

## Travaillez l'intelligence collective avec 3-D Systémique Coaching® : une expérimentation en situation réelle

---

La performance collective résulte de l'association des intelligences individuelles et de l'intelligence collective. La seconde est bien plus difficile à mettre en œuvre. En associant la démarche systémique, la psycho-géographie et le coaching, l'outil 3-D Systémique Coaching® engage l'équipe dans un vrai cheminement collectif par lequel, pas à pas, elle retrouve un équilibre et le sens. Démonstration lors de l'atelier du 25 juin 2010 avec Gérard Meyer et Françoise Desclèves, coaches certifiés de l'International Coach Federation (ICF).

---

### Un atelier de la communauté Ressources humaines et management



#### Synthèse de Christiane Roulet, CCI Grenoble

---

##### Un atelier animé par deux coaches ICF



International Coach Federation

Le vendredi 25 juin 2010, la communauté Ressources et humaines et management de Grenoble Ecobiz proposait un groupe de travail pour :

- Comprendre la contribution de l'intelligence collective à la performance de l'entreprise.
- Expérimenter sur des situations réelles l'outil 3-D Systémique Coaching®.

Cet atelier était animé par :

- Gérard Meyer, master coach, intervenant notamment dans le coaching d'équipes,
  - Françoise Desclèves, coach, formatrice en entreprise et psychologue, tous deux certifiés par l'International Coach Federation (ICF).
- 



Ce document restitue les apports de cette rencontre. Il contient les sujets suivants :

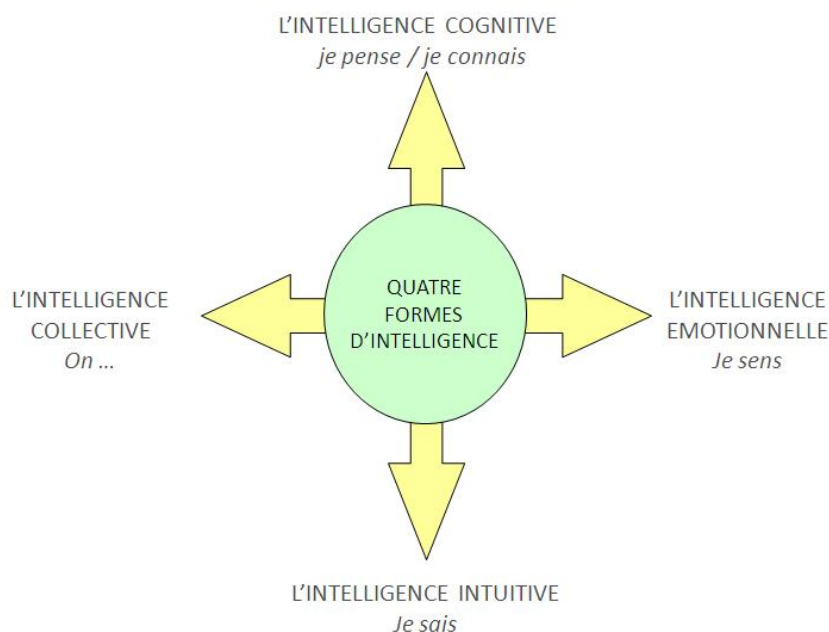
- Quatre formes d'intelligence
- De la nécessité de développer l'intelligence collective dans l'organisation
- 3-D Systémique Coaching® : les bases de l'outil
- 3-D Systémique Coaching® : les étapes du déroulement
- 3-D Systémique Coaching® : les règles d'efficacité du système
- 3-D Systémique Coaching® : les applications
- En savoir plus



## Quatre formes d'intelligence

---

Cognitive,  
émotionnelle,  
intuitive,  
collective



### L'intelligence cognitive

Elle sollicite le raisonnement, la mémoire, la connaissance, les apprentissages, les capacités techniques.

---

### L'intelligence émotionnelle

Toutes nos pensées sont reliées à des émotions.

