

### Les besoins actuels en matière d'accompagnement, de formation, de régulation ...

L'environnement socio-économique est en constante transformation : Les entreprises veulent des collaborateurs agiles qui réfléchissent autrement, et qui sachent s'adapter à des contextes encore inconnus.

*Côté compétences et méthodes : Les nouvelles générations ont imposé des méthodes et des codes très différents de ceux de leurs aînés. En sus, l'évolution incessante des outils de travail et la multiplicité des situations rencontrées suppose un développement constant des compétences.*

*Côté environnement économique, l'âpreté du contexte est venue renforcer l'intérêt de fédérer les salariés autour d'une identité et de valeurs communes : Pour cela, il est devenu utile d'associer les salariés à la stratégie de l'entreprise pour qu'ils se l'approprient, et nécessaire de développer la performance collective.*

Mais, si on en croit les difficultés rencontrées au quotidien par les managers de terrain, les sources des principales difficultés appartiennent plutôt au registre subjectif des fonctionnements interpersonnels ou des comportements individuels qu'à ceux des aspects techniques ou organisationnels. ( Par exemple, la question du rapport au travail de l'implication de l'initiative, de la génération Y, est un leitmotiv récurrent. Tout autant que la nécessité fréquente du rôle de tampon entre personnes ou entre services, ou encore la perte de temps à réguler les modes de communication pour avancer de manière optimale...)

Ni les formations initiales ni la formation continue aux simples compétences en matière de savoir-faire ne permettent de répondre à ces nécessités : c'est sans doute pourquoi Le monde de l'entreprise découvre depuis quelques années l'intérêt, en formation ou pour la régulation de dysfonctionnements, de partir non plus de grands principes idéaux ou de théories « venant d'en haut », mais des réalités concrètes vécues par les personnes et les équipes et, de là, à partir de cette observation par les personnes elles-mêmes, de les amener à impulser les réponses les mieux ajustées selon elles à la situation concrète qui est la leur, et à les mettre en œuvre.

Ceci explique l'intérêt grandissant pour des modalités comme la pédagogie inductive, l'intelligence collective, le co-développement, ou encore le management situationnel ...

### Genèse de mon approche et de mon positionnement :

Ces modalités d'action sont connues et utilisées depuis les années 80 (secteur socio-éducatif, celui de l'économie sociale et solidaire, celui de méthodes de développement personnel ou d'accompagnement - (par ex : Analyse systémique, Gestalt thérapie, sophrologie).

Initialement issu de ces secteurs avant de passer dans celui de l'entreprise, (**Manager BTP**), j'utilise pour ma part ce type d'approche depuis plus de 30 ans ! (CF CV ou panorama de mon parcours sur le site).

**J'ai donc eu l'occasion de mesurer les avantages, et la nécessité, de ces modalités d'animation, mais également leurs inconvénients et leurs insuffisances.**

Ce qu'il faut comprendre :

**Notre époque et ses réalités s'inscrivent dans une logique d'évolution à plusieurs facettes** : évolution des systèmes d'information et de communication, arrivée de la génération dite « y », accélération générale, complexité grandissante ...

La multiplicité de ces facettes pourrait le faire croire, mais en fait cette logique n'est pas si chaotique qu'il n'y paraît : reste que **sans carte globale des ces évolutions, les repères, et donc le sens, font défaut !**

**Pour des diagnostics justes et des réponses ajustées, il est nécessaire que les représentations soient suffisamment éclairées sur les divers éléments de la complexité de la situation, ses engrenages et ses ressorts.**

Sinon, plusieurs risques existent :

- que l'action (ou l'inaction) remplace la réflexion
- que les solutions adoptées ne soient pas véritablement les plus opportunes
- que l'énergie de la marche en avant remplace le contenu
- que les contraintes du quantitatif tuent à petit feu le qualitatif, ou le confine à des secteurs privilégiés

Que l'on bute sur quelques uns de ces écueils possibles le long du cap choisi, et alors le temps des impasses et des régressions n'est pas loin !

Ayant expérimenté tant les anciennes modalités d'animation ou de formation que les nouvelles, je propose dorénavant une approche personnelle, globale et intégrative, qui peut remédier aux inconvénients des deux.

