

# UNE INTRODUCTION A L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE SYSTÉMIQUE™

**Un Master en coaching pour les particuliers, les groupes et les organisations.**

Rédigé par :

**Faith Fuller, PhD, ORSCC, SCPCP, PCC**  
CRR Global, président

**Marita Fridjhon, ORSCC, MSS, PCC, SCPCP,**  
CRR Global, PDG

## Résumé:

*Ce document est une introduction du lecteur au concept d'Intelligence Relationnelle systémique™ et il ne peut donc pas être lu comme un document de formation. Au-delà de l'Intelligence émotionnelle (relation avec soi-même) et de l'Intelligence sociale (relation avec les autres), nous trouvons le domaine de l'Intelligence Relationnelle systémique™, dans lequel notre attention est focalisée sur la relation avec le groupe, l'équipe ou le système en question. Cette approche révolutionnaire aide les clients à développer des équipes résilientes, aux performances élevées et stables.*

---

## Introduction

Quel que soit votre travail, vous (et vos clients ou employés) êtes toujours en relation. Les entreprises travaillent avec un nombre ahurissant de rapports ascendants et descendants, de communications transversales entre les différents services, de contacts avec les clients, d'interactions d'équipes, de collaborations entre collègues, etc. Tous ces contacts reposent sur le besoin d'être compétent en relationnel pour réussir. Vos clients ou employés sont également affectés par les pressions familiales, et autres interactions communautaires ou sociales. La recherche a pu démontrer que si le QI est le meilleur indicateur de statut pour l'éducation, l'Intelligence émotionnelle et sociale (qui est une des composantes clés de l'Intelligence Relationnelle systémique™) semble être le meilleur déterminant du niveau de réussite et de succès dans la plupart des professions ainsi que dans le mariage (Goleman 2006, Shoda, Mishel, & Peake 1990, Durlak & Weissberg 2007, Gottman 2002).

Vos clients ou organisations sont-ils en difficultés avec l'un des éléments suivants, de façon personnelle ou dans leurs équipes ?

- Modèles de communication médiocres ou toxiques
- Communication inefficace ou confuse

- Moral d'équipe faible, ou faible positivité
- Évitement des conflits ou mauvaise résolution des conflits
- Faible créativité, faible productivité ou synergie d'équipe
- Confusion de rôles ou rôles non occupés ou mal assumés

Ces exemples sont juste quelques-unes des manières par lesquelles une mauvaise Intelligence Relationnelle Systémique™ peut se manifester pour les individus, les équipes et les organisations. Heureusement, les recherches indiquent aussi que l'Intelligence Relationnelle peut s'apprendre (Durlak & Weissberg 2007).

## Qu'est-ce que l'Intelligence Relationnelle systémique™ (IRS™) ?

L'Intelligence Relationnelle systémique™ inclut et transcende l'Intelligence Sociale Émotionnelle (ISE) développée par Daniel Goleman et quelques autres personnes. L'IRS™ débute par la compréhension de soi (Intelligence Émotionnelle — QE), se poursuit en incluant la compréhension de l'expérience émotionnelle de l'autre personne (Intelligence Sociale-IS) et culmine avec la capacité à s'identifier et à collaborer avec des groupes, des équipes, des communautés et autres systèmes sociaux (Intelligence Relationnelle systémique™). C'est cette dernière évolution, l'IRS™, qui catalyse la capacité des équipes et des groupes à dépasser ce qui relève du domaine personnel pour parvenir à une identité de groupe puissamment générative. Les individus et les organisations varient dans leur niveau d'IRS™. Certains peuvent avoir besoin de travailler le renforcement de l'Intelligence émotionnelle, d'autres peuvent avoir besoin de formation en Intelligence sociale, et les clients les plus avancés peuvent être prêts à travailler avec l'Intelligence Relationnelle systémique™. Ensemble, ces trois formes d'intelligence créent des personnes et des équipes souples et résilientes. Ci-dessous, nous allons décrire plus en détail les différents types d'« intelligences » qui composent l'Intelligence Relationnelle systémique™.

### L'Intelligence Émotionnelle (QE)

L'Intelligence Émotionnelle correspond à la capacité d'un individu d'accéder, d'exprimer et d'utiliser ses émotions de manière productive. Elle implique aussi une conscience de ses émotions et la capacité à gérer ou à exploiter ses sentiments en les canalisant vers des objectifs de façon appropriée. Elle concerne également la capacité à se motiver, à contrôler ses impulsions et décaler la gratification au service de la réalisation de ses objectifs.

