

L'image troublée du *reflet systémique*. Un outil essentiel demeuré peu connu.

Michel Moral

Nous nous intéresserons ici au *reflet systémique*, outil issu de la supervision, qui se révèle particulièrement puissant en coaching individuel ou d'équipe, mais aussi et surtout en coaching d'organisation. Il nous a semblé qu'avant d'en décrire l'utilisation dans ce contexte particulier il était nécessaire d'en revoir rapidement l'histoire et les différents modes d'application car les liens sont nombreux entre tous ces éléments : nous sommes avant tout systémiciens n'est-ce pas ? Isoler un seul aspect de la question serait une grave erreur...

Par ailleurs, sur le plan de la forme, notons que le mot coach n'a pas de féminin tout comme le mot sentinelle n'a pas de masculin. Afin de ne pas alourdir le texte de « il ou elle » comme le font les anglo-saxons, nous parlerons donc du coach avec « il » tout comme on désigne la sentinelle par « elle » même s'il s'agit d'un homme.

De quoi s'agit-il ?

Pour décrire ce qu'est le reflet systémique, commençons par un exemple simple :

L'ambiance devient lourde au sein du groupe de supervision alors que les coaches qui y sont inscrits sont plutôt de nature joyeuse. Tout d'abord, le superviseur ne le remarque pas car il est captivé par le cas qui est exposé. Il s'agit d'un superviseur qui ne peut faire deux choses à la fois (il y a des gens comme ça...) et qui passe alternativement de la position d'acteur à la position *meta*. Alors qu'il s'absente intérieurement de l'écoute du contenu pour porter son attention sur le fonctionnement du groupe, il est frappé par les mines graves, l'air absorbé de l'une, la moue réprobatrice d'un autre.

« Que se passe-t-il ? » se dit-il.

Le coach qui expose son cas a beaucoup de mal à démêler les fils d'une situation où tout est bloqué. « Comme ici.. » pense le superviseur. Aucun des participants n'a encore posé la moindre question, ce qui est tout à fait inhabituel dans ce groupe très vivant où les interactions sont denses.

Le superviseur envisage donc que quelque chose de la situation dans le système du client se reproduit dans le système actuel de ce groupe de supervision. Professionnel avisé, il a su identifier que l'ambiance inhabituelle dans ce groupe relève peut-être d'un *reflet systémique*. Mais il y a bien sûr d'autres hypothèses que, par discipline intellectuelle, il se garde d'écarter. Ainsi, par exemple, un récent conflit entre deux des coaches pourrait aussi expliquer la morosité générale. Le superviseur décide alors de rester en *meta* pour analyser ce qui se passe et conclut (nous verrons plus loin comment) qu'il s'agit bien d'un reflet systémique. Il propose alors cette explication au groupe et demande à chacun de parler de ses ressentis. La discussion qui suit rend le cas limpide car ce qui se passe dans le groupe de coaches permet de comprendre les difficultés rencontrées chez le client.

Cet exemple illustre bien le mécanisme du *reflet systémique* : un accompagnant (en l'occurrence un coach) reproduit dans le système de son accompagnant (en l'occurrence un superviseur) ce qui se passe dans son propre système (en l'occurrence celui de son client).

Si nous avons pris le cas d'une supervision, c'est parce que le *reflet systémique* a tout d'abord été observé dans ces situations. Les recherches ultérieures et l'expérience ont montré qu'il s'agit d'un phénomène très général intervenant dans toutes les environnements où un accompagnant (superviseur, coach, thérapeute, manager ou même groupe d'accompagnants) interagit avec un accompagné (personne, équipe, organisation).

« Mais » disent souvent les coachs ou thérapeutes en formation « c'est tout simplement le transfert ! ». Eh bien non, justement, il s'agit d'un mécanisme distinct qui n'a pas eu le succès médiatique du transfert car, sans cesse redécouvert, il n'a pas bénéficié d'une terminologie aussi stable ni de l'estampille d'un grand fondateur.

Un peu d'histoire

Nos découvertes émergent rarement du néant : elles s'enracinent dans une histoire dont les méandres en révèlent toutes les facettes. Connaître l'histoire d'un concept, c'est enrichir l'utilisation que nous en faisons. Celle du *reflet systémique* est compliquée et fascinante.