Alors que, depuis Descartes, nous admettions qu'un raisonnement juste se garde des émotions, l'intelligence émotionnelle refait surface depuis quelques années. Sa réhabilitation doit beaucoup aux travaux d'**Antonio Damasio**. Ce neurologue américain d'origine portugaise est notamment l'auteur de :

- *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions.*
  - *Spinoza avait raison : joie et tristesse, le cerveau des émotions.*
- 

### L'intelligence intuitive

Elle a été beaucoup occultée car elle nous ramenait à des formes obscures. Elle aussi est désormais reconsidérée, s'imposant de façon naturelle dans certaines situations, y compris en entreprise. Exemple, lors du recrutement, moment au cours duquel elle est sollicitée et où on lui accorde confiance.

---

### L'intelligence collective

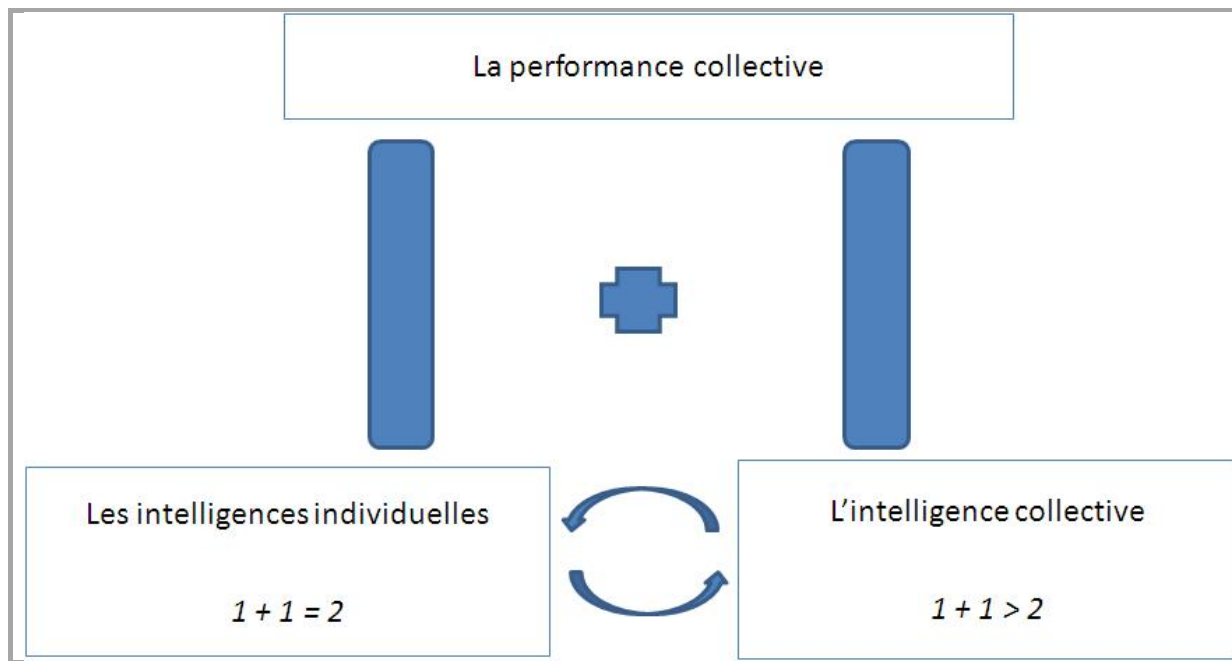
Le « on » se substitue au « je » ou au « nous » (qui associe plusieurs « je »). **Mais il ne suffit pas d'additionner les intelligences individuelles pour obtenir une capacité collective.** Les onze meilleurs joueurs de football du monde ne font pas la meilleure équipe de foot du monde !... Et le commentaire du speaker de la Télévision Suisse romande le 16 juin 2010 lors de la victoire de la Suisse contre l'Espagne : « *individuellement les joueurs suisses sont moins forts que les Espagnols et collectivement ils sont capables de l'inverse* » !

