qui signifie l'inclusion, la croyance d'être important, d'être compétent et ensuite d'être proche de soi et des autres, et beaucoup plus profondément que cela, et je suis en train d'élaborer là-dessus, c'est « je suis vivant, in alive », d'être proche, c'est « je suis aware, je suis conscient » et derrière la compétence c'est « je suis responsable, i'm in charge », c'est-à-

dire « j'apporte une réponse et je prends en charge ». Or c'est cela que nous recherchons, c'est générer **une dynamique d'humanisation c'est passer de l'esclavage à la liberté, à la responsabilité et c'est profondément accepter sa contingence, sa limite et transformer sa blessure** en un lieu de béatitude, comme un lieu de son humanité, et paradoxalement c'est le lieu de la transcendance : accepter ses limites, renoncer à la toute puissance, ne pas se croire invulnérable et de redevenir humain, mortel et paradoxalement en même temps qui a sa grandeur dans ce paramètre.

Ce que nous faisons quand on travaille sur cette trilogie de vivant, responsable et conscient et qui passe par l'inclusion, le contrôle et l'ouverture, c'est un travail d'humanisation c'est-à-dire que nous changeons les représentations des acteurs, nous changeons notre identité et celle des acteurs et nous créons une capacité du système qui repose sur du vivant et pas sur du mécanique, nous créons cette intelligence collective, nous créons des collectivités qui tendent vers des communautés. Alors, la limite est toujours à trouver parce que dans les entreprises, le degré d'ouverture doit rester encore limité, le curseur n'est pas total, mais potentiellement nous mettons le curseur sur cette limite de la collectivité qui devient communauté. Plus l'équipe va être performante, plus elle va accepter son maillon faible, plus elle va accepter ses besoins, ses peurs, ses limites, plus elle va les traiter et paradoxalement dans cette limite même, elle va trouver sa croissance.

C'est ce travail d'humanité qui est délicat parce que tout le monde ne peut pas le vivre, tout le monde ne veut pas le vivre, **nous travaillons dans l'univers de la liberté**, donc, par définition, cela ne se force pas. C'est sur cette frontière-là de l'humanisation que nous avons à nous positionner. Nous en avons une métaphore constamment pour ceux qui ont fait le travail thérapeutique : allons nous aider l'autre à changer, le forcer à changer ? On est en face de sa liberté, de sa demande, de son besoin. On a à faire du surf, à marcher sur les eaux de ce vivant, de cette ambiguïté, de ce paradoxe éducatif, aider l'autre à se débrouiller seul. Notre force vient justement de ce positionnement très particulier où la plupart des acteurs ont du mal à se positionner car ce n'est pas du « dur-sûr » comme dirait Seryex, c'est du « mou-flou », mais c'est dans cet espace mouvant et chaotique que nous nous entraînons à vivre en étant bien. C'est le même paradoxe que celui de bien vivre car on accepte de bien mourir, on accepte le temps, le vieillissement.

### **Comment enseigner CT.**

D'une part il y a le positionnement par rapport aux autres modèles :

- la psychanalyse
- la psychologie humaniste (la bio, l'AT, la PNL, la Gestalt, Rogers, l'écoute active)

Et par rapport au modèle des organisations (tout particulièrement la sociologie des organisations, telle que Crozier, Mintzberg, Berne, Saint Saulieu la définissent)

Et enfin des modèles plus restreint du management ( la qualité, le leadership, le changement dans l'entreprise, la stratégie)

Notre propos n'est pas d'enseigner cela mais de faire plusieurs choses :

1 – **Créer des ponts** avec ces différentes approches : montrer en quoi le modèle de l'autonomie peut très bien coller avec le management situationnel de Blanchard par exemple, ou en quoi les modèles sur les équipes peuvent permettre de traiter des phénomènes indiqués par Crozier ou Berne, en quoi le travail sur la communication ou les équipes va bien avec l'approche systémique, nous-même sommes fortement marqués par la systémique et renvoyer à des ateliers spécifiques (par exemple un 101 d'AT, un stage de PNL, une formation à la systémique)

2 – **Montrer l'originalité de chaque concept**, par exemple comment RPBDC se positionne par rapport aux théories du contrat d'analyse transactionnelle ou comment la notion d'alliance se positionne par rapport au transfert... en quoi c'est original et donc résolutoire, opérationnel et montrer le niveau logique. Je prends l'exemple de la notion Contenu-Processus-Sens : quand on a compris cela, on peut l'utiliser au niveau très générique et très code génétique, comme mode de représentation, c'est un peu la clé de voûte et on peut montrer à quel point cela va s'appliquer dans la gestion de réunion, dans un processus de recrutement, dans un processus de résolution de conflit. Il y a cette dimension d'originalité que chaque concept s'applique à des niveaux logiques différents et il est résolutoire en ce sens qu'il permet aux acteurs de théoriser leurs pratiques, de passer en position méta. Il y a une espèce de « awareness », une espèce de code de conscience, de capacité opérationnelle qui vient de cette forme générique et qui va permettre à des gens de l'appliquer. C'est aussi instrumental.