Longtemps confondu avec le transfert et le contre-transfert, puis avec la névrose de transfert¹, le *reflet systémique* a été identifié comme tel pour la première fois par Harold Searles en 1955² qui l'avait nommé « reflection process » (processus de reflet) et qu'il définit ainsi :

« *Les processus actifs dans la relation entre le patient et le thérapeute sont souvent réfléchis dans la relation entre le thérapeute et le superviseur* » (p.135)

De très nombreux articles ont été écrits à la suite de celui de Searles. En 1976, Margery Doerhman³ publie les résultats d'une des très rares recherches pragmatiques sur ce qui était devenu entretemps le « parallel process » (processus parallèle) dans la littérature psychanalytique de cette époque. Elle met en évidence deux importants résultats :

- D'une part le mécanisme *amont* (ce qui se passe entre le patient et le thérapeute se reproduit entre le thérapeute et le superviseur) existe dans toutes les supervisions.
- Et, d'autre part, le mécanisme *aval* (ce qui se passe dans la supervision se reproduit dans la thérapie) peut être observé dans une partie des situations.

Une des raisons pour lesquelles le *reflet systémique* est une notion qui n'a pas eu le même succès que le transfert est qu'il est beaucoup plus difficile à déceler. Il exige en effet une parfaite maîtrise de la position *meta* ainsi qu'une discipline stricte quant à l'analyse du verbal et du non verbal. Ce sont les psychanalystes qui ont les premiers mis en évidence ce mécanisme mais leur méfiance pour le non verbal (ou l'absence de méthodologie pour le lire dans la théorie psychanalytique) a fait que les recherches sur le *reflet systémique* (*processus parallèle* dans le vocabulaire psychanalytique) ont été bien moins fructueuses que celles sur le transfert. En outre, le mécanisme a longtemps été considéré comme spécifique à la supervision et n'a pas intéressé le public. Cette difficulté à le déceler est parfaitement illustrée dans ce passage d'un article d'Eleanor Kahn⁴ datant de 1979 :

« *Le processus parallèle doit être suspecté chaque fois que le supervisé est dans une impasse dont il ne peut s'échapper en explorant les pistes habituelles. Sa détection demande une grande acuité de la part du superviseur qui doit être capable d'identifier comme un processus parallèle ce qui apparaît de*

¹ Définition de la névrose de transfert que donne Freud en 1914 : « Pourvu que le patient veuille bien respecter les conditions d'existence du traitement, nous parvenons régulièrement à donner à tous les symptômes de la maladie une nouvelle signification transférentielle, à remplacer sa névrose commune par une névrose de transfert dont il peut être guéri par le travail thérapeutique. »

Alberto Eiguer en donne la définition suivante qui rappelle étrangement celle du *reflet systémique* : « Redéploiement (reformulation) dans la situation analytique de ses (du patient) données structurelles » (Eiguer, xxxx, p.61)

² Searles, H. F. (1955). The informational value of the supervisor's emotional experiences. *Psychiatry*, 18, p. 135-146.

³ Doerhman Margery. (1976). Parallel process in supervision and psychotherapy. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 40(1), 9-104.

⁴ Kahn Eleanor (1979), "The Parallel Process in Social Work Treatment and Supervision." *Social Casework*, Vol. 60, pp. 520-528.

prime abord comme une contradiction ou une omission dans l'exposé du supervisé, ou encore comme une tension émotionnelle dans la relation avec le superviseur »

Si les psychanalystes ont conservé le terme de *processus parallèle*⁵ pour désigner le mécanisme, les auteurs des différents courants ou modèles théoriques des sciences humaines lui ont donné bien d'autres noms. Ainsi, le concept d'*isomorphisme*, issu des mathématiques, a été proposé en 1985 par Howard Liddle et George Saba⁶ suite aux travaux de Robert Levinson en 1972 et de Douglas Hofstadter en 1979. Il s'agit d'une réinterprétation systémique du processus parallèle qui était jusque là réservé aux interactions individuelles. Liddle⁷ définit l'isomorphisme comme :

“La superposition des superpositions : une construction permettant d'inclure tous les éléments du processus pédagogique. » (p. 154-155)

On trouve beaucoup d'autres dénominations plus tardives dans la littérature des systémiciens. Ainsi Mony Elkaim parle de *résonance* qu'il définit ainsi en 1999⁸ :

« On découvre assez rapidement que la résonance qui naît entre le thérapeute et les membres du système thérapeutique n'est pas uniquement liée à l'histoire du thérapeute et à l'histoire des membres de la famille. Il apparaît que ces éléments communs au thérapeute et à la famille concernent également les autres systèmes en jeu, qu'il s'agisse de l'institution où la famille est vue, du groupe de supervision ou d'autres systèmes sociaux. A partir de ce moment le transfert comme le contre transfert n'apparaissent plus que comme les éléments apparents d'un iceberg beaucoup plus important : la résonance. Celle-ci, transversalement, touche à divers systèmes en présence, sans être une reproduction de la même règle de système en système ».

