

There is a crack, a crack in everything - That's how the light gets in
(« Anthem » Leonard Cohen, 1992)

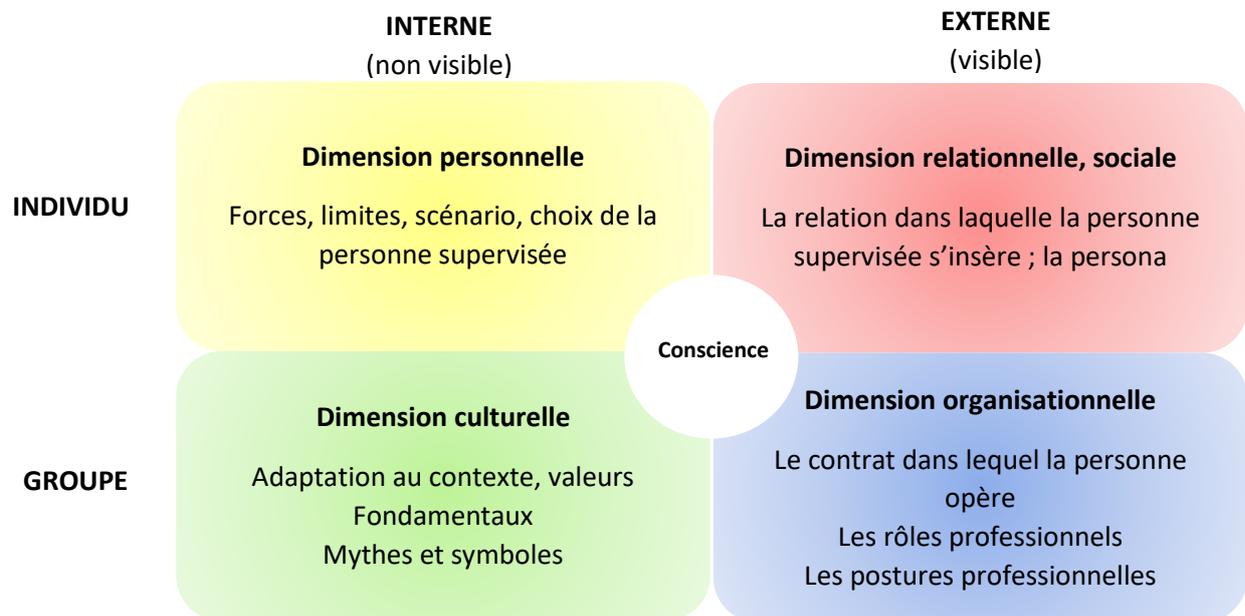
En écoutant Leonard Cohen chanter, je me suis dit : c'est exactement une des missions du superviseur avec les coachs et les dirigeants : les accompagner à voir la faille, la zone aveugle : cela permettra à la lumière d'entrer et d'éclairer ce qu'il y a à éclairer (chez le coach/dirigeant, le client, dans le système...). Voyons comment erreurs, échecs et fiasco sont/entrent dans les failles !

A partir de mon expérience, de cas clients (supervision de dirigeants et supervision de coachs) et d'une matrice, je vous propose de partager mes errements (étymologie du mot erreur) et butins (lié étymologiquement au mot échec du mot échec).

Si à vos yeux cet article-témoignage est une fiasque (une bouteille entourée de paille pour tenter de cacher le mauvais vin qu'elle contient – étymologie de fiasco), je serai heureux d'échanger et avancer avec vous !

Quelques jalons dans les errements, explorations que je vous propose : après vous avoir présenté la matrice, je propose une focale sur chacune des dimensions à partir de cas pratiques, avant de conclure sur la façon dont la conscience de la complexité peut permettre de prendre en compte les erreurs, d'apprendre, voire même de désapprendre grâce aux erreurs et échecs.

Une matrice tensionnelle pour appréhender l'accompagnement d'une personne dans une erreur, échec et fiasco



Matrice d'Apulée (©Jacques Moreau)

Jacques Moreau (TSTA Organisation) a nommé son outil « Matrice d'Apulée » au sein de son Approche Tensionnelle de l'Analyse Transactionnelle. Il s'agit d'un outil simple qui nous permet d'appréhender la complexité sans chercher à la simplifier.