---

## De la nécessité de développer l'intelligence collective de l'organisation

### Les deux piliers de la performance collective

La performance collective résulte de l'**addition** des intelligences individuelles et de l'intelligence collective.  
Privilégier la cognition nous appauvrit et, quelle que soit l'organisation de l'entreprise (par métier, par secteur, par produits, par pays, en mode projet, en réseau, équipe virtuelle, démarche collaborative...), l'intelligence collective contribue largement à la performance globale de l'équipe.



### Une dimension peu ou pas exploitée

Estimée comme difficile à appréhender, « visualiser » et solliciter, l'intelligence collective reste cependant, dans nos organisations, une ressource sous-utilisée, voire en jachère.

### L'intelligence du groupe

- Le **tout** est beaucoup plus que la somme des parties.
- Les **qualités émergentes du tout**  
La chimie mais aussi la biologie nous démontrent que l'assemblage permet d'obtenir des qualités spécifiques. **Exemples** :
  - Na (le sodium) + Cl (le chlore) = > NaCl, soit le chlorure de sodium, notre sel de table. Les qualités propres à cette molécule n'existent pas dans aucun de ses composants pris isolément.
  - Le biochimiste **Jacques Falquet** constate que « *Les plantes entières entraînent des phénomènes de synergie contrairement aux extraits* ». L'effet de la molécule n'opère que dans le principe actif qui résulte de la plante.
- La force de l'**empathie**.  
L'empathie, c'est être connecté aux autres et ressentir ce qu'ils éprouvent. Dans son ouvrage *L'Age de l'empathie*, le primatologue néerlandais **Frans de Waal** remet en cause le comportement égoïste et l'esprit de compétition souvent présentés comme conformes aux théories de l'évolution. L'empathie représente une force extraordinaire chez certains animaux et les espèces les plus résistantes sont celles où l'empathie est la plus développée.  
Dans un orchestre, l'empathie crée la force commune et permet la totale synchronisation.
- Le **sens/la finalité** du groupe est un élément clé qui détermine les individus.

---

## Agir sur l'intelligence du groupe

### Les deux leviers :

On peut agir sur :

- les **interactions** entre les éléments du groupe,
- le lien avec la **finalité** – le sens du groupe.

### Les interactions : là encore un enseignement de la nature

Les êtres vivants ne sont pas des entités distinctes, mais sont **indissociables de leur environnement**.

Leurs propriétés sont comprises en fonction de leur interaction avec le reste du monde.



---

## L'apport du coaching et de la systémique

La valeur ajoutée du coach consiste à mettre en œuvre cette intelligence collective.

Exemple : faire de six experts une équipe.

D'autres démarches existent, de même que le regard systémique n'est qu'une des réponses à ce besoin.

---

## 3-D Systémique Coaching® : les bases de l'outil

---

### Trois bases

L'outil repose sur :

- La systémique.
- La psycho-géographie.
- Le coaching.

Ces trois composantes sont développées ci-après.

---

### La systémique

#### Qu'est-ce qu'un système ?

Le chercheur français **Jean-Louis Le Moigne** en donne la définition suivante : « *Un objet doté de finalités et qui, dans un environnement, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde son identité unique* » (Le Moigne, 1977).

→ Le système n'est pas statique et sa nature évolutive est d'une grande importance.

→ La notion de structure interne fait référence à la biologie mais aussi à la structure mentale (pensées, valeurs).

#### Les caractéristiques, les propriétés majeures d'un système vivant

Ce sont :

- la finalité : évolution, besoins fondamentaux, vivre/survivre (pour l'équipe : missions projets, décisions),
- l'interaction (environnement, concurrence pour l'équipe, etc.)
- l'organisation (les rôles de chacun dans l'équipe),
- la totalité (elle dépasse la somme des individus),
- et... l'équilibre instable. Tout système vivant est en équilibre instable et nécessite une régulation.



