

Vincent Lenhardt

AU CŒUR DE LA RELATION D'AIDE

**RÉFLEXION SUR DES FONDAMENTAUX
DE LA THÉRAPIE ET DU COACHING**

Préface de Jean-Michel Fourcade

2^e édition

 INTERÉDITIONS

© InterEditions, 2018

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-72-961816-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	3
Introduction	7
1. ACCUEILLIR LA PERSONNE DANS SA GLOBALITÉ ET SA COMPLEXITÉ	19
2. DE L'IMPORTANT À L'ESSENTIEL : LA COLONNE VERTÉBRALE DE L'IDENTITÉ	31
3. LA THÉRAPIE INTÉGRATIVE PONDÉRÉE	39
4. LE COACHING, RELATION D'AIDE INTÉGRATIVE	71
5. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE	83
6. LE PROCESSUS PARALLÈLE	109
7. LES « BIO-SCÉNARIOS », OUTILS DE DIAGNOSTIC ET D'INTERVENTION	125
8. POUR QUELLE CONCEPTION DE L'HOMME?	153
Bibliographie	171

Préface

L'OUVRAGE que Vincent Lenhardt propose ici poursuit l'exploration de l'intégration de deux approches majeures parmi les psychothérapies inventées dans la deuxième moitié du ^{xx}^e siècle – dans un moment civilisationnel à l'opposé des horreurs de la seconde guerre mondiale accompagné d'un formidable épanouissement de la créativité dans ce domaine – la Bio-énergie et l'Analyse Transactionnelle. Nous avons commencé ce travail d'intégration en publiant en 1981 chez Jean-Pierre Delarge *Analyse Transactionnelle et bio-énergie*, repris par les Éditions Universitaires. La réédition récente de cet ouvrage par InterEditions (juin 2007) nous a permis – en lui donnant un nouveau titre, *Les bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit* – de mettre ainsi l'accent sur ce concept novateur, véritable fruit de l'intégration de ces deux théories.

Le développement de la démarche intégrative depuis une trentaine d'années tant en Amérique du nord qu'en Europe, et pas seulement entre les «Nouvelles Thérapies» mais aussi entre les diverses écoles psychanalytiques desquelles les Nouvelles Thérapies s'efforçaient de se différencier sur les plans théoriques et techniques dans la période de leur création, nous a conduit à élargir notre réflexion aux principes clés de la méthode intégrative, complétant sur ce point épistémologique notre élaboration de 1981.

Cet ouvrage-ci tisse le lien théorique avec les concepts que Vincent Lenhardt a produits : «la troisième écoute» et «le processus parallèle», fruits de sa longue expérience de coach et de psychothérapeute. Ces concepts lui permettent d'établir ce qui méta-relie des activités de relation d'aide différentes : la psychothérapie (comprenant la pratique du travail en

piscine d'eau chaude) et le coaching. Le «développement personnel» et le «counselling» – que le mot de «conseil» ne traduit pas correctement – pourraient aussi, avec leurs spécificités, prendre place dans l'espace ainsi théorisé.

La formulation qu'il nous donne des sept «modèles» à partir desquels peut être appréhendé et mené le travail psychothérapeutique est elle aussi novatrice et heuristiquement forte. Elle le conduit à montrer que des anthropologies différentes sous-tendent ces modèles. En cela, il interroge légitimement tout positionnement théorique entre les deux bornes paradoxales de la pensée de l'homme sur lui-même : la science qui le traite en objet et l(es) idéologie(s) grâce a(ux)quelle(s) il se décrit comme sujet tendant à sa liberté.

L'amitié que nous partageons depuis nos études universitaires et les multiples formes de collaboration que nous avons eues me permettent de témoigner que la dimension optimiste qui soutient la majorité des développements de la pensée de Vincent Lenhardt dans cet ouvrage – et dans sa pratique de psychothérapeute et de coach – n'a rien de naïve. Cependant tout en admirant les effets «humanisants» de son action et de sa théorisation auprès des individus, des groupes et des organisations, je suis attentif à ce qu'elle ne conduisent pas à une psychologisation des souffrances et des impasses sociales et économiques de notre civilisation. Pas plus que la prise en compte des difficultés psychologiques personnelles de chaque chômeur ne peut réduire le taux de chômage, pas plus la relation d'aide n'abolit les rapports de domination qui unissent les hommes.

D'autre part, voyant comme lui que l'homme est capable du pire comme du meilleur, j'ai, après une longue psychanalyse, davantage tendance à admettre que, contrairement aux anthropologies que nous avons décrites dans notre ouvrage commun – celles du *Core-energetique* positif que Maslow, Lowen, Pierrakos et Rogers mettent au centre de leur conception de l'Homme – les pulsions de morts, les forces destructrices et autodestructrices sont aussi constitutives que les forces de vie.

Ceci posé, nous partageons l'éthique humaniste que contient la célèbre formule de Sartre : « *Ce qui compte n'est pas ce qui m'a fait, mais ce que je fais de ce qui m'a fait* ». Et ce que montre bien cet ouvrage dans ses théorisations et les exemples qu'il donne, c'est que « ce que je fais » s'ins-

crit dans l'intersubjectivité et l'objectivité nécessaires au développement d'une relation d'aide.

Vincent Lenhardt garde l'humilité que favorise le travail psychothérapeutique personnel. Mais il appartient pour moi à la catégorie des grands novateurs avec la puissance des grands fondateurs – ce qui lui vaut admiration fascinée de certains, envie de quelques autres. Il a introduit en France l'Analyse Transactionnelle et en Europe, a contribué en tant que Président de l'EATA (European Association of Transactional Analysis), à son développement – lorsque s'ouvrait la voie de la Psychologie Humaniste – démontrant la richesse et la complexité de cette théorie et de ses applications en psychothérapie comme dans le champ du développement des organisations, loin de la caricature ridicule que tentaient d'en donner les idéologues des psychanalyses. Il a aussi été le premier à voir l'importance que la profession de coach allait prendre pour accompagner l'énorme changement que connaissent les entreprises et les administrations aujourd'hui. On comprendra aussi en lisant cet ouvrage, ainsi que ceux qu'il a écrit auparavant, que le coaching qu'il pratique et qu'il enseigne, soutenu par son expérience de la psychothérapie, est d'autre dimension et portée qu'un coaching qui tendrait à l'instrumentalisation des individus et des groupes.

Pour tout cela je remercie Vincent Lenhardt du plaisir et de l'honneur qu'il m'a fait en me demandant d'écrire la préface de cet ouvrage.

Jean-Michel Fourcade
*Directeur de la Nouvelle Faculté Libre (NFL),
Président de l'Association Fédérative Française des Organismes
de Psychothérapie et Psychanalyse (AFFOP)
Président de la Fédération Française de Psychothérapie Intégrative
et Multiréférentielle (FFraPim)
Enseignant à l'université de Paris 8*

Introduction

La relation d'aide, un processus intégratif de co-construction

J'AI ÉCRIT CE LIVRE pour contribuer à éclairer la place de la relation d'aide dans le développement de la personne. En effet, pour moi, la relation d'aide n'est pas l'apanage des seuls thérapeutes, coachs, formateurs et autres professionnels de l'accompagnement. Dans notre société postmoderne et hypermoderne, réparer l'altérité et créer du lien devient une nécessité et implique un apprentissage précieux pour chacun de nous.

Prenons l'exemple d'une mère de famille : ses fonctions nourricières, de protection et d'encadrement éducatif, atteignent leur véritable dimension lorsque la posture maternelle permet en même temps à l'enfant de comprendre l'éducation qu'il reçoit, d'exprimer ses besoins et ses émotions, et progressivement, d'oser prendre des risques pour aller explorer le monde et développer son autonomie.

De quoi s'agit-il pour cette maman, sinon d'exercer les aspects fondamentaux de toute relation d'aide ?

Un enseignant ou un formateur transmet certes des savoirs ou des savoir-faire : mais l'on attend aussi de lui qu'il génère un « effet Pygmalion », c'est-à-dire qu'il aide ses élèves à prendre confiance en eux, à exprimer leur potentiel, à développer également leur autonomie.

Un avocat, au-delà de son expertise juridique, assiste son client dans l'élaboration d'une stratégie de défense ou d'attaque et l'accompagne dans la gestion souvent délicate de son vécu durant la période de conflit : autant de rôles qui relèvent de la relation d'aide.

La mission d'un conseiller en communication en entreprise ne se réduit pas à proposer des plans médias et des discours « clé en main » : il est là aussi pour aider les membres des équipes de direction à faire émerger eux-mêmes leur propre parole et à exprimer une vision partagée.

La compétence essentielle d'un manager ne réside pas seulement dans sa maîtrise du métier : elle tient aussi à la qualité des rapports établis avec ses subordonnés, à sa gestion de tous les processus relationnels internes et externes à l'entreprise, à son positionnement de donneur d'ordres *et* de responsable ressource ; voire à l'exercice d'un leadership fondé sur l'empathie et la capacité de créer du lien, paramètres clés de la relation d'aide...

Je pourrais multiplier les exemples. En fait, il n'est guère de domaine de l'activité humaine impliquant un rapport entre deux ou plusieurs personnes, qui ne mette en jeu, sous une forme ou sous une autre, la relation d'aide. Celle-ci concerne au fond toute personne qui cherche à mieux vivre ses relations avec les autres, en développant sa capacité de créer du lien.

C'est-à-dire, potentiellement, chacun d'entre nous !

LE PROJET DE CE LIVRE...

Le projet de ce livre est né de mon souci de mettre en perspective mes différentes expériences d'accompagnement vécues depuis le début des années 1970. Et par là, de **donner au coaching sa juste place dans le vaste champ des démarches de la relation d'aide.**

Cette forme spécifique, et en même temps, intégrative, d'accompagnement des personnes et des organisations qu'offre le coaching, s'occupe plutôt du « dessus de l'iceberg » : le coach et son(ses) client(s) focalisent leur travail sur l'ici et le maintenant de la problématique professionnelle ou managériale ; il s'attache à élargir le champ des possibles, sans plonger sous la « surface de flottaison », c'est-à-dire sans nécessairement chercher à entrer dans les structures sous-jacentes liées à l'histoire passée, à la psychologie profonde ou à la vie intérieure des personnes.

La spécificité du coaching

Bien sûr, le passé peut être évoqué, de même que les problèmes d'ordre psychologique. C'est même nécessaire si l'on veut susciter un changement profond – c'est-à-dire un changement dans lequel la personne remet en question son cadre de référence, son système de valeurs et de représentation du monde, ses schémas de pensée et d'action, et pas simplement ses comportements.

Mais le coaching n'a pas pour objet premier la réparation. Contrairement à ce qui se passe dans un travail thérapeutique, il ne s'agit pas d'opérer un retour en arrière dans l'histoire du sujet. La relation d'aide se déploie plutôt dans un processus d'actualisation de l'histoire et de préparation du futur pour la (les) personne(s) coachée(s).

L'éclairage de la thérapie

Pour autant, la pratique du coaching a beaucoup à gagner de l'expérience de la thérapie. À l'instar du thérapeute, s'il veut que l'accompagnement soit pertinent, qu'il « sonne juste », le coach doit constamment veiller à détecter les phénomènes susceptibles de le parasiter, puis procéder aux réajustements nécessaires. Tout en focalisant la relation d'aide sur le dessus de l'iceberg, il demeure attentif à ce qui se joue sous la surface entre son client et lui-même.

Le coach y parvient en mobilisant des ressources initialement développées dans le champ de la thérapie : l'intelligence émotionnelle, la mise en œuvre de ce que j'ai appelé la « troisième écoute »¹, ou encore d'outils de diagnostic intégratifs tels que les bio-scénarios dont nous reparlerons plus loin dans ce livre.

Tout au long du travail d'accompagnement, cela lui permet de déjouer les pièges de la répétition inconsciente de traumatismes, de scènes, de problèmes, de rôles vécus ailleurs et en d'autres temps.

1. Au-delà de la « première écoute » de l'autre (la prise en compte du discours verbal) et de la « deuxième écoute » (la prise en compte des messages non verbaux et corporels – voix, gestes, expressions faciales, etc.), la « troisième écoute » réside dans l'écoute de soi-même (corps, émotions, fantasmes et comportements) qui est source d'information sur soi en tant que récepteur de ce que l'autre émet inconsciemment.

C'est ainsi que la relation redevenue «juste» peut constituer réellement le lieu d'une co-élaboration de solutions rétablissant la personne dans sa **liberté**, sa **responsabilité** et son **choix de possibles**.

Accueillir la personne dans sa globalité

J'ai donc souhaité, dans un premier temps, axer cet ouvrage sur les éléments clés de mon cadre de référence de thérapeute, que j'ai mis depuis de longues années au service de ma pratique de coach ; voulant ainsi, d'une certaine manière, faire justice à mon expérience de thérapeute.

Mais au fur et à mesure de l'avancée du travail de réflexion et d'écriture, j'ai réalisé que mon propos était plus vaste. Son ambition ne se limite pas à situer le coaching par rapport à la thérapie, ni à dire en quoi celle-ci peut nourrir celui-là. Il vise, plus largement, à positionner le coaching et la thérapie dans une **approche pluridimensionnelle de la relation d'aide**. En effet, si on veut l'inscrire dans un projet de croissance de la personne et de développement de son potentiel, l'accompagnement doit prendre en compte la globalité de l'être humain.

Pour formaliser cette idée, j'ai proposé le modèle de la «colonne vertébrale d'identité», qui permet de distinguer neuf niveaux identitaires spécifiques mais corrélés, constitutifs du sujet humain².

Bien entendu aucun modèle, aussi sophistiqué soit-il, ne saurait rendre réellement compte du mystère de l'identité de la personne, ni de sa complexité. Néanmoins, le fait d'identifier ces diverses couches identitaires permet également de spécifier différentes formes de relation d'aide, voire les métiers correspondant à chacun de ces niveaux. La posture d'un thérapeute n'est pas celle d'un coach, et ces postures ne sont pas non plus assimilables à celles d'un formateur, d'un conseiller en stratégie ou d'un guide spirituel. Il convient d'éviter la confusion des rôles.

Replacer l'essentiel au cœur de l'important

Pourtant, lorsqu'en tant que thérapeute ou que coach, j'accompagne une personne, tout en ne voulant pas amalgamer les rôles, il me paraît indispensable de l'accueillir dans sa globalité. De ne pas la «découper en ron-

2. Voir chapitre 1.

delles». Les choix de l'individu dans sa vie personnelle, familiale, sociale ou professionnelle, sont déterminés – et donc éclairés – par des niveaux de sens relevant des structures profondes de son identité : ses dimensions psychologiques, existentielles, spirituelles, voire confessionnelles.

Comprendre et accueillir cette part «essentielle» de l'être humain, pour la replacer au cœur de l'«important» (la vie sociale et professionnelle)³ : voilà l'enjeu du coaching comme, dans un autre registre, celui d'une thérapie humaniste intégrative.

Développer le «Prince» qui est en nous

Cette conception de la relation d'aide prend sa véritable signification dans la perspective d'une construction d'une **anthropologie humanisante**. Une anthropologie présupposant que si l'Homme est capable du pire, il l'est aussi du meilleur – l'histoire en a administré maintes fois la preuve, notamment au cours de ce ^{xx}e siècle clos il y a peu. Ce postulat rejoint la croyance fondamentale des philosophies humanistes et de la plupart des spiritualités : derrière nos masques, nos apparences, nos systèmes de défense, au plus profond de nous-mêmes, il existe une partie positive⁴.

Chacun peut l'appeler comme il le veut. Pour ma part, à la suite d'Éric Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle, je la nomme «le Prince» (ou «la Princesse»). Le Prince n'est autre que le sujet humain potentiellement libre, car en devenir d'être la personne responsable de ses choix, cohérent avec ses valeurs, acteur de son propre changement et de son chemin de vie.

Accompagner sans réduire la complexité

Parce qu'il s'agit de l'humain, cette anthropologie s'inscrit également, par définition, dans le champ de la complexité. La personne est regardée comme un «tout» complexe : tout à la fois sujet en croissance (pour

3. Ces termes de l'«essentiel» et de l'«important» se réfèrent à des propos d'Olivier Lecerf dans son ouvrage *Au risque de gagner* (Éditions de Fallois 1991), et aux échanges personnels que j'ai eus avec lui, ainsi qu'à des échanges avec Bertrand Martin que j'ai relatés dans mon livre *Les Responsables Porteurs de Sens*.

4. En référence à la tradition spirituelle chrétienne par exemple, on parlera de l'être humain qui a gardé en lui l'«image» du Divin, même s'il a à retrouver la «ressemblance» à cette image.

lui-même et les autres) et objet de production (du point de vue des systèmes et des organisations dont il fait partie), en relation avec d'autres sujets humains et un environnement avec lesquels il interagit. Absolument irréductible à l'une ou l'autre seulement de ces polarités.

Construire un «être dans le monde»

Dans cette anthropologie, la relation d'aide prend une place centrale. Si nous voulons développer ce que nous sommes déjà par nature, non pas un individu isolé, un ego séparé des autres, mais un «être de relation», voire un «être de communion», cela ne peut se faire qu'à travers un travail intersubjectif. **La relation est au cœur de l'ontologie**: il s'agit de construire un «être dans le monde», un «être avec les autres». Cette construction nécessite des accompagnements.

Les différents métiers de la relation d'aide existent pour cela, selon les besoins et les niveaux d'identité en jeu. Toutes ces approches de l'accompagnement des personnes ne sauraient se réduire à des techniques. Elles correspondent à différentes façons de vivre et d'explorer le faisceau de relations et de postures qu'implique l'intersubjectivité. Celle-ci forme, en quelque sorte, leur «tronc commun».

L'intersubjectivité comme lieu d'élaboration de l'identité

Dès lors qu'elle s'ouvre à une dimension humaniste, la relation d'aide vise en effet à rétablir les personnes, non seulement dans leur **sécurité ontologique**⁵, mais aussi dans leur **capacité d'altérité, de relation** et de **partage d'un bien commun**. Elle opère dans cet espace que les psychanalystes tentent de théoriser, faisant référence aux deux topiques freudiennes, comme une «troisième topique»⁶. À savoir l'espace de l'intersubjectivité, en tant que le lieu de construction de l'autre par soi-même et de soi-même par l'autre.

5. Par «sécurité ontologique», j'entends cette sécurité faite de confiance en soi et d'estime de soi, de sérénité et de tranquillité d'être, d'équanimité.

6. Rappelons les deux topiques freudiennes, organisations de la structure psychique, ou «topiques», identifiées par Freud: première topique: Conscient, Préconscient, Inconscient; deuxième topique: Surmoi, Moi, Ça.

Pour aider autrui à se (re)construire, il faut que je sois moi-même dans un processus de (re)construction et de remise en question personnelles. Me développant en tant que personne, à travers ce développement, je deviens le levier qui aide la personne accompagnée à se remettre en question et à grandir à son tour.

La relation d'aide : un processus d'« énaction »

Cette dynamique intersubjective peut se nouer entre une personne et une autre personne (*one to one*), entre une personne et un groupe de personnes (*one to few, one to many*), aussi bien qu'entre plusieurs groupes de personnes (ce qui se produit, par exemple, quand un cabinet de coaching devient coach d'une organisation et établit ainsi une relation de système à système).

Dans tous les cas, elle n'a de sens qu'animée par un **travail de déconstruction, de reconstruction et de reconfiguration permanentes**. La relation d'aide se définit avant tout comme une « énaction » : à savoir, une mise en action, bâtissant des représentations éphémères et en constante redéfinition, les plus pertinentes possibles pour les personnes, les équipes ou les organisations, en fonction des situations vécues.⁷

Dans cette logique d'émergence et de récursivité⁸, **je co-construis en même temps les personnes et le monde**. La relation d'aide devient un vecteur de transformation, à la fois des personnes accompagnées et des personnes accompagnantes ; et *via* ce processus de transformation, le vecteur d'une construction du lien social, du corps social, et finalement, d'une construction et d'une humanisation du monde⁹.

7. Le terme d'« énaction » a été proposé par le neurobiologiste et philosophe chilien Francisco Varela pour désigner le processus qui permet aux organismes vivants de se construire eux-mêmes en permanence du fait de leurs interactions avec leur environnement.

8. Récursivité : mécanisme de rétro-action où le tout génère la partie et la partie génère le tout.

9. En cohérence avec ma foi spirituelle et confessionnelle, selon laquelle « Dieu divinise ce que nous humanisons » (selon la magnifique formule de François Varillon dans *Joie de croire, joie de vivre*, Éditions Centurion, 1981), je situe pour moi-même et pour moi-même seulement – avec un absolu respect des autres cadres de référence existants – ce travail d'humanisation dans une perspective spirituelle et confessionnelle chrétienne.

En aidant l'autre à se construire, je me construis moi-même.
En construisant la relation, je construis le monde.

COMMENT EST ORGANISÉ CET OUVRAGE...

Lors de sa première édition, en 2008, cet ouvrage comptait sept chapitres. La proposition de mon éditeur de le réimprimer en l'actualisant m'a conduit à le relire attentivement, dans cette perspective d'une réédition. Avec dix ans de recul, j'en ai ainsi revisité le contenu en m'efforçant de le regarder d'un œil neuf. La bonne surprise a été de m'y reconnaître entièrement, d'y retrouver une synthèse de mes idées et de ma pratique qui garde à la fois sa pertinence et son originalité, et donc toute sa place dans l'ensemble de mes publications. À mes yeux le propos n'a pas pris une ride : d'où mon choix de pas toucher à l'existant, de ne rien réécrire ni retrancher dans le texte de la première édition.

Cette relecture n'en a pas moins remobilisé chez moi un certain nombre de réflexions liées aux nombreuses situations que j'aie eu à gérer, au cours des dix dernières années, en tant que thérapeute et surtout en tant que coach et enseignant, puisque dans cette période ma pratique professionnelle s'est plus particulièrement centrée sur le coaching – individuel, d'équipe ou d'organisation – et sa transmission. Cette nouvelle décennie d'expérience de l'accompagnement des personnes et des collectifs de travail m'a permis d'approfondir ou de préciser différents aspects de l'anthropologie – terme que j'emploie ici au sens de « conception de l'être humain » – qui sous-tend ou devrait sous-tendre toute pratique de la relation d'aide.

Il s'agit de soutenir le développement des personnes et/ou des organisations par une anthropologie qui ne soit pas réductrice, en ce qu'elle ne se résume pas au projet de construction d'individus hyperrationnels, avec un cerveau gauche hypertrophié et cloisonné. L'homme n'est pas qu'un être de raison, un pur intellect : c'est un être multidimensionnel doté d'un cogito, d'un corps, d'un psychisme et d'un esprit – d'aucuns, dont je fais partie, diront une âme, et un esprit. L'accès à cette anthropologie intégrative qui considère et accueille la personne dans son entièreté passe

ainsi par l'ouverture de la relation d'aide à l'intelligence émotionnelle, ainsi qu'à un travail sur le corps. Un travail pour lequel les Bio-scénarios constituent un outil particulièrement efficient.

Afin de mieux souligner cet enjeu à mes yeux absolument essentiel, j'ai souhaité enrichir l'ouvrage en y ajoutant quelques commentaires qui en fournissent en même temps autant de clés de lecture. Ces nouveaux développements forment la matière du premier des huit chapitres que comporte désormais cette nouvelle édition d'*Au Cœur de la relation d'aide*.

Dans un deuxième chapitre, je propose un modèle rassemblant et situant les différents niveaux de l'identité susceptibles d'être révélés et dynamisés par le processus d'accompagnement. Je désigne ce modèle sous le nom de « **colonne vertébrale de l'identité** ».

Nous verrons dans le chapitre 3 comment l'ambition de la relation d'aide s'incarne dans l'expérience, de ce que j'ai appelé la **Thérapie Intégrative Pondérée** (TIP), une démarche qui transcende les différences et les clivages entre les diverses approches de la thérapie et rétablit la personne dans sa cohérence.

Je montrerai ensuite, dans le chapitre 4, que le **coaching constructiviste**, tout en se déployant dans un autre espace, s'inscrit dans le même projet. Forme singulière autant qu'universelle de la relation d'aide, le coaching, tel qu'il est vécu et transmis dans le cadre de l'enseignement CT¹⁰, se définit par une double dimension intégrative : horizontale (l'accompagnement traverse la pluralité des champs épistémologiques, de l'individuel au collectif) et verticale (l'accompagnement n'ignore aucune des couches d'identité de la personne).

Quelle que soit la forme de l'accompagnement, l'objet explicite ou implicite de la relation d'aide est toujours un **développement de l'autonomie** des acteurs. Je proposerai dans le chapitre 5 un modèle relatif à ce processus d'autonomisation, prenant en compte non seulement l'évolution de la personne accompagnée, mais également le travail identitaire à vivre par la personne accompagnante, ainsi que le travail intersubjectif à l'œuvre dans la relation.

10. CT : abréviation de la culture Coach and Team[®] dispensée dans le réseau d'écoles de formations au coaching développé sous mon impulsion et ma supervision.

Pour conclure la première partie du livre, je traiterai dans le chapitre 6 de ce point nodal de la relation d'aide que représente le **processus parallèle**. En sollicitant à la fois l'écoute corporelle, l'écoute émotionnelle, l'écoute cognitive et l'écoute comportementale ou fantasmatique, il devient possible d'analyser les phénomènes inconscients et les jeux du contre-transfert. La compréhension du processus parallèle, holomorphique¹¹ de la relation intersubjective, est la clé de lecture qui permet de s'assurer de la justesse de cette relation, donc du travail d'accompagnement.

Les **Bio-scénarios** fournissent un outil théorique et pratique capable d'éclairer aussi bien la Thérapie Intégrative Pondérée que le coaching. S'ils sont un vecteur explicite de l'acte thérapeutique, les bio-scénarios fournissent aussi une « quille » au coaching : bien que restant sous la ligne de flottaison, ils donnent au cadre de diagnostic et d'intervention du coach son poids et son équilibre. Ce développement s'inscrit dans la continuité du travail poursuivi par Jean-Michel Fourcade et moi-même depuis plus de 25 ans, restitué dans notre livre *Les Bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit*¹².

Le chapitre 7 précise la nature de ce modèle, ainsi que son apport pour la pratique de la relation d'aide. Pour chacun des cinq bio-scénarios spécifiques, le lecteur trouvera en annexe le détail des éléments pertinents pour opérer le diagnostic et constituer le plan d'intervention d'un travail d'accompagnement. Enfin ce chapitre se termine par le travail en piscine d'eau chaude, en tant qu'exemple de pratique d'accompagnement éclairée par les bio-scénarios.

Dans le chapitre 8, je tenterai de tracer les contours de l'anthropologie humanisante qui s'inscrit en filigrane dans la relation d'aide et, *in fine*, la dépasse. La caractéristique de cette anthropologie réside dans le fait qu'elle rassemble et intègre les différents niveaux d'identité de la personne. Je tenterai de montrer comment, à travers la relation d'aide, le développement professionnel ou organisationnel, et plus généralement de la capacité d'action dans le monde, peuvent entrer en résonance avec le développement profond de la personne, pour une **véritable croissance**,

11. Holomorphique : du grec *holos* et *morphos*, « qui a la forme du tout ».

12. Publié une première fois en 1981, l'ouvrage a fait l'objet d'une nouvelle publication dans une version enrichie en 2007 chez InterEditions.

une plus grande **unité de la personne** et une pleine **réalisation de son potentiel**.

EN GUISE DE DÉDICACE...

Le propos de ce livre, on l'aura compris, s'adresse à un public bien plus large que celui des thérapeutes et des coaches.

Je pense qu'il peut être utile aux autres professionnels de l'accompagnement, pour les aider à mieux comprendre et donner du sens à leurs propres pratiques.

Je le crois même susceptible d'intéresser toute personne souhaitant mieux connaître cet univers de la relation d'aide, en tant qu'accompagnant ou comme accompagné.

Autrement dit, cet ouvrage s'adresse à chacun de nous.

Je le dédie à chaque personne qui aspire à mieux prendre sa vie en main, à traiter ses enjeux et ses problèmes et à se développer, en construisant sa liberté et progressivement, sa responsabilité à travers sa relation avec les autres.

1

ACCUEILLIR LA PERSONNE DANS SA GLOBALITÉ ET SA COMPLEXITÉ

LA RELATION DE COACHING se met en place le plus souvent à partir d'une demande de la (ou des) personne(s), de traiter les difficultés qu'elle(s) rencontre(nt) dans son(leur) écosystème, en se centrant sur les enjeux, les problèmes à résoudre, les situations à améliorer, les décisions à prendre, etc. Cependant, l'accompagnement ne saurait être réduit à cette dimension opérationnelle. Dans tous les cas, il contribue plus fondamentalement à une construction-reconfiguration de l'identité du(des) acteur(s) accompagné(s). Les questions qui se posent alors sont les suivantes : Quelle identité s'agit-il de construire ? Et pour quelle finalité anthropologique ?

Même s'il n'a pas a priori vocation à explorer aussi profondément l'esprit humain qu'une psychothérapie ou un accompagnement spirituel, le coaching est tout entier traversé par ce questionnement. Il l'est d'autant plus que ce métier, du moins tel que je le pratique et l'enseigne, se définit d'abord par son caractère intégratif. Lorsqu'il accompagne un client dans sa vie professionnelle, le coach veille à rester ancré dans ce champ qui légitime son intervention. Mais il s'efforce en même temps d'accueillir et de comprendre son interlocuteur dans sa globalité : il ne lui demande pas de faire abstraction de sa vie privée, ni de laisser ses émotions, son inconscient ou ses croyances intimes à la porte. C'est même parce que qu'il prendra en compte *dans une certaine mesure* ce vécu relevant du domaine de l'« essentiel » chez la personne, que le coach pourra l'aider à traiter ce qui se rapporte au domaine de l'« important », c'est-à-dire ici ses enjeux professionnels.

Toute la spécificité, l'éthique et le savoir-faire du coaching tiennent à ce « dans une certaine mesure ». Bien que le coach ne soit pas focalisé sur l'écoute du psychisme profond de son client, il ne peut pas en faire totalement l'économie. Et bien que ni sa posture, ni son travail se confondent avec ceux d'un thérapeute, ils ont d'évidence un effet thérapeutique : généralement à l'issue de l'accompagnement la personne accompagnée se vivra elle-même, et vivra ses relations aux autres, d'une façon plus « saine » et plus apaisée. Au-delà des réponses apportées à la situation qui a justifié l'intervention, le coaching activera chez elle des zones énergétiques réparatrices, à différents niveaux de sa structure identitaire et relationnelle. On retrouve la même porosité entre le champ du coaching et ceux de la formation : sans se positionner comme un formateur ou un éducateur, à travers le processus d'énaction le coach contribue à créer une dynamique d'apprentissage, d'acquisition de nouvelles manières d'être et de faire, et donc de développement personnel. De même, s'il ne se définit pas comme un « fournisseur de solutions », ce qui le distingue radicalement du métier de conseil, par son écoute empathique et son effet de levier (*leverage*) il aide l'autre à élaborer ses décisions et choix d'action.

Ainsi, le coaching se déploie dans un espace-temps, sur un registre et selon des modalités qui lui sont spécifiques, différents de ceux des autres métiers de la relation d'aide, tout en partageant une partie de sa substance avec eux : il leur est partiellement consubstantiel. C'est un métier qui s'exerce en permanence « sur les frontières » – c'est là toute sa richesse et aussi sa difficulté. Parce que la « matière » qu'il travaille est l'humain, le coach est placé en face d'une complexité irréductible, mais aussi et en même temps à l'intérieur de cette complexité dont il est parti prenante et dont il lui est impossible de s'extraire. Il se doit de l'intégrer de plusieurs façons.

Dans l'accueil et la construction de son propre cadre de référence, tout d'abord. La pratique du coaching questionnant tout ce qui nous constitue comme êtres humains, la formation à ce métier balaye un vaste ensemble de champs épistémologiques qui va de la psychologie des profondeurs à la sociologie des organisations, en passant par la philosophie, les sciences cognitives, la psycho-sociologie ou les théories du management. Il s'agit toujours de se demander en quoi l'accompagnement

proposé par le coach, les interventions qu'il met en œuvre, la relation qu'il gère, sont constitutifs et constructifs d'une anthropologie pertinente pour la personne au-delà même de la situation à traiter. Ce cadre de référence que le coach se forgera puis qu'il enrichira et devra actualiser tout au long de son parcours professionnel, l'aidera dans son souci de trouver en permanence le plus juste positionnement possible.

INTÉGRER LES PARADOXES ET L'AMBIGUÏTÉ

Pour accueillir la complexité inhérente au coaching et à son objet, l'accompagnateur a également besoin de «GPS conceptuels», capables de le guider à chaque fois qu'il devra décider de ses modalités d'intervention en intelligence de situation. J'ai élaboré dans cette optique plusieurs modèles, proposant sous des angles différents une vision pluridimensionnelle de la personne.

Ainsi la notion de **Colonne vertébrale de l'identité**, présentée pour la première fois dans mon livre *Les Responsables porteur de sens*. Dans le chapitre 2 nous reviendrons sur ce modèle qui distingue neuf niveaux d'ordre participant à la construction identitaire de la personne humaine. La métaphore de la colonne vertébrale exprime bien la façon dont ces neuf niveaux s'articulent les uns aux autres. Chaque «vertèbre» a son rôle à jouer, aucune ne doit être ignorée ni confondue avec une autre. On retrouve ici la notion de «niveau d'ordre» théorisée par André Comte-Sponville¹³. Celui-ci distingue quatre ordres régissant les rapports sociaux, de niveau d'élévation croissant: l'ordre économico-technoscientifique, l'ordre juridico-politique, l'ordre de la morale, et tout en haut de l'échelle, l'ordre de l'amour – soit selon Comte-Sponville, «tout ce qu'on fait par amour» de la vérité, de la liberté, de son prochain ou de l'humanité, l'amour représentant la valeur suprême. Ces quatre ordres sont «nécessaires» mais aucun d'eux n'est «suffisant» en lui-même pour fonder des rapports humains harmonieux. Chacun a besoin des autres, et méconnaître cette interdépendance conduit à pervertir les relations humaines. Ignorer les ordres inférieurs ou les assimiler aux ordres

13. André Comte-Sponville, *Le Capitalisme est-il moral?*, Albin Michel, 2004.

supérieurs, c'est verser dans l'angélisme. Lorsqu'à l'inverse on ignore les ordres supérieurs ou qu'on les rabat sur les ordres inférieurs, on tombe dans la barbarie. Et on est dans la tyrannie lorsqu'un seul ordre compte à l'exclusion de tous les autres. Pour reprendre mes propres catégories logiques, considérer l'univers professionnel comme devant être guidé exclusivement par des valeurs existentielles ou spirituelles revient à faire de l'angélisme. Ramener les enjeux de la personne à des objectifs managériaux ou organisationnels, c'est pratiquer au contraire une forme de barbarie. Et chez ceux ou celles qui ne vivent que pour la réussite professionnelle ou managériale, ces niveaux d'identité deviennent des champs de conscience tyranniques. Je ne m'étendrai pas davantage ici sur le sujet. Dans d'autres ouvrages, notamment *Mes dix Stratégies de coaching*, je montre pourquoi, l'être humain étant tout à la fois objet de production et sujet en croissance au sein de l'entreprise, l'ambiguïté et les paradoxes existentiels y sont irréductibles. Un management qui ne se préoccupe que du seul objet de production, en méprisant ou en oubliant le sujet en croissance, est voué inéluctablement à l'échec. De même qu'irait « dans le mur » une gestion des ressources humaines qui verrait l'entreprise comme un lieu de développement personnel sans avoir en même temps le souci du résultat et du bien commun. Pour le responsable d'une équipe ou d'une organisation, comme bien sûr pour son coach, l'enjeu est d'intégrer l'ambiguïté et les paradoxes découlant de cette complexité.

ADOPTER UN POINT DE VUE « MÉTA »

Si chaque niveau d'identité doit être reconnu et traité pour lui-même, tous sont liés les uns aux autres, comme les vertèbres dans le corps humain. Chacun de nos actes dans notre vie professionnelle et sociale entre en résonance – ou en dissonance – avec les composantes les plus intimes de notre personnalité. Les dimensions privée, psychologique, existentielle, spirituelle, voire confessionnelle de notre existence colorent plus ou moins, d'une façon ou d'une autre, l'ensemble de notre expérience. Y compris lorsqu'il travaille dans le monde des organisations, le coach doit être d'autant plus à l'écoute de ces niveaux de sens, qu'une large part de son travail vise à aider la personne à donner ou redonner davantage de

cohérence à sa structure identitaire. D'où l'intérêt de cet autre modèle anthropologique que nous explorerons dans le chapitre 3 : la **Thérapie intégrative pondérée**. Derrière ce modèle – au nom un peu abscons, je le reconnais –, la conviction que dans toute forme de relation d'aide, l'accompagnement d'autrui dénote une certaine idée que nous nous faisons de la « santé » de l'être humain. Il n'est pas besoin d'être malade pour considérer que l'on peut se « soigner », au sens de prendre soin de soi-même et des autres. Et que l'on peut avancer avec l'aide d'un professionnel de l'accompagnement sur un chemin de « guérison », à entendre comme un dépassement de ses blocages ou de ses sujétions, une croissance plus équilibrée vers plus de liberté et de responsabilité.

Il importe certes de ne pas confondre les places ni les rôles. Un coach n'est pas un thérapeute. Il y a des formes de blessures qu'il n'a pas les moyens ni même le projet de traiter. Lorsque la demande de la personne accompagnée n'est pas du registre du coaching, il lui appartient de réorienter son interlocuteur vers d'autres instances. Pour autant, la démarche du coach peut et doit s'inspirer, se féconder, se nourrir d'approches relevant du champ thérapeutique. Le principe essentiel consiste, là encore, à regarder la personne dans sa complexité et sa globalité. À ne pas se contenter d'un éclairage monochrome. Chaque modèle thérapeutique – la médecine classique, les psychothérapies d'inspirations diverses, la psychanalyse, les différentes approches de psychologie humaniste, les médecines orientales, etc. – offre un point de vue qui reste trop souvent univoque et donc limitatif sur la nature humaine. Chacun de ces vecteurs nous donne accès à une partie seulement de ce qui le constitue. Sans doute le rêve d'une compréhension totale restera à jamais inaccessible, et c'est probablement tant mieux. Mais nous pouvons élargir le scope en adoptant un point de vue « méta », autrement dit en nous familiarisant avec plusieurs de ces approches, ou mieux en nous y formant puis en les pratiquant, de façon à avoir une approche multivectorielle de la personne. Il s'agit d'intégrer les trois dimensions fondamentales de l'être humain que représentent son esprit (son âme), son psychisme et son corps. Nul individu n'est unidimensionnel. La personne accompagnée constitue une entité pneuma-psycho-somatique, au même titre que celle qui l'accompagne. Le neurologue et psychiatre Viktor Frankl, le créateur de la logothérapie qui se caractérise par la prise en compte du besoin de sens chez

le patient, l'a montré de façon lumineuse : au-delà d'une représentation psychosomatique, c'est l'accès à la noétique, c'est-à-dire à la dimension existentielle de la personne, qui ouvre ici le chemin vers la guérison ou la transformation structurelle que j'appelle la *transformation*. S'il y a bien des causes psychiques ou somatiques à la souffrance, si la maladie psychique peut procéder de causes somatiques, et la maladie somatique de causes psychiques, il existe aussi des blessures dont l'origine est existentielle ou même spirituelle. Seule une représentation non-réductrice de la nature humaine peut nous permettre de les identifier.

L'OUVERTURE ÉMOTIONNELLE

Pour en revenir au coaching, je crois profondément que le développement professionnel ou managérial n'est pas incompatible avec le développement de l'individu sur les plans psychologique, éthique, existentiel voire spirituel. Autrement dit qu'il peut permettre de cultiver chez les acteurs des qualités d'altérité, d'oblativité, d'engagement pour le bien commun. À l'inverse, j'en suis tout autant convaincu, et même s'il existe bien des risques de déviation ou de manipulation, le développement personnel peut conduire à plus de responsabilisation des acteurs, à des relations humaines plus justes et à plus d'intelligence collective au sein des organisations. Et donc à un meilleur fonctionnement de celles-ci. Pour cela, il ne faut jamais perdre de vue l'interdépendance des différents niveaux logiques de notre travail, ni les interactions incessantes des multiples dimensions des personnes avec lesquelles nous travaillons. Les modèles de la Colonne vertébrale de l'identité et de la Thérapie intégrative pondérée aident le coach – ou le formateur, l'éducateur, le soignant... – à prendre conscience de cette consubstantialité, puis à en faire la boussole de sa réflexion et de sa pratique.