Prenons un exemple avec une dirigeante qui lors d'une supervision m'a indiqué : « Je ne veux pas prendre trop de place ». Voyons, de façon non exhaustive¹, comment la matrice d'Apulée permet d'appréhender différentes pistes d'accompagnement ou de questionnement.

Au niveau de l'Individu et de façon non visible, cette personne appuie cette affirmation sur une histoire ; elle a développé une croyance (« je suis bien quand je ne prends pas trop de place ») qui a sans doute été aidante dans sa vie et pourrait être réinterrogée.

En quoi est-ce aujourd'hui une croyance aidante ou limitante ?

Au niveau de l'Individu et de façon visible, cela se traduit par un comportement relationnel de constant sourire, de retrait dans la relation.

En quoi ce comportement impacte ses relations ?

Au niveau du groupe et non visible, cette dirigeante évoluait dans une culture « janséniste² » où la mise en avant n'est pas valorisée. Elle arrive dans un groupe international, initialement américain, dans lequel les succès sont des « histoires à raconter ».

En quoi le passage d'une culture à l'autre peut créer des tensions ?

Au niveau du groupe et visible, cette dirigeante s'efface devant les membres du son comité de direction et entend régulièrement « qui dirige réellement l'entreprise ? » ou « on ne sait pas où on va ».

En quoi son retrait impacte l'organisation de son entreprise ?

Quatre approches qui pourraient être prises isolément ; les relier permet une prise de conscience globale. Par exemple, en quoi ma croyance va créer une tension sur nos relations ? etc.

Un changement sur les tensions entre les différentes dimensions permettra le cas échéant de générer un changement.

Qu'est-ce qu'une erreur ou un échec vient révéler comme tension dans chacune des dimensions de cette matrice ?

Au niveau de l'Individu et de façon non visible – la dimension personnelle

Parole de supervisé : « Je viens de faire une séance de coaching individuel avec X ; elle a parlé de sa prise de poste pendant toute l'heure et je n'ai pas réussi à ce qu'il y ait un contrat. Ce n'est pas la première fois et je n'y arrive pas. D'où vient mon erreur ? »

En tant que superviseur³ je peux avoir de multiples grilles d'analyse liées aux profils de personnalité, aux drivers, aux croyances, etc.

Dans les premières secondes, j'ai d'ailleurs ce questionnement intérieur, ce qui parle de moi et de mon souhait d'être rassuré en m'appuyant sur du connu. J'accueille ce questionnement que je connais de moi car j'ai pu identifier qu'il m'assure, comme un alpiniste qui va découvrir une paroi ; je peux alors m'élancer dans l'inconnu, l'émergent et j'enchaîne sur l'errement. Errons ensemble avec nos clients pour les accompagner à voir en quoi la question qu'ils nous posent parle d'eux.

En allant à fond dans le processus de l'émergent, voici un des aspects de son travail :

- Comme sa cliente, il ne cherchait pas à poser de contrat avec moi et j'ai fait le choix de lui restituer que c'était ok : nous pouvions partir sur un contrat d'exploration pendant notre début de séance.

¹ De multiples chemins sont possibles. Je décris ici le chemin que cette dirigeante a pris, dans la seule fin d'illustrer comment j'utilise cette matrice d'Apulée pour accompagner ma cliente.

² Le jansénisme est un courant religieux né au XVII^e siècle opposant la rigueur au laxisme.

³ Dans cet exemple comme les suivants, je ne cherche pas à montrer tous les chemins d'accompagnement possibles. Je reprends un cas d'accompagnement qui me permet d'illustrer notre problématique.