3 – Faire des synthèses entre des concepts. Par exemple, dans une situation de team-building : j'animais le séminaire de team-building avec l'équipe de la DG d'un grand groupe, ce sont des gens qui ont l'habitude, je leur ai expliqué Schultz, je leur ai expliqué le partage des représentations, on a fait un travail sur la vision, la chaussure, la banque, ensuite je leur ai expliqué la planification et les quatre modèles de constructivisme et montré la complexité, constamment je passais en intelligence de situation et cela faisait avancer. Voilà, on peut voir comme les concepts sont en général holomorphiques, par exemple avec la notion d'équipe vous avez tout : le coaching, la notion de sens, la vision, la notion de méta communication...

Sur la base pédagogique, il y a encore des points qui méritent d'être précisés, **mais la notion de sens par exemple, traverse tout CT** : colonne vertébrale du sens, des neuf niveaux de sens, de la vision, d'autonomie...

C'est un système ouvert pour y intégrer de la systémique, de la PNL, de la Gestalt de la bio, je vais y intégrer beaucoup de la bio. Je voulais créer une école AT BIO TYPE : cela veut dire thérapie intégrative pondérée, mais on ne peut pas tout faire... Par exemple, cet été j'ai lu Welsh, j'ai lu 400 pages de Welsh, c'est formidable, mais tout n'est pas à prendre. Je suis en train de lire Collins, « Good to great », c'est formidable, cela reprend « bâti pour durer » mais d'une autre façon : à la fois sur la stratégie, sur l'identité du dirigeant, sur le positionnement, sur le mode de management interne, cela formule des choses que je sentais, un peu comme quand Crozier dit « les interviews préalables, cela permet aux gens de mieux se comprendre, c'est la vraie contribution ; ce n'est pas de trouver des solutions, c'est de permettre aux acteurs de mieux se comprendre » Comment je n'ai pas connu cela plus tôt ! Il y a cinq ans quand j'ai compris Varela, le processus d'énaction, c'est exactement ce que je vivais mais je n'avais mis le nom... Donc, pour moi, il doit être un système ouvert et un système intégrateur, c'est-à-dire qui accueille, qui se nourrit de l'environnement mais qui est aussi unificateur.

Par exemple tu intervies, tu poses une question, ou tu le masses ou bien tu l'invites à se mettre dans une position de stress, ou tu lui dis « parle à la chaise » : tu poses un acte thérapeutique, cet acte thérapeutique s'inscrit dans une méthode ou dans un outil, il fait partie d'un tout. Tu n'es pas obligé de dire « je fais PRPBDC », tu dis « quel est ton besoin », mais toi ton modèle c'est RPBDC. Derrière la méthode et l'outil, tu as une certaine conception de la thérapie, alors on dira ici le management. Je mets thérapie en parallèle, et puis derrière c'est que tu as une certaine conception de la guérison, donc on pourrait dire de la croissance. Pour certains la guérison c'est cela, pour d'autres c'est tout à fait autre chose. Pour le médecin, la guérison c'est le silence des organes. Pour le thérapeute, la guérison c'est que la personne rencontre son problème et trouve comment se l'approprier, voire même va se servir de son problème comme une première étape de sa santé. Pour le systémicien, la guérison c'est « enfin il y a un schizo qu'on identifie comme schizo et qui est le plus sain de tout le système ». Donc c'est exactement le contraire, c'est absolument l'opposé. On n'a pas la même conception de la guérison, donc du management, de la croissance. Est-ce que la croissance c'est parce que j'ai un résultat positif, je n'ai pas de profit-warning, ou est-ce que je vis une crise, mais qui va me permettre de passer la deuxième courbe. Je fais plus un travail de construction à long terme, un investissement à long terme. Ce n'est pas la même conception.