Quand une personne a une bonne Intelligence émotionnelle, elle peut habilement travailler avec ses expériences internes. Un PDG ayant un faible QE peut être inconscient de ses émotions, il est incapable de les exprimer de façon appropriée, ou être « pris en otage » par elles. Cela peut conduire à des comportements inconscients, à l'évitement des problèmes émotionnels, aux explosions émotionnelles, etc. Voici quelques exemples de clients types qui bénéficieraient grandement d'une formation en Intelligence émotionnelle.

Joe est un dirigeant dévoué, qui a des difficultés à gérer un conflit. Typiquement, il évite la confrontation jusqu'à ce qu'il ne puisse se contenir plus longtemps, puis il explose.

Louise est une PDG compétente, mais elle a tendance à être critique et à agresser verbalement ses assistants, qui la quittent au bout de six mois en raison de sa conduite et de son style peu coopératif.

Carlos se soucie de son personnel, mais il est gêné par tout ce qui est « émotionnel » et en conséquence, il donne rarement des preuves de reconnaissance à ses employés. Le personnel le trouve ingrat et émotionnellement absent.

## L'Intelligence Sociale (IS)

L'Intelligence Sociale prend appui sur l'Intelligence Émotionnelle (QE). C'est la capacité à identifier avec précision les émotions d'autrui, d'être en empathie avec les autres et de voir les choses du point de vue d'une autre personne. C'est la capacité à tirer partie de cette prise de conscience d'une manière efficace pour coopérer dans la réalisation d'objectifs communs et de la création de relations positives.

Un aspect important de l'Intelligence sociale est précisément d'identifier les émotions des autres, plutôt que d'imaginer ce que l'on pense qu'ils ressentent. Il y a un risque réel de projeter nos propres émotions sur quelqu'un d'autre plutôt que de questionner et d'écouter ouvertement son point de vue. Un PDG ayant une bonne Intelligence Sociale est capable de comprendre les sentiments et les points de vue des autres, il sait dépasser les comportements superficiels et voir les motivations sous-jacentes et pouvoir ainsi faire s'exprimer le meilleur chez les autres.

L'Intelligence Émotionnelle et l'Intelligence Sociale sont souvent combinées dans ce qui est maintenant appelé ISE ou Intelligence Sociale Émotionnelle. Les équipes sont fortement affectées par l'ISE du chef d'équipe. Dans les organisations dirigées par des leaders qui ont peu d'ISE, les équipes sont sapées, mal orientées et privées des ressources et de l'autorité dont elles ont besoin pour accomplir leurs tâches. (Hughes et Terrell 2007)

Voici des exemples de dirigeants qui pourraient bénéficier d'une formation en Intelligence Sociale.

Michael tente d'aider Gita en soulignant les points où elle échoue, ce qui ébranle sa confiance. Il ne sait pas que Gita réagirait beaucoup mieux à l'appréciation de ce qu'elle fait bien, suivi par une redirection positive concernant ce qui à besoin d'être changé.

Susan est frustrée par Mark qui lui rend constamment les résultats de ses projets en retard. Elle le considère comme un paresseux et elle a l'impression qu'il essaie de la faire apparaître sous une mauvaise image. Au lieu de lui demander ce qui se passe, elle l'évite. Ce qu'elle ne sait pas, c'est que Mark vient de recevoir un diagnostic médical critique et qu'il est en prise avec une dépression.