- Après un long développement pour répondre à « en quoi cela parle de toi ? », je lui demande où il en est : « ben, nulle part ! » Je lui propose alors une autre restitution : je n'arrive pas à voir moi aussi où il en est, où cela nous mène et c'est ok.
 - La question qui suit « raconte-moi ton « nulle part » ; comment c'est ? » lui permet de toucher un enjeu existentiel fort qu'il pourra explorer avec son psychothérapeute.
-
- La prise de conscience de ce qui se joue dans l'erreur (dans l'exemple présenté il s'agit d'une prise de conscience d'un enjeu existentiel ; cela aurait pu être sur un autre niveau en utilisant le processus parallèle etc) est en soi un apprentissage. L'Analyse Transactionnelle parle de 1^{er} ingrédient d'autonomie quand il y a prise de conscience. Pour reprendre l'image de Léonard Cohen, l'autonomie c'est quand je peux me détacher du problème, de l'erreur et laisser passer la lumière. J'accepte de regarder ce que l'erreur éclaire ; c'est l'errement qui permet de créer un espace entre le problème et moi et de montrer la faille.
 - Et si, particulièrement quand son client parle d'erreur, le superviseur se donnait le droit à l'erreur, à savoir « droit à l'errement » ? Il me semble que cette posture peut être une de celle qui favorise le fait d'être non sachant et de laisser pleinement notre client explorer ce qu'il a à explorer dans cette faille qu'il nous montre, qu'il ose montrer.

Au niveau du groupe et non visible - la dimension culturelle

Parole de supervisé : « Lors des derniers Mentor Coaching avec toi, c'était vraiment difficile pour moi ! Cela fait 20 ans que j'exerce ce métier et constater que j'ai des axes d'amélioration mine ma confiance en moi. C'est comme un échec personnel. »

Je propose ici d'aborder la dimension culturelle de l'erreur. Voyons comment l'erreur est perçue dans trois sociétés différentes : les Américains, les Français, les Inuits.

Dans son livre *Les vertus de l'échec*, Charles Pépin⁴ évoque la notion de « fast fail ». Citons l'exemple donné par Pépin : la trajectoire des deux tennismen Gasquet et Nadal. Le premier à 13 ans battait sèchement Nadal, en particulier grâce à un coup très spécifique (prendre la balle très tôt, avec une agressivité maximale). Il enchaîna les victoires jusqu'à ses 18 ans. Pendant ce temps, fort de son échec, Nadal travaillait un coup, une façon de jouer qui ressemblait étrangement à celle du Gasquet de 1999.

Nous pouvons faire l'hypothèse que l'échec rapide « fast fail » de Nadal lui a donné l'occasion de réinterroger ses coups, sa manière de faire.

Il s'agit ici d'un lien direct avec la culture dans laquelle évolue l'enfant, l'adolescent :

Quand une personne grandit aux Etats Unis, l'enfant peut être mis en valeur en classe pour avoir échoué, l'éducateur mettant en valeur sa prise de risque.

Une amie enseignante dans un conservatoire de musique en France me parlait des auditions qui pouvaient être vécues comme des échecs, voire même des fiascos (terme d'autant plus pertinent ici qu'à l'origine ce terme vient des « fours » de spectacles donnés par des troupes italiennes). Elle voyait comme le système français donnait peu de place à la valorisation du risque pris de jouer un morceau devant un public mais insistait sur « aucune fausse note » et une culpabilité (la faute) de ne pas être à la hauteur.

⁴ Les Vertus de l'Echec – Charles Pépin – Allary Édition 2016 pages 15-17

Enfin dans la société Inuit⁵, un enfant qui casse la glace est moqué. S'agissant d'un élément vital (casser la glace met en danger de mort), la moquerie a une fin éducative pour tout le groupe qui en est témoin.

Avec ces trois exemples, nous voyons à quel point la société dans laquelle nous grandissons va nous forger un regard sur les échecs ? En fonction de ma culture, mon vécu personnel de l'erreur, l'échec, diffère.

Avec l'exemple en mentor coaching cité ci-dessus, j'ai pris conscience d'une autre dimension : celle du confort. « Cela fait 20 ans que j'exerce ». Et de fait, en 5, 10 ou 20 ans, nous développons des gestes ou postures récurrents et cela devient difficile de les réinterroger. Le regard d'un tiers devient alors dérangeant : il peut révéler, mettre en lumière le geste ou la posture.

- La culture de la personne accompagnée influe sur la façon dont elle va vivre l'erreur et son éventuel sentiment d'échec.
- Le confort peut nous empêcher de faire passer la lumière de l'erreur. S'installer dans un confort de fonctionnement, des façons de faire rodées peut de fait aboutir à une sorte de contrôle qui ne permet pas l'émergence de l'erreur.
- En tant que superviseur, qu'est-ce que je mets en place de façon systématique et qu'il ne me semble pas pertinent de réinterroger ? Lors de mes supervisions ou à d'autres occasions, que puis-je mettre en place régulièrement pour laisser la place à la faille qui éclairera différemment ces pratiques ?