Quand vous lisez « good to great », la représentation du management qu'a la personne dans ses entreprises great, ce n'est pas du tout la même chose. Vous connaissez Poras : l'entreprise visionnaire fait peut-être le même acte à un moment donné, mais cela n'a pas le même sens que pour l'entreprise prospère. Et l'entreprise visionnaire peut être prospère et visionnaire. Quand on compare Texas Instruments et Hewlett Packard, on voit bien, c'est plus de 50 000 personnes, plus de 50 ans d'âge, mais ce n'est pas du tout le même monde, ce n'est pas le même univers, ce ne sont pas les mêmes représentations. Donc le même acte, cela peut être un acte de licenciement ou un acte de recrutement, il n'a pas du tout la même représentation de la croissance, du management. Et derrière, cela il y a une conception de la santé, et derrière la conception de la santé, il y a une certaine conception de l'homme, donc il y a une anthropologie. Qu'est ce que l'homme vis-à-vis de la mort, vis-à-vis de la vieillesse, vis-à-vis de la maladie, etc. « la mort, dernière étape de la croissance ». Et derrière cela, vous avez éventuellement une spiritualité ou une cosmologie et une théologie.

En matière de management, vous avez une certaine conception de la croissance, de l'économie, de l'homme et de sa place dans le monde...

Tout le processus d'unification pour moi c'est de mettre de la cohérence dans tout cela. Quand vous prenez Comte Sponville, dans « Osez la confiance », on réduit le techno scientifique et donc le monde économique, on fait de la tyrannie, on fait de la barbarie ou on fait de l'angélisme. Par exemple on dit « on ne veut plus des politiciens, il nous faut des gestionnaires », c'est réduire la politique, c'est faire de la barbarie, un ordre techno-scientifique. Si on veut faire de la bonne politique, on ne peut pas dire « ce n'est qu'un instrument ». Il y a l'essentiel et l'important c'est-à-

dire il va peut être traiter l'important mais il est régi par l'essentiel c'est-à-dire par la morale et par l'amour. Et le propre de notre travail en entreprise, c'est une autre façon de le représenter, c'est que nous on a les pieds la dedans, le bonhomme est là, Comte Sponville le dit très bien, il faut le lire, c'est fantastique, mais en fait l'être humain est tout cela, on ne peut pas le réduire à cette dimension là, sans cela ça meurt. Si tu réduis à cela, tu fais de la barbarie, si tu réduis à un ordre supérieur tu fais de l'angélisme et si tu réduis à un seul ordre, tu fais de la tyrannie. Et nous, notre travail, enfin c'est mon ambition, c'est qu'on ne veut pas le réduire à un instrument et on ne peut pas le réduire à cela. Nous devons avoir une cohérence de discours avec ces différents niveaux-là. Alors, nous ne sommes pas là pour enseigner de la philosophie, mais en fait il n'y a pas de pratique sans une théorie ; la théorie précède toujours la pratique, elle est inconsciente, elle est implicite, mais elle est là, on a une représentation du monde avant de poser un acte sans cela on ne saurait pas où taper avec le marteau.

Je vivais avec une contradiction continue. J'allais en psychanalyse : bon il faut se taire, allongé, tu parles tout seul, etc. Après tu vas dans un groupe, il faut parler, il faut réagir, faire des tableaux, des dessins, des petits ronds partout, il faut faire des contrats. Après on se retrouve en bio, on me dit « arrête de penser tout le temps, tu es obsessionnel, respire, vis tes émotions... » Alors il y avait des actes radicalement différents, et des conceptions radicalement différentes. En fait non, ils ne sont pas contradictoires, on peut lever ces contradictions et c'est cela mon propos.

Depuis le modèle d'incertitude d'Heisenberg, on ne sait plus si la plus petite particule est une particule spatiale ou si elle est onde, je pense que nous arrivons sur le plan de la représentation humaine à faire éclater nos systèmes mentaux et il y a alors des représentations qui deviennent obsolètes. La pensée récursive n'abolit pas la pensée linéaire, parce que quand tu dois planter un clou, il faut faire ce geste et pas un autre, mais tu ne peux pas réduire la réalité du clou et de cet acte-là à cette notion de physique, elle est d'un autre ordre et d'un autre niveau, et nous avons cette complexité. Quand tu penses que dans une cellule du corps humain, tu as cent mille réactions chimiques à la seconde, nous ne pouvons pas embrasser ce réel. Il y a cette position d'humilité devant la connaissance et pourtant la conscience n'est pas la connaissance parce que la conscience est faite de connaissance et d'amour ; il y a l'arbre de la connaissance et l'arbre de vie...