Parmi les champs auxquels ce livre invite le lecteur à s'ouvrir, il y a bien sûr l'**intelligence émotionnelle**. Dans les écoles d'une manière générale, et les écoles de management en particulier, la formation se focalise surtout sur l'acquisition des savoirs, des capacités de raisonnement, des compétences analytiques, qui relèvent principalement de notre hémisphère cérébral gauche. Cependant nous ne sommes pas seulement

des êtres rationnels. La nature nous a dotés de trois autres cerveaux : l'hémisphère cérébral droit, où siègent plutôt l'émotion, l'imagination et la créativité, le cerveau du cœur et le cerveau du ventre. Parce qu'elle fonctionne avec ces trois autres cerveaux qui restent beaucoup trop ignorés dans le monde professionnel et celui des organisations, l'intelligence émotionnelle y est peu ou pas développée. De nombreux travaux ont pourtant montré les liens étroits qu'elle entretient avec les compétences managériales. Dans la capacité à motiver et à amener les personnes à collaborer, la gestion des conflits, l'ouverture au changement et même les prises de décision, l'intelligence émotionnelle compte souvent plus que l'intelligence cognitive. Selon Daniel Goleman, l'un des grands spécialistes du sujet¹⁴, cette forme d'intelligence comporte quatre niveaux principaux :

S'ouvrir aux émotions – les siennes propres et celles des autres –, c'est d'abord s'ouvrir aux informations qu'elles transmettent, lesquelles vont permettre d'élargir son champ de conscience, de développer sa conscience de soi.

C'est aussi développer sa capacité de gérer ces émotions, et par là sa maîtrise de soi.

Être en contact avec ses propres émotions et celles des autres permet également de développer ses facultés non seulement de sympathie mais aussi et surtout d'empathie, et d'augmenter ainsi sa capacité relationnelle et sa conscience sociale : la capacité d'empathie étant, pour moi, une composante essentielle du leadership.

Enfin, cette ouverture émotionnelle débouche sur une plus grande aptitude à gérer des relations en favorisant la croissance des parties prenantes.

On voit bien en quoi ces différentes compétences peuvent conditionner le développement managérial. La question qui se pose au responsable dans une relation de leadership, comme au coach dans une relation d'accompagnement où à toute autre personne exerçant un métier de la relation d'aide, est dès lors la suivante : comment et jusqu'où peut-on accéder à cette dimension émotionnelle, en soi-même et chez ses interlocuteurs ?

14. Cf. Daniel Goleman, *L'Intelligence émotionnelle* (2 tomes), J'ai lu, 2003.

Chez chacun de nous, les émotions composent une sorte de millefeuille, une stratification de couches de profondeur croissante. La couche la plus extérieure, à la fois la plus évidente et la plus explicite, est celle des émotions permises. Viennent ensuite les émotions ressenties mais réprimées, puis profondément enfouies sous la surface, les émotions refoulées et donc inconscientes. Dans toute société, l'expression des émotions est régulée culturellement en fonction des sexes, des âges, des situations sociales, des circonstances de la vie, etc. On accepte par exemple des femmes ou des enfants qu'ils manifestent des émotions comme la tristesse et la peur, que l'on tolère généralement moins chez les hommes. À l'inverse, on autorise souvent l'expression de la colère chez les hommes, bien davantage que chez les femmes. Les émotions ont droit de cité dans l'espace de la vie privée, ou dans certains moments de la vie sociale telle qu'une cérémonie de deuil, beaucoup moins dans le monde de l'entreprise où les montrer est généralement considéré comme un signe de faiblesse. Être un professionnel dans la plupart des cas, c'est être quelqu'un qui n'exprime pas ses émotions, a fortiori ne les partage pas. Ainsi l'univers médical est-il souvent traversé par une répartition des rôles : le médecin, censé ne pas s'investir dans la relation interpersonnelle, ne doit pas se laisser embarquer par ses émotions ; et c'est auprès de l'infirmier(e) ou de l'aide-soignant(e) que le patient va trouver la relation nourricière dont il a besoin. Rares sont les métiers où l'ouverture émotionnelle n'est pas suspecte ou connotée de non-professionnalisme. Chaque personne – en fonction de son histoire personnelle, de son statut social, des épreuves qu'elle traverse, de ses rencontres, etc. – s'autorise ainsi à vivre certaines émotions mais pas d'autres qu'elle réprime ou refoule en elle-même, construisant couche par couche son millefeuille émotionnel particulier. Lorsqu'elles sont liées à des blessures personnelles, ces stratifications conduisent à élaborer des défenses, des évitements, ce qu'on appelle en Analyse transactionnelle des *émotions racket*. C'est-à-dire des sentiments, des comportements ou des pensées « parasites » qui vont permettre à la personne de vivre autre chose que l'émotion « juste » qu'elle n'a pas le droit, ou qu'elle ne se donne pas le droit de vivre. Le terme « racket » traduit bien la double nature intrapsychique et relationnelle du phénomène. Passer son temps à se plaindre, par exemple, peut être une façon d'extorquer l'attention d'autrui, de s'exploiter soi-même et d'exploiter l'autre dans une forme de « racket émotionnel », d'extorsion d'attention.

Pour ne pas être le jouet de ses émotions conscientes, réprimées ou inconscientes, il faut commencer par les reconnaître. Les guides de management rappellent comme un mantra la nécessité de « maîtriser ses émotions ». J'affirme qu'avant de prétendre les maîtriser, il faut apprendre à les accueillir, les explorer, s'efforcer de les comprendre et d'apprécier leur impact sur nos façons de penser et d'agir. Se fermer à ses émotions, c'est le plus sûr moyen d'en devenir plus ou moins consciemment l'otage. Inversement, prendre conscience qu'il y a de la répression et du refoulement est déjà une façon de s'ouvrir. Comment aller plus loin dans le cadre d'une relation d'aide ? S'agissant de l'accompagnateur, je n'insisterai jamais assez sur l'importance d'un travail sur soi mené de préférence dans un lieu thérapeutique. Dans ce travail, grâce à lui, il apprendra à écouter ses émotions et celles de la personne qu'il accompagne, à la comprendre mais aussi à accueillir à travers elles les éléments inconscients dont elles sont le percolateur et le révélateur. Sans aller – s'il n'est pas soignant – jusqu'à développer des compétences psychothérapeutiques, il s'exercera à décoder les différentes formes de transfert susceptibles d'envahir la relation. Il pourra ainsi accéder à la gestion de son propre contre-transfert, et créer les conditions d'une alliance saine entre les personnes, indispensable à la réussite du travail d'accompagnement.

LES BIO-SCENARIOS ET LE TRAVAIL SUR LE CORPS

Pour ma part je n'ai jamais cessé d'être soucieux de ce travail sur moi-même. C'est là que j'ai découvert et expérimenté, il y a une quarantaine d'années, un vecteur dont j'ai pu constater la pertinence et l'efficacité tout au long de mon expérience de thérapeute, de coach et de didacticien. Je veux parler des **Bio-scénarios**, auxquels je consacre le chapitre 7. Au croisement de l'Analyse transactionnelle et de la Bio-énergie, les Bio-scénarios fournissent un outil très puissant pour effectuer, non pas une exploration complète de la structure émotionnelle de la personne, mais une percée au travers de ses différentes couches, une sorte de « carottage » en profondeur, permettant à l'accompagnant comme à l'accompagné d'identifier les principales strates du millefeuille. Avec la découverte de cet outil extraordinaire, il y a eu pour moi, véritablement,

un avant et un après. Je souhaitais partager cette expérience avec mes lecteurs, c'est ce qui m'a conduit à placer les Bio-scénarios au cœur de ce livre.

L'après a été pour moi l'ouverture non seulement aux émotions, mais aussi au **travail corporel**, autrement dit à un travail sur l'image du corps, sur la différence entre le schéma corporel – la conscience de la dimension objective du corps – et sa représentation inconsciente. À partir de cette redécouverte du corps, cela a été également pour moi la révélation de l'expérience du toucher et du contact physique, en tant que satisfaction d'un besoin fondamental de l'être humain. Le besoin de contact corporel est souvent assimilé à la sexualité, alors qu'il n'est pas forcément ou pas seulement de nature sexuelle : le fait de toucher l'autre répond aussi, et souvent exclusivement, à un besoin archaïque de sensorialité (s'éprouver vivant grâce à l'exercice des sens) et d'une forme d'intimité et de communion avec l'autre. Au même titre que les émotions, le contact corporel (par exemple sous forme d'embrassement, ce que les Anglo-saxons nomment le *hug*) entre personnes de sexe différent ou non, est plus ou moins accepté selon les cultures, et au sein d'une même culture en fonction des personnes et des situations. Par exemple, s'il est considéré comme naturel qu'une mère touche ses enfants avec tendresse, c'est beaucoup moins vrai dans le cas d'un père. Dans certaines sociétés les hommes peuvent marcher dans la rue en se tenant par la main sans que ce comportement soit connoté sexuellement ; on y verrait ailleurs l'expression d'une relation qui n'est pas simplement amicale. Certaines occasions sont propices à des manifestations spectaculaires d'étreintes corporelles qui ne sont pas pour autant sexualisées : ainsi, les joueurs d'une équipe de football tombent dans les bras les uns les autres pour célébrer le but que l'un d'eux vient de marquer. L'embrassade des footballeurs traduit un besoin de communion et de partage qui va bien au-delà d'une simple joie communicative. Mais ce type d'attitude reste très inhabituel. En sport comme dans la vie professionnelle ou dans les rapports amicaux, il faut des circonstances exceptionnelles, telles qu'un événement à fêter, une performance à célébrer, pour pouvoir vivre ce type d'échange entre hommes, entre femmes ou entre hommes et femmes, sans se percevoir comme les otages d'une pulsion d'ordre sexuel. Il faut avoir « marqué un but » pour y accéder, alors que nous pourrions vivre dans une économie d'abondance où les *hugs*

viendraient chaque jour révéler et soutenir la profondeur des relations nouées entre les personnes. Dans nos formations de coachs, à chaque fois qu'au sein d'un groupe les participants ont la permission d'être proches physiquement, de se toucher et de s'embrasser tout en étant débarrassés de l'emprisonnement que représente la fantasmagorie sexuelle, ils vivent une libération extraordinaire. Comme l'ont montré notamment les travaux de Mélanie Klein, William Fairnbairn, Donald Winnicott, Heinz Kohut, John Bowlby, René Spitz ou plus récemment Jeremy Rifkin, le besoin le plus fondamental de l'être humain n'est pas la satisfaction de sa libido mais l'empathie. C'est-à-dire la possibilité de vivre des relations dans lesquelles les partenaires se sentent pleinement accueillis, compris et respectés pour ce qu'ils sont, tout en étant capables d'entrer en résonance émotionnelle, et par là dans une forme de conscience commune, voire de communion. L'expression « matrice d'empathie », proposée par Heinz Kohut, constitue en ce sens une belle métaphore de la relation d'aide et de ce qui doit s'y jouer.

LA PROFONDEUR DU COACHING

Je ne détaillerai pas ici plus avant ce travail sur le corps, pour lequel les Bio-Scénarios apportent de précieux points d'appui. Différents exercices permettent de prendre conscience de notre *armure corporelle* : l'expression désigne « l'organisation structurée de nos tensions et défenses corporelles inconscientes », correspondant à ce que le psychiatre et psychanalyste Wilhelm Reich a appelé le *caractère*. Ce caractère est un mécanisme de protection, une rigidification de nous-même qui commence dès notre plus jeune âge, absorbe les énergies refoulées et bloque la remontée d'émotions agréables ou désagréables susceptibles d'ébranler notre équilibre. L'objectif d'une thérapie, dans un premier temps, consiste à faire émerger ces stases énergétiques, ces blocages ou tensions corporelles, qui sont autant de lieux de mémoire où s'est inscrite l'histoire de la personne. Dans un second temps il s'agira d'intervenir sur ces lieux de mémoire, en réactivant certaines des scènes anciennes et des émotions qui y ont été refoulées, de façon à libérer l'énergie qui s'y est également bloquée et emmagasinée.

Encore une fois, ce type de travail rencontre ses limites dans une relation non thérapeutique. Le coach trouvera néanmoins dans les Bio-scénarios des grilles d'analyse qu'il pourra utiliser pour procéder à une lecture corporelle du « caractère » de la personne qu'il aura en face de lui. Cette prise en compte de l'autre dans son « système global », intégrant ses émotions, ses somatisations en même temps que son psychisme, ses croyances ou encore ses valeurs, déterminera tout son plan d'accompagnement et ses interventions. Et elle donnera au coaching sa profondeur singulière. La lecture corporelle pourra révéler de 50 à 80 % du scénario de la personne accompagnée, sans même qu'elle ait pris la parole. Si l'on compare la relation entre le coach et son client à la rencontre de deux icebergs, le travail va se centrer sur ce qui émerge au-dessus de la ligne de flottaison. Néanmoins, en réalisant quelques plongées vers la partie immergée de ces icebergs, le coach aura les moyens de mieux gérer son contre-transfert : en analysant ce que l'inconscient de son interlocuteur va provoquer en lui-même, il recueillera de précieux éléments de diagnostic sur ce qui est en jeu pour son client. Par ailleurs, ses interventions sur la partie émergée seront cohérentes avec les problématiques profondes voire inconscientes de la personne qu'il accompagne. Il pourra de ce fait mettre en place les protections et les permissions les plus adéquates. D'une manière plus générale, le coach va acquérir des capacités d'auto-diagnostic et de diagnostic, d'ouverture émotionnelle et de gestion de la relation grâce auxquelles il aidera son interlocuteur à passer, comme le disent les transactionnalistes, d'une énergie *liée* à une énergie *déliée* : toute cette énergie qui avait été stockée, retenue, refoulée dans le corps ou le psychisme va devenir disponible pour la personne. Cette énergie (re)devenue *libre*, elle va pouvoir la mettre tout entière au service d'une existence plus consciente et plus responsable. En ce sens, l'utilisation des Bio-scénarios dans le cadre de la relation d'aide peut être aussi regardée comme un vecteur d'humanisation.

2

DE L'IMPORTANT À L'ESSENTIEL : LA COLONNE VERTÉBRALE DE L'IDENTITÉ

CONFRONTÉS À UNE ANOMIE SOCIALE CROISSANTE, en même temps qu'à une ouverture vertigineuse sur les autres et le monde, les individus sont aujourd'hui à la recherche de nouveaux repères et points d'appui pour construire leur identité. Cette aspiration va de pair avec une quête de sens et un souci de plus grande cohérence entre les différentes facettes de l'existence – tout particulièrement celui d'une meilleure intégration entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Dans plusieurs de mes précédents ouvrages, j'ai identifié et positionné les uns par rapport aux autres, neuf niveaux d'ordre constitutifs de ce que j'ai appelé, par métaphore, la « colonne vertébrale » de l'identité de la personne. Chacun d'entre eux correspond à une « couche » spécifique de la construction identitaire ; chacun possède sa place, sa cohérence, sa logique propre, absolument irréductible aux autres niveaux logiques : les niveaux d'identité ne peuvent être amalgamés ni réduits l'un à l'autre. Et pourtant ils doivent rester liés, comme le sont les vertèbres dans le corps humain, pour que l'édifice complexe de l'identité tienne debout.

LES NEUF COUCHES DE L'IDENTITÉ

Rappelons quels sont ces neuf niveaux, placés de bas en haut sur un axe vertical.

Sociétal: c'est l'identité culturelle, sociale et politique, le champ de la citoyenneté, de l'appartenance associative, etc.

Organisationnel: ce niveau se définit par l'appartenance à une organisation de nature professionnelle, telle que la personne se sente plus ou moins porteuse de la pérennité de cette organisation au travers de son action. Le même métier ne renvoie pas aux mêmes enjeux selon l'entreprise ou la communauté professionnelle d'appartenance et son environnement.

Managérial: cette troisième strate représente l'identité liée à la fonction, au poste occupé par la personne dans son univers professionnel. Le développement managérial équivaut à la stratification des statuts passés, présents et futurs de la personne au cours de sa carrière, avec les niveaux de responsabilité et les enjeux qui s'y rattachent.

Professionnel: l'identité professionnelle résulte de la compétence développée dans un métier ou un domaine professionnel, par la formation et l'expérience.

Individuel: c'est l'identité liée à la vie privée, individuelle, familiale ou amicale, définissant une appartenance sociale en dehors de la vie professionnelle – mais pas sans lien avec celle-ci: la vie hors travail est souvent « parasitée » par la vie au travail, et inversement.

Psychologique: ce niveau correspond au domaine spécifique du développement personnel, et le cas échéant, de la thérapie. Toutefois, un déficit identitaire à ce niveau ne peut pas ne pas retentir sur les autres niveaux. Même au travail, les personnes viennent avec leur inconscient, leur histoire, leurs névroses, leurs émotions, leurs problèmes affectifs ou conjugaux, etc. En dehors du cadre thérapeutique, ces problèmes affluent dans la relation d'aide, et sans que celle-ci soit nécessairement le lieu pour les traiter, l'accompagnateur ne peut pour autant totalement les ignorer.

Existentiel: on trouve ici les valeurs, l'expérience, les objectifs qui « donnent un sens » à l'existence et font qu'au-delà des épreuves et des difficultés, la vie vaut d'être vécue. Les choix professionnels, sociaux,

privés, sont en grande partie conditionnés par l'intentionnalité de la personne, dans un lien de causalité avec le passé (quel est le sens de ma vie ?) mais aussi de finalité (quel avenir construire pour donner toute sa valeur à ma vie ?).

Spirituel: l'identité spirituelle se nourrit d'une anthropologie personnelle, selon laquelle le sens de l'existence dépasse la personne. Cette existence prend valeur d'engagement dans une communauté spirituelle et dans la croyance ou l'expérience de ce qui existe au-delà du monde visible.

Confessionnel: cette neuvième couche identitaire se construit en référence au contenu d'une foi personnelle partagée avec d'autres. La vision du monde, le rapport au temps, à l'autre, au corps, à la sexualité, etc., ne sont pas les mêmes selon les croyances religieuses de la personne.

**Tableau 1.1 – Les spécificités des métiers
dont le coach doit tenir compte**

Niveau 9	Confessionnel	Prêtre, rabbin, ou tout autre représentant d'un culte...	} C O A C H I N G
Niveau 8	Spirituel	Guide spirituel...	
Niveau 7	Existentiel	Personne de grande expérience, sage, philosophe...	
Niveau 6	Psychologique	Psychologue, psychothérapeute, psychanalyste...	
Niveau 5	Individuel	Entraîneur sportif, professeur de musique ou de théâtre, spécialiste du développement personnel, conseiller conjugal...	
Niveau 4	Professionnel	Enseignant, formateur, parrain, tuteur...	
Niveau 3	Managérial	Consultant en recrutement ou en management...	
Niveau 2	Organisationnel	Conseil en organisation ou en stratégie...	
Niveau 1	Sociétal	Enseignant, éducateur, conseiller politique ou social...	

Dans la perspective d'un accompagnement, chacun de ces niveaux d'identité peut justifier la mobilisation d'une compétence bien particulière: un conseil professionnel, par exemple ne travaille pas sur le même champ, avec les mêmes enjeux ni selon les mêmes modalités qu'un thérapeute ou un guide spirituel. Il ne s'agit pas du tout des mêmes métiers. Selon les cas, la personne qui a besoin d'un accompagnement pourra ainsi s'adresser à l'un ou à l'autre des praticiens spécialisés de la relation d'aide (voir tableau 1.1).

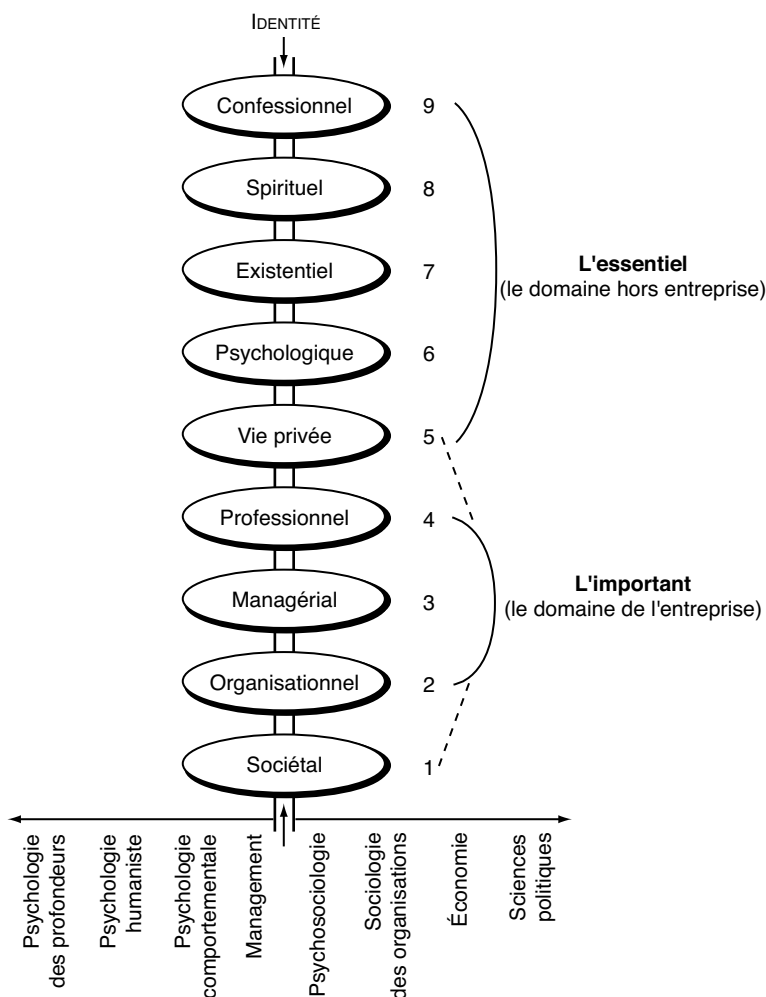


Figure 1.1 : Les neuf niveaux de l'identité

L'ESSENTIEL ET L'IMPORTANT

Le modèle de la colonne vertébrale de l'identité fournit un outil qui permet de penser et de situer la relation d'aide, selon qu'elle se déploie dans le domaine de l'«**important**», c'est-à-dire dans les champs du politique et du technico-économique (niveaux 1 à 5); ou bien dans le domaine de l'«**essentiel**», à savoir ce qui touche à l'intériorité de la personne, aux liens

affectifs, à l'éthique, à la vie spirituelle, etc. (niveaux 5 à 9). Le niveau 5 (vie privée) se place à cheval sur les deux domaines ou à leur intersection¹⁵.

LA PLACE DU COACHING

La spécificité du coaching, qui fait aussi son universalité, tient à ce qu'il prend en compte l'ensemble de la construction identitaire, de façon intégrative. Cette intégration s'opère à la fois sur un plan vertical – correspondant aux différents niveaux de l'identité de la personne – et sur un plan horizontal – représentant les différents espaces externes dans lesquels se déploie sa vie.

Sur le premier axe, cela signifie que le coach doit être capable d'accueillir les niveaux d'identité sans les confondre, de repérer avec la personne ce qui donne du sens, de la cohérence, de l'unité à sa vie.

Sur le deuxième axe, la compréhension des enjeux pour la personne exige que le coach appréhende les logiques propres à différents champs épistémologiques : sa formation doit lui permettre de maîtriser un ensemble de modèles d'analyse et d'outils fournis par la psychanalyse, les psychologies humanistes, la psychosociologie, les théories du management, la sociologie des organisations, l'économie, les sciences politiques, etc.

Le coach, lorsqu'il exerce dans l'univers de l'entreprise, travaille directement sur les registres de l'organisationnel, du professionnel et du managérial (niveaux 2 à 4). Son spectre d'intervention s'élargit au niveau individuel (niveau 5), lorsqu'il s'agit d'un coaching de développement personnel. Voire au niveau sociétal (niveau 1), lorsqu'il accompagne par exemple un acteur politique, pour qui la vie professionnelle et l'engagement dans la cité sont a priori consubstantiels, ou bien un dirigeant d'organisation dont l'action a une forte dimension sociétale : l'important

15. Cette notion de « niveaux d'ordre » a été formulée de façon magistrale par André Comte-Sponville dans son livre *Valeur et Vérité* (PUF, 1994). Dans le chapitre « *Le capitalisme est-il moral* », le philosophe distingue quatre niveaux d'ordre : le techno-scientifique, le juridico-politique, la morale, l'amour. Selon lui, l'angélisme consiste à réduire un ordre d'un niveau inférieur à un ordre supérieur ; la barbarie, à ramener un ordre supérieur à un ordre inférieur ; et la tyrannie, à fondre les quatre ordres en un seul.

consiste alors à l'aider à accorder la façon dont il gagne sa vie avec ses valeurs et ses choix politiques.

De manière plus générale, les sens associés aux niveaux d'identité 2 à 4, voire 1 à 5, ne sont pas ou ne sont plus alignés pour la personne. La construction ou la reconstruction d'une cohérence passe par un ajustement qui justifie la mise en place de la relation de coaching. Cependant, celle-ci ne s'arrête pas là.

UN « OSTÉOPATHE DU SENS »

S'il se focalise dans la relation contractuelle sur l'important (le projet du client, sa volonté de changer, les nouveaux modèles de pensée et/ou d'action à mettre en œuvre dans un contexte opérationnel, professionnel et organisationnel), le coach ne peut pas évacuer l'essentiel (la structure psychologique, émotionnelle et corporelle, les liens affectifs, les valeurs et croyances personnelles, etc.), toujours sous-jacent. Des traumatismes de l'enfance impactant la structuration de la personne, des problèmes non résolus par rapport à l'autorité, des crises affectives ou émotionnelles, des convictions philosophiques ou religieuses, par exemple, peuvent avoir un impact très important sur la façon d'appréhender et de vivre l'important.

De même, un vécu dans lequel l'espace personnel, conjugal ou familial apparaît menacé : dans ma pratique de coach en entreprise, il est rare que mes clients ne soient pas amenés à évoquer le sacrifice au moins partiel de leur vie privée ; cela leur permet souvent de prendre conscience que la préservation d'un espace-temps personnel est la clé d'un équilibre affectif, corporel, sexuel, relationnel, qui conditionne lui-même la qualité du développement professionnel.

L'accompagnateur est là pour aider son client à accueillir l'émergence de ces différentes dimensions de son identité, à comprendre leurs enjeux respectifs et à définir des priorités dans le travail à mener. Très fréquemment, le coach en entreprise est confronté à des problématiques professionnelles qui ne pourront se résoudre sans un travail des personnes sur elles-mêmes, ouvrant à un changement profond dans leur structure psychologique, affective ou émotionnelle. Son rôle consiste alors à déceler ce besoin, puis à orienter les personnes vers la

forme de relation d'aide *ad hoc*, en les aidant à saisir les enjeux d'un travail thérapeutique et à choisir la démarche la mieux adaptée. L'expérience du coach lui permet également de prendre en compte le cadre de référence existentiel, spirituel ou confessionnel de son interlocuteur et le système de représentation lié à ces valeurs ou croyances, sans pour autant confondre son rôle avec celui d'un guide spirituel. Il mesure à tout instant les limites de son intervention, en termes à la fois de compétence et de positionnement éthique, et n'hésite pas si nécessaire à renvoyer son client vers le spécialiste dont le métier répond à sa problématique.

Tout en s'interdisant de toucher directement au « jardin privé » de la personne, le coach n'en aide pas moins celle-ci à « remettre l'essentiel au cœur de l'important » et, ce faisant, à se recentrer autour de son « Prince ». Un peu comme un ostéopathe du sens, il accompagne son interlocuteur dans la construction ou la reconstruction d'un nouvel équilibre qui lui permettra de grandir et de mieux se tenir debout, en accord avec lui-même et avec ses valeurs, en appui sur toutes les « vertèbres » de son identité. Et ainsi, à :

- recouvrer davantage de cohérence et d'unité de son être ;
- restaurer et développer sa capacité d'altérité (mieux écouter les autres, mieux communiquer, mieux gérer ses relations...) ;
- accroître son estime de soi, c'est-à-dire conforter sa « sécurité ontologique » (être bien dans sa peau, donc plus disponible pour les autres...) ;
- mieux accorder ses décisions et ses actions, dans tous les aspects de sa vie, aux valeurs qui donnent sens à celle-ci.

3

LA THÉRAPIE INTÉGRATIVE PONDÉRÉE

FAIRE LE CHOIX D'UNE PSYCHOTHÉRAPIE n'est pas une démarche évidente dans notre société. D'abord parce que l'on a tendance à opposer les méthodes existantes, au lieu de les regarder dans leurs différences, mais aussi dans leur complémentarité. Selon l'histoire et l'expérience personnelle, la formation, les lectures, le hasard des rencontres avec des thérapeutes ou des personnes ayant suivi une thérapie, les uns se tourneront plutôt vers la psychanalyse, les autres vers une aide relevant des psychologies humanistes, sans que ce choix ne corresponde forcément à une décision raisonnée.

Par ailleurs, bien qu'il existe mille façons d'être interpellé par la psychothérapie, et quantité de chemins pour y accéder, cette pratique demeure encore peu répandue, sinon exceptionnelle. Elle est vécue comme une solution de dernier recours pour résoudre un problème, au lieu d'être considérée à l'égal de l'exercice d'un sport – c'est-à-dire comme une activité qui s'adresse aussi, voire avant tout, aux « bien-portants ». Certes, le sport possède de réelles vertus rééducatives. Mais la plupart du temps, ce sont des personnes en bonne santé qui s'épanouissent dans et par sa pratique.

L'enjeu est un peu le même en matière de psychothérapie – comme plus largement en matière de relation d'aide : il s'agit de passer de la rééducation à la notion élargie de croissance de la personne humaine. Nous réduisons trop souvent la visée thérapeutique à la guérison de symptômes ou de problèmes, alors qu'une telle démarche d'accompagnement

peut offrir aux individus l'occasion, en même temps que le moyen, de se développer et de grandir. Et ceci, à la fois dans leur relation à eux-mêmes, dans leurs relations aux autres et dans leur capacité d'être au monde.

AU-DELÀ DES CLIVAGES...

Au fil de mon long parcours dans l'univers de la relation d'aide, comme personne accompagnée et comme accompagnant, j'ai vécu à de nombreuses reprises l'expérience du clivage thérapeutique. Dans un groupe d'Analyse Transactionnelle par exemple, j'étais invité à taire mes émois corporels et mes « états d'âme », pour me centrer exclusivement sur un travail comportemental très codifié. À l'inverse, dans le cadre d'une thérapie de type bio-énergétique, axée sur le travail corporel et émotionnel, on me demandait de cesser de vouloir « contrôler avec ma tête ». Dans un groupe rogérien, la liberté de parole, la bienveillance systématique s'accompagnaient trop souvent d'un refus de laisser s'exprimer certaines émotions telle que la colère. J'ai fait également plusieurs années de cure psychanalytique, et là c'était encore un autre monde, où le verbe prédominait – le mien surtout, plus que celui de mon analyste, dans l'ensemble très silencieux ! Il était tout à fait exclu de m'exprimer en tapant sur le matelas, par exemple, ce n'était pas dans une culture thérapeutique qui fait de la mise à distance des corps (celui de l'analysant et celui de l'analyste) une condition d'accès à l'inconscient.

Autant d'expériences de la thérapie, autant d'expériences du cloisonnement et donc d'une certaine frustration. Car en tant que sujets humains, en aucun cas nous ne nous réduisons à de purs esprits, à des corps sans tête, ou à des complexes émotionnels ou comportementaux désincarnés. Par construction, l'homme est pluridimensionnel.

Cependant, très tôt, j'ai été également convaincu de la nécessité de distinguer les diverses modalités d'exploration de la personne, pour éviter la confusion thérapeutique. Effectuer une plongée au fond de son inconscient dans la neutralité de la relation psychanalytique, ou vivre l'aventure d'une psychothérapie d'inspiration humaniste, ce n'est pas exactement la même chose. Se lancer dans une thérapie longue, en par-

tant du principe qu'on peut franchir des étapes mais que le processus de guérison par définition est sans fin ; ou bien choisir une thérapie courte, en considérant au contraire qu'il est possible de guérir très rapidement – ce fut la position d'Éric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle : « on change d'abord et on analyse après » –, ce n'est pas non plus tout à fait pareil.

Comment se situer parmi ces approches, de façon à pouvoir choisir celle qui sera la plus conforme à ses propres besoins et valeurs, sans pour autant renoncer à prendre en compte aucune des dimensions de la personne ? Tout mon cheminement de psychothérapeute et d'accompagnateur dans la relation d'aide a été tendu vers la résolution de cette équation. Ma pratique comme mon enseignement théorique restent aujourd'hui guidés par une démarche intégrative, soucieuse de comprendre et d'accueillir l'être humain dans sa globalité.

Dans cette démarche, trois points majeurs sont à considérer :

- Le choix de la technique thérapeutique compte moins que celui du psychothérapeute.
- Le thérapeute comme son client doivent avoir conscience des valeurs qui sous-tendent chaque posture et mode d'intervention thérapeutique.
- Une fois les différents vecteurs thérapeutiques identifiés, il devient possible de les intégrer, dans leurs spécificités et leurs complémentarités, et donc de lever les contradictions.

LE CHOIX D'UN ACCOMPAGNATEUR

Opter pour une technique plutôt qu'une autre dans la vaste palette des méthodes d'accompagnement est un acte important, jamais neutre, comme nous le verrons plus loin. En termes de valeurs, il n'intervient toutefois qu'en quatrième plan. Compte d'abord le choix de la personne – ou des personnes dans le cas d'un travail de groupe – avec qui va se vivre une relation forte et exigeante : quelles valeurs incarne-t-elle ? Comment rayonne-t-elle ? Comment comprend-elle son client ? Et avant tout, comment la personne accompagnée se sent-elle en sa présence ?

Au second plan vient la relation : l'accompagnant saura-t-il l'établir puis la faire vivre ? Ni l'accumulation de titres sur une carte visite, ni une formation théorique poussée ne garantissent qu'en situation, il saura adopter le bon positionnement en regard des besoins de son client, puis ajuster le curseur selon l'évolution de la relation, tout en fixant les limites de celle-ci. À l'inverse, il n'est pas forcément nécessaire d'être surdiplômé pour pouvoir accompagner quelqu'un dans une relation où il se sent totalement en confiance.

Le niveau suivant, fondamental même s'il se place seulement en troisième plan, porte sur la connaissance des problèmes. Celle-ci découle d'une formation théorique et pratique, elle se nourrit aussi de l'expérience de vie de l'accompagnateur. Les anciens drogués ou anciens alcooliques, qui sont passés par là et ont su s'en sortir, comptent souvent – pas toujours mais souvent – parmi les plus compétents pour aider d'autres personnes soumises à l'addiction. De manière plus générale, il importe que l'accompagnateur connaisse « de l'intérieur » la problématique de son client. Cela ne signifie pas qu'il doit avoir vécu et résolu lui-même toutes les souffrances ou toutes les pathologies ; mais *a minima*, qu'il ait déjà accompagné des personnes dans le cheminement permettant de se libérer des problèmes en question. Il connaît le chemin, pour l'avoir déjà exploré et balisé, tout en sachant que chaque parcours individuel reste singulier : l'expérience humaine ne se reproduit jamais à l'identique, il ne s'agit donc pas de se contenter de normaliser un itinéraire.

Vient enfin la technique. Certaines approches conviennent plus particulièrement à certaines personnes, certaines pathologies ou certains types de problèmes – nous y reviendrons. Il est bien sûr indispensable de s'adresser à un accompagnateur compétent dans le type de travail attendu. Ainsi, par exemple, une personne ayant fait dix ans de psychanalyse et dont le blocage se révèle situé en fait au niveau émotionnel, devra en tenir compte lorsqu'elle se demandera comment poursuivre son travail thérapeutique : doit-elle continuer de se confier à un analyste, se tourner vers un bio-énergéticien... ou bien s'adresser à un « généraliste de la relation d'aide », capable d'intégrer un ensemble de vecteurs d'accompagnement, plutôt qu'un spécialiste d'une seule et même méthode ?

En synthèse

Le choix d'une technique est un critère majeur dans le choix d'un accompagnateur ; pour moi, elle ne se situe néanmoins qu'au quatrième plan. Suivant l'ordre d'importance, assurez-vous d'abord que la personne accompagnante vous convient. En second, vérifiez quelles sont ses capacités d'établir et de gérer une relation pour vous accompagner dans votre travail de développement. Le troisième plan est celui de la connaissance des problèmes : dispose-t-il d'une formation solide et d'une bonne expérience ?

1. Sa personne.
2. Sa capacité de gérer une relation.
3. Ses connaissances et compétences sur les problèmes.
4. Les techniques qu'il utilise.

UNE CERTAINE IDÉE DE LA SANTÉ

L'acte thérapeutique n'est jamais neutre, ni les techniques auxquelles il fait appel. Chaque approche est sous-tendue par une série de postulats épistémologiques avec lesquels elle se construit en cohérence. Ainsi, telle vision du travail thérapeutique renvoie à une certaine conception de la thérapie. Derrière cette représentation de la thérapie, on trouve une certaine idée de la guérison, fondée elle-même sur une philosophie de la santé. Laquelle s'enracine à son tour dans une certaine conception de l'Homme et de la « nature humaine » – c'est-à-dire une anthropologie, voire une spiritualité.

En effet, qu'est-ce qu'une thérapie ? S'agit-il de faire en sorte que la personne exprime ses émotions ? Qu'elle se sente mieux dans son corps ? Qu'elle soit plus à l'aise dans ses relations avec les autres ? Ou bien l'enjeu consiste-t-il à l'aider à résoudre sa névrose de transfert ? À retrouver une autonomie et une liberté dans la conduite de sa propre vie ?

Et à partir de quand et de quoi considère-t-on qu'une personne est guérie ? Est-ce quand elle n'a plus de symptômes ? Qu'elle a appris à vivre avec eux ? Ou bien guérira-t-elle lorsqu'elle aura pu accuser ses symptômes et les traverser pour se reconstruire ?

Si l'on remonte encore, derrière la guérison, quelle idée nous faisons-nous de la santé ? S'agit-il seulement du « silence des organes », pour reprendre l'expression célèbre du Professeur Leriche ? Si l'on suit le psychanalyste, la personne saine ne serait-elle pas plutôt celle qui accède

à son inconscient pour se réapproprier sa propre histoire ? À moins que la santé ne désigne la capacité de tomber malade et d'en sortir rétabli ? Aux yeux du psychologue humaniste, l'individu en bonne santé est quelqu'un qui a des problèmes, qui les reconnaît et qui les traite, en prenant la responsabilité de sa vie...



Figure 2.1 : Les niveaux de réalité qui sous-tendent le travail thérapeutique

Les démarches du médecin, du psychanalyste, du thérapeute comportementaliste ou du bio-énergéticien, par exemple, ne diffèrent pas seulement par les techniques mises en œuvre : elles se distinguent les unes des autres, avant tout par le socle de valeurs, de croyances et de représentations qui les inspirent et à partir desquelles elles se déploient. Quand on parle de thérapies, il importe de ne pas confondre ces niveaux logiques. La technique à proprement parler – l'interprétation en psychanalyse, l'expression des émotions en Bio-énergie, le travail sur les postures du corps en Gestalt-thérapie, le contrat en Analyse Transactionnelle, etc. –, prend sens par rapport à l'anthropologie dans laquelle elle se situe.

Or, la plupart du temps, cette anthropologie reste implicite. Ce qui a deux conséquences :

- les différentes conceptions de la thérapie sont considérées comme contradictoires. Face aux questions : quelle est la cause fondamentale de la maladie ou du problème, et comment la traiter ?, chaque école psychothérapeutique

prétend détenir la réponse alors qu'elle ne fait qu'embrasser une parcelle de la totalité humaine ;

- une technique donnée est généralement jugée irrecevable hors de son champ thérapeutique originel : toucher l'autre physiquement, c'est OK dans une thérapie humaniste, soutenue par une théorie de la régression, dans laquelle le thérapeute s'implique en tant que personne dotée elle-même d'un corps et d'émotions ; mais cela reste un interdit formel dans le cadre d'une psychanalyse, où la mise à distance de l'autre doit permettre de créer une surface lisse pour le transfert.

UNE ANTHROPOLOGIE EN ACTE : SEPT ANGLES D'APPROCHE

Mon propos et celui de ce livre visent à montrer au contraire qu'il n'existe pas de contradictions fondamentales entre ces approches. Chaque vecteur thérapeutique ouvre un angle de vue spécifique sur la complexité de la personne humaine. Et la complémentarité de ces points de vue apparaît dès que l'on se place dans une position « méta », englobante.

Ce constat ne dédouane pas – bien au contraire – le thérapeute de la nécessité de positionner son acte thérapeutique en fonction de l'anthropologie qu'il est en train d'acter. Ou en d'autres termes, d'explicitier le modèle thérapeutique auquel il se réfère. Il devient alors possible d'intégrer ces différentes approches, dans une démarche qui permet de mobiliser le ou les vecteurs appropriés selon les situations et les besoins de la personne accompagnée, en accord avec ses valeurs.