Les divers modèles humanistes se sont eux aussi emparés du reflet systémique en lui donnant d'autres noms. Nous n'allons pas les citer tous et nous limiter à l'exemple de l'Analyse Transactionnelle qui, dans son « cours 101 »⁹ le nomme *processus de groupe*, défini ainsi :

« Le processus de groupe est considéré comme essentiel (dans l'Ecole classique de l'AT). Cela signifie que ce qui se passe entre le client et les autres membres du groupe est censé reproduire le problème qui l'amène en thérapie. » (p. 329)

Le terme de *reflet systémique* apparaît sous la plume de Jacques-Antoine Malarewicz qui le définit ainsi au cours d'une conférence donnée à la SF Coach le 11 octobre 2005 :

« Le reflet systémique, c'est le passage « clandestin », le « transfert » - d'un système à un autre – de modes relationnels, de façons d'être ensemble, qui s'établit de façon homogène dans les temps. »

⁵ Mothersole Geoff, Parallel Process, A Review. In *The Clinical Supervisor*, vol. 18, 2, Dec 1999, pp. 107-121.

⁶ Liddle Howard & Saba George (1983). On context replication: The isomorphic relationship of family therapy training. *Journal of Strategic and Systems Therapies*, 2, p. 3-11.

⁷ Liddle Howard (1988). Systemic supervision: Conceptual overlays and pragmatic guidelines. In H. A. Liddle, D. C. Bruenlin, & R. C. Schwartz (Eds.), *Handbook of family therapy training and supervision* (pp. 153-171). New York: Guilford.

⁸ Elkaim Mony (1999) Quelques points à propos d'auto-référence et de thérapie familiale in *La thérapie familiale en changement*, Empêcheurs de tourner en rond, p.77-83.

⁹ Steward Ian & Joines Vann (2001) *Manuel d'analyse transactionnelle*, Dunod.

Alors, qu'est-ce que c'est exactement ?

Le « qu'est-ce que c'est exactement ? » se subdivise en deux questions. La première interroge l'inscription du *reflet systémique* au sein de l'ensemble des mécanismes interpersonnels et groupaux et donc sa spécificité en tant que mécanisme indépendant. La seconde vise à le décrire plus précisément et expliquer le phénomène.

La caractéristique de l'interaction entre le coaché (personne, équipe ou organisation) et le coach est sa dissymétrie. Le premier est demandeur et vient avec un questionnement, tandis que le second a pour tâche d'aider le premier à trouver une réponse en proposant un processus et en fournissant un cadre protecteur.

Ce qui est mobilisé dans l'accompagnement est complexe : plusieurs mécanismes interpersonnels d'ordinaire discrets sont considérablement amplifiés. Ils s'entremêlent pour former un écheveau où nous pouvons distinguer le *transfert*¹⁰, identifié par Sigmund Freud en 1909, les *défenses du Moi*¹¹, terme introduit en 1936 par Anna Freud, le *coping* (« faire face »), terme issu du cognitivisme apparu en 1968 sous la plume de Henry Alker¹², les mécanismes d'appartenance et d'identité sociale également connus sous la dénomination de *mécanismes interculturels*, et, enfin, le *reflet systémique*.

Nous pouvons noter que presque toutes ces terminologies sont restées stables depuis leur création bien qu'elles aient été reprises par la plupart des courants de la thérapie ou de l'accompagnement. Seul le *reflet systémique* a connu autant de dénominations différentes. De quoi cette instabilité est-elle le reflet ? Nous y reviendrons...

De nombreuses explications ont été imaginées par les auteurs pour rendre compte de ce qui est transporté d'un système à l'autre. Le fait que la ressemblance entre les deux systèmes concerne à la fois les aspects structurels et dynamiques, individuels ou collectifs, incite à penser que des processus identificatoires et projectifs sont à l'œuvre. Suite à la recherche de Margery Doerhman les théoriciens ont longtemps pensé que l'identification du thérapeute au patient induisait une identification du superviseur au thérapeute. Une abondante littérature a suivi où apparaissent des combinaisons inédites d'identification et de projection telles que l'« identification contreprojective ».