De ce fait, les **Savoir-Faire et Savoir-Être, qui ont constitué le cœur de mon action et de mon offre de services durant 20ans sont devenus une composante, nécessaire, mais secondaire.**

En effet, pour que la recherche et la mise en œuvre de solutions par les personnes concernées elles-mêmes ne s'essouffent pas en butant sur les obstacles liés au niveau fonctionnel (*habitudes, fonctionnements automatiques, dynamiques des Egos, contraintes, procédures et règles appropriées ou non ...*) **il est nécessaire d'en passer par un cheminement qui va au-delà de l'acquisition de Savoirs-Faire et au-delà de Savoirs-Être, et se situe en amont.**

C'est la découverte de l'approche intégrale (*dès 2005*) et de quelques-uns de ses outils qui m'a permis de structurer différemment tous les apports de mon parcours, et de comprendre plus finement ce qui se jouait pour les individus et les systèmes : les diverses logiques d'évolution, d'opposition ou de complémentarité.

### **Ce qui se passe :**

Les diverses évolutions économiques, technologiques, sociétales, et les diverses crises que traverse notre époque, ont amené chacun des secteurs à expérimenter les insuffisances et effets pervers de leurs fonctionnements ...

*(Ainsi l'entreprise découvre l'intérêt de la pédagogie inductive, l'intérêt de partir des réalités vécues, des problématiques rencontrées sur le terrain plutôt que des grands objectifs parfois irréalistes et de théories liées à une vision idéale du résultat ...*

*... et parallèlement, le monde associatif, socio-éducatif, ou de l'économie sociale et solidaire découvre l'intérêt d'une gestion rigoureuse, de procédures, d'un cadre plus structuré et clair, pour garantir une meilleure efficacité, un équilibre juste entre aspects humains et aspects économiques...)*

### **Les fruits d'une expérience multiple**

Ayant eu à m'approprier les différentes disciplines et les différentes compétences nécessaires des deux mondes, j'ai d'abord acquis des compétences et une vision globale « multi-factorielle ». Au fil des années et des interventions, afin de gagner en efficacité, j'ai dû structurer cette complexité pour la clarifier, et j'ai aussi différencié des stratégies d'action multi-factorielle. (« *Agir sur tout* ») ; des stratégies systémiques (« *Agir sur LE Tout* »)

Aujourd'hui, ma spécificité est d'allier les modalités d'animation ou de pédagogie appartenant à plusieurs approches sur la base d'une cartographie, d'une structuration de la stratégie d'intervention qui m'est propre : l'Approche Synergique.

Elle n'est pas totalement nouvelle dans ses outils et visions, car elle est la synthèse d'outils et méthodes d'autres approches et disciplines, mais elle est néanmoins une vision nouvelle de par ses grilles de lecture qui me sont personnelles, et qui constituent une structuration spécifique.

*Mes interventions portent sur 3 niveaux et 5 registres, dont l'articulation et l'ordonnement constituent la base de mon approche. D'autres documents ou vidéos vous en diront plus sur cette matrice, sur les principes de base de l'Approche Synergique.*

Mais en voici le principe essentiel :

Formateur consultant, accompagnant depuis une vingtaine d'années, je constate que la plupart des organisations et entreprises, *au-delà de la nécessaire innovation en terme de produits ou services*, empruntent quatre directions pour leur évolution : le développement des Savoir-faire, l'évolution des Savoir-être, et l'animation de processus pour de nouveaux projets ou pour la régulation de dysfonctionnements.

Mais ces quatre types d'attentes butent sur un obstacle mal identifié, mais majeur :

Ces attentes, et c'est normal, se situent au niveau opérationnel : mais le problème, c'est que l'évolution des savoir-être liée à ces savoir-faire, ainsi que l'évolution des fonctionnements individuels ou de l'organisation elle-même sont **la résultante d'un niveau situé en aval** : celui des fonctionnements habituels, automatiques, spontanés... (*niveau fonctionnel*)

Malheureusement les contraintes et pressions de l'époque ne facilitent pas la prise de recul et de distance qui seraient nécessaires pour limiter les effets pervers de ce niveau fonctionnel.

Il devient essentiel de dépasser certains automatismes et réflexes appartenant à une autre époque ou à un unique paradigme. Il nous faut de plus en plus souvent adopter une posture choisie, et consciente, qui permette un ajustement au présent de chaque situation et à sa complexité

Cela n'est possible qu'à la condition de travailler sur un niveau générateur - *un niveau source*- qui se situe en amont des niveaux opérationnels, et du niveau fonctionnel.