Le travail poursuivi depuis 35 ans m'a ainsi amené à distinguer sept « modèles », sept angles d'approche et sept vecteurs à partir desquels peut être appréhendé et mené le travail psychothérapeutique :

- le modèle médical traditionnel ;
- le modèle psychanalytique ;
- le modèle humaniste ;
- le modèle systémique ;
- le modèle existentiel ;

- le modèle spirituel ;
- le modèle intégratif pondéré.

Ces modèles ne sont en aucune façon exclusifs l'un de l'autre. Chacun inclut à un certain niveau les dimensions ouvertes par les six autres, tout en se polarisant autour d'un axe privilégié. En outre, les modèles sont interactifs : on ne peut sérieusement prétendre travailler une facette de la personne humaine sans toucher dans une certaine mesure aux autres dimensions.

Dans cette perspective, le modèle intégratif pondéré représente une tentative de construire un « méta-modèle » capable de rassembler les différentes approches thérapeutiques.

Le travail d'accompagnement intégratif s'apparente au façonnage d'une pierre précieuse : le diamant brille de mille feux quand, et seulement quand, l'ensemble des facettes ont été taillées !

Le modèle médical

Je fais ici référence au modèle de la médecine occidentale au sens traditionnel du terme (excluant donc les médecines douces, orientales ou autres), telle qu'elle est pratiquée dans les champs du somatique et du psychiatrique.

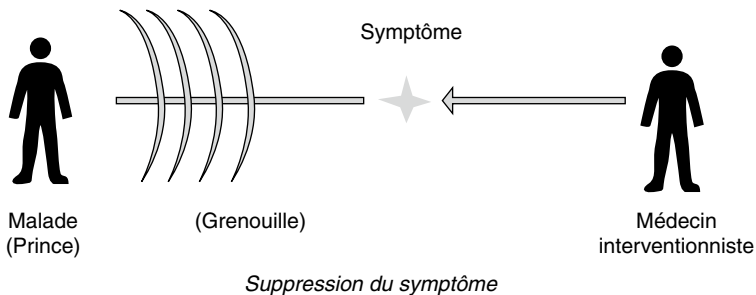


Figure 2.2 : Le modèle médical traditionnel

Dans ce modèle, la personne peut être représentée entourée de plusieurs niveaux de défense, extériorisés sous la forme de symptômes. Comparable à la partie émergée d'un iceberg, le symptôme constitue l'aspect le plus voyant, les autres niveaux de souffrance, souvent pour une

large part inconscients, demeurant moins visibles. Face à ce symptôme devenu insupportable pour la personne elle-même et/ou la société qui l'entoure, le médecin est appelé à intervenir pour tenter de le réduire ou de le supprimer. Il s'efforce d'enlever ce qui fait souffrir, au moins dans sa manifestation et si possible dans sa cause première, sans pour autant toucher les différents niveaux de défense de la personne.

Au plan somatique, dès lors que la personne sera débarrassée de ses symptômes physiques apparents, elle sera considérée comme guérie. De même, sur le plan psychiatrique, lorsqu'elle sortira de son problème ou comportement pathologique, et se trouvera ainsi en mesure de réintégrer le corps social. Dans cette approche médicale dont le mot clé est bien le « symptôme », la guérison équivaut à la suppression de celui-ci. Où l'on retrouve le fameux « silence des organes » : est en bonne santé celui ou celle qui n'a plus à se préoccuper d'une souffrance corporelle.

On le voit bien, ce modèle se nourrit d'une anthropologie dans laquelle le « malade » s'oppose au « bien-portant », c'est-à-dire à la personne censée retrouver un état « normal ». Pas question de stades de développement ou d'étapes intermédiaires : un saut qualitatif sépare la maladie de la guérison, selon la logique binaire du « ou – ou » – ou bien on est malade, ou bien on est guéri. Abrité par son statut, le médecin ou le psychiatre n'est pas « en cause », ce qui est en cause c'est la capacité du patient à recouvrer plus ou moins vite un état de guérison.

Comme tous les modèles, celui que j'esquisse ici apparaîtra bien évidemment simplificateur. Il existe une multitude de formes d'exercice de la médecine, différant les unes des autres par les présupposés étiologiques, les méthodes employées, la sensibilité des praticiens, le type de relation nouée avec les patients. Il n'empêche que cette démarche se déploie toujours dans un espace caractérisé par sa bipolarité : il n'y a pas de continuité entre la maladie et la non-maladie – il n'existe pas de véritable continuum de santé – et l'intervention vise le retour à une certaine normalité. Pourtant, toute l'histoire de la médecine le montre, celle-ci reste impuissante face à certains symptômes, maladies ou somatisations. Non pas en raison d'un progrès insuffisant des connaissances médicales et des traitements mais parce que, pour le patient, le problème se joue à un autre niveau.

Le modèle médical

Mot clé: symptôme.

Travail thérapeutique: suppression du symptôme. Ce qui fait souffrir la personne sera enlevé dans sa manifestation et éventuellement dans sa cause.

Conception de la santé: « Silence des organes ».

Anthropologie: bipolarité maladie/santé, la personne malade devant redevenir bien-portante (norme)

Le modèle psychanalytique

Depuis plus d'un siècle, le modèle de la psychanalyse d'inspiration freudienne a profondément imprégné l'univers psychothérapeutique, voire toute la culture occidentale. De fait, il n'est plus possible de faire l'économie de concepts aussi fondamentaux que l'inconscient ou le transfert.

Le modèle médical reste ici présent à l'arrière-plan – l'époque n'est pas si lointaine où, suivant l'exemple de Freud, un psychanalyste se devait d'être d'abord un médecin. Cependant, bien que la psychanalyse se situe dans la même perspective scientifique, postulant un rapport de causalité linéaire entre un facteur étiologique et un effet, la prise en compte du symptôme y est tout à fait différente. L'analyste ne considère celui-ci ni comme la chose à supprimer, ni comme le signe indicatif de la maladie, mais plutôt comme un révélateur de conflits inconscients.

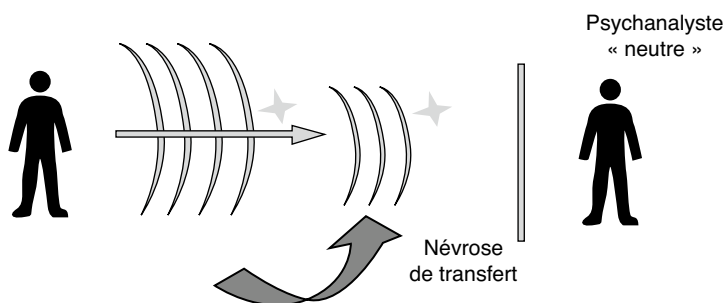


Figure 2.3 : Le modèle psychanalytique

L'objectif du thérapeute consiste à écouter, faciliter et accueillir l'émergence de ces conflits, résultant des mécanismes de refoulement, dans une lecture du présent comme lieu d'actualisation de l'histoire psy-

chosexuelle de la petite enfance et des nœuds qui s'y sont formés. Le symptôme importe moins que ce dont il est le message : le corps pousse un cri silencieux car la personne ne peut pas dire avec des mots, elle n'a pas accès à sa propre parole.

Dès lors, le travail thérapeutique, dans la cure analytique, se centre sur la réactivation des éléments structuraux de la pathologie de la personne. Les défenses élaborées par l'analysant (le patient) au cours de son histoire se réactualisent dans la relation avec l'analyste, selon un processus dénommé « névrose de transfert » ; et c'est en les projetant sur cette relation actuelle que l'analysant peut reconsidérer ses problèmes et les dissoudre peu à peu avec l'avancée de la cure.

Grâce à la distance et la neutralité maintenues vis-à-vis de son patient, le thérapeute fait fonction d'« écran de projection », sur lequel se matérialise la névrose de transfert. Son aptitude à piloter ce processus lui vient d'une formation qui inclut son propre passage par ce phénomène de transfert, sur le divan d'un autre psychanalyste.

Sans être totalement absente de la visée thérapeutique, la guérison au sens traditionnel survient, en quelque sorte, de surcroît. Qui commence une psychanalyse n'a aucune garantie d'obtenir un jour la suppression de ses symptômes. Le plus important cependant n'est pas là. La guérison se définit plutôt comme un processus par lequel la personne se libère peu à peu de ses prisons inconscientes, accède à ses motivations profondes, au symbolique et à sa propre parole. En se réappropriant le sens de son histoire, l'analysant recouvre une liberté. La santé désigne non plus un état, mais la capacité d'accueillir et décoder, dans la vie quotidienne, les sens qui s'expriment dans les différentes formes d'émergence de l'inconscient : symptômes, rêves, lapsus ou actes manqués.

Enfin, l'anthropologie sous-jacente reste ouverte. Elle n'est pas en elle-même exclusive, bien que la psychanalyse ne soit totalement exempte de visées réductionnistes : par exemple lorsqu'elle assimile les différentes représentations du monde et de l'être humain à autant de formes de répression ou de sublimation de conflits inconscients non résolus. Là encore, il faudrait faire le distinguo entre les différentes approches, dans un champ psychanalytique où l'on compte presque autant d'écoles que de praticiens ! Ce sont justement des divergences relatives à l'anthropologie qui ont amené, par exemple, les psychanalystes d'obédience jungienne à

s'éloigner de l'orthodoxie freudienne. Comme pour la médecine, il n'y a pas « la » psychanalyse, mais des psychanalyses et des psychanalystes.

Le modèle psychanalytique

Mots clés: inconscient et transfert.

Travail thérapeutique: le symptôme n'est pas la maladie ni le signe de celle-ci, mais le révélateur des conflits inconscients, le travail du thérapeute consistant à accompagner l'analysant dans la résolution de la névrose de transfert. À la différence du modèle médical, le psychanalyste est passé lui-même par un processus analytique.

Conception de la santé: capacité d'accueillir les différents sens qui se manifestent dans les émergences de l'inconscient.

Le modèle humaniste

Ce modèle se réfère au mouvement de la psychologie humaniste, dont le champ spécifique couvre l'intégration du corps, des émotions, des dimensions cognitives et comportementales. J'inclus dans ce mouvement à la fois les approches fondatrices, incarnées notamment par Carl Rogers et Abraham Maslow, et celles regroupées sous les termes de « nouvelles thérapies », incluant la Bio-énergie, la Gestalt-thérapie, l'Analyse Transactionnelle, la Programmation neurolinguistique (PNL), la Communication non violente (CNL), le *Process Communication Model*, etc.

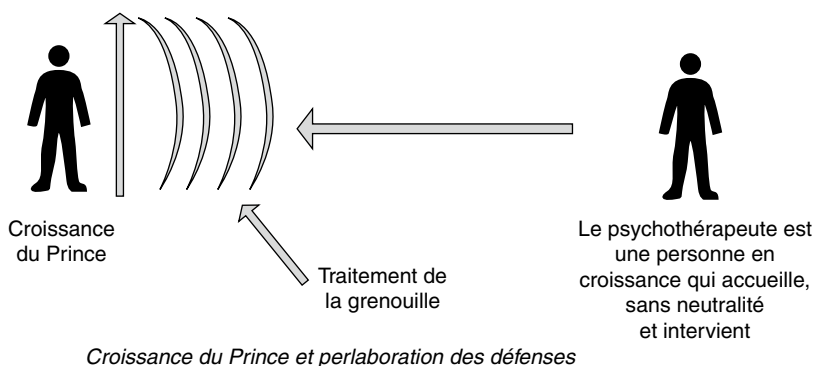


Figure 2.4 : Le modèle humaniste

Tout en se situant dans une filiation néo-freudienne, la psychologie humaniste s'en distingue par ses valeurs et ses pratiques, d'ailleurs différentes d'un courant thérapeutique à l'autre. Ce mouvement procède de deux postulats fondamentaux :

- la finalité de la thérapie réside dans le fait de restituer à la personne la responsabilité de sa vie et de sa croissance, en plus d'une perspective de « réparation » des blessures ;
- il n'est pas forcément nécessaire de passer cinq ou dix années sur le divan d'un psychanalyste pour avancer dans ce processus de guérison.

Cette position souvent rebelle ne prétend pas faire l'économie du travail sur l'inconscient. Elle affirme que tout en accueillant cette dimension du psychisme, une thérapie courte permet à la personne de commencer à surmonter ses difficultés. Un individu sain n'est pas sans problèmes : c'est quelqu'un qui a des problèmes, qui les reconnaît et qui les traite. Et la santé n'équivaut pas à l'absence de maladie : tout corps vivant somatise, souffre au moins d'un bon rhume de temps à autre. À la limite, la guérison se définit par l'aptitude à bien vivre avec sa maladie, à savoir traverser des crises, à bien gérer son stress ou ses problèmes. Loin d'opposer le malade au bien-portant, la psychologie humaniste se représente la santé comme un continuum, un chemin de développement sur lequel les personnes se trouvent plus ou moins avancées.

Ce regard un peu provoquant sur la santé et la guérison, donc sur le rôle de la thérapie, s'accompagne d'un repositionnement du thérapeute. À l'instar du psychanalyste, le praticien humaniste a suivi une thérapie personnelle, il a lui-même fait l'expérience du processus qu'il conduit. Plus interventionniste que le psychanalyste, cependant, il ne reste pas derrière l'écran de la neutralité. Tout en posant les limites et les garde-fous nécessaires, il s'assume dans la relation avec son patient en tant que personne qui parle d'elle-même, communique, exprime des émotions, formule des conseils, donne si nécessaire des protections ou des permissions. Face à un client aux comportements très négatifs, suicidaires ou violents, le thérapeute s'efforcera ainsi de poser les limites protectrices que les figures parentales n'ont pas été en mesure de fixer, pour qu'il puisse reprendre sa marche en avant. L'accompagnant n'est pas ici un bien-portant face à un malade : c'est quelqu'un qui a déjà fait, pour lui-même, un bout du chemin qu'il parcourt de nouveau avec la personne accompagnée.

La croissance, voilà le mot clé dans l'anthropologie humaniste. Prenons la métaphore de la « Grenouille » et du « Prince ». Du fait des mauvaises fées ou des sorts reçus dans notre enfance, des injonctions des figures parentales, des traumatismes que nous avons subis, mais aussi de nos décisions prises face à ces épreuves, nous sommes tous un peu des Grenouilles ; ou en d'autres termes, des « Princes » ou des « Princesses » enfermés dans une « peau » formée, à l'image des enveloppes de l'oignon, d'une multitude de systèmes de défense. C'est cette part de nous-mêmes cachée derrière nos résistances et nos blocages, emprisonnée dans nos carcans mentaux, corporels ou émotionnels, que la thérapie propose de libérer. Au lieu d'attaquer directement les défenses – comme le ferait un médecin – le thérapeute humaniste présuppose la présence du Prince caché derrière celles-ci ; et il va « rejoindre » ce Prince pour travailler avec lui à lever les barrières. Pour reprendre un terme d'analyse transactionnelle, l'anthropologie postule ici que la personne est fondamentalement « OK ». Cela signifie plusieurs choses :

- à condition de voir le « Prince » ou la « Princesse » cachés dans la « Grenouille », il est possible d'accepter la personne et de l'aimer inconditionnellement ;
- cette personne est regardée comme capable de changer, donc guérissable, même si sa pathologie a résisté aux moyens traditionnels ;
- enfin, elle peut comprendre les enjeux du travail thérapeutique, donc prendre une part active à la résolution de ses problèmes.

En somme, le thérapeute humaniste fait sienne la croyance fondamentale en l'existence, dans chaque être humain, d'une partie positive qui ne demande qu'à grandir et s'épanouir, pour irradier toute la personne. Une personne responsable de son histoire, capable de changement positif, et surtout, de devenir l'acteur de son propre changement. Dès lors, la visée thérapeutique n'est plus seulement la réparation, elle englobe la réalisation et le dépassement de soi. Dans ce modèle, la guérison correspond à une libération. Guérir équivaut à se libérer de ses carcans personnels. Ainsi, en Analyse Transactionnelle, le « scénario » se définit comme un plan de vie décidé dès l'enfance, sous l'influence de figures familiales pesantes ou de traumatismes, enfermant l'individu dans un « destin » auquel il ne croit pas pouvoir échapper. Le travail thérapeutique consiste à déjouer ce scénario. Pour cela, le thérapeute aide le Prince ou la Princesse à grandir, en mobilisant positivement son énergie au lieu d'en nourrir sa pathologie.

L'énergie déliée devient une énergie libre, disponible pour se développer soi-même et avec les autres. La personne saine est capable de dire : « ce que j'ai décidé sous l'effet des contraintes de mon histoire personnelle, je peux le redécider en être libre et responsable de ma vie ».

La pyramide de Maslow

La théorie d'Abraham Maslow définit les différents niveaux de besoins de la personne et montre par quelles étapes passe la croissance de l'être humain. Ce processus est représenté sous la forme d'une pyramide :

La théorie d'Abraham Maslow définit les différents niveaux de besoins de la personne et montre par quelles étapes passe la croissance de l'être humain. Ce processus est représenté sous la forme d'une pyramide :

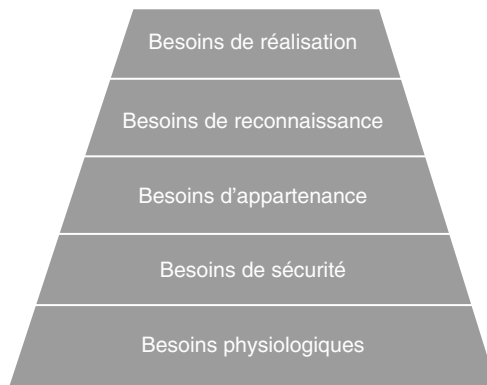


Figure 2.5 : La pyramide de Maslow

Selon Maslow, le développement de la personne est « tiré » par la satisfaction de ses besoins, la réalisation d'un certain niveau de besoins « libérant » une aspiration à réaliser le niveau supérieur. L'être humain ne peut indéfiniment se contenter de satisfaire ses besoins physiologiques (se nourrir, s'abriter, etc.), premiers à apparaître. À un certain moment, il passe à un autre stade, en trouvant sa motivation dans la résolution de ses besoins de sécurité matérielle. Puis le fait de gagner sa vie ne suffit plus à lui donner un sens. Une fois ce niveau saturé, il faut que le besoin d'amour et d'appartenance à une communauté humaine soit comblé, puis le besoin de reconnaissance, pierre angulaire de l'estime de soi et de la réalisation de soi. Ce processus d'accomplissement procède par paliers, mais aussi par cycles, et il est évidemment sans fin. Il rend compte du développement de la personne dans un cadre thérapeutique, tout autant que dans un contexte familial, social ou professionnel plus ordinaire.

Le modèle humaniste

Mot clé : croissance.

Travail thérapeutique : accompagner la personne dans la mobilisation de son énergie pour se libérer de ses limitations.

Conception de la santé : foi dans la capacité de la personne de comprendre et de participer à la résolution de ses problèmes. Capacité de vivre le stress, la maladie, éventuellement comme métabolisation des changements nécessaires dans le processus de transformation de la personne en croissance.

La santé s'inscrit dans un continuum : les personnes sont en croissance à un degré plus ou moins avancé.

Un modèle multivectoriel

Une autre spécificité du modèle humaniste tient à son caractère multivectoriel¹⁶. Son plan de travail englobe en effet les dimensions comportementale, corporelle, émotionnelle, cognitive, transpersonnelle, onirique et imaginaire. La personne accompagnée se trouve placée au centre d'un faisceau de vecteurs thérapeutiques, auxquels il est possible de faire appel ou non selon les besoins, les moments et les situations.

Dans le travail **comportemental**, la thérapie s'axe sur les comportements pathologiques, par exemple les phobies. Ainsi, une personne incapable de prendre l'avion ou de parler en public, est amenée à apprivoiser progressivement son symptôme, à désactiver ses comportements problématiques et à en apprendre de nouveaux. Ce travail repose sur des techniques telles que l'analyse transactionnelle ou l'hypnose, en elles-mêmes résolutoires : la personne surmonte son problème, elle parvient à prendre l'avion ou s'exprimer devant un auditoire sans grande difficulté.

16. Voir *Les bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit* de Jean-Michel Fourcade et Vincent Lenhardt, page 21, InterEditions 2007.

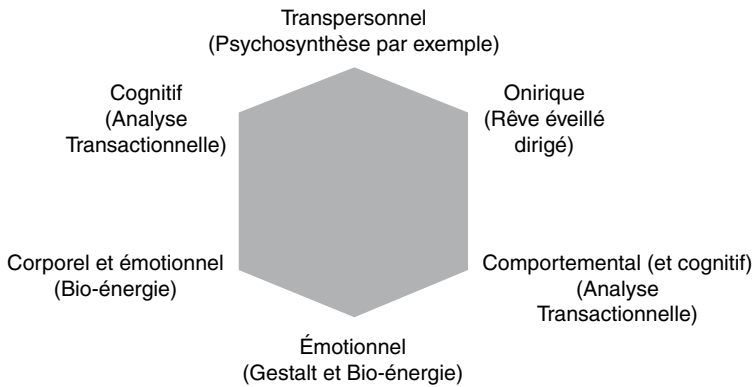


Figure 2.6 : Les vecteurs du champ thérapeutique

Le travail **émotionnel** passe d'abord par la permission donnée à la personne d'exprimer des émotions qu'elle s'interdisait d'extérioriser – généralement parce que dans sa famille « ça ne se faisait pas ». Il existe en effet des familles où l'on n'a pas le droit de se mettre en colère, d'autres où il n'est pas permis de pleurer... Grâce à des techniques de Gestalt-thérapie ou de Bio-énergie, le travail sur ces « racks émotionnels » permet d'identifier ces interdits introjectés, puis de s'en libérer en s'autorisant à exprimer ses émotions.

Le travail **corporel** à proprement parler fait appel à des techniques de type bio-énergétique, notamment la piscine d'eau chaude (voir chapitre 6), qui permettent au corps de relâcher ses tensions chroniques. Identifiées par Wilhelm Reich sous le nom d'« armure corporelle », ces tensions correspondent à l'ensemble des défenses construites au niveau physiologique. Le fait de les détendre grâce à des massages ou autres méthodes de travail corporel a une influence positive sur le « caractère », c'est-à-dire sur la façon dont s'organisent les défenses psychologiques qui entravent plus ou moins la croissance.

Dans le travail **cognitif**, le thérapeute et son client s'attachent à comprendre le pourquoi et le comment des comportements, à décoder « jeux de rôles » et « scénarios » pour ne plus s'y laisser piéger. Ainsi, en Analyse Transactionnelle, la mise en place de contrats, de protections et de permissions, aide la personne à se libérer de ses scénarios compulsifs : par exemple en apprenant à dire « non » à un conjoint ou un patron, une figure d'autorité identifiée à une figure parentale écrasante

introjectée dans l'enfance. Avec l'appui de la relation avec son thérapeute, l'individu s'autorise à « être lui-même » et à oser prendre des risques.

Enfin, il convient d'évoquer le travail **transpersonnel**, qui débouche sur des pratiques de méditation mobilisant des niveaux de conscience au-delà de la personne, ainsi que le travail onirique centré sur le matériel des rêves et la richesse de la vie imaginaire.

Les approches et les techniques sont donc extrêmement variées, et elles peuvent se combiner soit dans une thérapie de groupe, soit dans une thérapie individuelle, soit encore dans une démarche associant ces deux dimensions.

Les niveaux de défense

La libération du prince, objectif de la thérapie humaniste, présuppose l'identification des différentes couches de défense à l'intérieur desquelles la personne s'est repliée. Pour se représenter l'organisation de ces défenses à lever, on peut penser à l'image des poupées russes ou à celle des pelures de l'oignon.

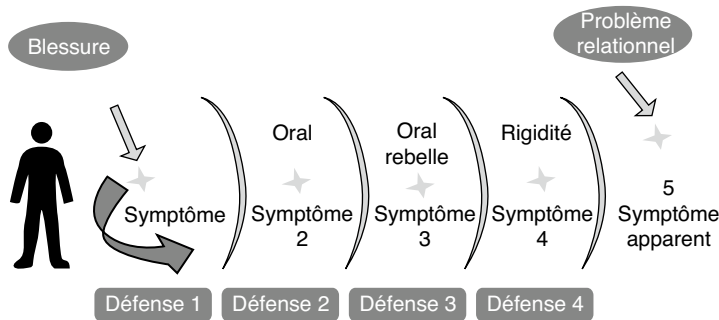


Figure 2.7 : Les niveaux de traumatisme et de défense

Généralement, le client vient en thérapie avec une demande de traiter un symptôme apparent : insomnie, angoisse, troubles psychosomatiques, problèmes affectifs ou professionnels... Ce symptôme peut se comparer à une « nodosité » sur la couche extérieure de l'oignon.

Il n'est évidemment pas question d'en rester là, la thérapie se donnant pour visée de traverser, ou perlaborer, les couches successives de défense en remontant vers l'origine du problème, à des stades tout à fait précoces.

Par exemple, une personne qui s'est sentie menacée dans sa petite enfance pour une raison ou une autre (elle a été étranglée à la naissance par le cordon ombilical, n'était pas désirée par sa famille, a été délaissée par sa mère faute de temps suffisant pour s'en occuper...) a construit un premier niveau de défense, la conduisant à s'isoler pour se protéger de la menace supposée – disons sa mère. Ce faisant, elle s'est coupée aussi d'une source de satisfaction de ses besoins. Elle a donc vécu un manque (dans une dimension d'oralité) qui l'a amenée à dénier ses besoins, et à élaborer ainsi une deuxième couche de défense. Perdant en partie pied dans la réalité et dans les relations avec les autres, du fait de ce déni, elle a développé une «oralité rebelle» : elle n'a plus jamais rien demandé à personne, tout en comblant ce manque par la répression ou le refoulement – troisième niveau de défense. Toujours insatisfaite et mécontente de la relation avec les autres «qui ne lui donnent jamais ce dont elle a besoin». elle s'est rigidifiée, s'est coupée de ses sensations et de ses émotions, en développant en parallèle un intellect très aiguisé, ainsi qu'une agressivité qui constitue son problème apparent : elle n'arrive pas à établir une relation, ce qu'elle exprime en disant «ça ne va pas dans mon boulot, avec mon conjoint, je ne parviens plus à vivre de relations satisfaisantes, aidez-moi à aller mieux!».

On comprend bien que le thérapeute doit accueillir cette demande, sans pour autant s'y arrêter. Il écouterait la personne dans le récit de son histoire, de façon à pouvoir décoder sa constellation familiale ainsi que la sédimentation de ses traumatismes et ses défenses. Puis il encouragerait le Prince ou la Princesse à sortir, à se défaire de ses peaux successives. Quels que soient les vecteurs utilisés, le travail devra traverser et dissoudre l'ensemble des défenses. Et ce processus de libération passera nécessairement par des «crises de croissance» susceptibles de se métaboliser, donc de s'exprimer sous forme de nouveaux symptômes à apprivoiser : dans le modèle de la thérapie humaniste, la santé n'est décidément pas le mutisme des organes!

Une autre vision de la santé et de la normalité

Le courant connu sous le nom de «psychologie humaniste», auquel se rattachent le «Mouvement du potentiel humain» et les «Nouvelles thérapies», se définit par un ensemble de valeurs concernant l'individu humain, sa place dans la société et son rôle d'agent de changement dans le monde. Parmi ces valeurs, nous retiendrons ici une conception de la santé en rupture avec l'approche cartésienne du corps humain, qui caractérise la médecine somatique, la psychiatrie et la psychologie traditionnelles. Selon Descartes, la maladie est le résultat d'un fonctionnement anormal du corps, considéré comme une machine: le rôle du thérapeute consiste alors à prescrire le traitement qui rétablira ou s'efforcera de rétablir un fonctionnement normal.

La psychologie humaniste propose un tout autre regard sur la maladie physique ou psychologique. Elle voit dans celle-ci non pas un accident ou un dysfonctionnement, mais plutôt l'un des modes d'expression de l'être humain, considéré comme un tout insécable, corps et esprit indissolublement mêlés. La maladie prend sens non seulement par rapport à l'individu en tant qu'entité indivis, mais par rapport à la personne en tant qu'élément d'un ensemble plus vaste – famille, groupe social, communauté professionnelle, etc. Comme l'ont montré les thérapeutes se réclamant de l'antipsychiatrie ou des thérapies familiales, institutionnelles ou systémiques, le système relationnel dans lequel vit la personne joue un rôle décisif dans son équilibre individuel: il est donc à prendre en compte dans l'approche de la pathologie. La «santé» ou la «maladie» ne représentent que des formes individualisées exprimant l'état du système relationnel. Le thérapeute, en tant qu'agent de changement, est là pour aider à mettre en place de nouvelles relations.

Cette approche différente de la notion de la santé conduit à revisiter également le concept de normalité. Dans une perspective ethno-anthropologique, est «normal» ce qui est conforme aux standards d'une communauté donnée. Des individus considérés comme normaux dans cette culture – parce qu'éduqués, «fabriqués» pour s'y conformer – seraient regardés comme anormaux dans un autre contexte. Dès lors, l'idée de normalité apparaît... normative et réductrice. Dans une vision humaniste, l'homme «normal», au sens d'«authentique», serait plutôt celui dont la croissance aboutit à un «être au monde» ouvert sur les autres cultures et en enrichissement permanent.

Le modèle systémique

Avec ce quatrième modèle, l'angle de vue se focalise sur les relations entre les personnes, le «système relationnel». Les thérapies systémiques trouvent l'une de leurs sources d'inspiration dans les travaux de Gregory Bateson et Paul Watzlawick, pour ne citer que les plus connus parmi les théoriciens de la communication humaine regroupés parfois improprement sous le nom d'«école de Palo Alto». Elles se nourrissent également des divers courants de la «thérapie familiale».

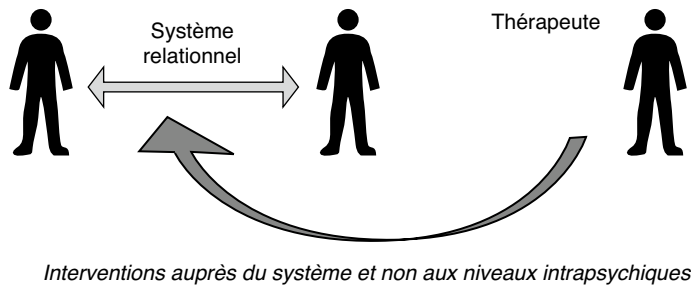


Figure 2.8 : Le modèle systémique

Dans les modèles précédents, le champ thérapeutique coïncidait avec l'individu considéré comme une réalité isolable de son environnement. La systématique ouvre à une toute autre configuration : la personne vient en thérapie « avec » le système relationnel auquel elle appartient, qu'il s'agisse du couple, de la famille, de plusieurs familles, voire d'un ensemble encore plus vaste tel qu'une institution. Le thérapeute travaille avec le système, sur l'ensemble des interactions qui le constituent, plutôt qu'avec les individus. D'une certaine manière, l'anthropologie systémique affirme que l'homme prend sa valeur dans et par le jeu complexe de relations dans lequel se forge son identité.

La conception de la santé s'en trouve renversée. De façon paradoxale, la personne qui accuse le symptôme dans un système donné – par exemple le schizophrène au sein d'une famille – peut être aussi regardée comme son élément le plus sain. Le porteur de symptôme, dépositaire de la maladie, est investi d'un rôle de bouc émissaire, de victime expiatoire ou d'alibi, qui masque les relations pathogènes existant entre les autres membres du groupe. Par là même, aux yeux du thérapeute, le « malade » devient le révélateur des dysfonctionnements et problèmes affectant le système. Les communautés humaines sont souvent soudées par une identité extrêmement narcissique : elles se jugent « à part » et les individus consacrent une partie de leur énergie à entretenir ce mythe. Or, un groupe qui se prétend sans problème cache probablement un système malade. Toute communauté vit des changements, des deuils, des ruptures ; si elle fonctionne dans le déni permanent des réalités, si elle se montre incapable de se remettre en cause et d'évoluer, elle devient pathologique – elle produit des schizophrènes. À l'inverse, un système sain reconnaît ses problèmes et les traite. Il accepte sa propre transformation, sans s'identifier à un mythe familial ou institutionnel qu'il n'est pas question de toucher.

Au lieu de chercher à supprimer le symptôme (par exemple en mettant à l'écart la personne porteuse de la pathologie du groupe, en la désignant comme folle), le thérapeute systémique l'utilise comme un levier pour remettre le groupe en mouvement. À travers le travail d'accompagnement, les acteurs prennent conscience du système au sein duquel ils interagissent, puis ils apprennent à y résoudre leurs problèmes de façon autonome, grâce à des actions de changement dans lesquelles ils s'impliquent. La posture thérapeutique, interventionniste mais paradoxale, reçoit la demande d'aide pour mieux renvoyer les acteurs à eux-mêmes et les amener à s'assumer comme système, donc à avancer sur la voie de la guérison.

Le modèle systémique

Mot clé : système.

Travail thérapeutique : il ne se fait pas avec la personne seulement mais aussi avec le système et l'ensemble des interactions constitutives de ce système.

Conception de la santé : la personne qui accuse le symptôme n'est pas forcément la personne la plus malade. Il ne s'agit donc pas nécessairement de supprimer le symptôme mais de le prendre en compte de manière paradoxale pour établir la santé, non plus dans la tête des individus, mais dans la relation, par les acteurs du système. Les personnes et le système doivent devenir capables par eux-mêmes de résoudre leurs problèmes.

Anthropologie : l'homme prend sa valeur dans le système des relations auquel il appartient.

Le modèle existentiel

Donner un sens à son existence : ainsi se définit la santé d'un point de vue existentiel. La référence majeure est ici Victor Frankl, disciple de Freud, psychiatre et psychanalyste, qui a fondé la logothérapie – ou thérapie par le sens – après avoir vécu l'enfer des camps de concentration nazis. Frankl, dont les ouvrages m'ont bouleversé, avait été lui-même frappé par ce constat : les personnes capables de survivre à des conditions d'enfermement effroyables, voire indépensables en horreur, étaient souvent celles qui parvenaient à donner un sens à leur vie. Non pas forcément les plus fortes physiquement, ni les plus malines, ni même les plus chanceuses. Mais celles qui s'accrochaient à la vie parce qu'elles construisaient du sens, c'est-à-dire une capacité de relation avec un objet d'amour réel

(une personne aimée, une famille à retrouver...), imaginaire (un univers onirique, une œuvre à poursuivre ou à accomplir...) ou symbolique (par exemple la foi religieuse). À partir de cette expérience phénoménologique, difficilement transmissible¹⁷, Frankl a développé une théorie et une pratique thérapeutiques à proprement parler renversantes.

Dans ce modèle, la guérison ne vient ni de la suppression du symptôme ni de l'absence de problèmes, mais du sens que je donne à mon existence. Premier et ultime besoin de l'être humain, ce sens se définit bien sûr par rapport à l'histoire personnelle. La thérapie existentielle ne rejette pas l'apport freudien, à savoir la mise en lumière du rôle clé du passé, en particulier dans la petite enfance. Mais elle prend en compte le présent et l'avenir, en regard desquels la personne préserve sa capacité d'intention. Puisqu'il s'agit bien de mon histoire, je peux toujours décider du sens des événements susceptibles de survenir aujourd'hui et demain dans ma vie, y compris les plus insensés.

Même face à la mort, je peux choisir de bien mourir, et cette intention décidera de la façon dont je vivrai le reste de mes jours. Même si je ne garde que très peu de forces entre les mains, je suis libre de décider de la façon de les utiliser.

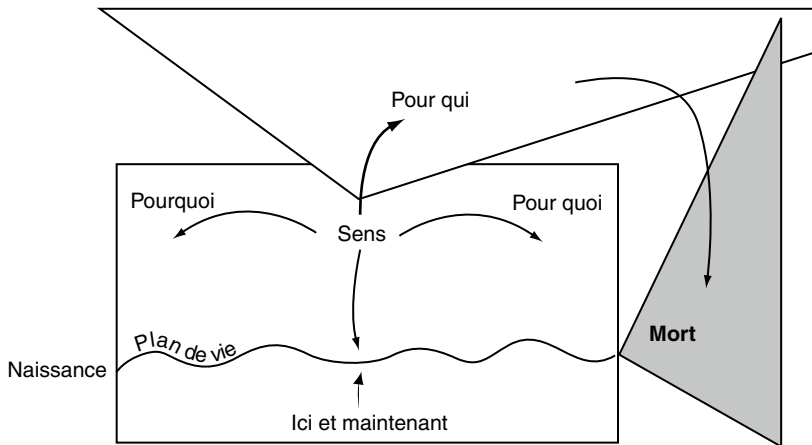


Figure 2.9 : Le modèle existentiel

17. Frankl a cependant tenté d'en rendre compte dans ses livres : *Will to Meaning : Foundations and Applications of Logotherapy* (1990), *Man's search of Meaning* (1998), *Découvrir un sens à sa vie : avec la Logothérapie* (Éditions de l'Homme, 2005).

Dans cette perspective, la psychothérapie existentielle a pour objet d'aider la personne à resituer le vécu de l'instant dans le déploiement de son existence. Autrement dit, cette situation qu'elle vit ici et maintenant, ce moment de souffrance ou cette épreuve peuvent-ils prendre une signification, en regard de son passé et de son avenir, cohérente avec les valeurs qui fondent son existence? À partir du moment où l'on parvient à conférer un sens à un événement, la façon de le vivre s'en trouve profondément modifiée, et cela vaut aussi bien pour un deuil, une maladie, une crise, une réussite difficile à affronter. Est en bonne santé celui ou celle qui a ou qui recouvre la capacité d'assumer tout entière son histoire personnelle, éventuellement en la resituant dans une perspective anthropologique plus large, matérialiste ou spirituelle.

Les psychothérapies existentielles rejoignent les approches humanistes en ce qu'elles entendent développer la faculté de l'être humain à agir sur son destin. Elles posent la question de l'accès au sens de l'existence moins en termes de causalité («pourquoi?») que de finalité («pour quoi?»).

Le modèle existentiel

Mot clé : sens.

Travail thérapeutique : donner un sens au symptôme (et non le supprimer) pour le resituer dans l'ensemble d'un parcours de vie.

Conception de la santé : la santé réside dans le fait d'assumer toute son histoire personnelle. Ceci, en prenant en compte ce phénomène existentiel majeur qu'est la mort et, dans le paradoxe même de la vie, donne un sens à chacun de ses actes.

Anthropologie : le vécu de l'instant doit être replacé dans l'ensemble existentiel de la vie de la personne et lui permettre d'accéder aux valeurs qui fondent son existence et vont lui donner un sens.

Le modèle spirituel

L'accompagnement spirituel relève-t-il du champ des thérapies? La réponse à cette question sera positive si l'on admet que se produisent des guérisons physiques, psychiques ou psychosomatiques par la voie du spirituel, tout comme le fait qu'il existe des causes spirituelles de la maladie. Partageant moi-même une foi chrétienne, j'ai vécu de telles expériences de guérison, que l'on rencontre aussi dans d'autres spiritualités.

Avec ce sixième modèle, qui d'une certaine manière prolonge le modèle existentiel et l'approfondit, la signification du concept de santé se construit en fonction de la réponse anthropologique, voire théologique, apportée aux questions fondamentales sur la nature de l'Homme et sa place dans l'univers.

Pour un agnostique, l'être humain vit séparé des autres et la question de Dieu ne se pose pas. Tandis qu'aux yeux d'un croyant, l'Homme se définit comme un être de communion, dont l'existence prend sens dans un rapport privilégié avec Dieu ou le cosmos. Selon l'anthropologie, et la représentation qu'elle propose de l'idéal humain, les valeurs, le sens donné à la vie, et par voie de conséquence, le rapport à la santé et à la guérison diffèrent sensiblement.

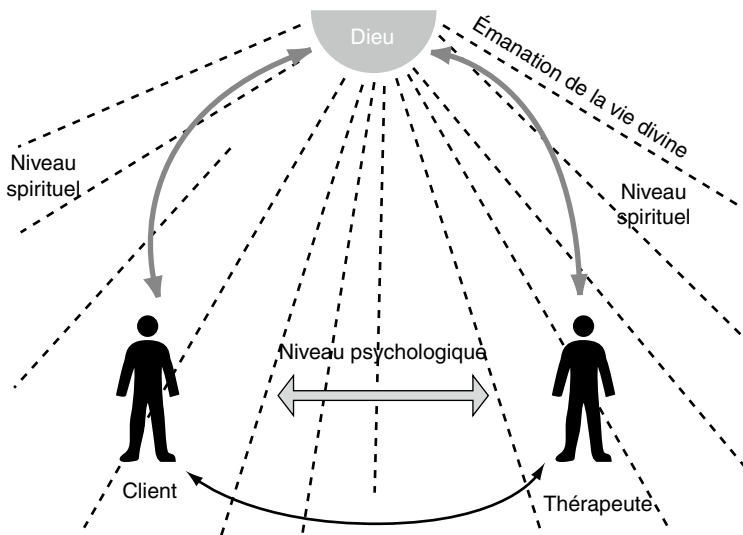


Figure 2.10 : Le modèle spirituel

En principe, toute démarche thérapeutique exigerait d'explicitier l'anthropologie spirituelle dans laquelle se situent les acteurs. Il n'est pas question de procéder dans cet ouvrage à un tour d'horizon complet des spiritualités, aussi diverses que les cultures humaines. Dans ce domaine où règne souvent la confusion des discours, on peut néanmoins dégager quelques grandes polarités.