Au niveau de l'Individu et de façon visible – la dimension relationnelle

Parole de supervisé : « J'ai déjà été supervisé dans le passé et le problème c'est que le superviseur ne me comprenait pas et cela portait sur énormément de malentendus »

Ma réponse a fusé : « je te souhaite de revivre ces incompréhensions avec moi et je te propose de me les restituer car ce qui se passe ici va t'offrir des décrypteurs sur ce qui se passe dans ta vie professionnelle et possiblement dans ta vie en général ».

Nous abordons ici la partie relationnelle de la matrice, en commençant par l'accompagnement d'une seule personne en supervision : l'espace de supervision peut être espace d'échecs et de là, la personne supervisée va repartir avec un butin, l'étymologie d'échec, pour elle et pour l'accompagnement de son client.

Ce qui se passe dans un accompagnement est signifiant et peut être interrogé. « Tu m'indiques que je ne te comprends pas : explique-moi cela. » « En quoi cela parle de toi ? » « De ton client ? De ton équipe ? ».

J'entends parfois « Si j'échoue, c'est moi qui échoue » ce qui peut devenir « Je suis échec » « à l'issue de cette séance de travail je me suis dit que j'étais nulle dans ce métier ». J'ai fréquemment rencontré ce raccourci, cette faille narcissique qui certes fait entrer la lumière mais la fait entrer sur un objet bien particulier : l'ego. Il s'agit alors d'introduire un « alter » dans « l'ego », un espace réflexif qui permet la prise de conscience.

S'il y a bien sûr de nombreux chemins à emprunter pour accompagner cette situation, je choisis ici de présenter deux outils qui sont à notre disposition pour accompagner cette vulnérabilité : la méthode des 3P et les signes de reconnaissance.

⁵ Exemple cité par Jacques Moreau

Les 3P⁶ comme

- un espace de Protection à installer pour accueillir la vulnérabilité ainsi révélée ou perçue par le superviseur,
- un espace de Permission à développer, principalement du supervisé vers le supervisé lui-même
- qui généreront une Puissance d'accompagnement, de nouveaux liens que le coach pourra tisser avec sa propre Puissance.

Nous pourrions ensuite lui proposer de faire la distinction entre un Signe Inconditionnel négatif : « Je suis échec » et un Signe Conditionnel négatif « Quand j'ai eu tel geste professionnel, cela a eu telle conséquence pour mon client et mon erreur m'a fait ressentir xx ».

Cette approche me semble primordiale quand notre client nous fait part d'un fiasco, d'un échec connu de tous, qui pourrait même faire la une des journaux, réellement ou de façon fantasmée. Le coup de projecteur est alors issu du regard des autres, de ce que nous pourrions appeler la « réputation ». Notre vigilance est alors que notre client réussisse à nommer ce que la relation a révélé du système (en quoi il était potentiellement support de projection) et ce qui a été touché en lui et le cas échéant, l'inviter à prendre soin de cette blessure chez un psychothérapeute.

Toujours dans la partie relationnelle de la matrice, quand je supervise un duo d'intervenants (qui interviennent pour un coaching d'équipe ou pour un coaching d'organisation), le fait d'observer leur relationnel au moment de la supervision est une porte d'entrée très significative : j'ai en tête l'exemple de l'un qui prend beaucoup plus de place que l'autre. Leur faisant le miroir de ce que j'observe, celle qui était en retrait indique : « un peu comme la DRH dans le système qui prend beaucoup de place ».

Comment ce duo d'intervenants vit cela pendant la supervision ? En quoi cela donne des clefs de lectures pour leur accompagnement ?

En l'occurrence ici celle qui était en retrait le vivait « de façon confortable » et celui qui parlait beaucoup « ne voulait pas de cette position : ce n'est pas à moi de prendre le dessus dans une coanimation ».