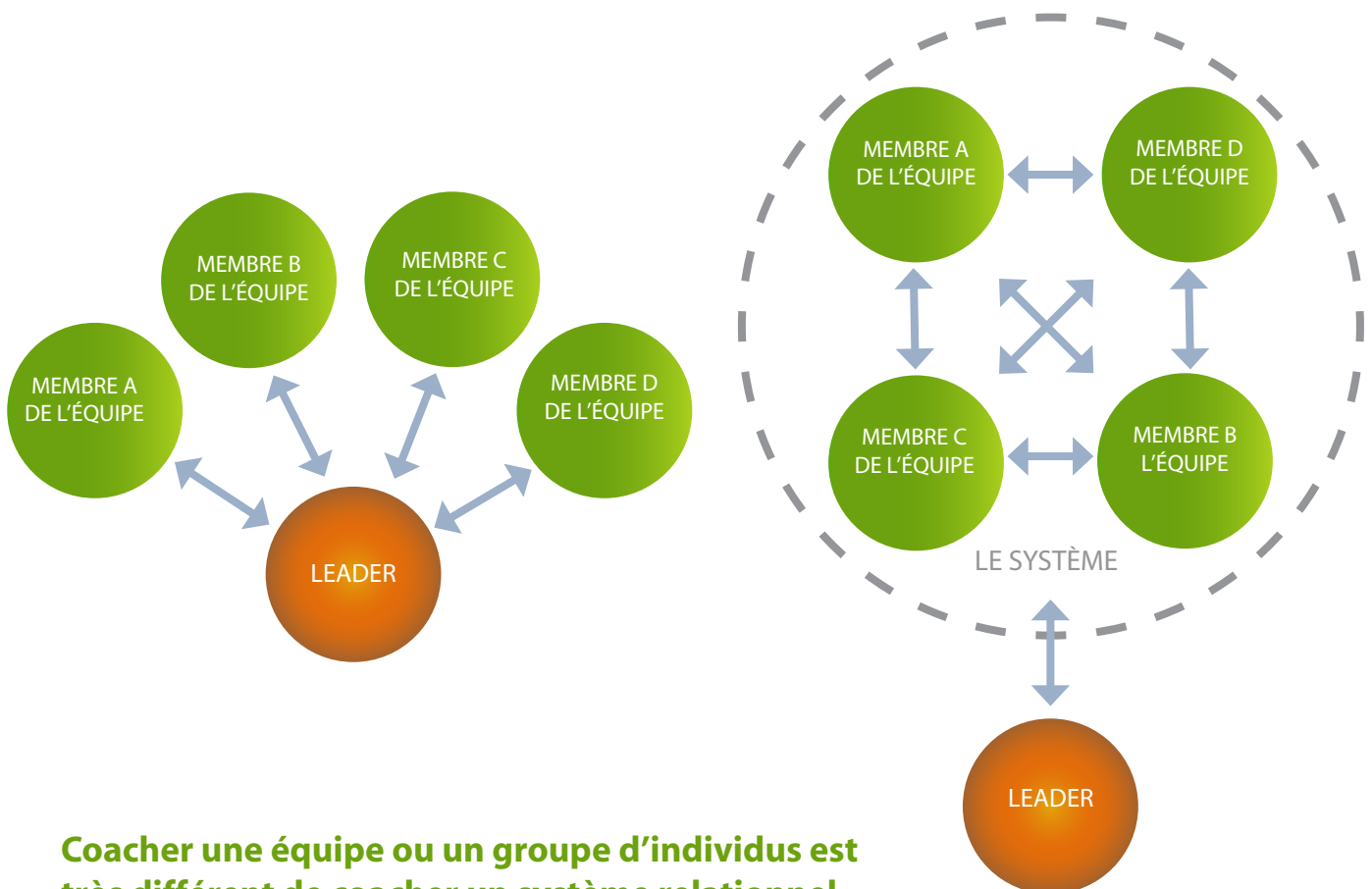
Christina est une bonne chercheuse, mais elle est rigide dans sa manière de penser. Elle a du mal dans les équipes multidisciplinaires auxquelles elle participe parce qu'elle n'est pas ouverte aux nouvelles idées.

## L'Intelligence Relationnelle systémique™ — Être en relation avec l'ensemble

L'Intelligence Relationnelle systémique™ intègre l'Intelligence Émotionnelle et l'Intelligence Sociale, puis étend sa portée à un paradigme plus large : la capacité de se voir comme faisant partie d'un système relationnel. Un système relationnel est un groupe de personnes interdépendantes partageant une identité ou une fonction en commun. S'identifier et s'aligner avec un système est un changement radical comparé à un modèle où nous nous efforçons de connecter efficacement avec chaque individu. C'est la différence entre être en relation avec un ensemble d'individus dans un groupe et considérer ce groupe comme un ensemble intégré unique.

Nous avons tous eu l'expérience d'une équipe sportive, d'une chorale ou d'une équipe de projet dans laquelle les individualités étaient fusionnées en quelque chose de beaucoup plus grand qu'eux-mêmes, et à partir duquel une véritable synergie créatrice se produisait. Cette expérience d'« être ensemble dans les tranchées » est l'expérience procurée par l'Intelligence Relationnelle systémique™.