Dans une spiritualité de type **humaniste**, l'Homme représente la valeur suprême, mesure et fin de toute chose. Les archétypes anthropologiques sont ici les figures du sage, du héros, voire du surhomme en qui se réalisent les potentialités de l'individu humain.

Les spiritualités que l'on peut qualifier de « **païennes** », incluant les différentes formes de l'animisme, sont celles où l'homme cherche à se concilier les dieux et les forces de la nature, souvent occultes. L'identité de l'homme est inspirée par la figure du prêtre, du chaman ou du sorcier.

Les spiritualités de type **ésotérique** visent à utiliser les différentes religions comme des étapes de croissance de l'être humain, censées l'amener à se développer jusqu'à atteindre une conscience cosmique. L'archétype correspond au « grand initié » qui connaît les secrets de l'univers et devient partie intégrante du cosmos ou de la conscience divine.

Dans une spiritualité de type **moniste**, le plus souvent d'inspiration orientale, l'être humain n'a pas été créé : il est lui-même de nature divine, et le travail d'ascèse le conduit à réaliser en lui-même la divinité qui constitue sa nature, comme la goutte d'eau appartient à l'océan. Les modèles anthropologiques sont le « libéré vivant » (en sanscrit *Jivan Mukta* : l'être libéré, réveillé de ce rêve cosmique trompeur qu'est la création), le sage et le gourou dont le rôle consiste à transmettre l'éveil, la connaissance. Dans cette perspective réincarnationniste, la santé et la guérison font partie intégrante de la croissance spirituelle.

Les spiritualités de type **biblique** opèrent quant à elles un saut qualitatif majeur, en faisant de l'Homme une créature qui reçoit tout de Dieu. Dans ces spiritualités de la Grâce, le modèle humain n'est plus le héros ni le libéré vivant, mais la figure du saint : à savoir un être blessé par le péché, le sien propre et celui des autres, c'est-à-dire le refus passé et présent de participer à la vie divine. Dans l'anthropologie biblique, si la valeur suprême réside bien dans cette participation à la vie divine, celle-ci ne dépend pas seulement de la volonté et l'action humaines : la Grâce se reçoit, comme don gratuit de Dieu, le saint étant celui qui, par la façon de conduire sa vie, ouvre simplement sa porte au divin. Le salut – le retour dans la vie divine – importe plus que la guérison des corps.

Mieux vaut être borgne ou malade dans le Royaume qu'en pleine santé hors de la vie divine. Il ne s'agit pas de renoncer à la guérison corporelle ou psychique, pour autant celle-ci n'est pas la finalité première. La maladie ou la perte d'un être cher peuvent être regardées comme des épreuves auxquelles donner un sens transcendant, ce sens toutefois reste second par rapport au don de soi. Quant à la guérison spirituelle, elle ne se confond pas avec le salut, elle en est seulement le signe. Et elle suppose l'acceptation des différents deuils, des « nuits » spirituelles, pour accéder à la rédemption.

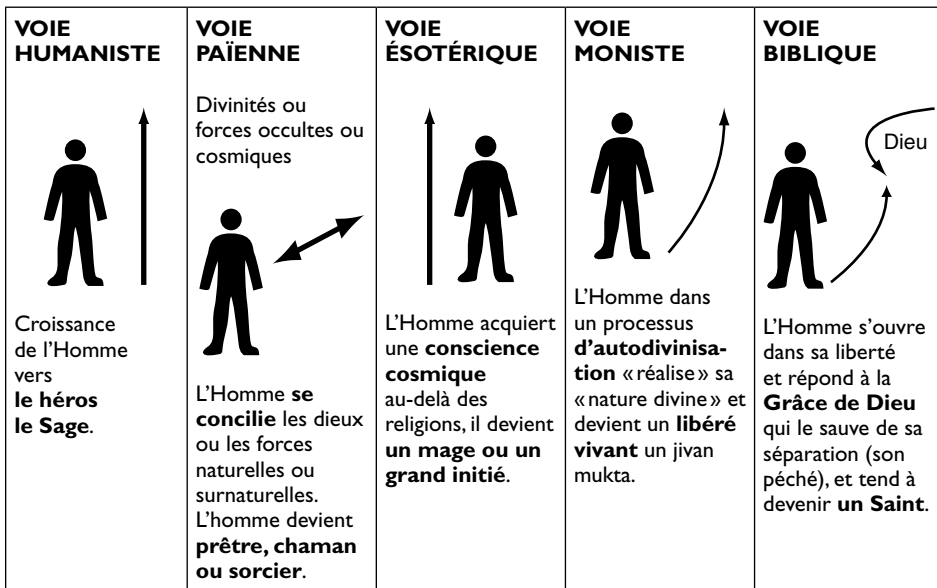


Figure 2.11 : Cinq modèles spirituels

Le modèle intégratif pondéré

Ce septième et dernier modèle se présente en même temps comme un « méta-modèle », dans la mesure où il englobe les six paradigmes précédents. Pour reprendre l'image du diamant, le thérapeute intégratif s'efforce de travailler toutes les facettes de la personne humaine, ou tout au moins de les accueillir, ce qui implique des modalités d'intervention bien particulières.

Selon les individus, les problèmes, les besoins spécifiques, les moments, les stades d'avancée de la thérapie, il veille à identifier et à mobiliser le

vecteur le mieux approprié, sans pour autant perdre de vue l'ensemble des autres vecteurs. Lorsque le besoin de la personne relève d'une forme d'accompagnement spécifique, il n'hésite pas non plus à l'orienter vers le spécialiste approprié – médecin, psychanalyste, thérapeute familial ou accompagnateur spirituel...

Pour qu'un changement thérapeutique soit réel et durable, il doit s'opérer dans les différentes dimensions constitutives de la personne (corporelle, émotionnelle, comportementale, psychique individuelle et psychique familiale et sociale, existentielle, spirituelle).

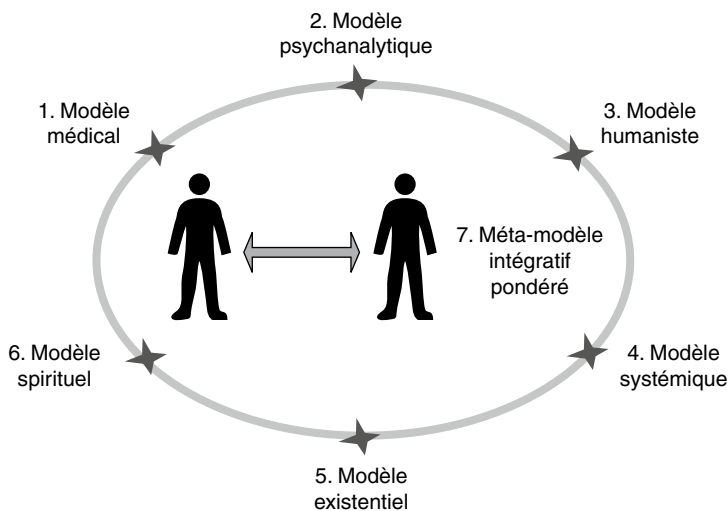


Figure 2.12 : Le modèle intégratif pondéré :
Les vecteurs interagissent les uns avec les autres,
bien que chacun d'eux représente un axe privilégié.

Un accompagnement thérapeutique n'intégrant pas la globalité de la personne humaine ne saurait déboucher que sur des solutions partielles, et donc souvent insuffisantes. Les résistances au changement ont en effet tendance à surinvestir le terrain privilégié par la thérapie lorsque celle-ci s'enferme dans un seul champ à l'exclusion des autres : dans un travail de type purement corporel par exemple, la personne accompagnée tend à sur-renforcer son armure pour préparer son corps à résister de manière forte. L'approche monovectorielle risque ainsi de s'épuiser ou de s'enfermer dans une impasse thérapeutique.

A *contrario*, une démarche multivectorielle met en œuvre des stratégies ou des tactiques de contournement des résistances en faisant appel à d'autres leviers thérapeutiques. Elle facilite la perlaboration des défenses, d'une part en se frayant un chemin parmi les résistances aux différents niveaux où elles se situent, et d'autre part, en agissant là où les défenses ne se trouvent pas renforcées. Dans notre exemple, le travail corporel gagnera à être associé à un travail sur les images mentales qui va permettre à la personne de se reconnecter avec ses émotions profondes.

La posture «Méta»

Premier «outil de travail» du thérapeute – mais aussi du coach – dans une approche intégrative, la posture dite «Méta» (du grec *meta*, au-delà, d'un niveau supérieur), désigne le fait d'être à la fois «dans» la relation et en recul par rapport à celle-ci. Elle prend appui sur une capacité de communiquer sur la façon dont on communique avec l'autre, à pratiquer des allers-retours constants entre une position d'acteur direct de la relation et une position d'observateur de soi-même (donc d'écoute intérieure) et de l'autre (dans une écoute qui va bien au-delà du «dit» explicite). La posture Méta permet à l'accompagnateur :

- ✓ de s'assurer d'un réel partage des représentations avec la personne accompagnée, tout en assumant l'irréductibilité des cadres de références de chacun ;
- ✓ de garder à tout moment une vision globale des enjeux pour la personne accompagnée ;
- ✓ de s'assurer, en regard de ces enjeux, de la pertinence des vecteurs utilisés dans l'accompagnement ;
- ✓ d'ajuster en permanence les modèles, les comportements et les modes d'intervention en fonction de la contingence, en intelligence de situation. Aucune solution n'est bonne en elle-même, elle ne vaut qu'en fonction de sa pertinence en regard de la situation, de l'individu, de son degré de développement et d'autonomie, de la nature des problèmes et de leur degré d'urgence et d'importance, de l'avancée de la relation d'accompagnement, etc.

L'une des premières finalités de la formation à une démarche intégrative consiste à activer cette posture Méta, qui conditionne la prise en compte de la congruence des différentes dimensions de la personne humaine au cœur du dispositif d'accompagnement.

L'approche intégrative pondérée n'exige pas de mobiliser systématiquement tous les vecteurs. L'essentiel est de toujours garder à l'esprit les différentes facettes de la personne humaine et le jeu complexe de leurs interactions, quel que soit l'angle de vue privilégié à un moment donné dans le travail de réparation-construction de la thérapie.

C'est pourquoi le thérapeute doit être à la fois « dans » la relation d'aide et en posture Méta, autrement dit dans une vision englobante, intégrative, de lui-même, de la personne accompagnée et de la relation intersubjective¹⁸.

*Les principes fondamentaux de l'approche intégrative*¹⁹

1. Chaque être humain est une entité ouverte et complexe. Pour comprendre et agir dans cette unité complexe, la psychothérapie, ou de manière plus générale, la relation d'aide, tient compte des interactions multimodales entre les différentes dimensions du corps et du psychisme, sans dissocier les niveaux de l'être et de l'identité de la personne. L'Homme est appréhendé de façon synthétique, et pas seulement analytique, comme un « tout » intégré dont la réalité dépasse la somme des dimensions qui le composent.
2. Chacune de ces dimensions correspond à un système doté de ses lois propres (systèmes corporel, émotionnel, comportemental, psychique intrapersonnel, systémique familial / social / professionnel..., existentiel, spirituel). La démarche intégrative s'attache à travailler dans la complexité née de la mise en relation de ces systèmes en interaction.
3. Les différents modèles thérapeutiques correspondent à des « théories partielles » en ce sens qu'ils représentent autant d'énoncés différents, relatif chacun à un certain niveau de la totalité humaine : ils privilégient tel ou tel aspect du fonctionnement de la personne, dont ils ont fait leur champ opératoire et leur plan de travail spécifiques. Pris isolément, chaque modèle est donc réducteur de la réalité humaine.
4. Par définition, les divers modèles reposent sur des énoncés différents les uns des autres. En même temps, ces représentations de la personne

18. Je tiens à préciser que le modèle de la Thérapie Intégrative Pondérée ne rend pas justice à tout un champ de pratiques qu'on appelle communément les « thérapies brèves » (hypnose Eriksonienne, EMDR, etc.), dont l'usage est souvent contesté mais qui ont acquis désormais un fort degré d'opérationnalité en thérapie et trouvent souvent des prolongements en coaching. Je n'ai pas suffisamment investi sur un plan personnel dans ces approches pour pouvoir prétendre en rendre compte d'une façon significative.

19. Voir *Les bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit* de Jean-Michel Fourcade et Vincent Lenhardt, page 17, InterEditions 2007.

humaine apparaissent en partie contradictoires, ce qui rend difficile, et parfois impossible, leur articulation.

5. L'expérience personnelle du thérapeute ou de l'accompagnateur ainsi que sa formation dans divers cadres de travail, conduites l'une et l'autre dans une perspective de thérapie intégrative pondérée, permettent de surmonter en grande partie ces contradictions, pour déployer une approche globale de la personne, par et dans la complexité.

Tableau 2.1 – Chaque modèle possède sa conception de la santé

Modèle	Conception de la santé
Médical	Suppression des symptômes
Psychanalytique	Résolution des conflits inconscients
Humaniste	Restauration de la capacité de croissance
Systémique	Capacité du système à résoudre par lui-même ses problèmes
Existentiel	Redonner un sens à son problème, sa vie, sa mort, son existence
Spirituel	Trouver un sens à sa souffrance ou à sa vie en fonction de son anthropologie spirituelle
Modèle intégratif pondéré	Pondération de chaque modèle en fonction du besoin en veillant à n'exclure aucun de ces modèles

LE COACHING, RELATION D'AIDE INTÉGRATIVE

MA LONGUE EXPÉRIENCE DE CONSULTANT dans le domaine du management d'un côté, et de la psychothérapie de l'autre (dans des postures d'analysant, de thérapeute et de didacticien), m'a naturellement amené à rencontrer le concept de coaching, il y a maintenant plus de vingt ans, à travers la fréquentation du monde anglo-saxon. Je l'ai pratiqué, théorisé, enseigné. J'ai écrit plusieurs ouvrages sur le sujet, formé personnellement plus de 1 000 coachs, ainsi que des enseignants, sur des périodes longues, et mis sur pied une école de coaching devenue aujourd'hui une référence en France et dans les pays francophones. Parallèlement, le plus souvent avec une équipe de coachs autour de moi ou avec des partenaires associés j'ai accompagné dans un processus de changement de centaines de personnes : des dirigeants, des équipes et des organisations de toutes sortes.

Au cœur de toute cette activité, le coaching a représenté pour moi un champ de réflexion et d'action, en même temps qu'une forme à la fois singulière et universelle de la relation d'aide. Après une vingtaine d'années d'immersion dans ce métier, je suis encore loin d'en avoir fait le tour. Cette démarche met en jeu une alchimie intrinsèquement complexe et – à mes yeux tout au moins – en partie mystérieuse. Une complexité et un mystère dus à la place de l'inconscient, mais aussi à la multiplicité des champs épistémologiques concernés. Vouloir enfermer le coaching dans des définitions figées reviendrait à le vêtir d'habits bien trop étroits.

UNE COMPLEXITÉ IRRÉDUCTIBLE

En effet, ce métier a pour champ et pour propos le traitement d'une ambiguïté irréductible, celle de l'*identité paradoxale* individuelle ou collective, qui situe la personne entre deux polarités : tout individu existe à la fois comme « sujet » immergé dans le monde, et en tant qu'« objet », c'est-à-dire en tant que sujet réflexif, conscient de sa présence à lui-même et pour les autres dans ce monde.

Ainsi, en situation professionnelle, chaque personne vit l'ambiguïté d'être – et d'avoir conscience d'être – en même temps « objet de production », autrement dit l'une des composantes d'un système plus vaste construit et organisé pour produire, et comme tel, élément remplaçable, contrôlable, soumis à des objectifs, des contraintes et des impératifs de performance ; et « sujet en croissance », à savoir un être humain unique, responsable de ses choix et de sa vie personnelle et professionnelle, libre au-delà des contraintes, des problèmes et des contradictions rencontrés. Qu'il soit considéré isolément ou en tant que membre d'une équipe, tout individu oscille entre ces deux pôles, sans jamais se réduire à l'un ou à l'autre. C'est pourquoi une organisation qui se préoccuperait uniquement de la production sans prendre en compte la(les) personne(s), ou à l'inverse, qui se soucierait seulement de la(des) personne(s) en croissance sans considérer sa dimension économique et de production, verrait toutes les dispositions managériales et d'accompagnement du changement vouées à l'échec à court ou long terme.

Sans jamais ignorer la dimension d'« objet de production », l'approche du coaching se situe délibérément sur le versant du « sujet » : son propos consiste à aider la personne à construire ou reconstruire une cohérence entre son souci de réalisation d'elle-même, sa quête de sens dans l'action et son rôle d'acteur dans un système complexe relationnel et organisationnel.

Dès lors, le plan de travail du coaching présente des points de fuite :

- parler de la personne au sein d'une organisation suppose certes une dimension objective, sur laquelle il est possible d'avoir prise et d'agir, mais qui est toujours conditionnée, et relativisée, par le mystère du sujet et sa part de liberté fort heureusement irréductible ;

- en même temps, l'intervention se fait généralement dans un contexte ouvert : la personne accompagnée n'est jamais un individu isolé, c'est quelqu'un qui appartient à une équipe, elle-même composante d'une organisation, celle-ci étant prise à son tour dans un environnement plus vaste. Les boucles d'interaction et de rétroaction entre ces différents niveaux logiques font la spécificité complexe du métier, elles en sont tout le sel.

Cette contextualisation dans laquelle s'inscrit la démarche de coaching, ajoutée à la dimension intersubjective mise en jeu dans la relation d'aide, ne rend pas tout discours ni toute action de changement impossible. Mais elle oblige à poser au départ les limites du propos, qu'il nous appartient de développer avec la même prudence que le psychanalyste écoutant l'inconscient, le médecin parlant de la vie qu'il a entre ses mains, l'astronome observant des étoiles dont la lumière lui parvient depuis des zones de l'univers qu'il ne connaîtra jamais, et qui sont peut-être déjà éteintes.

UNE INTÉGRATION HORIZONTALE ET VERTICALE

Alors que l'on a tendance souvent à identifier ce métier à une procédure relationnelle individuelle, le coaching s'applique en fait aux collectivités humaines, restreintes ou étendues. Ma pratique, de même que celle des coachs que j'ai formés, vise constamment à le décroiser, pour l'inscrire au cœur du développement de l'**Intelligence collective**. Elle a pour ambition de faire vivre une même « philosophie mère » qui s'applique à des niveaux épistémologies différents, dans une infinité variété de situations, mais avec une double fonction d'intégration :

- **sur un plan horizontal (largeur de champ) :** le coach, accueillant la personne accompagnée, doit être en mesure de balayer avec elle, dans son champ de vision, aussi bien les éléments « objectifs » de son contexte (dans le cas d'un dirigeant d'entreprise : la réalité stratégique de l'entreprise, son positionnement, les modes de management et d'organisation, la fonction et les responsabilités du dirigeant, etc.), que ses problèmes relationnels, ses enjeux psychologiques personnels, ses aspirations à donner du sens à son action, etc.

- **sur un plan vertical (profondeur de champ):** chaque personne accompagnée se trouve dans une situation qui l'amène à prendre des décisions, à gérer un contexte plus ou moins favorable, à éprouver du stress, etc. Mais en même temps, elle vit cette situation avec tout son être. Il s'agit donc de prendre en compte ses comportements (sa capacité de communiquer, ses façons d'être et d'agir avec les autres, etc.), ses attitudes (c'est-à-dire son système de représentation, ses croyances et ses valeurs, etc.), ainsi que sa structure psychologique profonde que le coach n'est pas là pour traiter directement, mais qu'il se doit d'accueillir (cette partie de la personne que j'appelle le «Prince» ou la «Princesse»).

UNE PRATIQUE QUI SE DÉPLOIE AU CŒUR DE LA RELATION D'AIDE

Le coach doit gérer en permanence les nombreuses interfaces de son métier: le rapport à la formation, le rapport au conseil, le rapport à la thérapie, le rapport à une recherche du sens de l'existence, le rapport à la construction identitaire de la personne. La posture tant du coach que du coaché consiste à «faire du surf» sur cette complexité, dont la conscience ne saisit que la partie émergée. Pour ce faire, le coach comme les personnes coachées doivent réaliser que ce métier exige un important travail sur soi-même, une exigence déontologique et une réflexion éthique permanentes. Il leur faut aussi accepter de vivre le risque d'une relation nécessairement constructiviste, donc le risque constant de se retrouver en déséquilibre – c'est le propre de toute marche en avant, de toute aventure humaine.

La frontière entre psychothérapie et coaching peut sembler ténue, elle n'en est pas moins réelle. Le terme de «thérapie» désigne un travail placé du côté de la réparation des blessures du passé, que ce soit dans une dimension physiologique, psychosomatique, psychique, systémique, ou bien dans une vision intégrant toutes ces facettes. Alors que la relation d'aide déployée dans le rapport de coaching prend en considération le sujet humain principalement dans «l'ici et maintenant»: on assume le passé pour mieux s'appuyer sur le présent afin de regarder vers l'avenir.

Le coach ne cherche pas à guérir les blessures du passé ou de l'enfance, mais plutôt à aider son client à prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, à libérer son énergie, à gérer ses émotions, à conforter son assise identitaire dans le but de s'ouvrir largement le champ des possibles et de préparer un avenir.

Certes, le coach emprunte au champ thérapeutique nombre de ses concepts et de ses outils. S'il y a bien dans une relation de coaching, mise en œuvre d'un processus réparateur, ce n'est pas cependant avec la même profondeur de champ ni dans le même cadre d'intervention qu'en thérapie. Par ailleurs, la réparation reste ici indissociable d'une visée de construction, de développement durable de la personne, dans son identité propre comme dans ses relations avec les autres.

De ce point de vue, les thérapies humanistes, d'une manière générale, qui nous conduisent à réinterroger le concept même de « maladie » pour s'ouvrir à tout individu désireux de mieux se connaître et se développer sont plus proches du travail d'accompagnement réalisé en coaching que ne l'est la psychanalyse, démarche d'investigation poussée du psychisme et de l'inconscient. Comme les psychologies humanistes, le coaching n'évacue pas la problématique de l'inconscient, ni celle du transfert. Mais son plan de travail ne se focalise pas sur la résolution de la névrose de transfert, à la différence de la cure analytique freudienne, jungienne ou autre, où cette dimension est très prégnante.

D'une certaine manière, le coaching embrasse une réalité humaine plus large que ne le font les thérapies, car il tend à englober toutes les facettes de l'identité. La personne coachée ne laisse pas à la maison ou sur son lieu de travail une partie d'elle-même, elle s'engage dans la relation avec toute la complexité de son être. La finalité même de l'accompagnement exige de ne pas « découper le bonhomme en rondelles ». Ce qui serait le cas par exemple dans une approche centrée exclusivement sur les comportements de l'individu, sans prendre en compte sa dynamique intrapsychique ; ou d'une vision purement systémique, axée uniquement sur les relations, sans considérer les dimensions cognitives, émotionnelles et psychologiques de la personne. Nous l'avons dit, la caractéristique première du coaching est d'être intégratif. Il articule et combine des concepts et des méthodes empruntés à différents champs épistémologiques, qui décrivent un seul et même objet : l'homme dans son contexte.

Chacun de ces champs ouvre un point de vue partiel sur l'individu, les relations interindividuelles, le fonctionnement des groupes humains. La synthèse qu'en propose le coaching vise à dépasser ce morcellement pour appréhender la personne dans sa complexité et son « épaisseur ».

UNE TOPIQUE DE L'INTERSUBJECTIVITÉ

Le coaching partage avec les psychologies humanistes nombre de présupposés :

- une anthropologie dans laquelle l'être humain, certes conditionné par ses pulsions comme par son histoire et son environnement, peut retrouver une certaine maîtrise de son destin ;
- la conviction qu'il est possible de réconcilier le corps, le mental, les émotions et les dimensions existentielle et spirituelle ;
- le postulat de l'existence en chaque individu d'un potentiel de réalisation de soi laissé, à cause de facteurs internes et externes, plus ou moins largement inexprimé ;
- la foi en la capacité de responsabilisation de la personne dans ses valeurs et ses choix de vie ;
- une représentation de la santé qui ne se réduit pas à l'absence de problèmes (une personne en bonne santé est une personne qui reconnaît ses problèmes et qui les traite) ;
- l'approche positive de l'écoute, l'expérimentation active de nouveaux modèles de pensée et d'agir, l'effet Pygmalion, etc.

Formé moi-même à cette école humaniste, ayant vécu une cure analytique, étant bien évidemment en relation de contrôle régulier et engagé à titre personnel dans une démarche spirituelle chrétienne, je fais mienne la croyance fondamentale en l'existence, chez chaque individu, d'un espace de liberté et de responsabilité de la personne qui, capable du pire, l'est aussi du meilleur. Cette part positive – notre « Prince » ou notre « Princesse » qui se cache derrière la « Grenouille » – peut être activée, à condition d'en prendre conscience chez nous-mêmes et chez autrui.

La pratique du coaching, tel que je l'exerce et tel que je m'efforce d'en transmettre la pédagogie, découle très directement de ce postulat :

elle repose sur une ouverture vers cette dimension du « Prince » présente à la fois chez le coach et le coaché, dans la relation qu'ils instaurent. Une ouverture elle-même conditionnée par une posture de confiance inconditionnelle dans l'autre, qui n'est pas « idéaliste » mais « réaliste » car l'existence des « Grenouilles » n'est ni déniée ni oubliée (faire confiance ne veut pas dire tout accepter venant d'autrui, certaines attitudes ou certains comportements sont justement sujets à critique et à changement). La reconnaissance d'un espace irréductible dans lequel la personne peut fonder ses choix de vie et trouver les ressources, l'énergie nécessaire au changement dans le dépassement de soi, sous-tendent également tout le travail de co-construction.

Au cœur de la démarche, on retrouve une gestion de la relation d'aide visant non seulement à rétablir les capacités d'identité (d'affirmation de soi) et d'altérité (d'entrée en relation avec les autres), mais à travailler sur ce que le milieu psychanalytique tente aujourd'hui de théoriser sous le nom de « troisième topique »²⁰. À savoir l'espace de l'intersubjectivité, en tant que lieu de construction de l'autre par soi-même et de soi-même par l'autre. Il s'agit de sortir d'une logique selon laquelle l'accompagnateur (le coach, le thérapeute, voire le manager...) détient la solution pour son client, ou bien le client aurait lui-même cette solution.

C'est justement dans cet espace d'inter-subjectivité, où se rencontrent des personnes, avec leurs inconscients et leur complexité, que va émerger, d'une façon en partie mystérieuse, un processus d'élaboration des solutions. Les situations de coaching fournissent les leviers de réparation et de construction de l'autre, à travers la réparation et la construction de soi-même.

Dans cette logique de récursivité, la relation d'aide devient le vecteur d'une transformation, tant du ou des acteur(s) accompagné(s) que du ou des acteurs accompagnateurs ; et à travers cette transformation, d'une (re) construction du lien social.

20. Par référence aux deux premières topiques de la psychanalyse formulées par Freud : la première topique distingue le plan de l'Inconscient des plans du Conscient et du Pré-conscient et l'Inconscient ; la deuxième topique propose une description dynamique de l'appareil psychique différenciant le Surmoi, le Moi et le Ça.

Transfert et contre-transfert

Les phénomènes de transfert et de contre-transfert sont à l'œuvre dans toute relation intersubjective d'accompagnement, comme ils le sont dans le travail thérapeutique. Le transfert correspond à la répétition actualisée de comportements, de désirs, de sentiments ou d'émotions que la personne accompagnée (ou accompagnante) a vécu dans le passé, principalement dans son histoire familiale, et qu'elle projette inconsciemment sur son interlocuteur, identifié à une figure parentale. L'accompagnateur, de façon également inconsciente, réagit à ce transfert en projetant à son tour sur l'autre des comportements, désirs, sentiments ou émotions issus de sa propre histoire : c'est le contre-transfert.

Trois éléments transférentiels sont donc à considérer :

- ✓ le transfert de l'accompagné sur l'accompagnateur : il va fantasmer la personnalité de son interlocuteur à partir des figures du passé qu'il a « introjectées (par exemple comme le sauveur, le parent idéal dont il attend des solutions magiques) ;
- ✓ le contre-transfert de l'accompagnateur : il s'agit pour celui-ci de savoir gérer ses propres réactions émotionnelles et affectives réactivées par le transfert sur lui de la personne qu'il accompagne ;
- ✓ le transfert de l'accompagnateur vers la personne accompagnée : l'accompagnateur fantasme lui aussi la personnalité de son vis-à-vis du fait de ses propres introjections ou de la perception inconsciente qu'il a de lui-même.

La prise en compte de ces phénomènes est essentielle dans la relation d'aide. D'abord pour ne pas laisser les éléments transférentiels phagocyter cette relation. Ensuite, parce qu'ayant identifié ces éléments, la personne accompagnée peut prendre appui sur eux pour décoder ses façons de penser et d'agir actuelles, et donc commencer à changer en se déliant des modèles régressifs venus du passé.

L'ALLIANCE DES PRINCES

L'anthropologie intégrative du coaching, nous l'avons vu, présuppose l'existence d'un « soi positif » au cœur des systèmes de défense de la personne. À condition de regarder l'autre avec le souci de reconnaître cette partie positive et de lui faire confiance, la relation d'aide permettra à la personne accompagnée de mobiliser en elle-même une énergie capable de renverser tous ses blocages et ses défenses qui s'opposent au changement. Cette activation de l'énergie chez l'autre – en psychopédagogie on parlerait d'« effet Pygmalion » – n'est possible que si l'accompagnateur entre lui-même vivre un espace d'altérité, prenant la forme concrète du lieu protégé circonscrit par le contrat de coaching, dans lequel la per-

sonne accompagnée va pouvoir oser prendre le risque de se remettre en question en contact avec sa propre part positive – avec son propre Prince.

Le travail de reconnaissance mutuelle, fondateur de la relation d'intersubjectivité dans le coaching, vise à créer cette « alliance des Princes ». Le coaché et son coach ont à fonder puis à faire, et à grandir en liberté comme en responsabilité. La qualité de cette « alliance pour le changement » conditionne toute l'évolution du processus d'accompagnement. Elle permet d'instaurer un rapport transférentiel, qui abaisse ou lève les résistances au changement chez le coaché, et ainsi, l'aide à libérer son énergie positive – son potentiel d'intelligence émotionnelle, de capacité d'analyse et d'action.

LE COACHING CONSTRUCTIVISTE

La démarche s'inscrit dans un paradigme constructiviste, en ce sens qu'elle procède de la conviction que les acteurs ne subissent pas la réalité : ils la construisent à travers leurs représentations. Ce que nous nommons « réalité » n'est en fait que notre perception, par définition subjective et relative, du réel. Chaque personne humaine construit à tout moment des modèles de représentation plus ou moins pertinents, plus ou moins avantageux par rapport à ses enjeux identitaires et d'action. Ainsi, l'individu ne peut plus être considéré comme seulement contraint par son environnement : il produit celui-ci, le transforme, l'invente autant qu'il le subit. Ce postulat donne au coaching constructiviste toute son envergure :

- Quiconque veut pouvoir élargir sa perception des choses, des autres et du monde doit commencer par prendre du recul par rapport à ses propres cadres de représentation, revisiter ses schémas de pensée (ses croyances, ses valeurs...) et d'action (ses comportements).
- La question centrale porte moins sur « l'objectivité » ou le caractère de vérité des modèles de représentation que sur leur pertinence pour l'acteur – en quoi lui permettent-ils d'avancer, de se développer en cohérence avec ses valeurs et celles du (des) système(s) dans lequel il se reconnaît ? La question est moins de trancher si les modèles sont « vrais » ou « faux », que de savoir s'ils sont inhibants ou potentialisants : s'agit-il de schémas de pensée et d'action qui réduisent les marges de

manœuvre et ferment l'avenir, ou au contraire, ouvrent-ils largement à la personne le champ des possibles²¹ ?

- Dès lors, l'objectif dans et par l'accompagnement consiste à générer ce qu'à la suite de Francisco Varela²², nous appelons l'« énaction » : c'est-à-dire une dynamique endogène d'élaboration de solutions chez les acteurs, de mise en mouvement par l'action de représentation pertinente du Réel, en même temps qu'une dynamique d'échange intersubjectif, qui supposent la personne, les relations et les solutions en devenir, en construction permanente.
- L'approche constructiviste récuse toute forme de fatalisme. Elle débouche sur une forme de libération de l'individu qui, en échappant à l'alternative « s'adapter au système ou s'en faire rejeter », recouvre des marges de liberté. Réalisant qu'il contribue ainsi à créer et à humaniser le monde, pour lui-même et pour les autres, l'acteur atteint à une conscience plus vive de sa propre responsabilité.

Ce processus d'humanisation s'accomplit, dans le coaching, par le truchement de la relation à l'accompagnateur, placé dans une position de recul et de conscience éveillée telle qu'il peut embrasser la multiplicité des niveaux logiques et des enjeux, sans essayer de les réduire ni même avoir l'illusion de pouvoir le faire. Le coach est ainsi en mesure d'aider son client à naviguer dans la complexité, de l'amener progressivement à considérer celle-ci, non plus comme un obstacle, une source de difficultés ou de frustrations, mais comme une réserve inépuisable d'opportunités de progrès, de développement et de possibilités nouvelles.

À l'image d'une toupie tournant à toute vitesse sur elle-même, mais en apparence immobile, il se montre constamment calme et serein devant son interlocuteur. Pourtant, son esprit ne cesse pas de « mouliner » pour comprendre ce qui est en train de se jouer pour la personne accompagnée, sur ses différents plans d'identité et interfaces relationnelles, et trouver le

21. Je reprends ici une réflexion formulée par Laurent Buratti au cours de conversations particulières.

22. Neurobiologiste et chercheur en sciences cognitives, Francisco Varela a créé ce concept pour désigner un processus d'apprentissage proprement humain. Apprendre par énaction équivaut à faire de l'expérience vécue le lieu d'émergence de l'être.

bon levier d'intervention pour l'aider à libérer son énergie – un peu à la façon dont l'acupuncteur trouve le bon endroit où placer son aiguille.

La prise en compte de la complexité

Dans une optique constructiviste et intégrative, il convient de distinguer radicalement ce qui relève du « compliqué » et ce qui appartient au « complexe ».

Le **compliqué** désigne ce qui peut être contrôlé, nommé objectivement et mis en œuvre d'une façon prévisible, à condition d'y consacrer le temps et les moyens nécessaires ;

Le **complexe** correspond à ce qui est non contrôlable par essence, car le hasard, le désordre et l'ambiguïté y restent irréductibles : le domaine du vivant, le fonctionnement de l'être humain – largement inconscient et toujours en partie implicite –, ou encore ce qui appartient à des niveaux logiques différents, nécessitant des approches paradoxales.

Agissant dans le domaine de l'humain, et dans l'espace de l'intersubjectivité, le coaching s'inscrit par définition dans le champ de la complexité. Il regarde la personne comme un « tout » complexe et insécable, formé de multiples enveloppes d'identité (sociale, professionnelle, privée, psychique, existentielle, spirituelle...), à la fois sujet (pour lui-même et les autres) et objet (du point de vue des systèmes et des organisations auxquelles il participe), en inter-relation avec d'autres êtres humains dans un environnement dont il est l'une des composantes, irréductible à l'une ou l'autre seulement de ces multiples dimensions. C'est ce qui permet au coaching de se placer dans une perspective de développement durable de la personne.

5

LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE

LA RELATION D'AIDE, que je définis comme un accompagnement intégratif et constructiviste, a pour objectif premier, au-delà du traitement des situations ou des problèmes à résoudre, le développement de l'autonomie de la personne accompagnée. L'accompagnateur n'est pas là pour donner des réponses toutes faites, mais pour aider son interlocuteur à construire ses propres solutions. Dans le cadre de la relation intersubjective, il lui faut ainsi gérer le paradoxe qui consiste à « aider l'autre à se débrouiller seul ».

Selon le degré de développement de la personne, de son niveau d'autonomie réelle et/ou perçue, de sa maturité personnelle ou professionnelle, l'accompagnateur manie le « curseur » d'une élaboration plus ou moins autonome. Par moments, il offre à la personne accompagnée des « poissons » (des idées, des options d'actions, des confrontations, des éléments de diagnostic, etc.) ; à d'autres moments – de plus en plus fréquents avec l'avancée du travail d'accompagnement –, il l'aide à construire sa propre « canne à pêche » : c'est-à-dire à percevoir par lui-même ses enjeux, identifier ses priorités, valider ses propres idées, élaborer ses propres réponses et décider des actions à accomplir.

Cette « co-construction » de l'autonomie concerne aussi bien les individus que les équipes ou les communautés humaines plus vastes. Souvent, ce que l'on considère comme un « problème » pour la personne ou pour le groupe n'en est pas un en soi : les acteurs se trouvent seulement,

dans leur représentation du réel et de leurs capacités d'action, à un stade plus ou moins avancé de leur parcours de développement.

L'AUTONOMIE, UN PROCESSUS DE CROISSANCE

Concept clé, l'autonomie reste cependant une notion le plus souvent mal comprise. Sa polysémie génère des malentendus ou de la confusion. On a tendance à assimiler autonomie et indépendance : un individu autonome serait quelqu'un capable de décider de ses choix de vie sans s'en remettre aux autres, voire en se passant d'eux. Selon l'étymologie (le mot vient du grec *auto*, propre et *nomos*, loi), l'autonomie ne se définit-elle pas comme le fait de «se gouverner seul», en fonction de «sa propre loi»? Pourtant, l'idée que l'on puisse atteindre une pleine indépendance et se débrouiller complètement seul dans la vie, sans intervention extérieure, est une illusion. Personne ne peut vivre en totale autarcie. La dépendance tant à l'égard de l'environnement que vis-vis des autres, sans lesquels ni les besoins physiologiques, ni les besoins psychologiques ne sauraient trouver leur satisfaction, est consubstantielle à la nature humaine. La pire des punitions ne consiste-t-elle pas à enfermer quelqu'un dans un lieu clos en le privant de toute forme de contact avec l'extérieur?

En réalité, l'autonomie n'est pas la posture de l'individu totalement seul, séparé d'autrui. Elle désigne au contraire le stade de développement atteint par celui ou celle qui s'investit dans une relation à l'autre d'une qualité telle qu'elle lui donne une véritable sécurité identitaire, et donc une plus grande liberté dans la conduite de sa vie. Quiconque vit l'expérience de l'accompagnement s'aperçoit vite que, pour accéder à cette liberté, il faut passer par un processus complexe. L'autonomie n'est ni un état absolu auquel on accède soudainement, ni une rente de situation acquise une fois pour toute.

L'autonomie s'acquiert, de façon toujours relative, dans un rapport d'hétéronomie (du grec *heteros*, l'autre). Elle présuppose, en effet, l'intersubjectivité et la reconnaissance de lois préexistantes. Je deviens autonome en voiture une fois que j'ai intégré les lois physiques du déplacement, les règles du code de la route et la présence des autres sur la chaussée – toute cette réalité qui m'englobe et me dépasse en

tant qu'individu. De même, je peux accéder à une autonomie au travail lorsque j'ai assimilé les règles et codes sociaux propres à mon univers professionnel. Dans une relation conjugale, l'engagement réciproque permet à chaque membre du couple de se sentir plus libre. D'un point de vue existentiel, le fait d'accepter la mort inévitable ouvre paradoxalement à chacun d'entre nous la possibilité de vivre en plénitude ici et maintenant. En somme, accéder à l'autonomie, c'est apprendre à trouver le bon positionnement dans un univers complexe fait de relations aux autres et modelé par des lois extérieures. On n'est jamais autonome de façon absolue, mais toujours plus ou moins, de façon relative, par rapport à une réalité existant en dehors de soi.

Le développement de l'autonomie se présente comme un processus de croissance complexe, ambigu et toujours en devenir : c'est une croissance qui ne s'achève jamais, elle n'a d'autres limites que celles du potentiel des personnes.