### L'équilibre instable de l'équipe

Les interactions entre deux ou trois individus évoluent, un élément de l'environnement externe change, les priorités s'en trouvent modifiées. Un nouvel élément dans l'équipe peut s'avérer bénéfique ou au contraire induire une perte d'efficacité.

Il s'agira alors d'identifier les points d'équilibre et les éléments de transformation qui permettront de retrouver l'équilibre et donc l'efficacité dans l'organisation.

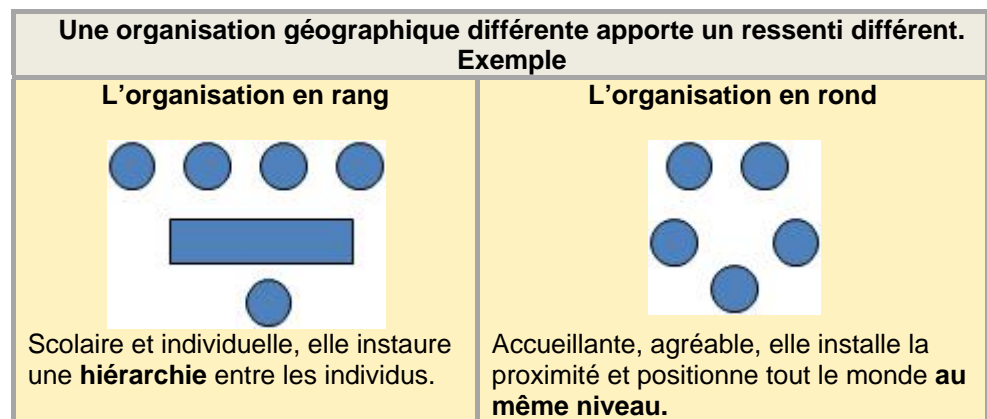
### La psychogéographie

Elle explique la notion de **trois dimensions**.

Elle s'intéresse au **langage des positions** qui repose sur les mécanismes suivants :

- Le choix d'une position dans l'espace **n'est pas neutre**.

Des **émotions** sont associées au positionnement physique d'un individu par rapport à un autre ou de plusieurs individus entre eux. Selon le positionnement pour lequel on opte, le ressenti diffère.



- De même, nous organisons intérieurement **en trois dimensions** nos pensées et les émotions associées. Ainsi, quand vous pensez à votre prochaine réunion, vous visualisez votre représentation (pensées + ressenti) en 3 D. Pour le cerveau, le ressenti est identique à celui qu'engendre l'action elle-même (*cf. expérience d'apprentissage du piano*).
- Nous pouvons **projeter cette image intérieure** (représentation) à l'extérieur. Exploiter cette faculté permet :
  - d'avoir un regard systémique,
  - de tester des changements = > émotions = > informations.
- Toute modification de cette représentation provoque des **émotions** (si l'un ou des individus se déplacent, le ressenti est modifié) et apporte donc des **informations**.

### Le coaching : un triptyque

Les trois composantes du coaching sont :

- **Le coaché** (individu ou équipe) et les éléments de son environnement avec lesquels il interagit (clients, membres de l'équipe). La plupart du temps, il est face à un enjeu
- **La finalité** : le coaché fixe la finalité. En entreprise, le manager et, si besoin, le responsable des ressources humaines, interviennent dans la fixation de la finalité.
- **Le coach** : il apporte un regard et un accompagnement pour atteindre la finalité fixée.



### L'objectif général du coaching : le

Le changement sur :

- soi,
- soi dans son environnement. Changement :

## changement

- de regard sur les autres,
- des dynamiques relationnelles.

L'objectif n'est jamais imposé.

### Faire s'accomplir le changement

Le changement s'obtient par :

- L'écoute dans le respect et l'absence de jugement de la part du coach.
- L'ouverture à un abord différent des choses, des situations.
- La prise de conscience qui autorise la personne à changer son cadre de référence.
- Ces trois attitudes mènent au développement des intelligences émotionnelles et relationnelles.