Le coaching d'un groupe, ou d'une équipe composée « d'individus », est très différent du coaching d'un système relationnel.



**Coacher une équipe ou un groupe d'individus est très différent de coacher un système relationnel.**

Voici quelques-uns des éléments clés de l'IRS™ :

- L'IRS™ est la capacité à maximiser sa relation avec un groupe, une équipe ou un système, et d'avoir une relation avec celui-ci dans sa globalité. Les équipes avec une IRS™ élevée sont plus productives et montrent une plus grande cohésion d'équipe et un plus grand bien-être que les équipes à faible IRS™. (Offerman, Bailey et al 2004)
- L'IRS™ implique la capacité de passer d'une vision d'un groupe d'individus à une vision du système lui-même, comme une entité vivante. Nous appelons cela la Troisième Entité™.
- Un conflit n'est pas considéré comme un problème, mais est plutôt perçu comme un signal qu'un changement est nécessaire dans ce système. Le conflit est géré avec soin, comme s'il s'agissait d'un accouchement, afin de créer un changement constructif. Il ne s'agit pas de savoir « qui fait quoi à qui » mais plutôt de comprendre « ce qui tente de se produire. »
- L'IRS™ inclut la capacité à lire le champ émotionnel du système et d'identifier avec précision le climat émotionnel dans une situation donnée. Une fois que le système est révélé à lui-même, il peut commencer à se corriger lui-même.
- L'IRS™ nécessite la présence d'une Démocratie Profonde (Arnold Mindell 2002). La Démocratie Profonde est la pratique qui reconnaît que toutes les voix d'un système de relations ont besoin d'être entendues — y compris celles qui sont impopulaires — puisqu'elles font partie de ce qu'il faut savoir sur ce système. Chaque voix apporte des données, des informations et de la sagesse à leur manière pour ce système. Les personnes ayant une IRS™ élevée recherchent des informations sous des formes multiples venant de ce système et ne sont pas fragilisées par les différences — penser à Barack Obama et son cabinet.
- Chacun représente une Voix du Système (VOS). La capacité de passer d'une perspective personnelle — « C'est l'opinion de Larry » — à une perspective systémique — « Larry est l'expression de quelque chose qui vit dans le système et ce n'est pas personnel » — est un des piliers du modèle d'Intelligence Relationnelle systémique™.
- Un aperçu de l'Intelligence Relationnelle systémique™ pourrait être exprimé comme le fait qu'il ne s'agit pas de « moi », et qu'il ne s'agit pas de « toi et moi », mais qu'il s'agit bien de « nous » dans ce système et de ce qui essaie de se produire.

Voici quelques exemples de leaders qui pourraient bénéficier d'une formation en Intelligence Relationnelle systémique™

- José est un nouveau PDG frustré par le mauvais moral de son équipe managériale. Il sait que quelque chose ne va pas au sujet de leurs interactions au sein de l'équipe mais il ne sait pas quoi. Il ne sait pas comment créer une atmosphère dans laquelle l'équipe se sente libre de lui dire ce qui se passe en eux.

- L'équipe bleue est dominée par quelques individus qui parlent tout le temps. Les autres membres de l'équipe ont des idées précieuses, mais ne parviennent pas à en parler.
- Il y a des commérages hostiles circulant dans l'organisation, mais personne n'ose parler directement de ces rumeurs.

## Construire l'Intelligence Relationnelle systémique™

Certaines des idées et des comportements systémiques fondamentaux de l'Intelligence Relationnelle systémique™ incluent d'avoir des conversations courageuses, de construire des dialogues profonds et d'éviter les formes de communication toxique.

### Les composantes clés du dialogue

Les personnes qui fonctionnent le mieux avec les systèmes sont celles qui savent bien gérer les conversations cruciales avec l'équipe, le groupe ou le système. (Patterson, Grenny et al 2002) En effet, la recherche a révélé que lorsque ces conversations cruciales ont lieu, cela crée un véritable dialogue et l'Intelligence émotionnelle entière du groupe grandit.