Ce chemin passe par des étapes dont il n'est pas possible de faire l'économie ; il suit un cycle comportant au moins quatre degrés :

- la **dépendance** (degré 0 de l'autonomie) : la personne a besoin de l'autre pour trouver/construire son identité ;
- la **contre-dépendance** (degré 1) : la personne cherche son identité en s'opposant à l'autre et/ou au réel extérieur ;
- l'**indépendance** (degré 2) : la personne construit par elle-même son identité à travers l'épreuve du réel ;
- l'**interdépendance** (degré 3) : la personne accepte de se soumettre à une autorité, et/ou de se débrouiller seul, et/ou d'accompagner à son tour une autre personne, sans perdre son identité.

Le passage d'une étape à l'autre implique des transformations, exigeant à chaque fois des ruptures et « deuils » spécifiques. Ainsi, pour que deux personnes placées initialement dans un rapport inégalitaire basculent vers un rapport de parité, un triple changement doit s'accomplir : il faut que la personne prise en charge accepte de grandir, que la personne qui prend en charge renonce à cette posture, enfin que la relation elle-même évolue de la dépendance vers la parité (à ne pas confondre avec l'égalité : l'âge, les statuts, les compétences de deux pairs ne sont pas forcément les mêmes).

Chaque étape comporte un aspect positif (OK +) ainsi qu'un aspect négatif, une perversion possible (OK -).

Elle se caractérise aussi par des contraintes et des besoins particuliers qu'il est important d'identifier et de traiter. Si ces besoins ne sont pas satisfaits, l'étape en question risque de devenir un point de fixation, une source de problèmes ou de blessures.

L'autonomie se vit toujours dans l'ambiguïté et le paradoxe :

- l'**ambiguïté** parce que, dans une même relation, une personne peut se montrer dépendante sur un plan, contre-dépendante sur un autre, indépendante sur un troisième et interdépendante sur un quatrième. L'un des membres d'un couple, par exemple, dépend financièrement de l'autre, lui reproche de ne pas lui laisser de liberté, se débrouille seul quand il est absent et se consulte avec lui avant toute décision importante ;
- le **paradoxe**, car il s'agit bien de construire l'autonomie à travers la relation d'intersubjectivité – c'est par et dans la relation que la personne « apprend à se débrouiller seule ». J'apprends à me débrouiller seul à travers la relation à autrui (j'accepte que l'autre m'aide à trouver mes propres solutions).

QUELQUES NOTIONS UTILES À CONNAÎTRE...

Les positions de vie

L'Analyse Transactionnelle distingue quatre positions de vie, chacune renvoyant à une définition qualitative que la personne donne d'elle-même, en fonction de ce qu'elle perçoit d'elle-même et de ce qu'elle perçoit d'autrui. L'identité s'exprime ici à partir de la relation, mettant en jeu Moi et l'Autre. La position de vie précise le comportement dominant dans cette relation : selon la dynamique interne de la personne, celle-ci adopte une attitude mentale la conduisant à se juger elle-même et à juger l'autre « OK » ou pas.

D'où une représentation sous forme de quadrant divisé en quatre parties (figure 4.1) :

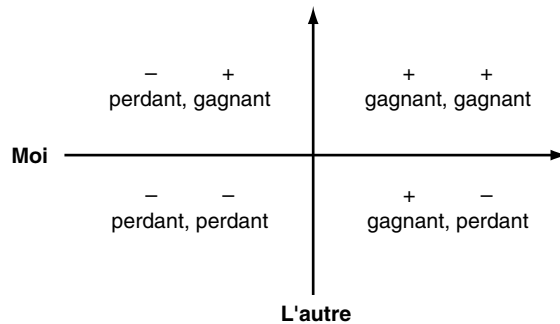


Figure 4.1 : Les Positions de vie

- Le quart supérieur gauche correspond à la position de vie - + : **je ne suis pas OK mais l'autre l'est**. Il s'agit d'une position de fuite, traduite par une attitude de soumission et de dépendance vis-vis d'une figure d'autorité, jugée plus importante ou plus compétente. C'est aussi une position psychologique de victime soumise. Dans les situations extrêmes, elle peut conduire à la démission, voire au suicide.
- Dans le quart inférieur gauche, la position de vie - - désigne une relation telle que **ni moi ni l'autre ne sommes OK**. Cette autre figure de la position de fuite s'exprime souvent par une inhibition de l'action, ni l'un ni l'autre n'étant jugé capable de résoudre le problème. À l'extrême, cette position peut mener à la folie ou à la maladie terminale.
- Le quart inférieur droit correspond à la position de vie + -, selon laquelle **je suis OK mais pas l'autre**. Elle conduit généralement à des postures de domination, en tant que Persécuteur ou Sauveteur selon les cas. Poussée au bout, cette position débouche sur la négation de l'autre, le licenciement, l'agression, voire le meurtre.
- Enfin, dans le quart supérieur droit, la position de vie + + désigne une relation telle que **moi et l'autre sommes tous deux OK**. En terme énergétique, les trois premières positions de vie procèdent d'une énergie négative. Avec cette quatrième posture, de nature radicalement différente, s'opère un saut qualitatif : entre les deux personnes se crée une relation de parité, de coopération visant à résoudre de façon positive le problème.

L'expérience montre que nos attitudes dans l'existence, à des degrés variables selon les personnes et les situations, participent toujours peu ou prou de ces quatre positions. La véritable autonomie correspond à la **position + +**. Quelle que soit la posture de départ (la plus fréquente étant la position - +), le chemin pour y accéder ne s'avère jamais ni direct, ni facile.

Les États du Moi

Autre concept d'Analyse Transactionnelle, la notion d'États du Moi différencie trois composantes de la personnalité présentes chez chacun d'entre nous : le Parent, l'Adulte et l'Enfant.

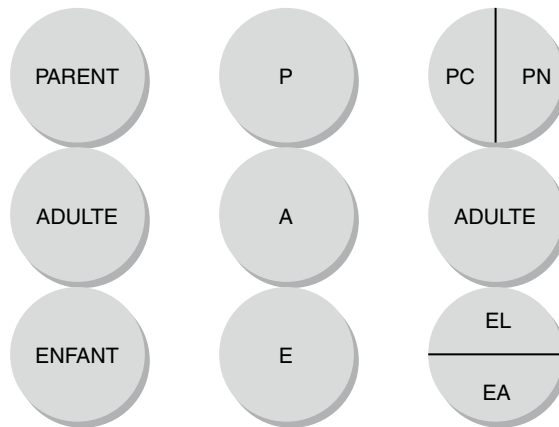


Figure 4.2 : Les États du Moi

Dans chacun de ces États du Moi sont enregistrés des systèmes de pensées, des sentiments, des émotions et des comportements spécifiques.

- L'**Enfant** (E) correspond à la partie de moi-même qui est restée l'enfant que j'étais autrefois. Dans l'Enfant, nous avons tous gravé des expériences passées nous appartenant en propre.
- Le **Parent** (P) forme la partie de ma personnalité que j'ai construite en introjectant des figures extérieures – en général les figures parentales et autres éléments de la constellation familiale.
- L'**Adulte** (A) rassemble les expériences constitutives de la grande personne que je suis devenu, distincte à la fois de l'enfant que je fus et des figures parentales introjectées.

Quand je suis dans le rôle du Parent, je pense, je me comporte et je ressens les choses comme le ressentait mes parents. Dans mon Adulte, je pense, je ressens les choses, je me comporte comme la grande personne que je suis maintenant. Et en tant qu'Enfant, je me conduis comme l'enfant que j'étais autrefois. À tout moment je peux passer d'un État à l'autre, le modèle permettant de repérer quelle instance de la personnalité est mobilisée.

D'un point de vue fonctionnel, l'État du Moi Parent se subdivise en deux : le **Parent Normatif** ou **Critique** (PC), qui détermine les normes (protections et interdits) de la personne ; et le **Parent Nourricier** (PN) qui donne les permissions.

L'Enfant, de son côté, se scinde également en deux : d'une part, l'**Enfant Adapté Soumis** ou **Rebelle** (EA), qui réagit à l'extérieur en se conformant ou en se rebellant par rapport aux valeurs parentales ; et d'autre part, l'**Enfant Libre** (EL) qui vit spontanément, « libre » vis-à-vis tant de ses propres figures parentales introjectées que de son environnement.

Personnalité et niveaux de changement

Les Positions de vie et les États du Moi, rapprochés du modèle des **Niveaux de changement** (voir p. 147), donnent une vision en perspective qui reflète la complexité de la personnalité humaine. Illustrons-la en prenant l'exemple d'une relation d'accompagnement :

- Au niveau le plus extérieur, celui du « Masque », l'accompagnateur adopte sa posture Adulte : il parle de façon claire (du moins l'espère-t-il), raisonnable et fonctionne dans une position + +.
- Sous son Masque, donc dans une strate plus profonde de sa personnalité, il se place en fait en position + - : enclin à penser qu'il en sait plus que la personne accompagnée, il a tendance à prendre celle-ci en charge, dans une posture de Parent ; ou bien à se vivre comme un Enfant, qui s'efforce de répondre de son mieux à la demande de l'autre et en attend une marque de reconnaissance.
- En continuant de creuser, vient au jour une position - - dépressive : en son for intérieur, doutant de sa propre aptitude et de celle de son interlocuteur à résoudre les problèmes, l'accompagnateur s'interroge sur l'issue de la relation.
- Plus profondément encore, au-delà des apparences et des défenses de la « Grenouille », réside la part la plus secrète de sa personnalité : celle du « Prince ». C'est en se plaçant en position + +, donc en nouant

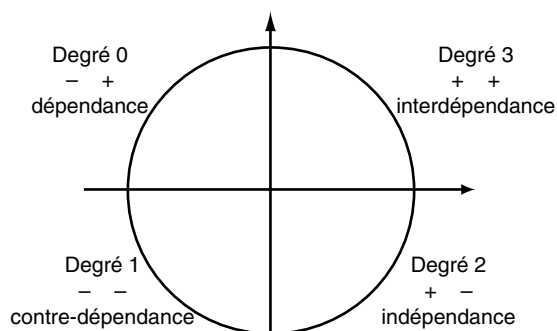


Figure 4.4 : Les quatre étapes de l'autonomie

Examinons successivement chacun de ces stades.

La dépendance (degré 0 de l'autonomie)

Dans la symbiose, la relation entre deux personnes fonctionne comme si elles n'en formaient qu'une seule : l'une des personnes fournit le Parent et l'Adulte, l'autre l'Enfant, en excluant les autres États du Moi.

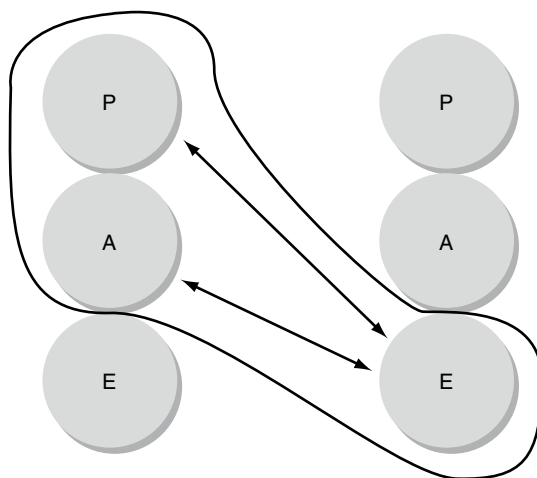


Figure 4.5 : Symbiose

Ce rapport caractérise notamment le rapport des mères qui se mettent entièrement « au service » de leur nourrisson. Mais on le retrouve, plus largement, dans toute relation de dépendance construite de façon à ce

que l'une des personnes « complète » l'autre en comblant ses manques et ses vides : par exemple une situation thérapeutique dans laquelle la personne accompagnée vit une régression qui la ramène à un état infantile antérieur, face au thérapeute identifié à une figure parentale ; ou bien une relation professionnelle qui place l'employé sous la dépendance de la figure d'autorité incarnée par son patron, etc.

D'une certaine manière, dans la dépendance, le Moi de la personne dépendante s'efface derrière le « on » de la relation. Il n'existe pas encore de « Je » s'affirmant en tant qu'entité distincte de la figure d'autorité.

Il ne faut jamais perdre de vue qu'il s'agit d'une première étape normale, inévitable et même parfaitement saine. Rien de plus naturel que de donner à boire à un enfant de deux ans, par construction dépendant de ses parents nourriciers. Mais cela devient problématique à cinq ou six ans : à cet âge, l'enfant prend de lui-même l'initiative de se désaltérer quand il a soif, sauf s'il a été maintenu indûment en situation de dépendance.

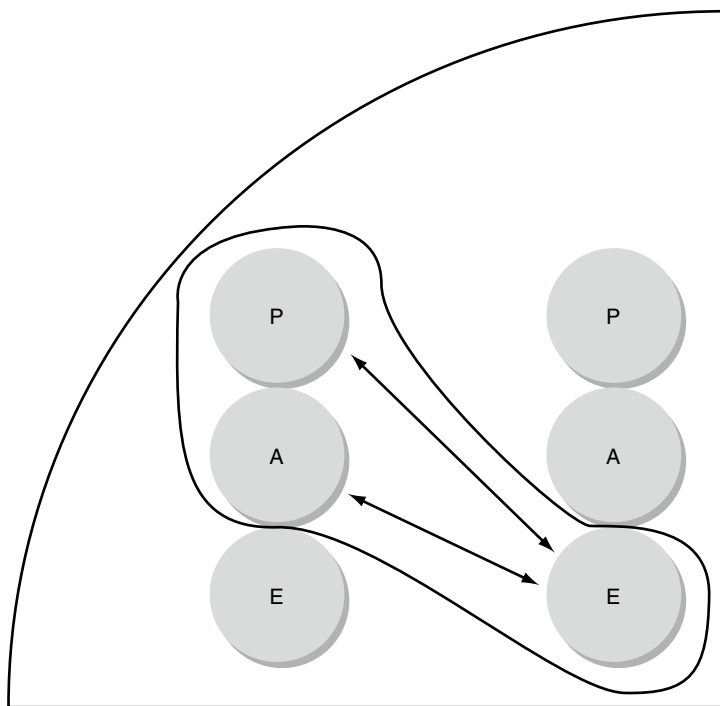


Figure 4.6 : Dépendance

De même, l'élève débutant face à son maître, le patient en thérapie qui n'est pas encore entré dans un processus de réparation, le salarié insuffisamment formé à son poste, la personne coachée découvrant son coach, vivent (revivent) tout d'abord une expérience de la dépendance : ils ne sont pas encore en mesure de prendre leurs décisions (leur Parent n'est pas constitué dans la relation), ni ne disposent des informations nécessaires (leur Adulte n'est pas formé). Cette relation n'a rien de malsain à condition de ne pas se prolonger au-delà du temps nécessaire. Dans le cas contraire – si elle freine ou empêche le passage à un autre stade de développement – la dépendance devient purement négative.

La dépendance

Attitude de la personne : symbiose, soumission appropriée ou non appropriée (« béni-oui-oui » ou « paillason »).

Mots clés : « oui », « nous », « on », plutôt que « je ».

Identité : le Moi de la personne s'identifie à la relation, il se définit par une appartenance ; la personne ne veut ni ne peut se prendre en charge ; le « Je » ne se distingue pas de la figure d'autorité.

Position de vie : – +

La contre-dépendance (degré 1 de l'autonomie)

Cette étape se caractérise avant tout par son ambivalence : à l'image de l'adolescent qui ne dit plus « oui », tente de s'affirmer par le « non » sans avoir encore une identité bien définie, la personne contre-dépendante est, simultanément, encore dans la symbiose et déjà en dehors. N'étant pas totalement sortie de la soumission, elle reste limitée par la relation à la figure d'autorité. Mais elle ne s'identifie plus du tout à celle-ci et s'efforce de s'en affranchir, sans bien savoir comment s'y prendre. Refusant de se considérer comme dépendante, elle vit principalement dans l'ambivalence, parce qu'elle veut se débrouiller seule (« lâchez-moi les baskets ! », demande l'adolescent), tout en se rendant compte qu'elle n'en est pas encore pleinement capable. L'ambivalence s'exprime aussi vis-à-vis de la figure parentale, à la fois objet d'amour et de colère ou de ressentiment.

La dimension positive de cette étape tient à ce que la personne tente de se construire par un processus de séparation: elle se démarque à la fois de l'autre et du réel extérieur, pour trouver son identité. Son Adulte et son Parent n'étant que partiellement constitués, elle a besoin de se démarquer de l'Adulte et du Parent qui l'ont formée. Elle le fait en disant non, en s'opposant («je ne suis pas d'accord»), répondant par là à son besoin de savoir ce qu'elle veut et ce qu'elle est, de commencer à faire par elle-même l'expérience du réel.

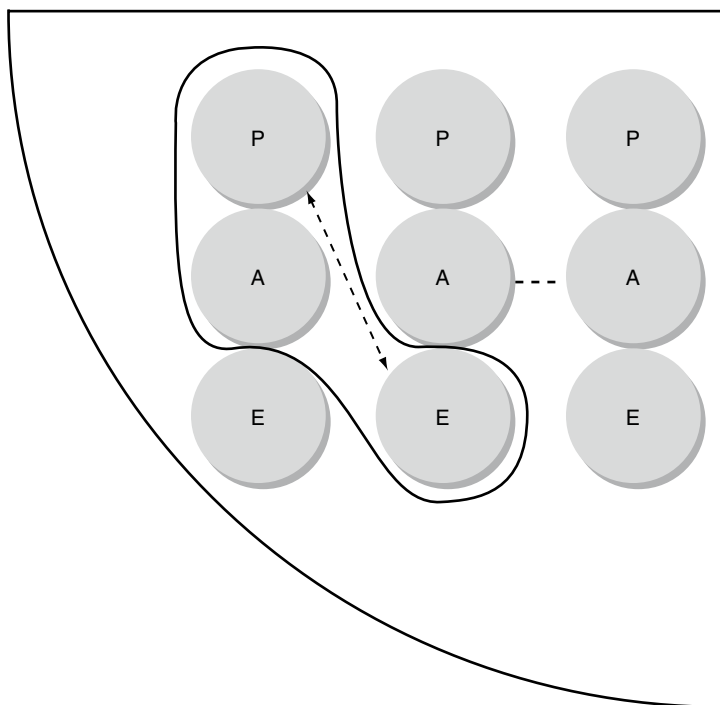


Figure 4.7 : Contre-dépendance

Là encore, cette étape normale du développement devient problématique ou pathologique seulement lorsqu'elle se prolonge au-delà de ce dont la personne a besoin. C'est le cas de toute personne qui s'enferme dans une attitude d'opposition comme le ferait un adolescent révolté. L'adolescent mal dans sa peau, qui a peur de grandir, de prendre vraiment la responsabilité de sa vie et de ses décisions, adopte souvent une position accusatrice: s'il a des problèmes, c'est toujours «de la

faute de l'autre», et notamment de la figure parentale qui «l'empêche de faire». On retrouve cette attitude chez beaucoup d'«adultes» qui, dans leur vie privée ou professionnelle, rendent l'autre responsable de leur propre passivité, de leur incapacité de franchir un palier dans leur développement.

La contre-dépendance

Attitude de la personne: toujours dans la symbiose, mais ambivalente (le «paillasson» est devenu un «hérisson»).

Mots clés: «non», «pas d'accord».

Identité: encore mal définie, l'expression de l'ambivalence passant par la rébellion et l'accusation; la personne aspire à se prendre en charge sans s'en sentir véritablement capable; commence à devenir «Je».

Position de vie: – –

L'indépendance (degré 2 de l'autonomie)

Accédant à l'indépendance, la personne sort véritablement de la symbiose. Un Moi se constitue, qui n'est plus dessiné en pointillés: la personne se prend en charge elle-même, se positionne comme étant ses propres Parent et Adulte, en faisant l'épreuve du réel. Cette étape est vécue comme une séparation d'avec la figure parentale. La lutte contre cette figure fondatrice n'est plus le problème, l'énergie ne s'investit plus dans cette relation. La personne n'est plus conditionnée par ceux qui l'ont formée, mais par ses relations avec les autres, avec qui elle a noué des liens nouveaux.

L'évolution négative, chez la personne ayant pris goût à son indépendance, prend la forme d'une centration excessive sur soi-même et sa propre loi: la personne se considère comme le centre du monde. Comme on dit de façon imagée, elle «n'en fait qu'à sa tête». D'un point de vue psychologique, l'individu peut s'enfermer dans un narcissisme pathologique. Sur le plan des relations sociales, le «moi je» exacerbé se traduit par un refus de prendre en compte les autres, voire une négation de leur existence.

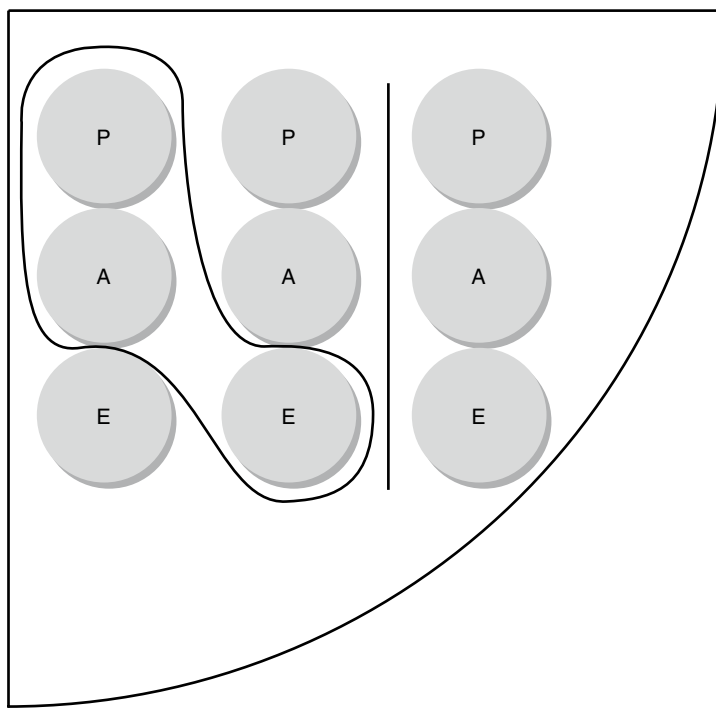


Figure 4.8 : Indépendance

L'indépendance

Attitude de la personne : sortie de la symbiose vécue comme une séparation (le « hérisson » s'est transformé en « polisson »).

Mots clés : « moi », « moi tout seul ».

Identité : le Moi de la personne se constitue ; la personne se sent apte à se prendre en charge elle-même ; phase narcissique du « Moi Je ».

Position de vie : + –

L'interdépendance (degré 3 de l'autonomie)

Ce quatrième stade correspond à un changement important de la nature de la relation et du rapport de la personne à son propre Moi. La personne, devenue une personne complète avec ses trois États du Moi, est désormais en mesure de se débrouiller toute seule. Son identité ne se définit plus par des relations extérieures, mais en fonction de choix intérieurs.

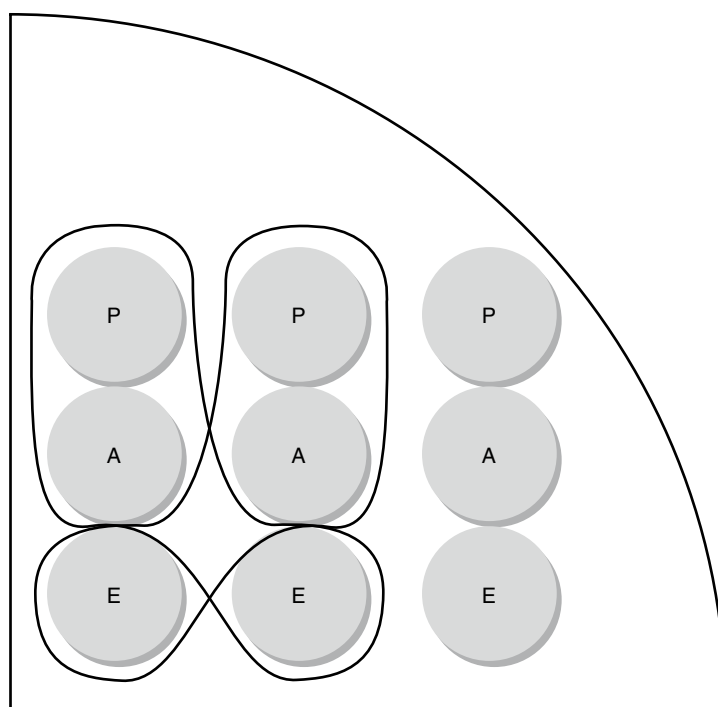


Figure 4.9 : Interdépendance

Cependant, si la personne est capable de vivre par elle-même, de se débrouiller seule, elle sait aussi vivre des relations apparemment symbiotiques, sans pour autant s'identifier à cette symbiose. Elle peut choisir librement de se soumettre à une autorité, et ne pas y perdre son identité. À l'inverse, elle peut également prendre en charge une autre personne se trouvant à un moment donné en situation de dépendance, sans exercer sur celle-ci un rapport de domination. Il s'agit dans un cas comme dans l'autre d'une symbiose fonctionnelle, contractée entre deux personnes autonomes et consentantes, et non d'une symbiose structurale (comme c'est le cas dans le degré 0 de l'autonomie). Par ailleurs, la personne a toujours le choix de rétablir une relation d'indépendance pure et simple.

L'aspect négatif, minime, de l'interdépendance, consiste à ne pouvoir fonctionner qu'avec des interlocuteurs ayant atteint le même stade d'autonomie. Il faut dans une certaine mesure dépasser l'interdépendance pour devenir capable de prendre en charge des personnes qui n'ont pas accompli le même cheminement.

L'interdépendance

Attitude de la personne : changement de nature dans la relation et dans le rapport de la personne à son propre Moi (le « polisson » a laissé place à l'« unisson »).

Mots clés : « oui... si » d'une personne responsable qui peut dire « non » et mettre des limites.

Identité : l'identité ne se définit plus par les formes extérieures relationnelles mais un choix intérieur.

Position de vie : + +

LA SPIRALE VERTUEUSE DE L'AUTONOMIE : LE 4^E DEGRÉ ET LE 5^E DEGRÉ – CELUI DU SENS

Si le 1^{er} degré d'autonomie correspond au passage de la dépendance à la contre-dépendance, le 2^e degré au passage de la contre-dépendance à l'indépendance, et le 3^e degré au passage de l'indépendance à l'interdépendance, il existe un 4^e degré de l'autonomie, correspondant au passage de l'interdépendance à la dépendance vécue à un autre niveau, car consentie entre pairs.

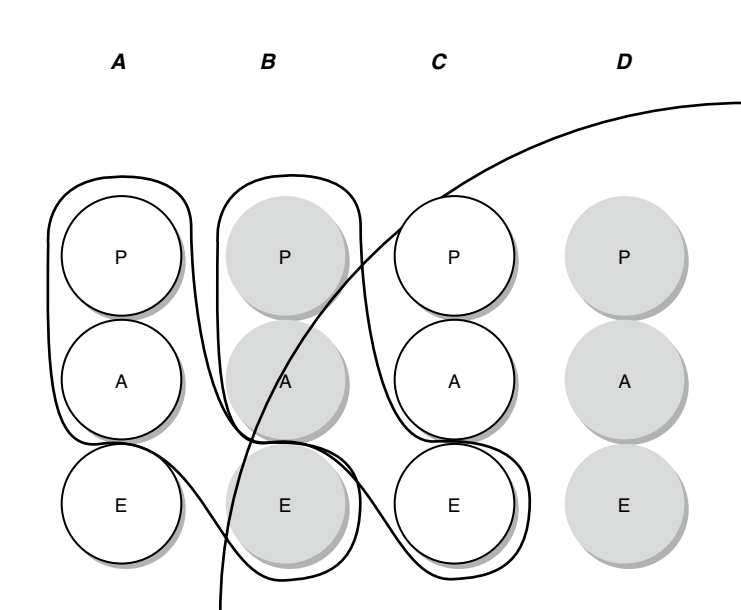


Figure 4.10 : Le quatrième degré de l'autonomie

Au-delà, la question du développement de l'autonomie rejoint celle de l'accès au sens, constituant en quelque sorte un 5^e degré. La spirale peut se prolonger indéfiniment, dès lors que l'on replace la question du sens au cœur de l'autonomie. Une personne en situation de dépendance ou d'indépendance n'en sera pas moins confortée dans son identité d'individu libre et autonome, si la situation vécue est en cohérence avec ses valeurs humaines, sociales, existentielles et/ou spirituelles. En donnant un sens à la relation, elle s'interdit de s'identifier à celle-ci, et porte sur son vécu un regard qui le transcende.

La **croissance**, c'est-à-dire la progression d'une étape à l'autre de l'autonomie, ne procède jamais de façon linéaire.

D'une part, chacun vit parallèlement des situations caractéristiques des différents stades. Dans la vie professionnelle par exemple, une personne doit rendre des comptes à un supérieur hiérarchique, tout en exerçant lui-même une autorité sur des subordonnés et en étant dans des relations multiples avec des collatéraux. On l'a vu, dans une même relation, une personne peut être à la fois dépendante, contre-dépendante, indépendante et interdépendante, selon l'angle de vue.

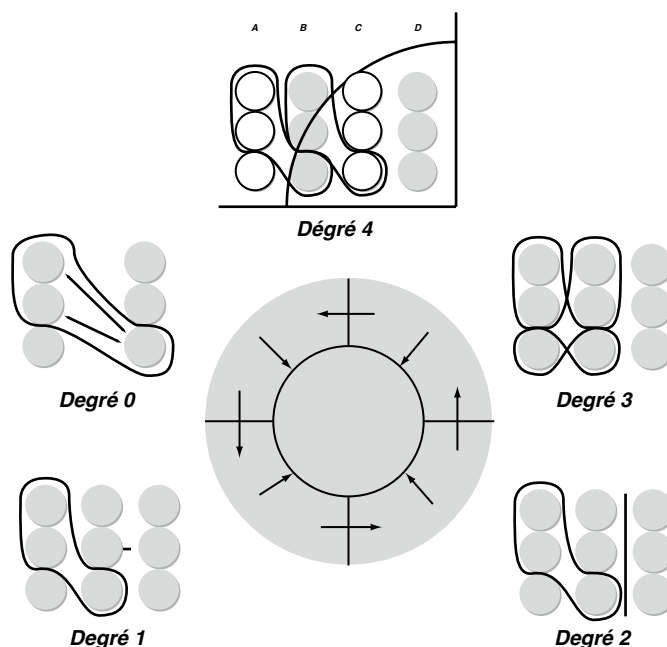


Figure 4.11 : Le cinquième degré de l'autonomie

D'autre part, l'interdépendance ne représente pas un stade ultime. Une fois atteint ce niveau dans un certain domaine d'activité ou avec certaines personnes, pour continuer à se développer, chacun a besoin de réapprendre à fonctionner de manière autonome dans d'autres domaines ou avec d'autres personnes qu'il découvre. Ce n'est pas parce que je sais skier que d'emblée je peux me débrouiller tout seul une raquette de tennis à la main ! Il faut parcourir de nouveau le cycle, par des « boucles d'apprentissage » successives.

Ainsi apparaît-il plus pertinent de représenter le développement de l'autonomie sous la forme d'une spirale, avec un processus ouvert et théoriquement sans autre fin que les limites de la personne : son potentiel de croissance.

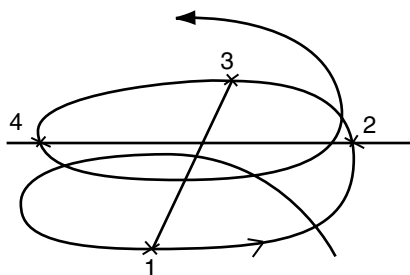


Figure 4.12 : La spirale du développement de l'autonomie

Au cœur du quadrant ou de la spirale de l'autonomie, on peut inscrire une sorte de méta-position : celle du sens, incarnée par la (les) vision (s) partagée (s) des acteurs. Ce partage et cette intériorisation permettent de fédérer les personnes, bien qu'elles se situent généralement à des étapes différentes de leur cheminement vers l'autonomie.

LES ÉTAPES DE LA CROISSANCE

Le passage d'un palier à l'autre de l'autonomie implique un processus de deuil complexe, que l'on peut simplifier en distinguant deux aspects :

- d'une part, ce que la personne perd ;
- d'autre part, ce qu'elle gagne.

Considérons maintenant chacun de ces passages, d'abord sous l'angle de la relation, ensuite en nous plaçant successivement du point de vue

de la personne accompagnée, puis de la personne accompagnante – que celle-ci soit parent, éducateur, manager, thérapeute, coach, etc.

Degré 0 de l'autonomie (dépendance)

Pour la **personne accompagnée**, la position de base est celle de l'adaptation soumise. Elle a besoin de protections et de permissions venant du Parent de l'accompagnateur, et d'informations venant de l'Adulte. Le risque étant qu'elle reste enfermée dans cette relation symbiotique.

Le rôle de l'**accompagnateur**, adoptant ici une posture de parent, consiste à donner de façon positive des normes (ce qui peut être fait ou non), des protections (ceci est dangereux et cela ne l'est pas), des permissions (tu peux explorer ou non) et beaucoup d'informations. C'est ce qui va permettre à la personne d'oser s'ouvrir progressivement et prendre le risque de grandir.

L'enjeu consiste à assumer de part et d'autre une dépendance « saine », c'est-à-dire qui répond aux besoins des acteurs et de la situation.

Passage au degré 1 de l'autonomie (de la dépendance à la contre-dépendance)

La personne abandonne peu à peu le confort d'une situation où elle était prise en charge, tout en gagnant la permission de dire non et de s'affirmer. J'ai accompagné en thérapie des hommes et des femmes âgées de 40 ou 50 ans, qui se montraient tout d'abord terrorisés à l'idée de se laisser ressentir de la colère, de la peur ou même de la joie, à travers un travail émotionnel. Habités à obéir, à s'adapter, à taire leurs émotions en vivant dans le désir de l'autre, ils étaient paniqués face à la perspective d'oser dire non, condition pour accéder à leur propre désir et à la possibilité de goûter une nouvelle liberté.

Ce passage nécessite le deuil du confort procuré aux deux protagonistes par la situation de prise en charge précédente, pour aller vers une relation dans laquelle chacun fonctionnera davantage tout seul. Souvent les personnes ne vivent pas bien cette séparation ; ou bien est mal vécue la volonté de l'un ou de l'autre de prolonger la dépendance.

Pour la **personne accompagnée**, la position de base est celle de quelqu'un qui s'affirme par son opposition à partir d'initiatives qu'il a

plus ou moins peur de prendre. Il s'agit donc d'une position foncièrement ambivalente, partiellement soumise et en même temps rebelle.

Afin de favoriser le passage à l'indépendance, l'**accompagnateur** commence à dépasser de façon saine le rôle qu'il a joué jusque-là en tant que figure parentale (par exemple un rôle de donneur d'ordres pour le manager), pour ne pas s'y laisser enfermer. Ainsi, dans une relation de coaching, à un moment donné, le coach cesse d'apporter des solutions pour inciter l'autre à se prendre en charge. En plus des qualités du degré précédent, l'accompagnateur doit « assurer » face au comportement ambivalent, gérer en double commande et, surtout, canaliser sa frustration devant les agressions passives ou réactives de son interlocuteur.

Celui-ci apprend à dire « non », mais ce non peut être contre-productif (lorsqu'il est formulé de façon inappropriée, pour exercer un pouvoir, etc.). De même, le « oui », *a priori* positif (reconnaissance de l'autorité, de la compétence de l'autre), comporte son versant négatif (cas d'une personne qui ne sait plus dire « oui », qui n'ose pas avoir sa propre pensée). L'accompagnement vise à trouver le juste positionnement, en évitant le piège de la rébellion stérile comme celui de la suradaptation.

Passage au degré 2 de l'autonomie (de la contre-dépendance à l'indépendance)

La personne perd la possibilité de rejeter la faute entièrement sur les autres, mais elle y gagne un Moi plus clair, plus fort et plus responsable. Le confort de la contre-dépendance consiste à faire porter à autrui – son conjoint, ses enfants, son patron, la société... – la responsabilité de sa vie, de son malaise, de ses difficultés ou de ses échecs. Ce rejet sur l'extérieur de ses propres blocages empêche la personne de progresser vers l'indépendance. Pour y parvenir, il lui faut s'obliger à se prendre en charge, renoncer à attendre des autres ce qu'ils ne sont pas en mesure de lui donner, et s'assumer comme individu responsable. Le bénéfice prendra la forme d'une part supplémentaire de liberté.

La position de base est faite de séparation et de refus de la relation. La **personne accompagnée** a besoin de son espace, de son rythme, et de trouver sa propre identité. Elle commence à se vivre en tant que

personne indépendante, à s'assumer et à se confronter à la réalité sans s'en remettre aux autres. Dans cette transformation identitaire, l'écueil principal peut résider dans le manque de communication de quelqu'un qui agit comme bon lui semble, « n'en fait plus qu'à sa tête ».

L'**accompagnateur** quant à lui laisse le plus d'espace possible à son interlocuteur, en assumant la frustration d'une non-communication éventuelle. Pour l'aider à accomplir cette nouvelle transformation identitaire, il est essentiel qu'il lui fasse confiance et l'accepte inconditionnellement – ce qui signifie aussi accepter que son interlocuteur conteste, qu'il prenne des risques, qu'il montre ses points faibles, qu'il puisse se tromper en osant agir par lui-même –, tout en lui donnant les permissions et les protections indispensables. L'accompagnateur renonce par là-même à la toute-puissance de celui qui est supposé connaître les solutions et savoir ce dont l'autre a besoin.

Laisser l'autre prendre son autonomie ne veut pas dire perdre le contact : si l'accompagnateur fait son deuil d'une position dominante, c'est pour adopter la posture bienveillante de celui qui se réjouit des progrès accomplis, même si l'autre choisit des options différentes de celles qu'il aurait lui-même prises. Il aide l'autre à se construire, en veillant à placer toujours le curseur de l'accompagnement au bon niveau. Il assume sa frustration venant de ce que l'autre ne lui donne pas les informations ou la reconnaissance qui seraient justifiées par la situation.

Passage au degré 3 de l'autonomie (de l'indépendance à l'interdépendance)

La personne doit renoncer à vivre à son propre rythme, et réapprendre à se préoccuper des autres, elle y gagne ainsi toute la richesse d'une vie relationnelle. Pour un célibataire endurci, ou bien pour une personne travaillant en indépendant, et qui doit un jour changer de mode d'existence, rien n'est plus difficile que de faire le deuil d'une vie centrée sur soi-même. Accepter les contraintes de l'interdépendance est pourtant la condition pour accéder à la sécurité plus grande et à l'enrichissement (affectif ou matériel) découlant de projets partagés, d'un soutien mutuel et de la mise en commun de ressources.

Pour la **personne accompagnée**, la position de base est celle d'un échange redevenu possible mais sur des bases nouvelles. Devenue une

personne complète et indépendante (se passant de prothèses relationnelles), elle peut se débrouiller seule et, en même temps, prendre en charge des situations de dépendance fonctionnelle, en assumant différents niveaux d'identité (ainsi, le subordonné capable de remplacer son supérieur hiérarchique en son absence). Reconnue dans son Parent et son Adulte, elle apprend à vivre la co-responsabilité dans l'interdépendance.

L'**accompagnateur** se positionne de son côté comme un alter ego, reconnu comme tel. Il doit reconnaître le Parent et l'Adulte de l'autre et aller jusqu'à accepter de se mettre dans son Enfant vis-à-vis de lui – par exemple en reconnaissant le cas échéant que l'autre se montre plus compétent que son accompagnateur dans certains domaines, et en lui permettant de se reconnaître important et compétent à travers le regard porté sur lui. Dans cette relation d'aide la personne accompagnante s'attache à nouer des relations de partenariat, c'est-à-dire d'autonomie dans l'interdépendance. Sa responsabilité spécifique réside dans le fait d'amener son interlocuteur à se montrer capable de résoudre ses problèmes par lui-même, autrement dit... à pouvoir se passer d'accompagnateur.

Le degré 4 d'autonomie

Dans le 4^e degré d'autonomie, la personne accepte de ne plus vivre seulement des relations entre égaux, et elle y gagne une capacité de vivre pleinement chaque relation avec l'autre, quelle que soit le niveau d'autonomie de celui-ci. Si je n'accepte de suivre un bout de chemin qu'avec des personnes que je perçois comme «ayant mon niveau», je vais me fermer d'innombrables possibilités de relations et limiter d'autant mes perspectives de développement. En dépassant l'interdépendance, je perds le confort du rapport égalitaire ; mais cela me permettra par exemple d'assumer une relation d'aide, à titre professionnel ou non, qui sera gratifiante pour moi-même et pour l'autre et contribuera à ma propre croissance.