Cette méthodologie est pertinente aussi bien pour le groupe, la personne et l'entreprise, le coach en entreprise travaillant sur ces trois dimensions.

---

## 3-D Systémique Coaching® : les étapes du déroulement

---

### Sept étapes

Étape	Action
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Décrire et clarifier l'<b>objectif</b> du travail.</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir le <b>périmètre</b> du travail – le système.</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les <b>éléments</b> importants du système/problème.</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Représenter le <b>système</b>.</li><li>• Positionner les <b>éléments</b> retenus.</li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Lire » le <b>système</b> :<ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture des informations.</li><li>• Recherche des dynamiques.</li></ul></li></ul>
6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modifier le <b>système</b> :<ul style="list-style-type: none"><li>• Changer les positions.</li><li>• Faire reconnaître.</li><li>• Rééquilibrer le système.</li></ul></li></ul>
7	<ul style="list-style-type: none"><li>• Passer à la <b>réalité</b> quotidienne.</li><li>• Actions, conséquences, obstacles.</li></ul>

### Étape 1 : l'objectif

Il s'agit de savoir où l'on souhaite aller. Le questionnement de coaching va aider à clarifier les objectifs du coaché. Le coaché exprime souvent un objectif de surface. Mais, au fil des discussions, émergent des **objectifs plus profonds** qui conduisent à réévaluer la finalité. Cette première étape constitue une part importante du travail de coaching.

---

### Étapes 2 et 3 : le périmètre et l'essentiel

Il s'agit de retenir ce qui est important à prendre en compte par rapport à l'objectif fixé. Le coach amène la personne à reconnaître ce qui est pertinent, ce qui est essentiel. Ce travail, qui se complique lorsqu'il concerne une équipe, permet au manager, quand il y participe, d'obtenir nombre d'informations sur l'entreprise et s'avère un **puissant outil de dialogue**.

---

---

#### Étape 4 : des cylindres en carton pour un travail sur les positions perceptives

Matérialisés par des cylindres en carton, les éléments retenus sont positionnés dans l'espace.

La place de chaque cylindre symbolise souvent rôle et missions.

→ De manière générale, il est demandé à deux personnes de **placer intuitivement** les cylindres. Chacun est interrogé sur ce qu'il ressent lorsqu'il place un cylindre.

→ Les personnes qui assistent sont tout aussi présentes et participent par des **propositions**.

→ Le coach peut aussi proposer à une ou plusieurs personnes de « **se mettre dans les chaussures** » d'un élément représenté. Un peu surprenante, cette démarche propose un angle de vue inédit, suscite un ressenti différent.

On obtient ainsi des figures diverses et donc des lectures divergentes qui font émerger les **oppositions**.

→ À tout moment, des **hypothèses** peuvent être émises et testées dans le système représenté.



---

#### Étape 4, suite : une étape déroutante et riche qui, parfois, ne nécessite pas d'autres développements

Cette forme de représentation n'est pas neutre, car elle **objective** les perceptions des uns et des autres.

Elle **déplace** aussi de l'intérieur vers l'extérieur la vision de chacun, autorisant ainsi une **dissociation** entre l'individu et la problématique posée ainsi qu'une prise de distance.

Bouger les éléments change le regard, peut favoriser le rapprochement.

Faisant **émerger des pensées fortes**, elle peut s'avérer déroutante pour les participants. Son bon déroulement exige :

- l'instauration de la **confiance** entre le coach et les personnes coachées,
- d'être **patient, respectueux** des ressentis de chacun et des personnes qui se tiennent en retrait. Elles doivent être à l'aise pour exprimer leurs sentiments. Parfois une ou deux séances préparatoires sont nécessaires pour créer cette confiance.

Sollicitant les **quatre intelligences**, l'exercice constitue un **vrai travail collectif** dont on apprend énormément. Dans le cadre d'un coaching d'équipe, il permet souvent l'émergence d'une solution et suffit à atteindre la finalité.