Avoir des conversations cruciales et maintenir un dialogue régulier créent un réservoir d'opinions partagées. Comme les individus sont ainsi exposés à des informations plus précises et plus pertinentes, ils font de meilleurs choix et prennent de meilleures décisions. Et non seulement ils font de meilleurs choix, mais puisque les opinions sont partagées, les personnes sont davantage disposées à agir quelles que soient les décisions prises. Tout simplement, il y a plus d'intérêt.

Malheureusement, dans de nombreux systèmes les personnes ne partagent pas ouvertement leurs idées ou les informations; et la question suivante se pose: « Qu'est-ce qui empêche les personnes de partager de l'information ? » Il y a bien sûr de nombreuses raisons, et en voici quelques-unes:

- Quand une partie domine la conversation
- Inhibitions qui découlent de la crainte de paraître ridicule
- Des considérations culturelles qui empêchent le partage tous azimuts
- Un environnement où le partage d'informations n'est tout simplement pas sûr

Quand cela est dépassé, cependant, une libre circulation du dialogue et des idées peut commencer à s'établir entre les personnes. Chacun d'entre nous entre dans les conversations avec ses propres idées, théories et sentiments qui composent son réservoir personnel d'opinions. Quand nous sommes doués pour le dialogue, nous pouvons aider les autres personnes à se sentir en sécurité afin qu'elles contribuent au réservoir de connaissance partagé, alors qu'en même temps nous y contribuons nous-même. Même des échanges très opposés, difficiles et controversés ont leur place dans cet environnement.

## Les comportements qui construisent l'IRS™

Développer l'IRS™ n'a pas besoin d'être difficile ; pourtant cela exige de la pratique et la possibilité de maintenir véritablement en point de mire la perspective du système, de l'équipe ou du groupe. Certains des comportements qui favorisent ces dialogues, et qui sont au cœur de l'IRS™, sont les suivants :

1. La pratique de la Démocratie Profonde, où toutes les voix d'un système sont entendues et respectées, y compris celles qui sont impopulaires.
2. La pratique de l'« Appreciative Inquiry » où l'on s'appuie sur les idées émises seulement après avoir reconnu ce qui a été dit par les autres parties.
3. L'accroissement de la positivité d'une équipe jusqu'à obtenir un rapport 5 entre les interactions positives et les interactions négatives (Gottman, 2002).
4. La diminution des interactions négatives avec un démarrage en douceur lors des conversations difficiles et l'utilisation de tentatives de rapprochement efficaces (Gottman, 2002).
5. L'augmentation de la positivité au cours des conflits de sorte qu'un environnement « léger » persiste, même lors de conversations sérieuses ou difficiles.
6. L'évitement des formes de communication toxiques, y compris la critique, l'attitude défensive, la dérobade, le mépris et la « prise de contrôle » (Gottman, 2002).

Pour chacun de ces éléments, une simple prise de conscience souvent contribue à créer le changement. Cependant, il existe des outils et des approches qui peuvent être utilisés dans tous les cas. Ces informations servent principalement à démarrer les conversations lors des dialogues réguliers qui tournent autour de la bonne utilisation des capacités du groupe, de l'organisation et des individus qui les composent.

## À propos de CRR Global

*CRR Global crée l'excellence dans les relations de toutes sortes depuis 15 ans, et notre mission est d'« inspirer et d'équiper les acteurs du changement qui travaillent avec des systèmes relationnels. » L'expertise de CRR Global est la création d'outils pratiques qui augmentent l'Intelligence Émotionnelle, Sociale et Systémique. Si vous êtes un acteur du changement et vous voulez en savoir davantage sur CRR Global ou sur notre programme de formation, le Coaching Systémique d'Organisation et Relations™ (ORSC™), vous pouvez visiter notre site [www.crrglobal.com](http://www.crrglobal.com).*

*Faith Fuller PhD, PCC, ORSCC et Marita Fridjhon MSW, PCC, ORSCC sont co-directrices de CRR Global et auteurs du Programme de Coaching Systémique d'Organisation et Relations™ (ORSC™). Elles ont plus de vingt ans d'expérience de travail avec des systèmes relationnels, notamment des équipes, des organisations, des familles ou encore des communautés. Leur programme de formation est conçu pour favoriser l'excellence dans les relations de toutes sortes. Il est utile de se rappeler que nous sommes toujours en relation. Faith et Marita croient que nous commençons à peine à découvrir la puissance et le potentiel inhérents à des relations efficaces.*