Le degré 5 d'autonomie

Le 5^e degré d'autonomie, enfin, n'est pas à strictement parler un niveau supplémentaire. Il relève d'un autre ordre. Il vient de ce que tout en continuant à vivre les degrés précédents (0, 1, 2, 3 et 4), la personne a établi une sorte

de « méta-relation » avec une dimension de sens. Il s'agit là d'un « objet » réel, symbolique ou imaginaire permettant une transcendance.

- Réel : la relation avec une personne vivante ou morte, ou avec lieu, ou avec un objet chargé d'affection (une maison, une famille, un pays, etc.).
- Symbolique : la relation avec des valeurs, une religion, un projet politique, une vision d'entreprise, etc.
- Imaginaire : la relation avec un « objet » construit virtuellement dans l'imaginaire.

Le 5^e degré d'autonomie peut coexister avec les autres degrés, mais il les éclaire tout en les transcendant. Par exemple, je vis une relation de dépendance avec mon patron (degré 0), et en même temps, je vis pleinement le 5^e degré parce que je partage profondément les valeurs et la vision de projet de la société dans laquelle je travaille.

On pourrait multiplier les exemples. C'est justement cette dimension du 5^e degré, vécue par des interlocuteurs très différents, notamment quant à leur degré de développement, qui leur permet de dépasser leurs différences et de partager un sens commun (représenté par ce qu'on appelle une vision partagée, des ambitions, des buts communs).

L'enjeu de l'accompagnement est celui d'une construction d'une liberté impliquant de vivre les paradoxes qu'engendre le processus d'autonomisation : l'une des personnes aide l'autre à se débrouiller seule.

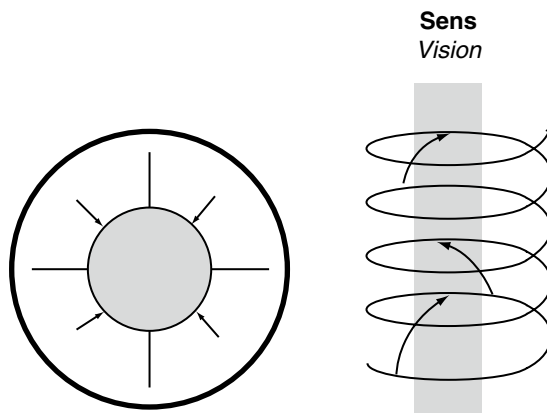


Figure 4.13 : L'accès au sens

AUTONOMIE, DEUIL ET CHANGEMENT

Le changement identitaire, qui est le principe même de la relation de coaching, prend rarement la forme d'un « progrès » se produisant à un moment clairement identifiable. Il procède en général par « boucles », par avancées suivies de retours en arrière, et par ajustements successifs, opérés sur une durée plus ou moins longue, de façon plus ou moins évidente. Tout changement se heurte à des résistances, car il exige d'abandonner des attitudes, des comportements, des systèmes de représentation devenus inadaptés. Il suppose d'accepter la perte d'attachements anciens, acceptation nécessaire pour pouvoir réinvestir son énergie dans de nouvelles relations.

Élisabeth Kübler-Ross²³, à partir de son expérience de médecin et de professionnel de la relation d'aide dans l'accompagnement des mourants, a décrit ce processus de deuil rencontré dans tout changement important. Il comporte cinq étapes :

- Le **déni** de réalité, qui recouvre lui-même une peur du changement, de se confronter au réel – faisons comme si rien n'avait changé.
- la **colère**, marquant un refus d'accepter la réalité en train de s'imposer – je n'accepte pas que ma représentation du monde ne soit pas ou ne soit plus la bonne.
- Le **marchandage**, consistant à tenter de composer avec la réalité – je ne peux pas m'opposer au changement, mais je vais m'efforcer de m'en préserver autant que possible ou d'en limiter la portée.
- La **tristesse** qui marque un début d'acceptation du changement mêlé au sentiment de douleur ou de regret vis-à-vis de ce que l'on a perdu – toute l'énergie que j'ai mobilisée pour m'opposer au changement (la « pression »), se relâche sous forme de dépression.
- Et pour finir, l'**acceptation** qui coïncide avec une reconfiguration de mon système de représentation du monde.

Chaque personne ou groupe de personnes vit ce processus à sa manière, en traversant les différentes étapes plus ou moins rapidement et plus ou moins intensément. Certains passent tout de suite à la colère,

23. Élisabeth Kübler-Ross, *Avant de se dire au revoir*, Pocket, Paris, 2005.

d'autres restent très longtemps dans la tristesse. Dans le cheminement vers l'autonomie, l'accompagnateur aide son interlocuteur à accomplir le cycle des changements en respectant sa personnalité, son rythme et ses besoins.

Une part significative de son apport consiste à mettre des mots, à méta-communiquer sur ce qui est en train de se vivre. Et par cette verbalisation, progressivement, il s'efforce d'aider l'autre à donner du sens à son travail de deuil, en explicitant la cause (le « pourquoi »), la finalité (le « pour quoi ») et la signification du changement. Du point de vue de la chenille, la transformation en papillon est une catastrophe... Le passage par le sens permet de traverser les étapes du deuil avec beaucoup d'économie. Il donne les valeurs et les objectifs indispensables pour compenser la frustration et la peur de l'inconnu associées au changement à venir.

LES ÉTAPES DE L'AUTONOMIE : UN CONCEPT INCONTOURNABLE

Nous voyons que le concept d'autonomie s'applique à toutes les formes de la relation d'aide.

Il est très important de le prendre en compte non seulement vis-à-vis de la personne ou de l'entité accompagnée, mais en regard des changements posturaux et éventuellement identitaires de l'entité (personne, équipe ou institution) accompagnante.

Enfin, la nature et la spécificité de la relation à chaque étape obligent les acteurs à des ajustements et des processus de méta-communication le plus souvent complexes et ambigus.

6

LE PROCESSUS PARALLÈLE

LE CONCEPT DE PROCESSUS PARALLÈLE, issu de la systémique, est central en thérapie intégrative comme dans le cadre d'un coaching individuel, d'équipe ou d'organisation. Suivant le principe de récursivité où « le tout génère la partie et réciproquement », l'ensemble des problèmes que vit la personne accompagnée dans son système relationnel se revit au cœur de la relation d'aide, c'est-à-dire dans l'espace intersubjectif entre la personne qui accompagne et l'entité accompagnée (personne individuelle, groupe d'individus ou organisation).

Le processus parallèle permet de prendre en compte, dans toute leur complexité, les mécanismes intersubjectifs de la construction identitaire des protagonistes. Dans toute relation d'aide se joue pour chacun des interlocuteurs son « épiscénario » : c'est-à-dire la construction de la part de lui-même qui n'est pas encore achevée, et dont il va poursuivre l'achèvement à travers le développement, la construction de l'autre.

Rappelons qu'en Analyse Transactionnelle, l'épiscénario (en anglais *episcript*) désigne une partie spécifique du scénario d'une personne, qu'elle a tendance – inconsciemment ou non – à « transmettre » à l'autre ; soit négativement en essayant de lui faire faire ce qu'elle-même ne ferait pas, soit positivement, en lui donnant la permission de construire ce qu'elle-même n'a pas su ou pu construire. Un peu comme dans une situation où quelqu'un essaierait de « refiler » à quelqu'un d'autre une pomme de terre trop brûlante pour être tenue en main – d'où le terme de « patate chaude » (*hot potatoe*), également utilisé pour désigner une forme de processus parallèle.

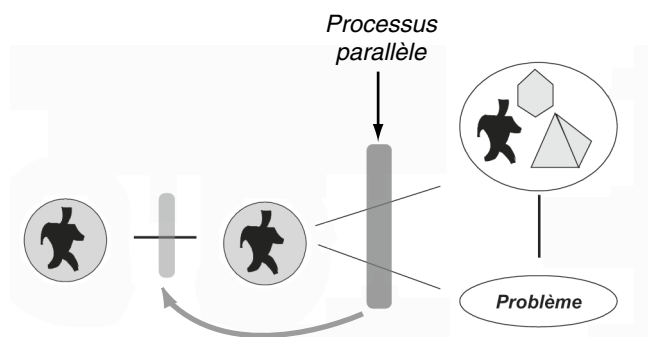


Figure 5.1 : Processus parallèle

Quelques exemples d'épiscénarios

Exemple d'épiscénario négatif. Un alcoolique parvient à ne pas boire tant que l'un de ses proches (enfant, conjoint ou ami) boit; mais si l'autre cesse de boire, il se laisse de nouveau emporter par son addiction.

Exemple d'épiscénario positif. L'accompagnateur, qui n'arrive pas lui-même à prendre de vacances ou à trouver un conjoint, se montre pourtant très performant auprès de ses clients, qu'il amène à prendre des congés et à se marier...

Ainsi, les problèmes, dysfonctionnements ou éléments de croissance qui se jouent pour la personne ou le système accompagné, mais aussi pour l'accompagnateur, vont se rejouer sur la scène de la relation d'aide, dans cet espace d'intersubjectivité ouvert entre les protagonistes.

Les interlocuteurs s'envoient donc des « messages scénariques » et des problèmes propres aux systèmes auxquels ils appartiennent, susceptibles de parasiter la relation. L'élucidation du processus parallèle permet de les mettre à jour. Grâce à cela, le thérapeute ou le coach va pouvoir réellement aider la personne, le groupe ou l'organisation à grandir en acceptant sa part d'humanité. La compréhension du processus parallèle, avec tout ce qu'il a d'enlobant, d'intégrateur, devient alors un formidable levier d'humanisation.

LES ZONES D'INTERVENTION

Pour mieux appréhender ce qui est ici en jeu, repartons de la problématique de « zones d'intervention », telle que je l'ai définie dans plusieurs de mes ouvrages, notamment *Les Responsables porteurs de sens*. Dans toute

relation d'aide, la personne demandeuse vient en première instance pour qu'on l'aide à résoudre « un problème ».

Un examen un peu poussé de la demande montre généralement qu'il ne s'agit pas d'un problème unique, isolable, mais de plusieurs, concernant la personne et l'ensemble des relations de la personne avec son environnement. L'analyse de cette complexité permet d'identifier *a minima* huit zones à traiter dans le cadre de la relation d'aide :

- **Zone 1** : l'accompagnateur (thérapeute ou coach) et sa propre subjectivité.
- **Zone 2** : la relation intersubjective entre la personne accompagnante et la personne aidée.
- **Zone 3** : les enveloppes d'identité de la personne accompagnée.
- **Zone 4** : les relations de la personne aidée avec les autres (ses interlocuteurs dans les cercles familiaux, amicaux, professionnels, sociaux...).
- **Zone 5** : les autres dans leurs relations avec la personne aidée.
- **Zone 6** : le problème à traiter dans sa spécificité « technique ».
- **Zone 7** : les relations des autres avec ce problème.
- **Zone 8** : la relation du coaché avec ce problème.

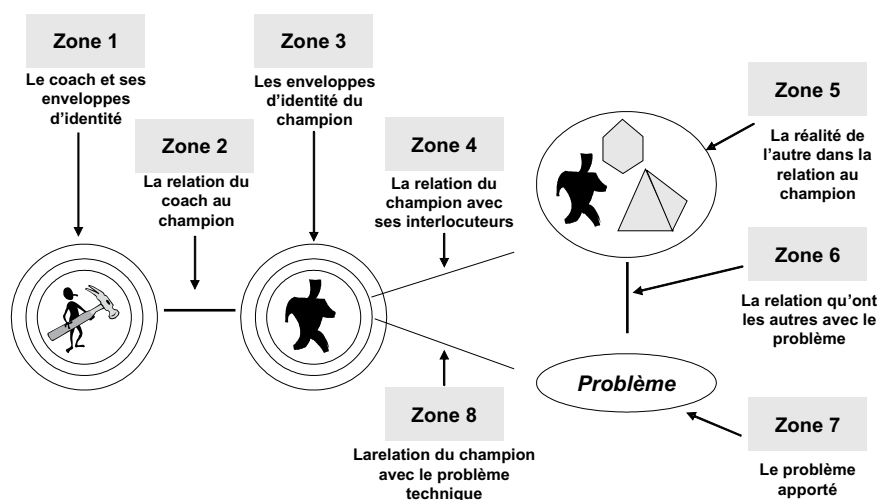


Figure 5.2 : Zones d'intervention

L'identification des zones est indispensable pour démêler avec la personne aidée l'écheveau des problèmes, et donc pouvoir intervenir

aux bons moments aux bons endroits. Cet inventaire va donner sa vraie dimension à la relation d'aide, car elle va permettre :

1. De **contextualiser le travail à mener**, en identifiant sur chaque zone les enjeux pour la personne dans l'espace et le temps.
2. D'**établir un plan de travail** dans la durée avec des objectifs à atteindre.
3. De **prioriser les problèmes** à traiter, en fonction de leur degré d'urgence ou d'importance.
4. Selon ces priorités, de **focaliser sur la demande ou sur le besoin** de la personne, en fonction du degré d'avancement de la relation – je renvoie ici à la grille d'analyse RPBDC (Réel-Problème-Besoin-Demande-Contrat) présentée également dans mes précédents ouvrages²⁴.

Et au-delà de l'élaboration de ce programme d'action :

5. De **contribuer à (re)construire l'identité** du client, c'est-à-dire l'aider à la fois à :
 - restaurer son estime de soi, en retrouvant un certain degré de sécurité ontologique, c'est-à-dire une capacité de « bien vivre dans la complexité » (rien ne se passe comme prévu, tout semble complexe et chaotique, et pourtant j'accepte cet état de fait et me sens en sécurité ontologique) ;
 - se « remettre sur le cheval », en ayant récupéré énergie et confiance en sa propre compétence, la personne se sent en mesure de faire face à la situation ;
 - relancer l'énaction – il ne s'agit pas de donner une pilule de changement ou guérison, mais de créer les conditions d'autonomisation telles que la personne aidée va conduire son propre changement ;
 - accomplir un cycle de déconstruction-réparation-reconstruction visant à la rétablir dans son identité d'être humain libre et responsable de ses pensées comme de ses actes.
6. De **préparer la personne au changement sur les différentes interfaces**, autrement dit l'aider à changer son regard, à explorer de nouvelles solutions, à élargir son champ des possibles, à adopter de nouveaux comportements, etc., sur l'ensemble des zones identifiées comme étant partie intégrante du « problème ».
7. De **traiter le processus parallèle**.

24. Voir *Les Responsables Porteurs de Sens*, op. cit., p. 165 à 175.

Le processus parallèle constitue en lui-même un septième point, en tant que facette spécifique du travail à conduire. Mais comme nous l'avons vu ci-dessus, il représente en même temps la dimension holomorphique (le « tout est dans la partie ») de la relation d'aide, puisqu'il traverse tout le dispositif.

Cette présentation en sept points ne doit pas nécessairement servir de guide chronologique – parfois, le travail d'accompagnement va très vite. Il vaut mieux – et même le plus tôt possible, dès le début – se focaliser sur le processus parallèle qui conditionne tout le reste.

MAINTENIR UNE RELATION QUI « SONNE JUSTE » : LA TROISIÈME ÉCOUTE

Sans écoute profonde de soi-même et de l'autre, pas d'identification possible du processus parallèle. La qualité d'écoute est absolument indispensable, pour autant celle-ci ne se réduit pas à une attention portée au discours verbal explicite : le champ d'écoute doit s'élargir non seulement au langage non-verbal (expressions corporelles et comportements), mais aussi à ce que j'ai appelé la **troisième écoute**, à savoir la prise en compte, chez la personne aidée comme chez son accompagnateur, d'éléments somatiques, émotionnels, fantasmatiques, etc., dont l'émergence dans la relation résulte de la rencontre de leurs deux inconscients.

La conscience de soi et l'attention à ce qui provient de son propre inconscient y deviennent des sujets de préoccupations permanents pour l'accompagnateur. En d'autres termes, même dans un travail de coaching sans visée thérapeutique, le professionnel de la relation d'aide doit consacrer plus de la moitié de son attention et de sa conscience à ce qui se passe dans la partie immergée de l'iceberg, sous la ligne de flottaison relationnelle.

Grâce à la troisième écoute et à la mobilisation de son intelligence émotionnelle, il s'agit de discerner dans la relation, dans l'échange avec le client, d'une part, ce qui relève de ses enjeux actuels, ce qui s'y joue pour lui ici et maintenant, et d'autre part, ce qui procède des phénomènes de transfert et du contre-transfert, et qui débouche sur le processus parallèle à l'œuvre entre les interlocuteurs : en quoi le client reproduit ici et maintenant, éventuellement avec la participation inconsciente de la

personne accompagnante, les relations, l'histoire qu'il vit ou a vécues ailleurs et/ou dans le passé?

La construction de la relation d'aide exige de passer de la sympathie – comme le rappelle l'étymologie du mot signifiant «souffrir avec», la sympathie consiste en un «partage» des sentiments et des émotions impliquant une certaine confusion des places –, à l'**empathie**, celle-ci pouvant se définir comme la faculté de comprendre avec finesse les références internes, les sentiments et émotions, les représentations d'autrui sans pour autant s'identifier à celui-ci. L'empathie est indispensable pour rassurer le client, lever la charge émotionnelle qui pourrait faire barrage au rétablissement de son *Okness*²⁵. Elle conditionne l'identification du contre-transfert, qui permet d'entrer en contact avec l'autre, avec ce qu'il dit et ce qu'il vit, tout en restant en contact avec soi-même, en préservant la distance intersubjective. L'une des clés d'analyse est la mesure de l'écart entre la position initiale de sympathie de l'accompagnateur à l'égard son client et la position d'empathie actuelle ou à atteindre.

Grâce à l'analyse de ce qui vient de l'inconscient de son client, auquel il accède par l'écoute des manifestations verbales, corporelles, émotionnelles, fantasmatiques et comportementales, observées chez son interlocuteur et chez lui-même, l'accompagnateur peut analyser son contre-transfert.

L'écoute attentive de ce qui se passe en lui, qu'il s'agisse de ses réactions corporelles ou émotionnelles (il a froid, transpire, s'énervé...) ou de ce qui lui traverse l'esprit face à son client, l'accompagnateur pourra identifier l'expression de certains problèmes personnels non résolus, susceptibles de parasiter l'écoute et donc de fausser la relation. S'il a effectué au préalable un travail thérapeutique sur lui-même, il y reconnaîtra des éléments déjà analysés, ce qui l'aidera à appréhender, dans sa propre attitude, ce qui vient de lui-même et de son inconscient, autrement dit d'une réaction aux jeux fantasmatiques ou émotionnels dans lesquels son interlocuteur cherche à l'embarquer.

25. Le concept de *Okness* vient du terme «OK» utilisé à l'origine en Analyse Transactionnelle : la personne s'accepte elle-même, accepte les autres et le monde tels qu'ils sont, ce qui ne signifie pas qu'il ne puisse ni ne veuille rien faire pour contribuer à les changer.

La mesure de l'écart entre ce qu'il perçoit de ces manifestations et ce qui lui apparaît « sonner juste » lui permettra à tout instant d'apprécier si quelque chose ne va pas, soit chez lui-même, soit chez l'autre, soit dans la relation qu'il induit avec l'autre ou que l'autre induit avec lui. Ayant perçu les dissonances du processus parallèle, il s'appuiera sur son propre vécu pour empêcher les dérapages, échapper lui-même à l'instrumentalisation, effectuer les réajustements nécessaires et garder le recul indispensable pour opérer les bons diagnostics vis-à-vis d'autrui. Il pourra veiller à maintenir une relation non faussée, tout entière tournée vers un travail d'accompagnement visant à rétablir la liberté de la personne et son choix des possibles (voir exemples à suivre...)

Je nomme **contre-processus parallèle** cette nouvelle relation établie et choisie comme « juste » par l'accompagnateur.

IDENTIFIER ET TRAITER LE PROCESSUS PARALLÈLE

Toujours présent dans la relation d'aide, de façon plus ou moins marquée mais néanmoins permanente et évolutive, ce processus prend deux formes principales :

- dans la **transmission**, la personne aidée cherche à placer son thérapeute ou son coach dans un rôle, une posture similaires à ceux dans lesquels elle se voit elle-même : si elle se vit comme un « Sauveteur »²⁶ par exemple, elle demandera à son accompagnateur de la « sauver », et toute son attitude visera à lui transmettre cette posture ;
- dans la **reproduction**, la personne accompagnée s'efforce de répéter dans le cadre de la relation d'aide, vis-à-vis de son accompagnateur, ce qu'elle fait avec les autres : se vivant comme « Sauveteur », elle attendra de son interlocuteur qu'il accepte d'être « sauvé » par elle, et toute son attitude en découlera.

Dans l'un et l'autre cas, la personne aidée prend une posture qui n'est pas juste et, ce faisant, elle pousse son interlocuteur à agir de même, en

26. Je fais ici référence à la posture de « Sauveteur » définie en Analyse Transactionnelle par Steve Karpman dans son concept de « triangle dramatique » qui analyse la dynamique combinée des trois rôles : le « Sauveteur », le « Persécuteur », la « Victime ».

cherchant à structurer la relation sur le modèle – ou le modèle inversé – de ce qu'elle vit. Pour percevoir cet envahissement de l'espace relationnel entre son client et lui-même, l'accompagnateur doit se montrer très vigilant, car le phénomène peut être à la fois subtil et massif.

Une fois mise à jour la présence du processus parallèle, son traitement devient LA priorité. Cependant, d'autres problèmes peuvent réclamer un traitement plus urgent, et apprivoiser ce phénomène exige parfois de l'assumer pendant un certain temps avant de pouvoir le traiter et/ou le rendre explicite. Du point de vue de l'accompagnateur, il s'agit, d'une part, d'identifier en quoi il y a un processus parallèle pour lui-même : en quoi son propre inconfort l'amène à prendre une posture qui n'est pas juste, et quelle serait la posture juste pour lui (ou en d'autres termes, quelle est sa zone d'autonomie) ? Et d'autre part, en quoi ce processus est à l'œuvre chez l'autre : quelle posture peut être considérée comme n'étant pas juste chez l'autre et quelle est celle qu'il devrait adopter ?

En fonction de cette analyse, mais aussi du degré d'évolution de la personne accompagnée, de la profondeur de l'alliance nouée avec elle, des niveaux d'autonomie et de maturité de cette relation, plusieurs options s'offrent à l'accompagnateur :

- Dans tous les cas, il doit commencer par **retrouver sa propre Okness**, et ainsi, rétablir sa sécurité ontologique. S'il ne traite pas ses propres besoins, le thérapeute ou le coach plongera tête baissée dans les pièges relationnels.
- L'accompagnateur peut entrer en **méta-communication** avec son client : tout en adoptant la posture qui convient, il se sert de l'analyse de la relation et du processus parallèle qui y est inscrit comme d'un levier de travail qui va permettre de révéler le scénario psychologique ou systémique dans lequel est emprisonné son interlocuteur, de confronter explicitement ce dernier et de l'aider par là à avancer.

Le processus parallèle procède en général de plusieurs paramètres formant ensemble une nodosité complexe, qu'il convient de traiter comme un nœud gordien : s'y mêlent des croyances erronées, des phénomènes transférentiels, des confusions dues à des émotions non traitées, des contradictions liées à des interfaces et à des enjeux non pris en compte, etc. Son traitement par l'accompagnant, par la mise en place d'un contre-processus parallèle, va contribuer à établir une remise en ordre et en cohérence de l'écosystème complexe de la relation d'aide ; et par là même, de celui de la personne accompagnée et de son environnement.

- Si la personne n'est pas en mesure de méta-communiquer, ou si la relation ne le permet pas, la réponse de l'accompagnateur consiste parfois simplement à **adopter la posture juste** : en refusant par exemple de jouer le rôle du « Sauveteur », il désamorçera le processus parallèle, et confrontera son client de manière implicite.
- Au-delà de la prise de posture et du travail de **méta**-communication, l'accompagnateur fournit à son interlocuteur une véritable **modélisation** (*modeling*) sur la façon dont il peut traiter, de son propre chef, les problèmes qui le submergent lui-même. Il rétablit ainsi une relation OK et saine, tout en donnant à son client des modèles de comportement – des épiscénarios positifs – qu'il pourra utiliser lui-même dans sa vie personnelle ou professionnelle.

Les figures les plus caractéristiques du processus parallèle

L'inflation émotionnelle. La personne accompagnée, d'une façon plus ou moins subtile, aborde l'entretien en lui donnant une tonalité émotionnelle, voire dramatique, qui ne paraît pas justifiée. Face à son interlocuteur, l'accompagnateur ressent une instabilité émotionnelle qui le gagne lui-même peu à peu. Ce signal indique sans doute – même en l'absence de « signes objectifs » – que la personne accompagnée se trouve déstabilisée sur le plan émotionnel dans son propre écosystème.

La confusion. Comme nous l'avons vu dans l'exemple ci-dessus, cette forme de processus parallèle a pour première caractéristique de s'avancer masquée. Elle se révèle chez l'accompagnateur de façon indirecte, par le trouble qui s'empare de sa propre conscience – il s'aperçoit à un moment donné qu'il devient lui-même confus, absent de la relation, qu'une déconnexion se produit.

Le surdétail. La personne accompagnée, en apparence rationnelle, fait en sorte de noyer le sens, la finalité, la demande, l'objectif de l'entretien, sous un flot de détails superfétatoires. L'accompagnateur se sent lui-même débordé par une surabondance d'informations dont il ne sait que faire.

La surgénéralité. Tout en entrant dans une conversation qui semble cadrée autour d'un objectif, la personne accompagnée cantonne son discours dans un niveau de généralité qui ne permet ni d'identifier un problème, ni de cerner une demande. L'accompagnateur se demande ce qu'il fait là.

La construction paranoïde. Derrière un discours rationnel extrêmement construit, la personne accompagnée embarque en fait son accompagnateur dans un dialogue absurde ou aberrant, basé sur des croyances fausses (croyances relatives à la situation, aux personnes, à la personne accompagnée elle-même...). La construction paranoïde n'est pas assimilable à un sentiment de persécution ; néanmoins, comme dans la paranoïa, un dispositif mental très élaboré se bâtit à partir de prémices fausses.

Quelques exemples de processus parallèles couramment rencontrés dans la pratique de la relation d'aide.

Exemple de confusion. L'accompagnateur reçoit un interlocuteur qui s'adresse à lui d'une façon *a priori* claire, rationnelle et conforme aux convenances d'un dialogue socialement acceptable. Au bout d'un certain temps, cependant, il se rend compte que les propos de la personne sont confus, et que cette confusion se révèle contagieuse: de façon subtile – il n'a pas affaire à quelqu'un de très agité sur le plan émotionnel ni de totalement incohérent –, l'accompagnateur se perd dans le discours de l'autre et devient lui-même confus. En prenant conscience de ce trouble apparu dans l'échange, il comprend que la confusion lui a été transmise par son client. Avant de continuer à écouter ce dernier, il sera attentif à désamorcer ce processus afin de rétablir les conditions d'un dialogue plus clair et plus constructif pour les deux interlocuteurs.

Exemple de surdétail (ou surinformation). Très souvent dans le cadre d'une intervention en entreprise, surtout face à un interlocuteur peu familiarisé avec la relation d'aide, dès les premières minutes de l'entretien, l'accompagnateur se trouve submergé par une masse d'informations inutiles et de détails dont il ne sait que faire. Malgré un discours apparemment rationnel, la logorrhée verbale est telle qu'il devient impossible d'y percevoir une intentionnalité, l'expression d'une demande s'il en existe une, la nature du besoin ou du problème. Ce faisant, la personne accompagnée se décharge probablement d'un ensemble d'informations qui l'encombrent dans son écosystème et l'empêchent de s'y positionner clairement. Autrement dit, l'envahissement ressenti par l'accompagnateur ne fait sans doute que reproduire le malaise vécu par la personne accompagnée en dehors de la relation d'aide. Il appartiendra alors à l'accompagnateur de recadrer l'entretien et d'aider son interlocuteur à travers la posture qui convient à la fois par rapport à cette situation, par rapport à son environnement et par rapport à lui-même.

Exemple de demande de sauvetage. Autre cas fréquent: la personne accompagnée, toujours derrière un comportement apparent rationnel et socialement acceptable, se décharge totalement de la responsabilité de l'entretien sur son accompagnateur. Ce dernier, sous le prétexte qu'il est un professionnel payé pour ce travail, se voit sommé d'apporter une solution toute faite. Si l'accompagnateur lui demande ce qu'elle attend de l'entretien, la personne accompagnée le regarde de façon étonnée, parfois culpabilisante, et lui répond que c'est à lui de «savoir ce qu'elle doit faire». Cette posture d'attente d'un «sauveteur» se rencontre fréquemment chez les personnes peu habituées à la relation d'aide et/ou qui se vivent elles-mêmes comme des «sauveteurs» vis-à-vis de leur environnement. Elles viennent décharger dans la relation le poids de l'écosystème dans lequel elles vivent, où elles n'arrivent pas à trouver une position juste. L'accompagnateur devra bien sûr refuser d'endosser ce rôle de sauveteur. Sa responsabilité consistera à rétablir, en fonction du degré d'autonomie de la personne et des autres paramètres propres à la gestion de l'accompagnement, la relation juste correspondant au besoin du moment, sans déresponsabiliser son interlocuteur ni se substituer à lui.

Le pilotage du processus parallèle

Le pilotage du processus parallèle fait appel à deux outils présentés de façon détaillée dans d'autres ouvrages²⁷.

Le modèle «RPBDC» (Réel, Problème, Besoin, Demande, Contrat)

L'accompagnateur l'utilise pour caler sa démarche sur le besoin de la personne accompagnée – lequel coïncide rarement avec la demande initiale explicite. Cinq éléments au moins sont à clarifier au démarrage de la relation d'aide : le « réel » (la situation de départ à définir et à contextualiser), le « problème » (à repérer et à démêler), le « besoin » (à identifier), la « demande » (à éclaircir) et le « contrat » (à établir en fonction d'un plan de travail et d'objectifs).

Dans ce modèle, les trois premiers points – la mise à jour du réel, du problème et du besoin – sont centrés sur la situation de la personne dans son écosystème. Les deux autres éléments – la demande et le contrat – permettent de clarifier la relation entre l'accompagnateur et la personne accompagnée.

L'exploration du « complexe RPBDC » ne s'effectue pas une fois pour toutes au départ de l'accompagnement, car la problématique de la personne accompagnée évolue avec la relation : il faut donc revisiter, reconfirmer, et le cas échéant, réajuster les conditions de l'intervention, pour maîtriser le processus parallèle et maintenir la relation au plus près du besoin de la personne.

Le modèle des zones d'intervention, appelé aussi modèle de la «contextuation»

L'accompagnateur l'utilise pour identifier et circonscrire les problèmes à résoudre, dégager des priorités d'action et élaborer un plan de marche avec la personne accompagnée. Il s'y réfère également pour construire l'alliance avec son interlocuteur puis pour piloter, tout au long de la relation, la gestion de cette alliance.

27. Notamment *Les Responsables Porteurs de Sens*, *Faq Coaching* et *Le Coaching* (écrit avec L. Buratti), voir la bibliographie.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la grille d'analyse des zones permet de situer l'ensemble des enjeux et des problèmes, à la fois dans l'écosystème de la relation d'aide et dans l'écosystème plus large auquel participe la personne accompagnée.

Le seizième paramètre

En «balayant» régulièrement le complexe RPBDC et les zones d'intervention, l'accompagnateur parvient à déceler très tôt l'apparition d'un processus parallèle susceptible non seulement de parasiter, mais également de bloquer totalement la relation. Il peut ainsi le désamorcer en déployant un «contre-feu»: le contre-processus parallèle qui va rétablir la relation d'altérité.

Avec l'expérience (y compris celle tirée du travail de l'accompagnateur sur lui-même), doublée d'une extrême vigilance, l'accompagnateur apprend non seulement à identifier ce phénomène, à le contrôler, mais aussi à l'utiliser comme un levier puissant pour avancer dans le travail d'accompagnement.

Cette définition du processus parallèle conduit à le considérer comme un «**seizième paramètre**», complétant le «**tableau de bord**» des quinze paramètres à surveiller dans la conduite d'une relation d'accompagnement. La lecture de ces indicateurs permet à l'accompagnateur d'adapter sa posture et son mode d'intervention en «intelligence de situation». J'en rappelle ci-dessous la liste, en invitant là encore le lecteur à se reporter à mes autres ouvrages pour une présentation plus complète.

1. Être OK.
2. Diagnostic.
3. Degré d'évolution.
4. Protections.
5. Erreurs.
6. Structure de la relation.
7. Alliance de changement.
8. Éléments transférentiels.
9. Demande.

10. Volonté de changement.
11. Plan d'intervention.
12. Ici et maintenant.
13. Espace et Temps.
14. Pouvoir.
15. Contrat.

Les trois écoutes

La prise en compte du processus parallèle implique chez l'accompagnateur la mobilisation des trois formes d'écoute :

- la première écoute, celle des mots et des discours de la personne accompagnée ;
- la deuxième écoute, celle de tous les messages non verbaux émis par la personne accompagnée ;

Le processus parallèle à la lumière des bio-scénarios

La connaissance des **bio-scénarios** guide l'accompagnateur lorsqu'il s'agit de déceler et de décoder des éléments de processus parallèle venant de la personne accompagnée.

Le **Génie** (le schizoïde) a ainsi tendance à induire chez l'accompagnateur une absence de relation, ou un sentiment d'irréalité, ou encore l'impression d'être pris dans une mécanique vide d'humanité.

Le **Sage** (l'oral) fait naître chez l'accompagnateur un élan de surprotection, une tendance à se placer dans un rôle de sauveteur face au vide et au manque qu'exprime inconsciemment la personne accompagnée.

En face de l'**Amoureux** (le masochiste), l'accompagnateur est incité à faire des efforts et éventuellement à former un projet sur la personne accompagnée. Celle-ci le pousse dans une position parentale, soit normative, soit de sauveteur ou même de persécuteur, en provoquant son agressivité.

Le **Réalisateur** (le psychopathe) tente d'entraîner l'accompagnateur dans des jeux de pouvoir, soit par la biais de la séduction, soit par celui de la domination. Derrière le «*Troubadour*» se cache toujours un «*Tyran*».

Enfin, devant un **Rigoureux** (rigide), l'accompagnateur doit composer avec l'attitude d'une personne qui veut lui faire plaisir ou bien l'invite à faire plaisir, qui cherche à le séduire sexuellement ou bien à se laisser séduire, ou qui tente d'entrer dans une relation d'admiration réciproque.

- la troisième écoute, celle que l'accompagnateur a de lui-même à quatre niveaux : ses sensations corporelles, ses émotions, ses comportements (verbaux et non verbaux) et ses représentations mentales (fantasmes, etc.), comme autant de signes pouvant provenir de l'inconscient de l'accompagnateur, mais qui sont souvent induits par l'inconscient de la personne accompagnée. Face à une personne perturbée, confuse ou provocante, cette troisième écoute aide l'accompagnateur à faire la part entre ce qui vient du contexte (de causes extérieures), de sa propre subjectivité, de la subjectivité du coaché ou bien de la relation elle-même (de la rencontre entre deux subjectivités).

UN LEVIER D'HUMANISATION

En quoi cette dynamique de modeling et de construction identitaire prenant appui sur le processus parallèle peut-elle être regardée comme un mouvement d'humanisation ?

La réponse à cette question tient en trois points.

1. À travers le travail sur les épiscénarios, l'accompagnateur aide l'autre à se construire en assumant sa propre construction, et réciproquement. Ce qui conduit le praticien à assumer ses propres limites, sa propre finitude humaine : « c'est par l'analyse de mon contre-transfert, et donc l'acceptation de mes propres blessures, que je vais pouvoir accéder aux blessures de l'autre ». Sans cette ouverture vis-à-vis de moi-même, je ne peux rétablir ma sécurité ontologique ni aider autrui à retrouver la sienne, je ne peux prétendre aider quiconque à se réparer ni à se construire. C'est précisément ce renoncement à la toute-puissance qui m'humanise et va modéliser la démarche d'humanisation de l'autre.
2. La prise en compte du processus parallèle permet de passer d'une lecture de problèmes « techniques » (familiaux, professionnels ou autres), extérieurs à la personne, amenés par celle-ci dans la relation, à une lecture de problèmes « humains ». Nul n'est étranger à ses problèmes, et quelle que soit la nature de ces derniers, la plupart du temps la posture de la personne conditionne l'accès à la solution. Sans méconnaître ni négliger les aspects techniques, il importe donc avant tout d'entrer dans ce que nous appelons la **Transformance : en travaillant avec**

mon client sur le «réel» qu'il m'apporte, je l'aide à revisiter sa «réalité», c'est-à-dire ses modes de représentation du réel. Et en l'aidant à reconstruire ses paradigmes, je l'aide aussi à reconstruire son identité.

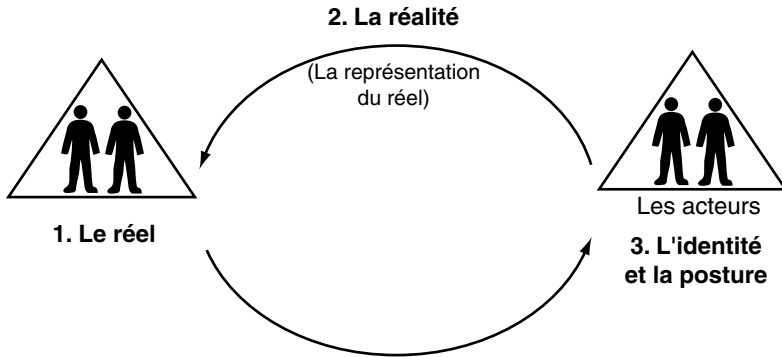


Figure 5.3 : La Transformance

La Transformance désigne cette boucle récursive et vertueuse qui opère une transformation progressive des trois éléments : le Réel à changer ; le regard porté sur ce Réel (la «Réalité») ; l'identité et la posture prise (figure 5.3). Par le truchement du travail qu'elle effectue sur les problèmes considérés au départ comme extérieurs, la personne accompagnée change son regard et se change elle-même en affirmant sa positivité d'acteur, d'être humain ayant prise sur sa vie et sur son environnement.

- Enfin, troisième grand aspect de l'humanisation, ce processus de croissance nourri par une gestion subtile de l'intersubjectivité trace un cheminement qui mène de la servitude et de l'emprisonnement – spirituel, psychologique, sociologique, politique, idéologique – vers la liberté (l'énergie «liée» devient «libre») et vers la responsabilité.

Par ce travail fait sur lui-même à travers l'autre, pour l'autre, l'accompagnateur construit l'autre, il construit la relation intersubjective, il construit le lien social, et donc il contribue à construire un monde plus humain.

Et selon une logique holomorphique, il se construit lui-même en tant qu'homme.

LES «BIO-SCÉNARIOS», OUTILS DE DIAGNOSTIC ET D'INTERVENTION

EN REGARD DE CES DÉMARCHES INTÉGRATIVES PONDÉRÉES, inscrites dans une perspective soit thérapeutique, soit de coaching individuel ou de groupe, qu'apportent les bio-scénarios? Cette approche, développée au confluent de l'Analyse Transactionnelle et de la Bio-énergie²⁸, révèle autant qu'elle l'illustre la correspondance étroite entre le travail sur le psychisme et le travail corporel, tout en incluant les plans cognitif, émotionnel, voire spirituel.

Nous l'avons vu, il est nécessaire d'aborder ces différents niveaux de défense et de changement pour que la relation d'aide débouche sur une transformation profonde et durable de la personne. De ce point de vue, l'Analyse Transactionnelle et la Bio-énergie constituent des méthodes complémentaires, puisqu'elles interviennent, pour l'une plus directement aux niveaux comportemental et cognitif, et pour l'autre, aux niveaux physiologique et émotionnel.

28. Pour l'apprentissage de ce concept, voir le livre *Les bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit*, écrit avec J.-M. Fourcade, qui décrit les deux approches – l'Analyse Transactionnelle et la Bio-énergie – et en formule la synthèse.