A partir de ces deux constats, ils ont pu interroger leur propre résonances (ici par exemple la tension entre « prendre sa place » et « dominer »), leur contrat de coanimation et faire des hypothèses d'accompagnement autour de cette notion de contrat.

- La supervision, révélatrice d'échecs relationnels, entre le supervisé et le superviseur, entre supervisés. Cette mise en lumière permet de faire des hypothèses pour notre client et lui permet de faire des hypothèses pour le système qu'il accompagne, le système qu'il manage.
- Le superviseur, veilleur d'un espace de Protection et Permission pour accompagner son client à retrouver sa Puissance.

Au niveau du groupe et visible – la dimension organisationnelle

Parole de supervisé : « J'interviens dans l'organisation X et cela patine, cela ne prend pas »

Nous avons déjà vu ci-dessus comment l'aspect relationnel ou culturel pouvait être en lien avec la partie Organisation de la matrice : ce qui se joue pendant la supervision peut être un processus parallèle de ce qui se joue dans le système accompagné et donner ainsi des clefs sur l'organisation de

⁶ Patricia Crossman Permission et Protection AATn°2 1977 pages 51-53

ce système ; je propose de nous intéresser ici à la partie « Organisation de l'intervention » de la personne accompagnée en supervision.

Reprenons la notion d'autopoïèse⁷ introduite par Francisco Varela : « Dans les phénomènes de la vie, il y a non seulement des mouvements spatiaux, mais aussi des interactions avec l'environnement, des autorégénérations de parties endommagées et même des autotransformations corporelles telles que celles qu'on peut observer typiquement dans la végétation »⁸.

Pour un système organisationnel on peut l'aborder comme une auto-organisation qui s'auto-régénère et aussi reste parfois longtemps dans une situation dysfonctionnelle. Ce qui parfois est vécu comme un échec par le dirigeant ou le coach peut être compris comme la force du système qui résiste à toute modification venant de l'extérieur, surtout quand ces changements touchent des éléments clefs du système. Le dirigeant ou le coach dans ce système peuvent l'un comme l'autre tenter de transformer ce système à partir de ces éléments alors que les processus de ce système sont à l'origine de la présence même de ces éléments.

« Cela patine » peut devenir un élément du système à respecter et il s'agit d'accompagner la personne supervisée à faire avec, à « surfer » sur cet élément sans chercher « à les faire bouger » car c'est le système lui-même qui va trouver les éléments de son autorégénération. L'échec à transformer devient alors une réussite, celle de respecter le rythme du système.

« Et si le système s'autorégulait dans l'erreur ? » permet de ne pas avoir un « projet sur » le système.

- Accompagner un système nécessite à la fois une grande distance par rapport aux « outils » traditionnels d'accompagnement et également une posture d'acceptation de l'erreur comme processus d'autorégulation du système, processus qu'il pourrait être nuisible de vouloir modifier

Apprend-on ou désapprend-on de ses échecs ?

En faisant le choix d'évoquer les erreurs et échecs au travers de la matrice d'Apulée, comme prévu, j'échoue à être exhaustif, à montrer toute une part des réflexions possibles autour de cette question. En échouant, je désapprends à être comblé si je contrôle, si je suis parfait.

Mon apprentissage commence donc par un désapprentissage de ce que mes drivers, mes croyances, mes valeurs, etc. peuvent créer comme inférences.

Comment sommes-nous accompagnés dans nos désapprentissages ? Comment sont-ils valorisés afin qu'ils deviennent des apprentissages ?

Il s'agit ici d'étudier nos processus de prises de conscience : la partie centrale du carré d'Apulée.

Je propose d'illustrer ce dernier point avec un exemple⁹ que nous connaissons bien à Coheliance⁹, l'accompagnement des entreprises familiales et particulièrement notre spécialité, l'accompagnement des processus de transmission des entreprises familiales.