Deux auteurs se sont distingués en établissant une intéressante relation entre le reflet systémique et la plus classique identification projective. David Altfield¹³ a eu l'idée de donner à un groupe des règles de fonctionnement propres à provoquer vivement le *reflet systémique*.

Un des membres du groupe présente une situation (individuelle ou groupale) tandis que les autres reçoivent pour instruction de réagir ou interagir sur le matériel uniquement sur le plan émotionnel. Ils peuvent également poser des questions relatives au cadre ou aux réactions des uns ou des autres qui ne sont pas comprises. L'hypothèse de travail est que toutes les interventions sont liées à la situation présentée et contribuent donc à sa compréhension. L'expérience montre que dans ces conditions la compréhension du cas par celui qui présente est considérablement accélérée et améliorée.

Altfield pense que si le groupe est assez contenant les mouvements affectifs difficiles peuvent alors être explicités. Ils forment peu à peu une image composite des conflits affectifs au sein du système

¹⁰ Bonnet Gérard (2005) *Le transfert dans la clinique psychanalytique*, Paris, PUF.

¹¹ Chabrol Henri & Callahan Stacey (2004) *Mécanismes de défense et coping*, Paris, Dunod.

¹² Alker Henry (1968) Coping, defense and socially desirable response, *Psychological Reports*, 22, p. 985-988.

¹³ Altfield David (1999). An experiential group model for psychotherapy supervision. *International Journal of Group Psychotherapy*, 49, p. 237-254.

décrit au cours de la supervision. En coaching d'équipe et en supervision de coachs, le dispositif imaginé par Altfeld se révèle particulièrement efficace.

De son côté, Isaac Tylim¹⁴ s'intéresse justement à la contenance. Il définit le *reflet systémique* comme un passage à l'acte consécutif à une identification projective qui survient au cours de la supervision.

Comme Altfeld, il soutient qu'un cadre très structurant favorise le *reflet systémique* dans un groupe, à la fois par la protection qu'il apporte et par la régression qu'il suscite. D'un point de vue technique, il recommande d'interpréter les effets du cadre afin de limiter la régression et permettre l'évolution du groupe.

Le reflet systémique en coaching d'équipe

En coaching d'équipe nous travaillons sur un couple de systèmes un peu différent de celui rencontré en supervision. En effet, le *reflet systémique* intervient alors entre :

- un système client où l'équipe interagit avec l'organisation à laquelle elle appartient,
- le système formé par le coach et l'équipe.

On peut avancer, pour simplifier, que le premier travail d'un coach d'équipe consiste à provoquer la prise de conscience des fonctionnements de l'équipe au travers d'exercices de nature analogique ou symbolique. Au cours des premiers, ce qui se passe est la reproduction des comportements réels au sein l'équipe : si le Directeur technique coupe sans cesse la parole aux autres membres du CoDir pendant l'exercice, il est probable que c'est ce qu'il fait au cours des réunions au sein de l'entreprise. Au cours des seconds, l'équipe élabore sa pensée commune. Le photolangage, par exemple, permet au « Nous » de s'exprimer au travers de thématiques partagées.

Ces mécanismes s'observent principalement entre les membres de l'équipe. Le *reflet systémique* quant à lui se manifeste plutôt entre l'équipe et le coach. Le coach symbolise alors à lui seul tous les éléments de l'organisation : son activité, son fonctionnement, ses conflits internes et son attitude face à son marché.

Au cours d'un atelier organisé pour l'équipe de direction d'une grande société du secteur de la communication, le coach organise le jeu « Barnga »¹⁵. Le choix de cet exercice mondialement connu est opportun puisque la demande du client est relative à la diversité culturelle en milieu international, thème pour lequel Barnga a été inventé. Au moment du débriefing, plusieurs personnes expriment avec colère qu'ils ont le sentiment d'avoir été « manipulés ».

La réaction de cette équipe est tout à fait inhabituelle lors des débriefings de ce jeu. En effet, les responsables de haut niveau comprennent facilement que la situation étrange dans laquelle ils ont été placés par un coach a pour but de révéler leurs comportements dans des situations identiques de la vie réelle. L'omission initiale n'est donc pas prise comme une tromperie mais comme une nécessité pédagogique.