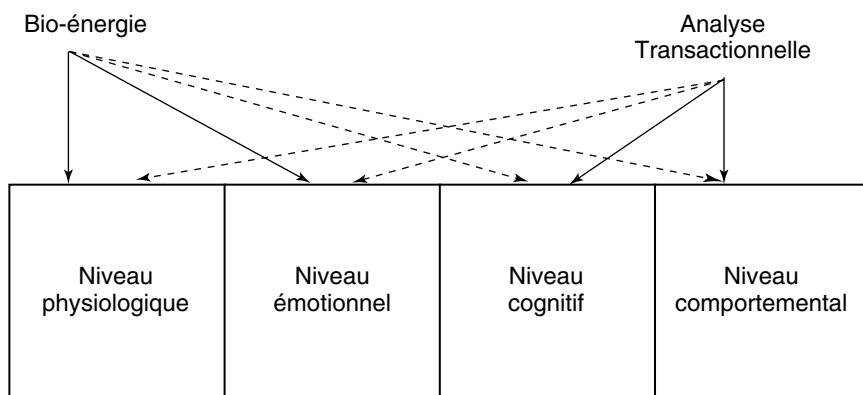


Figure 6.1 : Les niveaux de défense et de changement

L'une comme l'autre démarche ouvrent à une dynamique de changement :

- soit en veillant à ce que ce changement consenti s'incarne dans des comportements observables et repérables, et pas seulement de façon intérieure dans des « attitudes » – c'est l'Analyse Transactionnelle ;
- soit en libérant l'énergie et en s'assurant que le changement s'inscrit au niveau du corps, et à partir de vécu corporel, rayonne dans toutes les dimensions de la personne – c'est la Bio-énergie.

La complémentarité des deux approches peut être également représentée à partir du modèle proposé par John Pierrakos, distinguant trois niveaux de défense et de changement :

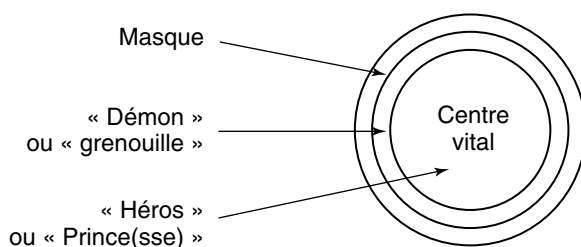


Figure 6.2 : Les trois niveaux de défense et de changement

- Le « Masque » équivaut à la couche de protection à la fois endogène et exogène, extérieure et sociale, de la personne. Elle se manifeste au niveau des comportements directement observables, où s'expriment des

défenses superficielles touchant aux quatre niveaux – physiologique, émotionnel, cognitif et comportemental.

- La couche primale négative, que Pierrakos baptise le « Démon » mais dans laquelle on pourra aussi reconnaître notre « grenouille », correspond à des strates de défenses à la fois moins différenciées et beaucoup plus profondes, ainsi qu'à des émotions de base plus fortes (par exemple la rage, le désespoir et la terreur quand, dans le masque, s'exprimaient seulement la colère, la tristesse et la peur).
- Enfin, le Centre vital, que l'on peut appeler également le « Héros » ou le « Prince », constitue le centre de notre énergie positive, permettant de considérer l'être humain comme étant potentiellement capable du meilleur et « OK » quant à son être.

Alors que l'Analyse Transactionnelle est plus particulièrement outillée pour travailler au niveau du Masque, le travail mené en Bio-énergie s'adresse plutôt aux couches profondes du Démon, et par là, traite aussi les deux autres couches. Cependant, les deux méthodes prennent en compte l'ensemble des niveaux de défense et de changement, avec une approche commune qui vise à bousculer les défenses « de l'intérieur », en développant l'énergie de croissance de la personne.

LES APPORTS CROISÉS DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE ET DE LA BIO-ÉNERGIE

L'Analyse Transactionnelle, issue de la psychanalyse, s'en éloigne par sa focalisation sur le Moi. Son champ de travail est celui du comportemental et du cognitif (postures, gestes, expressions faciales, voix, verbalisation), déployés dans le temps sous forme de transactions et de « jeux de rôles » entre des acteurs. L'interprétation (matrice de scénario) consiste à envisager l'évolution de ces comportements pour la personne.

Tout en assumant pleinement les théories de l'inconscient, la Bio-énergie se focalise quant à elle sur le corps, en prolongeant la conception reichienne d'une vie émotionnelle et corporelle considérée comme un tout insécable. Le champ d'observation inclut les comportements, mais de façon spécifique, il isole et repère les symptômes déployés dans

l'espace corporel d'une façon permanente (« armure » et « structure caractérielle »), signes à partir desquels l'interprétation se construit.

Le travail mené en Analyse Transactionnelle sur le scénario, ou « plan de vie », vise à décontaminer les différents États du Moi, à renforcer chacun d'entre eux, et à autonomiser l'ensemble « Parent » + « Adulte » + « Enfant », afin de sortir des symbioses et d'ouvrir de nouvelles issues (redécisions) positives et efficaces à l'enfermement du scénario. Il trouve un écho dans le travail régressif effectué en Bio-énergie, consistant à aller rechercher, en les revivant, les causes passées des blessures ou des problèmes actuels, à rétablir des « ponts » entre les différentes parties du corps séparées par des blocages, ce qui permet de renforcer l'énergie du sujet afin de déboucher, là aussi, sur des redécisions opératoires.

L'APPORT SPÉCIFIQUE DE LA BIO-ÉNERGIE

Pour un changement – ou travail de redécision – durable, les différents niveaux de défense doivent être impliqués. Or, l'Analyse Transactionnelle telle qu'elle est le plus souvent pratiquée n'intègre pas la dimension corporelle : elle privilégie le niveau cognitif (correspondant en Analyse Transactionnelle aux États du Moi de l'« Adulte » et de l'« Enfant Créateur »).

De son côté, la Bio-énergie s'adresse de façon privilégiée au niveau affectif corporel et régressif (États du Moi de l'« Enfant » et de l'« Enfant du Parent ») ; elle agit ainsi directement sur l'organisation structurée des défenses, blocages ou tensions chroniques conscients ou inconscients, qui forment l'armure corporelle et caractérielle. Et ce faisant, elle permet de débloquent l'énergie liée dans les différents États du Moi, principalement dans l'Enfant, en libérant par là même les émotions.

Dans le cadre d'un travail combiné, la relation d'aide alterne des phases calées sur les rythmes biologiques et émotionnels, et d'autres sur les rythmes de la pensée et des changements comportementaux.

En reconnaissant et en définissant des « structures » caractérielles et énergétiques, dont les bio-scénarios sont l'expression directe, l'approche bio-énergétique fournit en outre un cadre qui intègre la dimen-

sion corporelle en rassemblant les différents éléments de diagnostic et d'intervention :

- les symptômes physiologiques, pathognomoniques (spécifiques à la pathologie), la non-circulation de l'énergie et l'organisation structurée de symptômes y attendant ;
- les corrélations psychologiques et la manière dont elles se structurent comme un tout ;
- les vecteurs étiologiques (cause et origine) ainsi que la problématique de développement de la personne, dans ses dimensions psychique, sociale, existentielle, spirituelle...

Tout en ouvrant à une approche multivectorielle, la typologie des bio-scénarios permet de poser le problème traité dans l'ici et maintenant de la relation d'aide, en le situant par rapport à la problématique scénarique, ou « scénario de base », de la personne. Ceci, soit en termes de stade de développement, soit en termes de degré d'avancement de la conscience du client sur son développement.

Grâce à la connaissance des structures bio-énergétiques en tant que bio-scénarios, le thérapeute, ou de manière plus générale l'accompagnateur du changement, accède à une « lecture du corps » (morphologie, respiration, peau, etc.) extrêmement opératoire en termes d'interprétation et d'intervention. Il devient possible de situer chaque symptôme aux quatre niveaux (physiologique, émotionnel, cognitif et comportemental), et de déterminer l'importance (ou la significativité) du symptôme ou de l'émotion émergeant à la conscience du client.

L'expérience montre que les bio-scénarios permettent de diagnostiquer avec un degré de probabilité très élevé le scénario de la personne, sans que celle-ci ne parle ni ne bouge, simplement par l'observation de son corps. D'où l'utilité de cette connaissance dans diverses formes d'accompagnement, notamment le coaching.

Cette typologie est également précieuse pour élaborer et établir le contrat de changement avec la personne accompagnée, qu'il s'agisse d'un contrat social ou d'autonomie dans un lieu non thérapeutique – par exemple dans le cadre d'une relation de coaching en entreprise – ou d'un contrat thérapeutique portant sur un travail plus en profondeur. Dans l'un et l'autre cas, la typologie des bio-scénarios fournit une carte du territoire

de changement à explorer, dans lequel le contrat précise les étapes du parcours à suivre ainsi que les éventuelles « issues dramatiques de scénario ».

Par ailleurs, l'écoute analytique reste prégnante en Bio-énergie, aussi bien dans le travail verbal que dans celui mené au niveau corporel. Cette écoute est essentielle pour appréhender les jeux du transfert et du contre-transfert, la symbolique sexuelle et corporelle des fantasmes évoqués, l'expression de la problématique œdipienne, la multiplicité des sens des discours exprimés, et plus généralement les manifestations de l'inconscient telles que la psychanalyse les a mises en lumière.

On conçoit aussi l'importance pour l'accompagnateur d'avoir opéré un travail de type bio-énergétique sur lui-même : s'il n'a pas exploré ses systèmes de défense personnels, son propre territoire émotionnel et corporel, il risque fort de se placer en position défensive face à l'expression de ceux de son client. Et donc de réagir soit en créant un cadre de travail qui empêchera ces manifestations émotionnelles et corporelles d'apparaître, soit en s'exposant lui-même au risque d'être manipulé par les émotions refoulées en son for intérieur.

Au-delà de la maîtrise d'une technique, le travail bio-énergétique lui permet de « décontaminer » ses propres émotions, de libérer son énergie et de développer sa capacité d'être « OK » dans la relation avec son client.

L'APPORT SPÉCIFIQUE DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

À travers son analyse des scénarios, l'Analyse Transactionnelle a élaboré un outil conceptuel et technique qui offre également un haut degré de finesse interprétative et d'opérationnalité.

Lorsque les bio-énergéticiens parlent de la structure caractérielle et de l'armure qui lui correspond, ils désignent une certaine forme d'organisation de la personnalité. Autrement dit, cette structure apparaît comme l'organisation dans l'*espace* – à la fois psychique et corporel – des différents éléments constituant une personnalité donnée, repérable grâce à l'expression de symptômes. Ces configurations ne sont pas statiques, elles possèdent leur étiologie et leur dynamique propres.

Dès lors, le « scénario » tel que le formulent les analystes transactionnels, peut être regardé comme la structuration dans le *temps* de l'organisation de base d'une personnalité. Grâce à l'analyse du scénario, il devient possible de préciser le « plan de vie » ou « programme » de la personne, qui en est la traduction opérationnelle, et d'en identifier les étapes prévisibles (et prévues par la personne).

Un grand apport de l'Analyse Transactionnelle a été de montrer combien l'existence des sujets humains est largement déterminée, voir « programmée » pour l'ensemble de leurs actes, par les « décisions » qu'ils ont prises dans leur enfance, sous l'influence des figures parentales. Devenues inconscientes et prégnantes, ces matrices scénariques enferment la personne dans une compulsion de répétition, tant qu'un travail de changement ne crée pas les conditions pour s'en libérer et déboucher sur des redécisions. Dans une perspective d'interprétation, l'analyse de la matrice du scénario, parmi les autres composantes de l'« appareil scénarique », permet de distinguer ce qui relève des influences des figures parentales (injonctions, contre-injonctions, attributions, programmes, etc.), et ce qui découle des décisions prises par l'individu. Ayant repéré la structuration des influences, celle des décisions, ainsi que les différentes impasses scénariques, l'analyste transactionnel peut mettre en œuvre avec son client des processus résolutaires spécifiques à chacun de ces aspects, du traitement des impasses aux redécisions, en passant par l'apport de permissions ou de protections.

Mais l'intérêt de l'Analyse Transactionnelle ne s'arrête pas là. À partir de sa conceptualisation des États du Moi, ainsi que de l'analyse des transactions, jeux, rackets, miniscénarios à l'œuvre chez les acteurs, elle propose une « lecture des comportements » qui permet de comprendre de façon très fine ce qui se passe dans l'ici et maintenant de la relation d'aide, et d'y ajuster les interventions. En outre, elle donne au thérapeute ou à l'accompagnateur les moyens de construire un pont entre les comportements quotidiens actuels de l'individu, et la structuration profonde de sa personnalité : c'est le passage du mini-scénario au bio-scénario.

Comme nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, pour être complet un changement doit se produire à tous les niveaux, à la fois dans les couches de surface et dans les couches les plus profondes de la

personnalité. L'apport de l'analyse des transactions se situe à cet égard sur un double registre :

- Intégrée aux bio-scénarios, elle enrichit et élargit les possibilités de diagnostic. Du simple sourire aux jeux relationnels développés sur des heures ou des jours, les comportements – ceux du client mais aussi ceux de son accompagnateur – sont considérés comme autant de messages organisés en ensembles lisibles, caractéristiques d'une structure caractérielle et formant un tout cohérent avec elle.
- Du point de vue de l'accompagnement du changement, les procédures de contrats propres à l'Analyse Transactionnelle permettent de prendre en compte la part de compréhension rationnelle et de décision volontariste que le sujet humain doit assumer vis-à-vis de son propre changement. Elles associent à l'approche bio-énergétique de nature plus régressive, adressant les éléments corporels et cognitifs profonds, un travail (ré)éducatif minutieux à travers lequel la personne va apprendre à (re)construire et à vivre des comportements nouveaux qui lui paraissaient jusque-là impossibles.

LE BIO-SCÉNARIO, UN OUTIL INTÉGRATIF

Synthèse de l'Analyse Transactionnelle et de la Bio-énergie, les bio-scénarios constituent donc des référents profonds et très opérationnels pour le diagnostic et l'organisation du plan de travail dans le cadre de la thérapie, du coaching ou de la relation d'aide au sens large. Pour reprendre le titre de l'ouvrage écrit avec mon ami Jean-Michel Fourcade, il s'agit de véritables « clés énergétiques » du corps et de l'esprit – l'énergie vitale étant canalisée ou structurée à la fois sur le plan psychique (le caractère) et sur le plan corporel (l'armure), deux plans qui se situent en étroite correspondance.

Derrière les comportements manifestes, les bio-scénarios permettent d'intégrer les croyances, les émotions, l'organisation structurée des défenses de la personne, et ainsi, d'appréhender de façon plus pertinente ses besoins et le sens de sa demande. Cette approche intégrative, portant sur les quatre dimensions fondamentales de la personnalité (physiologique, émotionnelle, cognitive et comportementale), donne une capacité

de diagnostic immédiat, par la lecture du corps et des comportements, associée à une capacité d'intervention multimodale : soit en intervenant sur le corps afin d'opérer un changement au niveau du psychisme, soit en intervenant sur le psychisme pour obtenir un changement sur le plan corporel, soit encore en agissant simultanément sur ces différents registres.

Outil complet et puissant, les bio-scénarios trouvent ainsi une place de choix dans la mallette du praticien de la relation d'aide. Non seulement dans le contexte d'un contrat thérapeutique, mais également dans une relation de coaching personnel ou professionnel. Le coaching, en effet, ne se limite pas à une « reconstruction » des schémas d'action (comportements) et de pensée (cognitif) du ou des individu(s). Le processus de changement repose aussi, très largement, sur un développement de l'intelligence émotionnelle.

La capacité de percevoir ses propres émotions tout en entrant en résonance avec celles des autres – d'être en « intelligence » sur le plan émotionnel avec soi-même et avec autrui – est en effet une qualité indispensable :

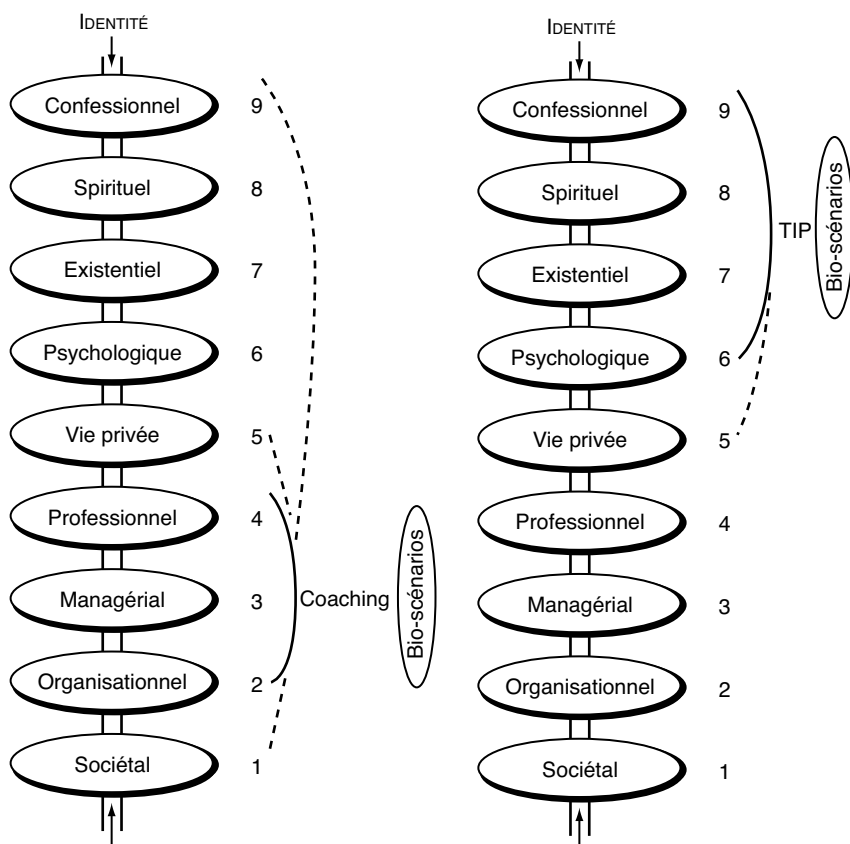
- pour parvenir à la maîtrise de soi et savoir gérer sa propre complexité ;
- pour développer ses facultés d'empathie, donc d'entrée dans l'intersubjectivité et de gestion de celle-ci ;
- et, finalement, pour trouver un meilleur équilibre personnel et s'accomplir socialement, en construisant des relations humaines plus durables et plus harmonieuses.

L'intelligence émotionnelle relevant à la fois du physiologique et du psychique, on ne peut y accéder qu'à partir d'une intégration du domaine corporel, en se donnant les moyens d'activer toute la charge énergétique fixée dans la personne sous forme de stases corporelles : c'est l'objet des bio-scénarios.

L'ÉCLAIRAGE DES BIO-SCÉNARIOS SUR LA THÉRAPIE INTÉGRATIVE PONDÉRÉE

Les bio-scénarios fournissent un outil extrêmement précieux dans une approche de Thérapie Intégrative Pondérée (TIP) pour :

- appréhender de façon globale le corps, les émotions, les dimensions cognitive et comportementale, voire spirituelle ;
- opérer un diagnostic aussi rapide que pertinent sans recourir à la parole, par la simple observation de l'espace corporel ;
- donner une vision claire et immédiate des plans de traitements à mettre en place avec la personne.



**Figure 6.3 : L'éclairage des bio-scénarios sur le coaching
et la Thérapie Intégrative Pondérée**


L'ÉCLAIRAGE DES BIO-SCÉNARIOS SUR LE COACHING


Dans un travail de coaching, les bio-scénarios apportent un éclairage puissant qui donne à l'accompagnateur :

- une grille de diagnostic et d'information sur la structure de la personne sans recourir à la parole ;
- à travers le travail qu'il fait sur lui-même, une meilleure analyse du contre-transfert et du processus parallèle ;
- un moyen de développer son intelligence émotionnelle et donc sa capacité d'empathie vis-à-vis de son client ;
- une plus grande aptitude à accueillir les niveaux d'identité et à mettre l'essentiel au cœur de l'important ;
- une capacité d'approfondir ses diagnostics managériaux ou professionnels, tout en s'assurant de leur justesse et de leur cohérence avec la structure psychologique de la personne.

Tableau 6.1 – Synthèse des différents bio-scénarios

Bio-scénario	Le Génie (le Schizoïde)	Le Sage (l'Oral)	L'Amoureux ou l'Endurant (le Masochiste)	Le Réalisateur (le Psychopathe)	Le Rigoureux (le Rigide)
Formes du scén- ario	Dur ou Mou	Soumis ou Rebelle		Dominateur ou Séducteur	Hystérique ou Obsessionnel
Commentaire Je choisis délibérément de donner un nom positif à chacune des structures pour éviter la stigmatisation négative induite par la nosographie psychiatrique classique, que les travaux de Wilhelm Reich, Alexander Lowen et John Pierrakos ont néanmoins retenue comme référence incontournable. Tout en acceptant cette référence, je préfère voir d'abord le « Prince » et les qualités développées à l'occasion des épreuves de la vie et de la problématique rencontrée par la personne en construction, plutôt que de focaliser exclusivement sur les aspects négatifs.					
Qualités	Un noyau d'énergie très fort Une capacité extrasensorielle ou de génie	Comme je n'ai pas de pétrole, j'ai des idées Sensibilité à la souffrance d'autrui	Très grande capacité d'amour Les « restaurants du cœur »	Grand courage existentiel Capacité de réaliser Excellent contrôle des situations	Grande oblativité Souci de la perfection

 Problème	Fragmentation du corps et du psychisme	Vide, Manque d'énergie	Surcharge énergétique et émotionnelle, Retenue de la personne qui garde tout à l'intérieur	Déplacement psychique, énergétique et corporel, vers le haut (dominateur) ou vers le bas (séducteur)	Compartimentalisation
<p>Commentaire</p> <p>La différence entre le Génie et le Rigoureux réside plutôt dans une question de degré. La fragmentation chez le Génie équivaut à une « grenade » explosée, mais qui est maintenue dans le corps, comme le seraient des fragments figés dans un bloc de glace. Chez le Rigoureux, la compartimentalisation peut être comparée à la structure d'un meuble élégant composé d'un grand nombre de tiroirs qui ne communiquent pas entre eux.</p> <p>Chez le Sage, la sensation de vide et de manque d'énergie est vécue directement par l'Oral soumis. L'Oral rebelle est en fait un soumis qui a compensé ce manque en se rigidifiant (il s'agit de « tenir le coup » – « tenir le cou »).</p> <p>Pour l'Endurant, la problématique de surcharge et de retenue vient de ce qu'il garde tout à l'intérieur, par peur d'être manipulé lorsqu'il se montre tel qu'il est à l'extérieur. Cette retenue interne crée une tension très forte et permanente.</p> <p>Le déplacement du Réalisateur vient de ce qu'il n'a pas pu être dans sa vérité tel qu'en lui-même devant l'autre. Dénier par la figure parentale, il a introjecté le déni de ce qu'il est profondément, en donnant à l'autre une image de lui-même protégée soit par du pouvoir, soit par de la séduction.</p>					
Bio-Scénario	Génie	Sage	Amoureux ou Endurant	Réalisateur	Rigoureux
Corps	Corps qui semble en plusieurs morceaux, trop long ou trop grand, avec peau pâle, « tête de pendu », yeux exorbités ou absents	Corps long et fin, avec des attaches fragiles, donnant une impression de non-achevé	Corps évoquant une carapace de tortue, dont la tête, les membres et le sexe sont à l'intérieur	Corps développé vers le haut avec le bas fragile (dominateur), ou vers le bas bassin plus développé (séducteur)	Corps harmonieux dans l'ensemble et attirant sexuellement, avec une rigidité de type côte de mailles (hystérique) ou poutre métallique (obsessionnel)
Regard	Absence de contact ou regard terrifié	Regard quémantideur d'énergie et d'assistance	Regard trouble et caché	Regard dominateur, contrôleur ou séducteur	Regard très mobile, fuyant
Étiologie	Véritable survie physique avant, autour et après la naissance, ou due à un traumatisme majeur ultérieur	Problématique du besoin non satisfait ou mal traité	Chantage affectif intense autour de l'éducation, de la nourriture et de la propreté	Manipulation par le parent de sexe opposé, à travers des jeux de pouvoir et de manipulation ou bien des jeux de séduction	Rupture d'un lien affectif très fort, due à un rejet et suivi du maintien d'une distance permanente

 Injonctions	N'existe pas Ne sois pas sain	Tes besoins ne sont pas importants	Ne sois pas libre Ne t'affirme pas	Ne sois pas toi-même	Ne ressens pas Ne ressens pas ce que tu ressens Ne sois pas proche
Décisions	Je vis dans un autre monde coupé de mon corps, de mes émotions et du réel	Je n'aurai jamais assez (soumis) Je me débrouillerai tout seul (rebelle)	Je ne serai jamais libre Je ne m'exprimerai pas Je vivrai toujours caché Je ne réussirai pas	Je ne serai pas moi-même Je dominerai pour séduire ou je séduirai pour dominer	Je ne ressentirai pas Je ne ressentirai pas ce que je ressens Je ne serai pas proche des autres ni de moi-même
Traitements et Permis-sions	Traiter la terreur due au traumatisme de survie Revenir peu à peu en contact avec la réalité corporelle, émotionnelle et environnementale	Identifier, rééduquer et traiter ses besoins	Sortir de sa carapace Exprimer ses besoins en direct Définir et atteindre ses propres buts	Accéder à être soi-même, sans avoir besoin des attributs du pouvoir ou de la séduction	Réconcilier tête, cœur et sexe Pouvoir être proche
Protections	Le protéger de sa terreur par un traitement progressif et très structuré (après IDS*)	Aller le chercher dans son manque, tout en mettant des limites	Pas de projet sur la personne Ne pas rentrer dans son jeu de décider à sa place	Ne pas se laisser manipuler par ses jeux de pouvoir ou de séduction	Maintenir un interdit rigoureux sur le passage à l'acte sexuel Veiller à la protection contre les IDS*

*IDS: Issues Dramatiques de Scénario (suicide, meurtre, folie ou maladie terminale).

PARAMÈTRES DE LECTURE CORPORELLE

La capacité de diagnostic à partir d'une lecture corporelle exige un grand entraînement du fait de sa complexité. Cependant, l'identification de quelques traits significatifs permet déjà d'avoir assez vite des pistes à explorer dans l'accompagnement.

Traits généraux

L'ensemble des facteurs est à prendre en compte : il s'agit de voir l'arbre *et* la forêt.

- Taille
- Poids
- Forme
- Tonicité, dynamisme : posture, yeux
- Latéralité (gauche, droite)
- Caractère « sexy » du corps
- Unité ou corps fragmenté ou compartimenté
- Harmonie
- Posture

Chaque élément a du sens en lui-même, mais doit être apprécié en fonction de sa « justesse » (la personne est-elle « trop » grande ou pas, « trop » lourde ou pas, etc.), comme de sa cohérence par rapport à l'ensemble des autres éléments corporels.

Aspects plus particuliers

- Les muscles : tensions, fixations (noués de façon permanente : épaules en « porte-manteaux », mâchoires, yeux)
- Les angles : coupures, par exemple « cou du pendu » ou coupure de la taille
- Les articulations nouées ou verrouillées, par exemple aux genoux (regarder la couleur)
- La pondération : masculin-féminin (*anima*, *animus*)
- L'enracinement vers le sol
- Les mouvements : rythme, démultiplication, harmonie, etc.
- Les positions de stress : (une centaine, en connaître au moins dix est une nécessité), comment est la personne en position de stress
- La respiration : son ampleur, son rythme, ses blocages
- La peau : couleur (par exemple blanche chez le Génie ou le Sage), pigmentation (l'énergie ne circule pas), pilosité (signe d'énergie périphérique), stases sanguines (blocages d'énergie), chaleur, sueur (signe de déplacement émotionnel : la personne métabolise des émotions au lieu de les exprimer)
- Les yeux : énergie, ouverture, exorbitation éventuelle, tensions, mobilité, etc.

- Les 7 anneaux reichiens : oculaire, oral, cervical, thoracique, diaphragmatique, abdominal, pelvien
- Le cou, les épaules, la ceinture, le bassin
- L'espace inter-périnéen, les fesses, les genoux, les attaches, les poignets, les chevilles, les pieds

Le caractère Schizoïde

Yeux agrandis par la terreur, tension dans les muscles correspondant au cercle oculaire à l'arrière du crâne, tensions à la base du cou

Le corps est en plusieurs morceaux dans lesquels l'énergie ne circule pas et qui semblent indépendants ; l'énergie ne passe pas de l'un à l'autre

Pas d'énergie dans le pelvis
Espace périnéen anormalement élargi

Les petits muscles qui entourent les articulations sont durs



Tête décollée du corps (« pendu »), masque vide, regard vide

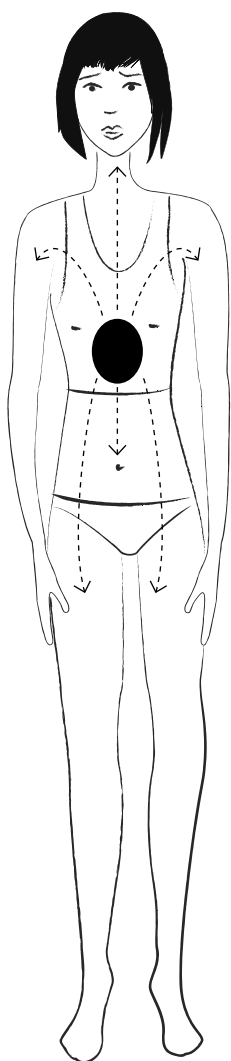
Le corps est étroit à la taille

Muscles du ventre durs pour contenir l'énergie ; en position de stress ou décharge de terreur, ils bougent avec des mouvements de vagues descendantes

Le caractère oral

Énergie dans
le système oral :
bouche - larynx -
estomac,
pas dans
le reste du corps,
notamment
dans les membres

Tensions fortes
autour
du système oral,
surtout de l'estomac



Les yeux quémangent

Cou long et muscles
sous développés,
apparence immature

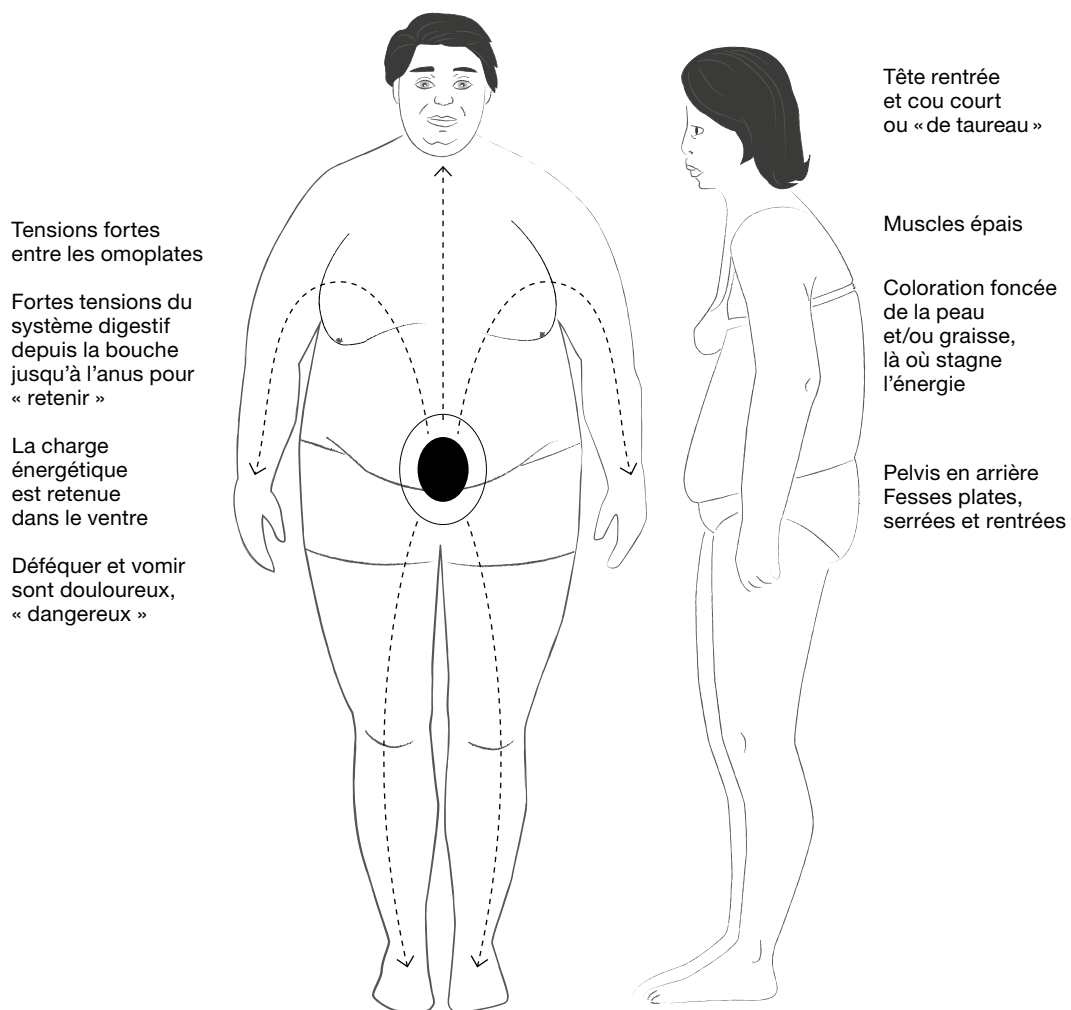
Poitrine plate,
sternum proéminent
ou enfoncé

Membres sans force

Petit pelvis, sans vie

Mains et pieds petits,
sans force,
souvent froids

Le caractère masochiste



Le caractère psychopathe

1-dominateur

Les yeux contrôlent :
fortes tensions autour
et dans les muscles
à l'arrière de la tête
correspondant au cercle
oculaire

Fortes tensions à la
taille et au diaphragme,
hanches étroites

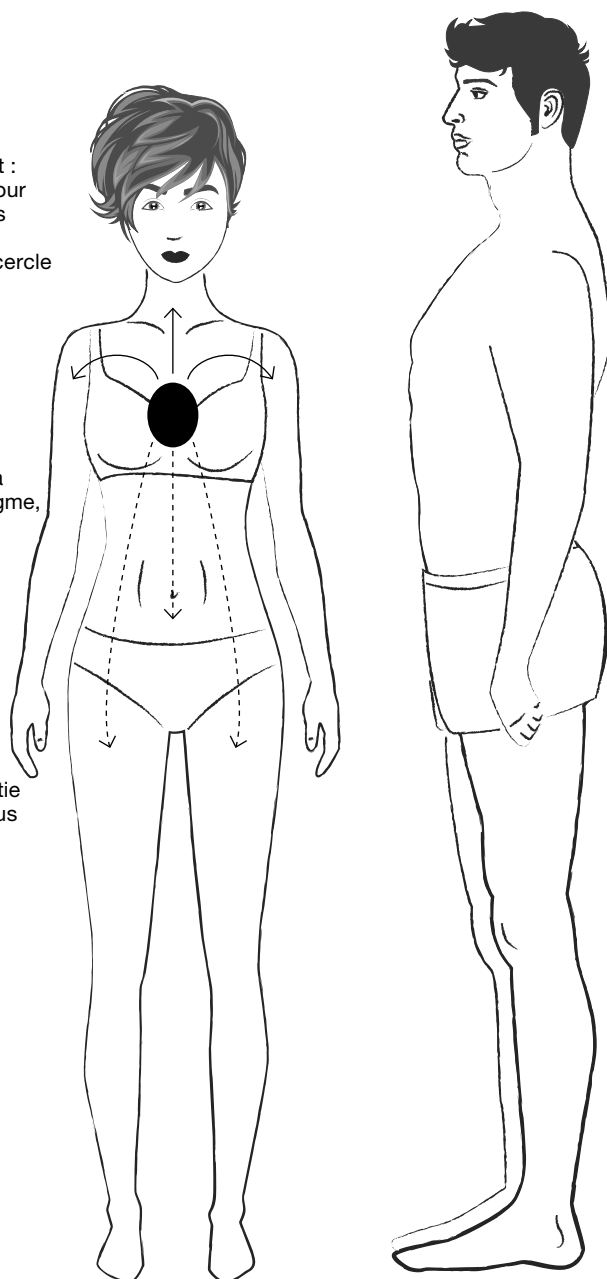
Pelvis peu chargé

Faiblesse de la partie
du corps en dessous
de la taille

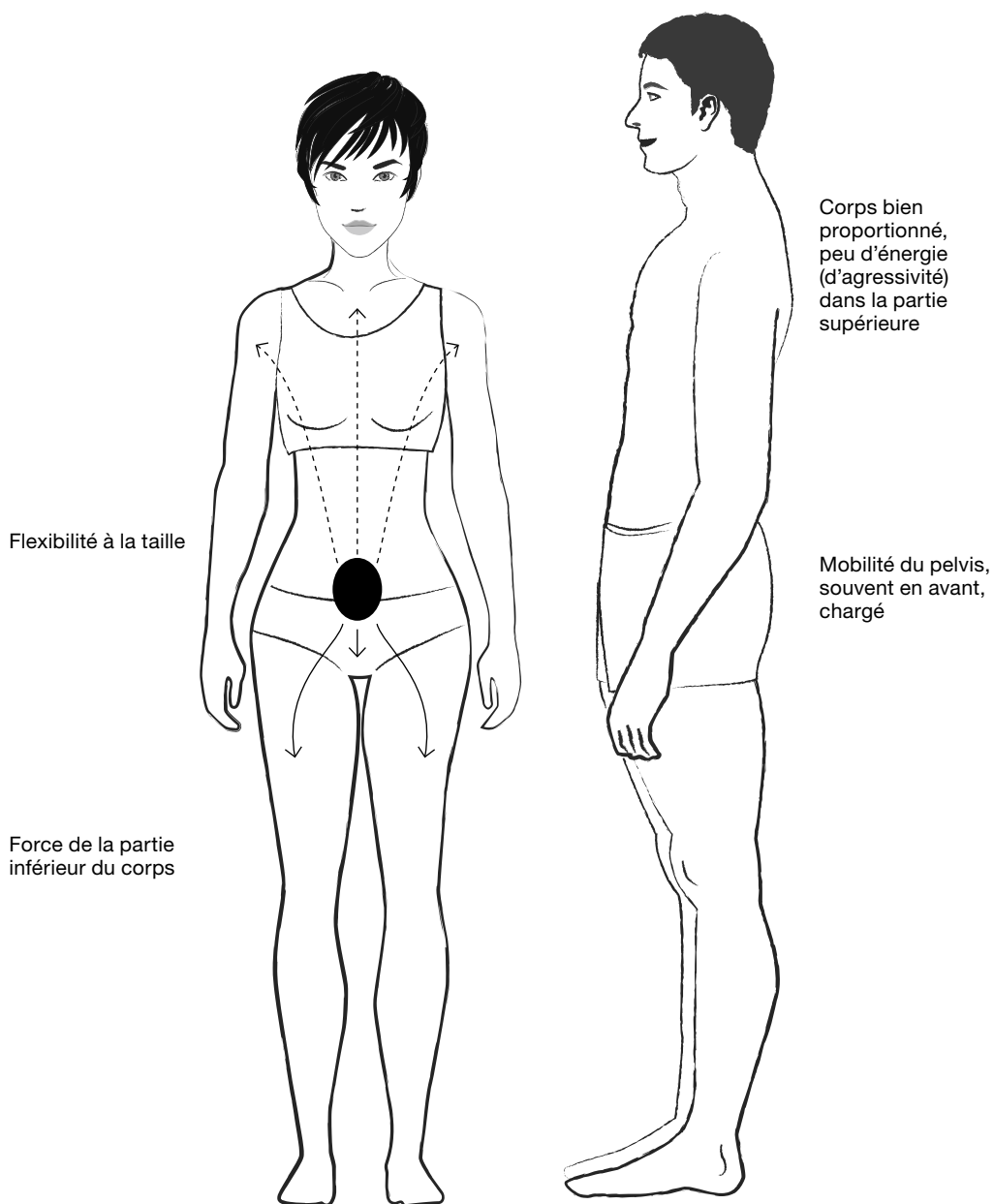
Fortes tensions
à la base du cou
pour ne pas
« laisser aller »

Gonflement de la partie
supérieure du corps

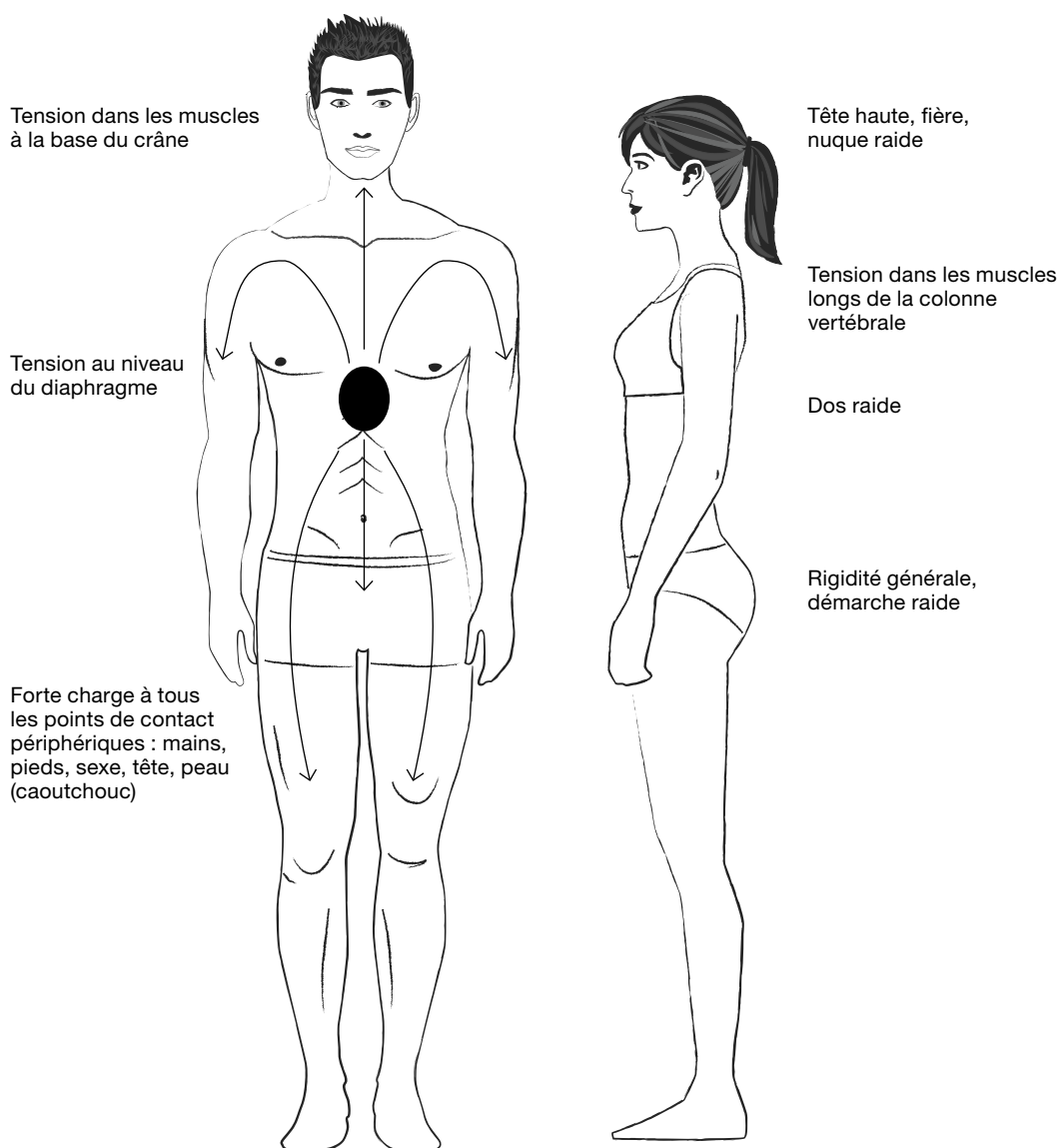
Fesses rebondies
et contractées



Psychopathe 2-séducteur



Le caractère rigide



LE STRUCTUROGRAMME

Les bio-scénarios forment une typologie, c'est-à-dire un ensemble de cinq structures caractérielles présentant, pour chacune d'entre elles, des caractéristiques ayant une cohérence²⁹. Au demeurant, il est rare de rencontrer l'un de ces types à l'état pur chez une personne en chair et en os. Un bio-scénario est presque toujours un composite mélangeant des éléments appartenant aux différents types, et correspondant aux épreuves vécues aux différents stades de développement de la personne, dans son enfance jusqu'à sa puberté. Ces éléments se manifestent de façon plus moins marquée, selon la problématique de l'individu et l'importance des difficultés qu'il a rencontrées à chaque étape de son parcours de vie.