Cela inclut l'acquisition **des moyens de se placer**, - *conjointement à l'action pragmatique sur le réel à partir des réalités concrètes et du vécu par les personnes concernées-* **dans une méta-position** qui assure une vision globale, une posture de conscience.

Cela repose sur :

- ✓ *L'acquisition de nouvelles représentations (une cartographie plus claire et structurée de la complexité grandissante)*
- ✓ *Une compréhension et une prise de conscience des mécaniques piégées des dynamiques individuelles (les pièges des Egos)*
- ✓ *Le développement de l'usage de 3 « instruments » dont l'homme est pourvu, mais dont il n'a que rarement appris à faire bon usage : la conscience, l'intuition, la modulation volontaire du niveau d'énergie ...*

En effet, pour qu'une réponse soit véritablement la mieux ajustée à la complexité de la situation, cela passe nécessairement par une phase d'élargissement de représentation et par la nécessité de voir de façon plus globale plus structurée plus claire des différents éléments de la complexité.

Or, nous sommes dans une époque où plusieurs paradigmes s'enchevêtrent, et soit nous mélangeons confusément leurs prémisses dans des cas où elles sont incompatibles, soit nous ignorons les prémisses qui ne sont pas les nôtres (*par méconnaissance, ou par rejet a priori*) alors qu'il faudrait dans cet aspect là de la situation les utiliser en complémentarité.

---

## **Mon métier**

Facilitateur, animateur, formateur, coach, médiateur, ... J'accompagne les équipes ou les personnes face aux divers phénomènes complexes auxquels elles sont confrontées, et les aide à mettre en forme et réaliser leurs besoins de changement ou leur projets de développement.

Sous ces diverses casquettes d'accompagnant j'agis à la fois comme :

- D'abord, un « éclairateur », qui permet de mieux se faire une idée de la situation, de ses divers enjeux et perspectives d'action
- Et ensuite, un « bricoleur » : qui va chercher à inventer la réponse adéquate pour réparer ce qui dysfonctionne, avec les moyens dont il dispose.

Naviguer de façon pertinente dans la complexité suppose

- 1- d'avoir une vision plus globale et structurée de ce qui est en jeu dans chaque situation concrète particulière
- 2- de savoir appliquer les méthodes de navigation, adéquates, qui sont différentes selon les vents, les courants
- 3- de savoir garder à l'esprit le sens général de la navigation, tout en ajustant les caps successifs
- 4- De connaître les écueils à éviter !
- 5- d'adopter des attitudes et une posture qui constituent en fait un nouveau palier de développement pour l'Homme.

C'est tout ce à quoi je cherche à contribuer.

---

**Ma méthodologie** puise ses racines et outils dans ces approches et disciplines, qui ont jalonné mon parcours : *Gestalt, Sophrologie, analyse systémique, approche intégrale ...*

Au fil des années, des problématiques accompagnées, des interventions menées et des formations construites, J'ai intégré quelques uns de leurs outils, grilles de lecture, méthodologies dans un système global cohérent, alliant vision, analyse, stratégie, modalités d'action, ordonnées de façon optimale.

*Bon à savoir : les thématiques aujourd'hui « sur le devant de la scène » sont toutes des émanations de l'une ou l'autre de ces approches : elles font donc naturellement partie de ma boîte à outils. (Pédagogie inductive ; Intelligence collective ; co-construction ; co-développement, Management situationnel)*

*Les outils de l'approche intégrale (Spirale dynamique, vision AQAL, parcours intégral) sont venu inspirer une nouvelle structuration de ma boîte à outils et de ma stratégie d'intervention.*

C'est ainsi, que s'est élaborée mon « **approche synergique** », qui permet de structurer l'analyse, la pédagogie et les modes d'action sur la complexité...

*Transdisciplinaire, multi-registres et à plusieurs niveaux, cette approche trouve aussi sa source dans ma formation initiale, la criminologie, seule science qui porte son intérêt à la fois sur :*

- *les sciences exactes et les sciences humaines*
- *les aspects individuels, groupaux ou sociétaux, et leurs interactions systémiques*
- *l'investigation, la sanction, et la prévention.*
- *le soin individuel, et la régulation sociale*
- *les mobiles économiques, et les mobiles psychologiques*

Toutes ces dimensions sont liées et complémentaires : il s'agit dorénavant d'apprendre à en réaliser l'intégration et l'équilibre, plutôt que de continuer à les opposer, ou à n'en choisir qu'une des polarités et négliger l'autre.