Le dirigeant accompagné en supervision est généralement amené à évoquer des éléments qui sont bien plus étendus que le périmètre de l'entreprise. Il prend conscience des différentes formes de transmissions. Pour chaque forme de transmission, il peut alors construire une cartographie des

⁷ H. R. Maturana, F. J. Varela, *Autopoiesis and Cognition*, D. Reidel Publishing Company, 1980, p. 78-79. Cité par 8 L'autopoïèse et l'« individu » en train de se faire. Hideo Kawamoto Dans Revue philosophique de la France et de l'étranger 2011/3 (Tome 136), pages 347 à 363

⁹ www.coheliance.com

risques, les risques rationnels (les potentiels échecs juridiques, économiques, gouvernance, ...) et les risques subjectifs (les potentiels échecs liés aux conflits, pouvoir, autorité, loyauté...).

Parmi les quatre types de transmission de patrimoine pour les entreprises familiales, le patrimoine familial, le patrimoine social et organisationnel, le patrimoine culturel lié au savoir-faire, le patrimoine émotionnel, nous allons ici nous limiter aux deux premiers et voir les échecs potentiels associés :

1. Un patrimoine familial : ceci est particulièrement prégnant quand l'entreprise porte le nom de la famille. Que l'entreprise soit ancienne ou nouvelle, la « légende » de sa fondation a été régulièrement racontée dans les repas de famille : une fierté implicite est partagée. Les échecs de transmission sont souvent en lien avec :
 - Pour le donataire un « devoir de loyauté » ou un « conflit de loyauté » (en fonction de son envie profonde ou non de reprendre l'entreprise)
 - Pour les autres enfants, un possible sentiment de jalousie
 - En tout cas un risque important de conflit entre enfants.
2. Un patrimoine social et organisationnel : avec l'entreprise c'est le « statut de dirigeant » qui est transmis avec toutes les symboliques liées au pouvoir comme parfois l'intégration dans tel club de dirigeants : Ici la perte symbolique de pouvoir peut être vécue comme un échec personnel pour le dirigeant cédant.

Si nous supervisons le dirigeant souhaitant transmettre son entreprise, nous pouvons voir ici comment les quatre dimensions de la/ des matrice(s) d'Apulée s'entremêlent potentiellement de façon complexe :

Deux matrices

La matrice familiale (l'histoire personnelle de chaque enfants & parents, les relations entre eux, la culture familiale par exemple par rapport à la parole explicite ou implicite, les rôles officiels ou non dans l'organisation de la famille) et la matrice de l'entreprise (dans laquelle on retrouve une partie de la matrice familiale). Très souvent entremêlées, les distinguer permet une prise de conscience des enjeux à démêler.

Des projections

« C'est sûr que la réussite c'est beaucoup de sueur ». De cette projection (réussite = sueur, efforts), le désapprentissage via les prises de conscience permet aux dirigeants ou aux enfants de se détacher des projections qu'ils avaient pu faire et ainsi se réapproprier leur approche personnelle de l'entreprise. Désapprendre est alors un processus de réappropriation des projections¹⁰.

Des symboles

L'utilisation des symboles (symbolium) pour regarder ensemble un échec et le dépasser va rassembler les différentes parties. Ils pourront alors dépasser/désapprendre ce qui les sépare (diabolum) autour d'un nouveau projet.

A travers cet exemple il apparaît pertinent d'accompagner le dirigeant à sortir des carcans (nous évoquons ci-dessus le confort qui peut empêcher les errements, les explorations), des apprentissages non conscients issus de l'histoire, de l'éducation, des expériences relationnelles, etc.

Ce sont l'ensemble de ces prises de conscience qu'il est pertinent d'accompagner soit pour éviter les échecs soit dans le cas d'échecs pour trouver un rituel qui utilisera un processus symbolique. Le rituel qui prend un sens symbolique et qui permet de rassembler à nouveau.

¹⁰ Peter Koenig et le processus de réappropriations

Faire résonner les bonnes cloches, celles qui ne sont pas forcément parfaites

Ring the bells that still can ring
Forget your perfect offering
There is a crack, a crack in everything
That's how the light gets in

Toute une partie de l'art du superviseur est d'accompagner le coach ou dirigeant à identifier la cloche qui pourrait encore sonner ou sonner différemment grâce à des prises de conscience, sortir de la perfection et oser entrer dans la richesse de l'erreur, de la faille qui éclairera différemment la tension vécue.

Et pourquoi pas oser faire sonner à toute volée les cloches du fiasco ? Regarde comme je me trompe, et c'est ok !

Olivier LAVAL
Coheliance France