

La trilogie « Sens-Processus-Contenu »

1. Origine du concept

Les professionnels du coaching connaissent bien cette trilogie, fil rouge de leurs interventions en coaching individuel comme en coaching d'équipe. Vincent Lenhardt, François Délivré en ont fait un axe central dans leur enseignement et dans leurs modèles d'intervention.

2. Présentation

Cette trilogie, souvent nommée « les trois niveaux logiques », est utile pour questionner une situation, affiner un diagnostic et choisir le niveau pertinent d'intervention. Il s'agit de différencier le contenu, du processus et du sens, permettant ainsi de se poser les questions suivantes à tout moment :

Exemples de questions du SENS (stratégie, vision)

- Quels sont les enjeux ?
- Quelles sont nos finalités ? (le pour quoi)
- Dans quelle direction voulons-nous aller ?
- Que recherchons nous à transformer / réussir ?
- Qu'est-ce qui est essentiel ?
- Qu'est-ce qui est important ?
- Au nom de quoi prendrions-nous telle ou telle décision ?

Exemples de questions de PROCESSUS

- Comment convient-il de s'y prendre ? comment nous organisons nous pour traiter les sujets ?
- Quelle méthode adopter pour ... ?
- Quels sont les rôles ?
- Qui décide ?
- Que se passe-t-il entre nous ?
- Qu'attendez-vous de moi ?

Questions de CONTENU

- Que faisons-nous ?
- Qui fait quoi, où, quand ?
- Quels sont les sujets à traiter ?

L'intérêt de ce modèle est de pouvoir résoudre des problèmes au bon niveau, car comme le dit Einstein « un problème ne peut être résolu au niveau où il est posé ». Il s'agit donc de s'entraîner à changer de niveau logique pour :

- Sortir des impasses qui empêchent de trouver des solutions efficaces et durables à leur résolution,
- Elargir son regard sur une situation et questionner plus largement les différents aspects d'une situation, et in fine l'analyser avec plus d'acuité et de pertinence,
- Analyser une situation au-delà de ce « qui se passe » pour accéder à « comment ça se passe ».

3. Liens avec l'Intelligence Collective

En premier lieu, ce concept est utile pour agir dans la **complexité**. Sans distinction des différents niveaux logiques, nous ne saurions pas faire des choix pertinents et serions cantonnés à « faire toujours de la même chose », sans espoir de changement ou de capacités d'action appropriée.

L'Intelligence Collective ouvre le champ des possibles pour résoudre des problèmes complexes là où les individus seuls n'y arrivent pas.

Avec le **niveau du SENS**, le collectif partage une vision commune de ce qui relie chaque membre et clarifie son objectif commun. L'incertitude, les ambiguïtés, les paradoxes qui jalonnent la complexité renforcent le besoin de se réunir autour d'un SENS commun. Cette capacité du collectif à co-construire la finalité qui fonde son existence laisse de la place pour accueillir les différences et les complémentarités entre ses membres.

Sur un autre plan, les personnes ont besoin de trouver un SENS à leur action, leur engagement, c'est une des premières sources de motivation. La perte ou la quête de SENS est à l'origine de nombreux maux et comportements de stress.

Avec le **niveau du PROCESSUS**, le collectif définit ses règles de fonctionnement, la répartition des rôles et des contributions, ses processus de travail et de régulation. Les personnes sont compétentes pour interagir, partager leurs représentations, traiter les désaccords ou les malentendus. Le collectif devient performant dans ses activités, ses méthodes de résolution de problèmes, sa capacité à innover, et in fine devient un espace de développement individuel et de responsabilisation. L'apprentissage des processus d'Intelligence Collective requière de l'expérimentation et du temps. Le rôle d'un Facilitateur permet d'accélérer ces processus d'apprentissage.