---

#### Étape 5 : la lecture

Attention ! La perception de la réalité et la représentation que chacun en donne ne sont pas la réalité.

---

#### Étape 6 : le changement

Lorsque l'exercice débouche sur une action, il est aussi possible de vérifier si elle ne crée par un déséquilibre.

---

### 3-D Systémique Coaching® : les règles d'efficacité du système

#### Trois principales règles

Les lois systémiques agissent de façon **invisible**.

Pour qu'un système soit efficace, il est nécessaire qu'existent :

- La reconnaissance : reconnaître le chef, l'ancienneté, l'expertise, etc.
- L'équilibre : donner et recevoir.
- L'appartenance :
  - L'intégration, l'exclusion, le rituel de départ,
  - CDI, CDD, intérim, stagiaire.

#### Les conséquences du non-respect de ces règles

Le fait de ne pas respecter ces règles favorables entraîne un **dysfonctionnement** et, selon le principe d'homéostasie (1), une **compensation** dans le système.

Dans une entreprise, les symptômes peuvent être :

- la perte de qualité,
- la perte de productivité,
- un turnover élevé,
- un manque de leadership,
- des conflits,
- etc.

(1) *Capacité d'un système quelconque à maintenir son équilibre de fonctionnement malgré les contraintes extérieures.*

#### Donner et recevoir

La balance « du donner et du recevoir » recouvre bien plus que le **salaire**.

- C'est en donnant que la personne acquiert sa **légitimité**.
- Recevoir :
  - un salaire, un rang, une mission, un bureau...
  - de l'information,
  - de la reconnaissance, des félicitations, etc.
  - une légitimité. Une légitimité non reconnue devient destructrice.

### 3-D Systémique Coaching® : les applications

#### Quatre principales applications et d'autres possibilités

Très ouvert, l'outil fait appel à la **créativité**. Il est particulièrement bien adapté aux **situations complexes** comportant de nombreux paramètres mouvants.

On lui reconnaît quatre principales applications mais d'autres possibilités existent.

Les quatre principales applications de l'outil 3-D Systémique Coaching®	
L'audit systémique	• Il permet d' <b>identifier des dynamiques</b> . Il autorise un gain de temps important et débouche sur des propositions.
La gestion de conflit	• L'outil permet de <b>visiter les différents points de vue</b> , de changer le regard et autorise des lectures différentes du système.
Le séminaire de créativité	• « <b>Et si on essayait...</b> ». Exemple : une entreprise souhaitant se projeter à un horizon de cinq ans. Les collaborateurs vont alors positionner dans l'espace les différents paramètres qu'ils imaginent.
Renforcer un système	• Chercher les bonnes ressources. • Mais aussi redonner un <b>sens</b> , notamment dans les grandes organisations où il peut exister des systèmes dont on a oublié la finalité.



---

## En savoir plus

---

### Contacts

- Gérard F. Meyer et Françoise Desclèves, coachs certifiés ICF
- 

### Une sélection sur le Net

- Grenoble Ecobiz RH et management « *3-D Systémique Coaching : un outil pour développer la performance collective des équipes* ». lien à faire.

#### À propos d'Antonio R. Damasio

- La Recherche.fr - « [L'esprit est modelé par le corps](#) » : entretien avec Olivier Postel-Vinay.
- Radio-Canada – Reportage du 25 janvier 2004 - « [Cerveau et émotions](#) ».
- L'Express.fr du 7 juin 2004 « [Oui, il y a une biologie des sentiments](#) » - Rencontre avec Antonio. R Damasio.

#### À propos de Frans de Waal

- Libération.fr du 11 mars 2010 - « [L'empathie caractérise tous les mammifères](#) » - Entretien avec Frans de Waal.
  - CDURABLE.info.fr du 18 mars 2010 - « [L'Age de l'empathie : leçons de la nature pour une société solidaire](#) ».
-