### Les principaux leviers :

Une action globale distinguant plusieurs niveaux et registres, se fondant sur 3 points d'appui, activés selon un ordonnancement cohérent.

- 1 - une méta-vision :
  - a) Une vision plus globale et structurée de ce qui est en jeu dans chaque situation concrète particulière
  - b) Garder à l'esprit le sens général de la navigation, tout en ajustant les caps successifs
  - c) Connaître les écueils à éviter !
- 2- Le développement de compétences d'animation, de régulation, de pilotage
  - d) Disposer des Savoirs –Faire et Savoirs-Être nécessaires
  - e) Savoir distinguer les méthodes et outils adéquats ou non selon la situation
- 3 - Les moyens de la transformation vers de **nouvelles postures**
  - f) un nouveau palier de développement pour l'Homme : Les instruments de l'Homme debout

### Les résultats « classiques »

- ✓ Une énergie individuelle et collective renouvelée, pour de nouveaux projets d'évolution et de nouvelles attitudes contributrices.
- ✓ La possibilité de nouveaux modes relationnels ou organisationnels,
- ✓ le cheminement vers de meilleurs équilibres

### Quels sont les « plus » de la démarche que je propose

- Clarifier et structurer les ressorts et engrenages de la complexité ambiante,
- Offrir les bases de réponses revisitées et pertinentes à la question du sens
- bâtir un socle solide de représentations, valeurs, instruments, qui soutiendra tout le reste : fonctionnements, posture, compétences , attitudes ...

Mon **objectif général** : *insuffler une énergie de fond durable, au lieu des énérgisations superficielles et éphémères !*

### « Pourquoi l'angle de la complexité , »

*Toute situation, même la plus simple s'intègre dans un ensemble : les évolutions des dernières décennies ont amplifié de manière exponentielle la complexité de cet ensemble, et , en retour, de chaque situation !*

*Face à cette complexité sans cesse grandissante, les anciennes représentations et stratégies de réponse sont dans bien des cas devenues inopérantes : on en mesure les nombreuses conséquences sur tous les plans.*

*Nous vivons un **changement d'époque et de paradigme** : anciennes et nouvelles prémisses s'interpénètrent : faute de repères clairs et structurés , entreprises, individus , systèmes, tombent dans la plupart des pièges possibles , sans mesurer comment les erreurs se trouvent déjà en germe dans les réponses adoptées.*

*Ce qui se passe , c'est que , sans en être conscients, nous mélangeons parfois divers modes d'analyse et de réponses appartenant à deux paradigmes différents incompatibles dans la situation, et parfois nous ignorons ou rejetons ceux d'un paradigme qui n'est pas le nôtre, alors qu'ils seraient nécessairement complémentaires.*

*Chacun sait **qu'on ne mélange pas les torchons et les serviettes**, ou qu'on n'additionne pas les choux et les carottes: **Pourtant en matière de complexité et d'action systémique : c'est ce que nous faisons allègrement!***

*Suite aux nombreuses impasses et difficultés à réguler, qui amplifient le sentiment d'impuissance, le souhait légitime de faire simple se développe : Mais il conduit souvent à une vision et des réponses simplistes, ce qui, en fait, ne peut que créer de nouvelles difficultés, et amplifier la complexité !*

*Comment s'étonner des difficultés que nous constatons ?*

*Il est commun de dire que nous devons « changer de logiciel » : cela est vrai dans quasiment tous les domaines ...*

*Ce que l'on ne voit pas, **c'est qu'il nous faut aussi changer de « système d'exploitation »** : de même que word 98 ne fonctionne plus sous windows 8, les nouvelles tendances que sont par exemple l'intelligence collective, le co-développement, la pédagogie inductive, le management situationnel, nécessitent une évolution de notre « système d'exploitation ».*

*Pour nous, humains, nos logiciels ce sont nos représentations, nos modalités d'être ou non en conscience, nos stratégies de réponse automatiques ou choisies, nos outils d'analyse, nos aptitudes et attitudes, et le système d'exploitation est la façon dont cet ensemble se coordonne , **ou pas** !*

*Ma spécificité est de travailler de manière coordonnée aux deux niveaux, afin que le passage à de nouveaux « logiciels d'action et de pensée » se fasse de façon bien mieux intégrée. S'il se fait, comme souvent, « par la force des choses », cela prend beaucoup de temps et entraîne nombre de résistances, régressions, frustrations, sources de perte d'efficacité et de risques psycho-sociaux.*