Au **niveau du CONTENU**, chaque membre contribue au collectif en apportant ses compétences, ses expériences, ses regards. L'apport de chacun enrichit celui des autres dans un esprit collaboratif ce qui permet de construire des solutions aux problèmes posés au collectif plus efficaces que la somme des solutions individuelles.

4. Petit conte pour illustrer ...

Texte écrit par François Délivré et extrait de son livre « le métier de Coach », octobre 2013, Eyrolles.

« Il était une fois, 3 compagnons inséparables que l'on avait nommés **Contenu, Processus et Sens**. Dans chacune des situations que vivaient les hommes, dans toutes les histoires que se racontaient les hommes, dans toutes les pensées qui agitaient les hommes, ils étaient là. Comme il est fréquent chaque fois que l'on s'assemble, l'un se faisait remarquer plus que les autres : c'était **Contenu**. De son côté, **Processus** ne se laissait découvrir qu'avec le temps et l'expérience. Quant à **Sens**, c'était un personnage mystérieux que l'on cherchait tout le temps, parfois très longtemps, et dont la présence illuminait alors la vie.

« Je suis **Contenu** et je suis visible toujours et partout. J'enregistre les choses du monde au premier degré et l'huissier de la vie note consciencieusement ce qui se passe puis le brode sur mon bel habit. Mais il n'y comprend rien. »

Processus se leva à son tour. « Qui suis-je ?, ..., Dans le Petit Robert, dit alors **Processus**, je suis : « un ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps ». 99 % des gens parlent de moi sans savoir vraiment qui je suis. Et les professionnels ne parviennent souvent pas à comprendre la façon dont j'interviens. Je mets dans un certain ordre les choses brodées sur l'habit de **Contenu**, dit **Processus** et cela permet aux gens d'arriver là où ils veulent arriver.

Savent-ils donc où ils doivent arriver ?

Si je savais détecter cela, je serais le plus heureux des professionnels ! Mais hélas mes clients disent que leur vie va dans tous les sens... »

À ce mot, **Sens** leva la tête, mais, comprenant le processus qui se passait, ne dit rien.

« Les gens vous disent que leur vie va dans tous les sens et qu'ils n'y comprennent rien, continua **Processus**, mais en fait, ils savent très là où ils vont. Votre métier, c'est justement de détecter l'ordre des choses, c'est-à-dire le processus, qui donnera du sens à ce qui se passe » et il s'assit.

Monsieur Coach regarda du côté de **Sens**, mais celui-ci avait disparu. On le chercha longtemps, très longtemps. Il semblait se moquer des efforts que l'on faisait pour le trouver. On le chercha partout. **Sens** apparaissait parfois de façon fugace et l'on éprouvait alors un grand sentiment de plénitude. Cette quête était à la fois frustrante et passionnante.

Au bout d'un moment, Monsieur Coach comprit que pour trouver véritablement **Sens**, il lui fallait procéder autrement. Il prit quelques éléments sur l'habit brodé de **Contenu** et les remit à **Processus**, puis il ferma les yeux.

« Tu m'as enfin trouvé ! Lui dit une voix qu'il reconnut comme étant celle de **Sens**. Car je ne suis ni les choses de la vie, ni l'ordre des choses de la vie, mais on me trouve en filigrane des choses et de leur agencement. »

Contenu, Processus et Sens se mirent alors à animer une réunion. **Contenu** mis sur son avis habit, le thème de la réunion, les sujets à traiter, les mots échangés au premier degré. **Processus** se déguisa d'abord en ordre du jour, puis fit découvrir les véritables raisons pour lesquelles le groupe abordait les choses dans un certain ordre et pas dans un autre. **Sens**, enfin, demanda aux participants : « Pourquoi tenez-vous cette réunion ? »

Ils mimèrent ensuite un repas entre amis. On voyait sur l'habit de **Contenu**, les aliments, les ustensiles, le manuel de cuisine, le couvert. **Processus** se changea en façon de suivre la recette de cuisine. **Sens** se déguisa en amitié. »