Dans le cas de cette société de communication, ce qui est insupportable pour certains responsables est le retournement de position. Si surprendre le client pour provoquer un effet est une posture acceptable de la part du professionnel de la publicité, l'être à son tour est inacceptable. Pourquoi ? nous proposons qu'il s'agisse justement d'une identification projective : le publicitaire pense que le coach pense de lui, à juste titre, ce que lui-même

¹⁴ Tylim Isaac (1999). Group supervision and the psychoanalytic process. *International Journal of Group Psychotherapy*, 49, 181-195.

¹⁵ Thiagarajan Sivasailam (1980) *BARNGA: A Simulation Game on Cultural Clashes*, New York: Intercultural Press.

pense de son client...

Dans la pratique du coaching d'équipe, il importe donc de discerner quel élément de l'environnement est représenté puis reflété à un instant donné. Dans l'exemple ci-dessus, il s'agit des clients.

Le reflet systémique en coaching d'organisation

C'est au cours du coaching d'une organisation que les pièces du puzzle s'assemblent car nous avons affaire à un empilement de systèmes plus complexe :

- Un système où l'organisation est en interaction avec son marché,
- Le système où les représentants de l'organisation (par exemple le « top 100 ») interagissent avec l'équipe des coachs,
- Le système constitué par l'équipe des coachs et son superviseur.

Nous comprenons maintenant pourquoi nous nous sommes attardés sur le fait que l'histoire du reflet systémique est ancrée dans la supervision d'accompagnants (psychanalystes, thérapeutes systémiciens, etc..). En effet, la caractéristique originale du coaching d'organisation par rapport aux autres formes d'intervention en entreprise (conseil, formation, etc..) est que les coachs sont en position basse et forment une équipe supervisée¹⁶. De ce fait, leur perméabilité est à son acmé et le *reflet systémique* est intense.

Le travail de supervision est alors essentiellement centré sur la « chasse au reflet » qui permet, à travers les difficultés de l'équipe des coachs, de déceler celles de l'organisation et d'étudier les différentes options pour aider le client à les résoudre.

Que dire de plus à moins d'y consacrer un livre ? Ah oui, que le meilleur moyen de voir si l'action proposée est bien du coaching d'organisation est de s'assurer que l'équipe des coachs est supervisée...

Une équipe de coachs intervient auprès de la société X dont la demande est de faire évoluer la culture d'entreprise afin de s'adapter au nouvel environnement mondial. De nouvelles valeurs telles que l'innovation ou l'audace doivent permettre de dépasser la gestion prudente en vigueur jusqu'ici.

Les actions des coachs sont peu coordonnées et une vive dispute éclate lors d'un dîner organisé par le cabinet qui gère le contrat. Alors que l'un des convives avait proposé que l'équipe soit supervisée pour la mission, un autre avait rétorqué : « Arrête tes conneries, on n'a pas besoin de cela et puis il faudrait bien le payer ton superviseur, ce qui nous fera moins à chacun. ». Ce bref échange avait été le déclencheur de la discussion acerbe entre les coachs jusqu'à ce que l'un d'entre eux lâche :

« Il me semble que ce qui se passe ici et maintenant ressemble fichtrement aux réunions chez X... »

Le calme revient dans la seconde. Tous sont en effet familiers avec le reflet systémique

Conclusion

Le coaching a bousculé la sphère de l'accompagnement en proposant une approche pluraliste structurée. « Pluraliste » car les barrières des systèmes fermés ont été brisées et « structurée » en proposant une démarche qui assure la protection des clients.

Dans ce contexte, le *reflet systémique* est sans aucun doute à la croisée des chemins. Sans cesse réinventé, il n'émerge que récemment comme la reine sur l'échiquier du coaching. Mais cette mise au jour tardive a sans doute retardé la mise en forme de formes nouvelles de coaching comme, précisément, le coaching d'organisation.

¹⁶ Voir Moral Michel & Henrichfreise Sabine (2008) *Le coaching d'organisation : outils et techniques*, Armand Colin.

Il reste que nous devions revenir sur les raisons de l'image troublée du *reflet systémique*. En tant que coach, nous devrions proposer plusieurs hypothèses. Mais, en tant qu'auteur, nous devons laisser le lecteur réfléchir un peu. Nous n'avancerons donc qu'une seule idée : il est question, avec le *reflet systémique*, de reproduction, de répétition ou de réplication, ce qui évoque ce texte de Freud datant de 1920 sur la pulsion de mort. Répéter, c'est mourir, changer, c'est vivre.