Ce mélange scénarique comporte souvent une dominante autour de laquelle il s'organise. Mais certains bio-scénarios se composent d'éléments de types différents présents chez la personne avec une intensité équivalente. Par ailleurs, il existe des combinaisons plus fréquentes que d'autres. Certaines structures caractérielles apparaissent ainsi sous forme de d'associations de types dominants, par exemple :

- Des traits du Génie (schizoïde) se lient souvent à des éléments du Rigoureux (rigide), car la structure schizoïde trouve dans la rigidité un scénario d'emprunt qui compense la faible cohésion du Moi (de la même façon qu'un os brisé tient à l'aide d'une attelle).
- De même, des caractères du Sage (oral) se combinent volontiers avec ceux du Rigoureux (rigide), parce que la structure orale y trouve une rigidité d'emprunt qui soit contrebalance la faiblesse de ses moyens d'affirmation au monde (cas de l'oral soumis), soit lui permet de dissimuler à ses yeux et à ceux d'autrui la négation de son besoin (cas de l'oral rebelle).
- Des composantes de l'Amoureux ou de l'Endurant (masochiste) se trouvent fréquemment associées à celles du Sage (oral), parce que la retenue intérieure du masochiste (fermeture de son système énergétique) ne lui permet d'atteindre la satisfaction qu'à travers une dimension orale compensatoire et le plaisir de se faire « avoir » sur un plan fantasmatique (soumission et passivité).

29. Voir *Les bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit* de Jean-Michel Fourcade et Vincent Lenhardt, page 86, InterEditions 2007.

- Des traits du Réalisateur (psychopathe) s'associent à des caractères propres à l'Amoureux ou à l'Endurant (masochiste), car le sentiment d'isolement du psychopathe (dû lui-même à la dissimulation des sentiments liée à la manipulation subie ou agie), génère une souffrance qu'il chérit et cultive tant que sa peur d'être manipulé reste vive. En outre, la structure psychopathe conduit souvent à préférer souffrir, plutôt que de vivre une intimité l'exposant au risque d'être manipulé. Par ailleurs, son besoin d'être « le premier » ou « le meilleur » l'amène à des combats en première ligne où il est prêt à « prendre des coups » au-delà du nécessaire.
- Enfin, des éléments du Rigoureux (rigide) se combinent fréquemment avec d'autres empruntés au Génie (schizoïde), à l'Amoureux ou à l'Endurant (masochiste) et au Réalisateur (psychopathe), dans la mesure où la structure rigide, dès qu'elle devient dominante en termes de développement, peut conduire à réactiver des composantes importantes dans le passé et partiellement résolues. Ainsi, la peur, toujours présente dans le type rigide, se réactualise sous forme de terreur (structure schizoïde), de peur d'être attaché dans la souffrance (structure masochiste), de peur d'être dominé ou manipulé (structure psychopathe). Par ailleurs, les « rackets » exercés sur autrui ou, à l'inverse, la composante masochiste, sont des formes de compensation de l'interdit de sentiments propre à la structure rigide.

L'existence, chez la plupart des individus, de tels mélanges d'éléments typiques de structures caractérielles différentes nous a conduit, Jean-Michel Fourcade et moi-même, à forger le concept de « structurogramme ». Ce modèle schématise le bio-scénario d'une personne donnée, sous forme de répartition d'énergie entre les différentes structures qui se manifestent chez elle.

Par extension, on peut dire que le bio-scénario d'un individu correspond à l'organisation structurée des cinq bio-scénarios typiques dont il est la combinaison, toujours unique et singulière.

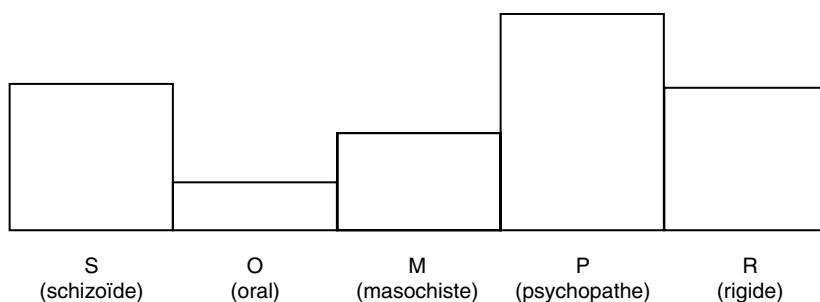


Figure 6.4 : Exemple de structurogramme

Dans l'exemple de bio-scénario complet de la figure 6.4, la personne possède une structure dominante Réalisateur (psychopathe), avec des composantes plus ou moins marquées, afférentes aux quatre autres structures, dont des éléments de structure Génie (schizoïde) provenant de la prime enfance.

LE TRAVAIL EN PISCINE D'EAU CHAUDE

Le travail en piscine d'eau chaude est parfaitement complémentaire de celui mené à partir des bio-scénarios. Mon expérience thérapeutique dans ce domaine, porte à ce jour sur plusieurs centaines de personnes que j'ai accompagnées dans ce cadre depuis 1978 à travers des séminaires ponctuels de trois ou cinq jours et des groupes continus de thérapie.

Cette approche comporte trois dimensions essentielles :

- le travail sur l'image du corps ;
- le travail effectué en piscine, proprement dit ;
- et parfois seulement, de façon non systématique, le travail sur la nudité corporelle³⁰.

L'eau de la piscine est chauffée à 33 °C si possible, soit à une température approchant celle du placenta humain. La piscine elle-même doit être profonde seulement de 1,30 m, de façon à ce que la personne puisse flotter et remuer, tout en étant portée par des partenaires qui se

30. Tel que l'a initié le thérapeute américain Paul Bindrim, auquel il nous a formé en 1977-1978, Jean-Michel Fourcade et moi-même.

tiennent debout, en ayant pied. Il s'agit en effet d'un travail de groupe où le matelas utilisé habituellement dans des thérapie d'inspiration reichienne est remplacé par une situation de flottaison, la personne étant tenue par au moins cinq participants, l'un soutenant la tête, les autres l'un des quatre membres. Cette posture induit un travail régressif au niveau de l'État du Moi de l'Enfant, caractérisé par son intensité.

Vivre ses émotions en sécurité

L'eau chaude qui procure une sensation de bien-être profond, le fait d'être allongé sur le dos, la situation d'apesanteur relative, tous ces éléments conjugués permettent aux tensions musculaires de se relâcher plus fortement que sur un matelas. En outre, au lieu de se trouver isolée sur celui-ci, la personne portée par les autres participants entre en contact avec l'énergie des autres membres du groupe. Elle est totalement prise en charge par les autres et, grâce à cette protection, pourra en sécurité vivre et exprimer des émotions (rages, terreurs, peurs, etc.) mieux que sur la terre ferme. Enfin, la personne flottant sur l'eau peut être massée dessus comme dessous aisément par l'accompagnateur.

Au départ, les participants se placent sur deux lignes, et on utilise une musique méditative de type oriental, pour faire « passer » tout le monde à l'intérieur de ces deux lignes, en se laissant flotter sur le dos et en respirant par la bouche. Chaque membre du groupe est ainsi bercé par chacun, jusqu'à ce que tous soient passés. Puis au fur et à mesure des demandes, un travail individuel s'engage pour chaque participant, de nature multivectionnelle : l'accompagnateur masse les zones de tension corporelles qu'il repère sur le corps du client (travail sur l'armure corporelle), il facilite (en donnant des permissions et des protections) les décharges émotionnelles et physiques variées qui se produisent (« vas-y, donne des coups de pied », « dis à ta mère ce que tu penses », « mord la serviette », « laisse-toi pleurer et respirer profondément », « laisse-toi aller à ta terreur », etc.) ; l'accompagnateur guide et facilite également le travail fantasmatique qui s'effectue dans la tête du client, il l'aide dans sa rencontre avec ses figures parentales introjectées ou les événements traumatiques de son scénario personnel.

Toute cette approche est combinée avec l'usage de ce qu'on appelle des *peak-stimuli*, des « stimulations maximales » : il s'agit notamment de la

musique préférée du participant qui est diffusée assez fort via des enceintes placées au-dessus de la piscine ou *via* des haut-parleurs sous-marins. Des biberons contenant du lait tiède sont également parfois utilisés.

L'image du corps

Chaque travail dure de vingt minutes à deux heures, avec un rythme de succession naturellement rapide. Le niveau émotionnel est très élevé chez l'ensemble des membres du groupe. Il est fréquent, étant donné l'intensité du travail, que les personnes revivent des traumatismes antérieurs à leur naissance ou l'expérience difficile de leur propre venue au monde (cordon ombilical autour du cou, etc.). Un recours à des tubes de plongée peut faciliter ce type de « re-vécu ».

Des expériences transpersonnelles (visions, « rire cosmique », expériences de lumière, etc.) ont été également fréquemment partagées au cours des séances de piscine. Elles se trouvent facilitées par le niveau d'énergie et le degré élevé d'intimité vécus par les participants du fait du contexte (contacts corporels, décharges émotionnelles, situation d'apaisement, nudité, relation fusionnelle, eau chaude, etc.).

Après la piscine, chaque personne est invitée à redessiner l'image de son corps – qu'elle avait dessinée une première fois avant d'engager le travail – et à méditer pendant un long moment afin d'expérimenter pleinement ce que vit son Enfant Spontané au niveau corporel et émotionnel, de façon à intégrer ce changement dans son cadre de référence.

En général, les séances de travail en piscine ont lieu le matin, l'après-midi étant consacré à un travail de groupe dans un lieu proche : chaque participant présente aux autres membres du groupe et à l'accompagnateur ses dessins de son propre corps, les commente et fait part de son vécu dans la piscine. Il reçoit en retour *feed-back* et interprétations des autres participants et de l'accompagnateur. Cette phase menée essentiellement au niveau de l'Adulte, conduit à des redécisions et à des contrats qui viennent compléter les redécisions prises dans la piscine par l'Enfant à un niveau archaïque.

La permission d'exister et de grandir

Outre l'ensemble des interventions caractéristiques d'un travail corporel classique (massage, bio-énergie, travail reichien), la piscine apporte une sorte de « permission » à grande échelle, propre à la fois au médium que constitue cet environnement très particulier (eau chaude, contacts corporels, apesanteur, prise en charge totale, etc.), ainsi qu'à la situation de nudité partielle (en maillot de bain) ou totale, signifiant une acceptation de la dimension sexuelle du corps. La force de cette permission est assortie de la « protection » et de la « puissance » propres également au médium. On peut brièvement recenser l'ensemble de ces permissions :

- exister,
- ressentir corporellement et émotionnellement,
- être un enfant et grandir,
- être proche corporellement et émotionnellement,
- être soi-même (corps, attribut, sexe, âge, etc.),
- être important,
- appartenir (à un groupe),
- avoir des besoins.

Le plus important tient sans doute au fait que ces permissions sont données de façon non verbale, principalement à travers le toucher, ainsi que la situation même de la piscine. Celle-ci apporte à l'accompagnateur un cadre de référence permettant d'intégrer les différents vecteurs thérapeutiques employés. Le praticien devra bien sûr avoir vécu lui-même l'expérience du travail en piscine, faute de quoi il risque d'être submergé par ses propres émotions et se trouver dans l'impossibilité de pouvoir faire les interventions adéquates. Par ailleurs, il pourra accroître considérablement la puissance de ces interventions en les complétant par l'utilisation d'un outil tel que les bio-scénarios et la compréhension très fine des processus qu'il permet, ou bien par un travail de type analytique.

On a pu comparer avec humour le travail en piscine, lorsqu'il est pratiqué conjointement à du travail individuel sur le divan, à du défrichage en forêt : la piscine correspondrait au travail à la dynamite qui fait sauter les rochers et les arbres, et qui doit être complété par un travail au pic et à la pioche, figurant la thérapie réalisée en séances individuelles et sur le divan.

Toutes proportions gardées, on peut dire que la piscine, pour quelqu'un qui est dans un processus thérapeutique ou d'accompagnement du changement continu, représente un moment exceptionnel où il reçoit des permissions intensives dont les effets sont de longue durée. Elle offre un lieu privilégié pour traiter les émotions fortes, comme la rage, la terreur ou le désespoir. C'est ce que j'ai vécu moi-même en tant que participant.

Comme accompagnateur, je considère que ce travail m'a permis d'être beaucoup plus conscient et OK avec mes propres émotions et sensations et donc d'être mieux à même de pouvoir aider mes clients à vivre les leurs. Je conseille à la plupart de mes clients de vivre cette expérience, à condition qu'ils soient suffisamment structurés et, en général, après avoir déjà expérimenté un travail sur les plans corporel et cognitif, de façon à tirer un profit maximal de la piscine et de pouvoir mieux intégrer la richesse de vécus émotionnels qu'elle procure.

POUR QUELLE CONCEPTION DE L'HOMME ?

QUEL DÉVELOPPEMENT IDENTITAIRE ?

Comment contribuer à plus d'unité pour la personne ? Cela ne se décrète pas et suppose du temps, une démarche progressive et tout un cheminement qu'il vaut mieux ne pas faire seul. Tous les accompagnements gagnent à s'inscrire dans la durée, et en respectant les rythmes de chacun. On ne fait pas pousser les plantes en tirant dessus. Et les accompagnements mettent en jeu, nous l'avons montré, une complexité propre aux acteurs en présence et à celle de leurs relations.

On veut dire ainsi que la relation d'aide, à travers ses différents modes d'exercice (psychothérapie, coaching, accompagnement spirituel...), s'inscrit dans une dynamique intersubjective dont l'horizon est le déploiement d'une anthropologie intégrative et constructiviste.

La figure 7.1 propose un modèle global de représentation de ce projet anthropologique. Il articule trois dimensions fondamentales du développement humain – à savoir la capacité de maîtriser des contenus (des compétences, des savoirs, des savoir-faire, etc.), des processus (ou des relations) ou du sens – avec les plans fondamentaux de la construction identitaire : d'un côté le professionnel, le managérial et l'organisationnel qui constituent l'« important » ; de l'autre côté le sociétal, le psychologique, l'existentiel, le spirituel et le confessionnel qui forment ensemble l'« essentiel ».

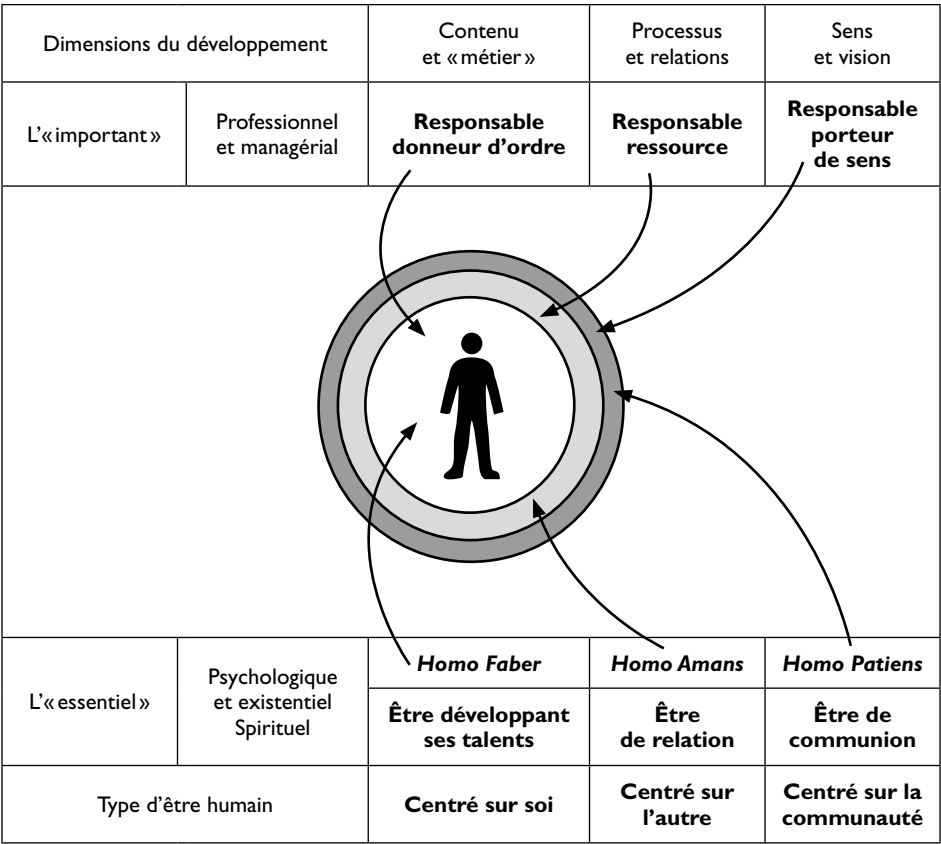


Figure 7.1 : Synthèse du développement identitaire

- Ce schéma représente une double dynamique :
- l'intégration souhaitable des trois dimensions de l'identité (colonnes verticales) ;
 - l'intégration réciproque de l'« important » et de l'« essentiel » (lignes horizontales), ce que l'on pourrait appeler « l'incarnation du spirituel ».

L'« important »

Au sein des organisations, au-delà des différentes compétences et capacités organisationnelles classiques (la stratégie, la finance, le marketing, le management de projet, etc.), la mise en œuvre de l'intelligence collective est devenue aujourd'hui un défi majeur. Comme dans un organisme

vivant, chaque collaborateur ne peut plus se réduire à un simple exécutant : il est appelé à devenir porteur du « code génétique », c'est-à-dire de la vision commune dont il est co-constructeur. Pour cela, le responsable ne doit plus se réduire à vivre comme une locomotive tirant des wagons : il lui faut prendre la posture d'un développeur de talents, capable de faire de chaque projet de changement une opportunité de croissance pour ses collaborateurs, et à travers eux, pour l'organisation dans son ensemble.

J'ai décrit dans mes précédents ouvrages³¹ ce mouvement qui conduit un « responsable donneur d'ordre », à devenir un « responsable ressource », puis un « responsable porteur de sens ». Le **responsable donneur d'ordre** est celui dont l'identité professionnelle englobe à la fois l'expertise d'un ou plusieurs métiers, des compétences de généraliste, un rôle de manager (il est celui qui génère l'alignement sur des objectifs) et un rôle de leader (il définit les objectifs). Cette fonction est incontournable, le responsable doit l'assumer jusqu'au bout, surtout pas l'abolir. Mais s'il ne s'identifie qu'à ce rôle de donneur d'ordre, il risque de s'enfermer dans un statut d'expert ou de hiérarque et, ainsi, d'empêcher la croissance de ses collaborateurs en n'étant pas lui-même la ressource dont les autres ont besoin.

Cependant, sa maîtrise des composantes purement professionnelles de son métier lui permet de cultiver progressivement d'autres capacités. En tant que responsable, il se repositionne de façon à porter davantage d'attention aux processus relationnels et à la responsabilisation de ses collaborateurs qu'aux seuls contenus techniques. Il se place dans une logique d'*empowerment* (disons de « responsabilisation ») qui le conduit à écouter les autres et à faire confiance à leurs compétences, et plus seulement à apporter des solutions. S'il a été coaché, il devient à son tour « manager coach » : c'est-à-dire un manager qui sait adopter en intelligence de situation, lorsqu'il le faut, la posture d'un coach ; un manager de projets transverses qui coordonne et facilite les coopérations, sans hésiter à s'entourer de personnes souvent plus compétentes que lui dans leur domaine. Bref, il devient un **responsable ressource** : il *n'abolit pas* sa fonction de donneur d'ordre, mais il *accomplit cette identité managériale* à un niveau logique supérieur.

31. Notamment *Les Responsable Porteurs de Sens ; Engagements, espoirs, rêves ; L'Intelligence collective en action*.

Il lui reste alors à intégrer une troisième dimension, celle de **responsable porteur de sens**. À savoir celui qui, au-delà d'une maîtrise des contenus et des processus, sait créer et co-construire avec ses collaborateurs une vision partagée, des valeurs communes, une transcendance par rapport aux objectifs immédiats. Tout en sachant donner la direction d'ensemble, le responsable porteur de sens reste en veille intense et à l'écoute des signaux légers et des émergences que lui signalent ses collaborateurs, pour reconfigurer avec eux en permanence la vision. Il agit dans la complexité en intelligence de situation, en fonction du niveau de développement des autres acteurs, c'est-à-dire de leur conscience des enjeux et de leur degré d'autonomie. En termes d'identité, il sait qu'à travers cette dynamique de co-construction, il développe ses pairs et se développe lui-même³².

Intégrer les trois rôles de donneur d'ordre, responsable ressource et porteur de sens revient à savoir mettre en avant l'un des rôles, selon les moments et les situations, sans pour autant abandonner les deux autres. Pour acquérir la sécurité ontologique nécessaire à cette gymnastique permanente, le responsable doit apprendre à gérer de nombreux paradoxes identitaires et à dépasser sans cesse des contradictions. Parmi ces paradoxes, citons en deux principaux :

- Le complexe de l'imposteur : « Jusqu'à présent j'étais nul, mais personne ne le savait. Maintenant que je prends un nouveau poste (ou marché, projet, territoire, etc.), cela va se savoir ! »
- Le paradoxe de la compétence : « Je me reconnais et je sais être reconnu comme suffisamment compétent (par mes diplômes, mes résultats, mon histoire, etc.) pour accepter ma part d'incompétence, pour assumer l'incertitude, et surtout, pour me réjouir de la compétence de mes interlocuteurs ou subordonnés, du déploiement de cette compétence... et même pour « dissoudre » ma propre compétence dans la compétence et la performance des autres. »

32. Le responsable porteur de sens pratique le leadership de niveau 5 selon la typologie de Jim Collins. Celui-ci, ayant observé le fonctionnement d'entreprises ayant eu un haut niveau de croissance pendant quinze années consécutives, a montré que leurs leaders se caractérisaient par leur altruisme, leur respect des personnes, leur humilité personnelle, qualités conjuguées avec une grande ambition pour l'entreprise et un engagement fort à atteindre les résultats. Cf. J. Collins, *De la Performance à l'excellence – Devenir une entreprise leader*, Village Mondial, 2006.

Ce travail de développement managérial est bien sûr fortement conditionné par le développement intérieur de la personne, ce qu'on peut appeler le « développement personnel » au sens le plus large : l'important dépend de l'essentiel.

L' « essentiel »

Comment ces trois dimensions du développement se traduisent-elles sur les plans psychologique et existentiel ? Je caractérise ce déploiement par une typologie dont j'ai emprunté les termes à Victor Frankl³³ :

- Développant sa compétence en regard de contenus, l'individu se définit et se construit par ce qu'il fait. Cette première enveloppe identitaire, Frankl la désigne sous le nom d'*Homo Faber*.
- Si la personne existe par elle-même, ses qualités et ses compétences propres, d'emblée elle se construit aussi comme un « être avec », l'altérité est au cœur de l'ontologie. La capacité de vivre des processus relationnels fonde l'identité de l'*Homo Amans*, celle d'un être de relation, d'appartenance et de solidarité.
- Ayant dépassé les stades précédents, la personne parvient à faire le lien entre les contenus, les processus et le sens. Elle peut alors s'assumer plus globalement comme porteur de sens, et communier avec les autres dans un projet qui transcende les individus. L'*Homo Patiens* ne se définit plus seulement par ce qu'il fait ni par ses aptitudes relationnelles, mais par sa capacité de faire don de lui-même pour une cause qui le dépasse, de placer ses intérêts individuels au service d'un bien commun. En d'autres termes, il prend conscience de ce que chacun de ses actes reflète à la fois son identité de personne individuelle, d'être relationnel et de membre de la communauté humaine.

Dans la construction anthropologique, les plans psychologique et existentiel s'ouvrent à leur tour sur la perspective d'un développement spirituel, dans lequel il est également possible de distinguer trois stades :

- l'être humain en tant qu'individu « ouvert » mais centré sur le développement de ses talents et de sa personnalité ;
- l'être humain de relation, capable d'accueil et de don vis-à-vis d'autrui ;

33. *Op. cit.*

- l'être humain de communion, capable d'oblativité, c'est-à-dire de faire don de sa personne à une communauté ou un bien commun qui le dépasse – qu'il s'agisse de la communauté humaine pour un humaniste, ou du corps mystique pour un personne animé par une foi religieuse. En entreprise, on parlera plus prosaïquement de quelqu'un qui travaille pour le bien commun de l'entreprise avant de se soucier de son intérêt personnel.

La relation d'aide

En ce qui concerne la relation d'aide, ce modèle met en évidence deux points majeurs :

1. Les dimensions de la construction identitaire entrent en résonance avec les niveaux ou leviers du travail d'accompagnement :
- À un premier niveau, l'accompagnement vise à développer chez la personne la **conscience et la maîtrise de soi**, qualités spécifiques de l'*Homo Faber* et du responsable donneur d'ordre. La plupart du temps, nous sommes enfermés sans toujours le savoir dans des « scénarios comportementaux » et des systèmes de représentations, décidés d'une façon archaïque et renforcés par notre environnement. Ces « programmes » sont plus ou moins performants, mais les individus n'en possèdent pas d'autres. Il faut donc commencer par opérer une reconstitution identitaire : le « poisson » doit sortir du bocal. En changeant la façon dont elle se perçoit, la personne accompagnée recouvre une liberté de choix, sa confiance en elle-même et elle accède à une conscience plus claire de son potentiel d'action et d'évolution. Le rôle de l'accompagnement consiste à soutenir cette dynamique de changement et de (re)construction.
 - À un deuxième niveau, plus intégratif, qui correspond à l'*Homo Amans* et au responsable ressource, il s'agit de développer la **conscience d'autrui**, la **capacité d'altérité** (écoute et accueil de l'autre), la **maîtrise de ses relations**. En aidant la personne à prendre du recul par rapport à son propre cadre de référence, mais aussi à rétablir sa sécurité ontologique, l'accompagnant favorise son ouverture, au sens de William Schutz³⁴ : c'est-à-dire la capacité de l'individu de renoncer à ses

34. Cf. William Schutz, *L'Élément humain*, InterEditions, 2006. Notons que Schutz parle de *self esteem* (estime de soi), terme auquel je préfère celui de « sécurité ontologique », désignant davantage le résultat que le processus qui y mène.

masques, ses défenses, ses rigidités, pour reconnaître et accepter le cadre de référence de l'autre, développer l'empathie et faire vivre «l'alliance des Princes» qui potentialise l'ensemble des compétences relationnelles.

- À un troisième niveau enfin, englobant les précédents, l'objectif est de favoriser l'émergence, chez la personne accompagnée, des qualités caractérisant l'*Homo Patiens* et le responsable porteur de sens. À savoir la **capacité de se donner soi-même à un «bien commun»**, un projet qui transcende les individus. Et ceci, en créant une dynamique permettant à l'ensemble des membres de la communauté humaine concernée de **s'approprier le sens du projet** pour apporter leur pierre à l'édifice. Ce qui va de pair avec un savoir-vivre dans la complexité, l'incertitude, les paradoxes propres à toute construction humaine.
2. Parce que la personne humaine est un tout, il existe un continuum entre les plans d'accompagnement professionnel, personnel et spirituel. Le développement professionnel peut déboucher sur une véritable croissance de la personne, au-delà des enjeux propres au métier, voire sur un développement psychologique et spirituel. À l'inverse, chez beaucoup d'individus, c'est la vie spirituelle qui donne énergie, sens et cohésion au développement personnel et professionnel. Cette dimension de vie intérieure nourrit tout l'être de la personne et s'incarne dès lors dans sa projection vers le monde et dans sa vie active professionnelle et sociétale.

Contenu, processus, sens

Poser la question du contenu, c'est se demander : « Que faire ? », « Que décider ? », « Quoi, où, quand ? ».

Poser la question du processus, c'est se demander : « Comment s'y prendre ? », « Quels sont les rôles de chacun ? », « Comment faire ensemble ? ».

Poser la question du sens, c'est se demander : « Quels sont les enjeux ? », « Pourquoi et pour quoi agissons-nous ? », « Quelles sont les priorités à présent ? », « Qu'est-ce qui est urgent, important ou essentiel ? ».

Si l'on veut accompagner une personne, une équipe ou une organisation vers de nouveaux modèles de fonctionnement, il faut passer d'une approche centrée sur le seul contenu des actions, à une démarche qui prend en compte également le processus et le sens. L'intégration de la trilogie contenu-processus-sens correspond à une montée en conscience : les acteurs ne perdent pas de vue le niveau précédent, mais ils élargissent progressivement leur champ de conscience et de prise de décision. Ils s'accomplissent ainsi à un niveau supérieur.

QUEL NIVEAU DE CHANGEMENT ?

S'il se veut garant d'un développement durable de la personne accompagnée, l'accompagnant – même s'il reste focalisé sur le «dessus de l'iceberg» – ne peut ignorer les composantes les plus profondes de son identité. Un modèle explicite de travail de (re)construction identitaire, qui traverse six niveaux concentriques organisés à la façon des enveloppes de l'oignon ou des cercles de croissance d'une coupe d'arbre. Il permet d'identifier le degré de profondeur du travail mené et le niveau de changement associé.

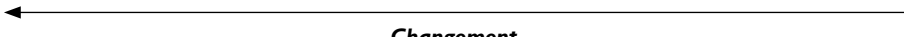
Le « Prince » ou la « Princesse »						
Être spirituel	Structure la plus profonde	Psychologie « caractère »	Attitudes	Comportements	Fonctions	Environnement
L'homme « nouveau » Le « soi »	Le soi positif psychique et existentiel	Système de défense et blessures L'histoire L'inconscient Les émotions Le corps	Valeurs Croyances Systèmes de représentations	Écoute Communication Ouverture aux autres « Style » de management	Mission Enjeux Responsabilités Moyens « Feuille de route » et description des fonctions	Stratégie Structures Systèmes Actions de changement collectif
Intérieur (non observable)				Extérieur (observable)		
5	4	3	2	1	0	-1
						

Figure 7.2 : Les sept niveaux de profondeur de changement

La partie émergée de l'iceberg coïncide avec les niveaux -1, 0 et 1, observables de l'extérieur. Les niveaux 2 à 5 correspondent aux couches profondes de l'identité : elles ne sont pas observables directement, mais révélées par les comportements, et donc les couches 1, 0 et -1. Les niveaux observables peuvent être comparés à ce qui apparaît sur l'écran de l'« ordinateur », les couches 2 à 5 à ce que contient le « disque dur ».

De l'explicite à l'implicite

- Le **niveau -1**, le plus extérieur, représente l'«environnement» de la personne. Au sein d'une organisation par exemple, le coach et son client focalisent leur travail sur les politiques menées, les structures, les systèmes, les macro-compétences, les projets, la culture, etc. – tous les facteurs qui affectent l'identité et le fonctionnement de la personne en tant que membre de cette organisation, sans lui être spécifique.
- Le **niveau 0** est celui des « rôles » sociaux, c'est-à-dire dans le contexte d'une organisation, la « fonction » ou l'« identité managériale ». Cette enveloppe identitaire se définit habituellement par un titre, une place dans un organigramme, une mission, des objectifs, un ensemble de ressources et de territoires propres à la fonction. La façon dont la personne s'approprie cet ensemble d'éléments et les incarne, impacte spécifiquement son identité. Une situation type d'accompagnement sera par exemple l'aide à la « prise de poste ».
- Le **niveau 1** correspond à ce que nous appelons les « comportements ». Il comprend notamment les modes de communication (capacité d'expression, transparence, qualité de contact...), le degré d'ouverture aux autres (capacité d'accueil, écoute, disponibilité...), le « style » de management (plus ou moins directif). Le changement vise un meilleur contrôle et l'adoption de nouveaux comportements, plus cohérents avec les enjeux de la personne, de sa fonction et de son environnement.
- Le **niveau 2** recouvre les attitudes, avec lesquelles nous entrons dans le champ de ce qui n'est pas observable par un œil strictement extérieur. Il s'agit principalement des croyances, des valeurs et des systèmes de représentations, toutes ces « théories » plus ou moins explicites, qui structurent chez la personne sa perception d'elle-même et des autres. Par le truchement du travail intersubjectif, l'accompagnement permet de prendre conscience du caractère limitatif de certains de ces schémas mentaux, pour reconstruire des « cartes » plus conformes à la réalité du territoire. Le changement qui s'opère ici est d'un autre ordre, beaucoup plus profond que celui du niveau 1 : il implique une transformation de sa vision du monde. En systémique, on parle de changement de type 2 pour ce niveau, par opposition au changement de type 1 qui se cantonne aux seuls comportements.

- Le **niveau 3** désigne la structure psychologique profonde de la personne, qui constitue son « caractère » : l'histoire de la petite enfance, l'inconscient, les émotions archaïques, les défenses corporelles, les figures parentales, etc. Dans une relation de coaching, cette couche identitaire, évidemment centrale, est accueillie par l'accompagnant sans devenir pour autant l'objet d'une intervention directe.

L'énergie du changement

En travaillant encore plus profondément, nous atteignons les **niveaux 4** et **5** qui s'identifient dans notre anthropologie humaniste avec le « Prince » ou la « Princesse ». Bien qu'ils ne soient pas adressés directement (sauf accompagnement spécifique), c'est à ces niveaux que la personne accompagnée trouve les ressorts nécessaires pour vivre le processus de changement jusqu'à son accomplissement. L'« alliance des Princes » (entre l'accompagnateur et la personne accompagnée, ou entre les interlocuteurs que sont deux membres d'une organisation – et tout particulièrement le responsable hiérarchique et son subordonné) permet de mobiliser dans ce but une énergie potentiellement infinie.

Ainsi, on peut dire que l'accompagnement, traversant alors tous les niveaux de changement, vise à développer le Prince qui vit au cœur de l'identité de la personne. Ce Prince peut avoir une triple dimension, psychique, mais aussi existentielle et spirituelle. Lorsqu'elle existe, cette dimension existentielle et/ou spirituelle éclaire de l'intérieur toute la construction identitaire, ainsi que le sens donné à sa présence dans le monde.

J'ai vécu dans les rencontres et le travail avec un certain nombre de dirigeants cette expérience où, bien au-delà des « techniques » de management, la relation qu'ils savaient créer avec leurs interlocuteurs était de cet ordre : on parlera de charisme, de capacité de leadership, de personnalité exceptionnelle... Pour ma part, je le formule simplement sous les termes d'« alliance des Princes ». Quand ce niveau de rencontre est possible, de personne à personne, il se passe quelque chose de mystérieux qui traverse toutes les résistances...

QUEL SENS DONNER À LA VIE ?

Parmi les différents niveaux constitutifs de la colonne d'identité, présentés dans le chapitre 1, certains sont plus centraux que d'autres. Une coupe transversale montrerait une disposition en cercles concentriques – on retrouve ici l'image des cercles de croissance d'un arbre.

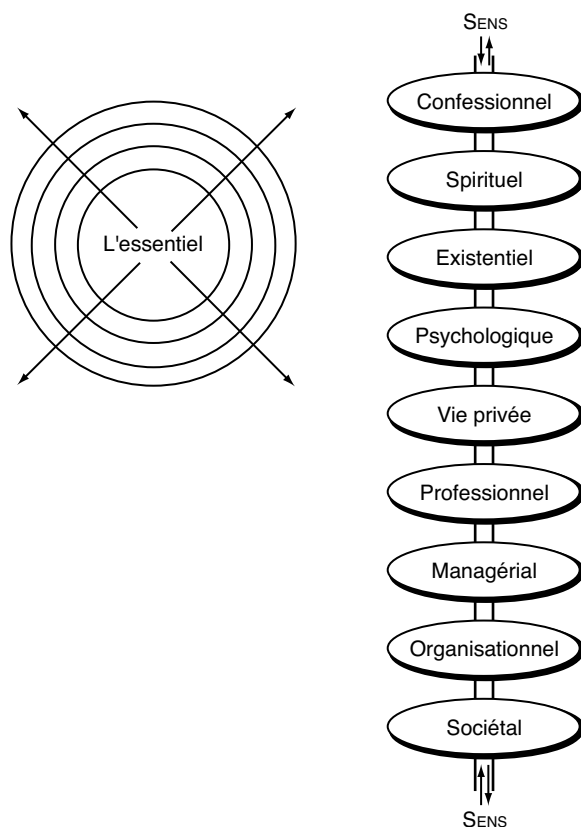


Figure 7.3 : L'essentiel que je porte au cœur de l'important où se situe mon action

Selon les individus, leur histoire, leur personnalité et leurs convictions, cet anneau central peut correspondre au niveau sociétal ou au niveau professionnel, comme il peut se situer au niveau existentiel ou spirituel. Dans tous les cas, à l'image de la moelle épinière dans la colonne vertébrale, c'est lui qui donne le sens, en irriguant tous les autres anneaux.

En tant qu'acteur politique par exemple, les valeurs que je porterai donneront à mon action, à mes relations et à ma vie, tout le sens qui m'habite.

En tant que syndicaliste, mon histoire personnelle ou transgénérationnelle, mon souci de protection de l'être humain en proie aux injustices et aux abus de pouvoir, m'animeront et m'engageront dans un combat pour des rapports sociaux plus équitables.

En tant que croyant, ma foi confessionnelle confèrera un sens particulier à tous les aspects de ma vie : le Prince que je recèle sera nourri et animé, si je suis chrétien, par la présence du Christ en moi-même – « Ce n'est plus moi qui vit, c'est le Christ qui vit en moi »³⁵.

LE CHOIX DE QUELLE CROISSANCE ?

La croissance des personnes, tout comme celle des organisations, n'a pas de sens en elle-même : elle ne trouve sa valeur qu'en fonction de sa fin dernière. La création de richesses, par exemple, peut être déshumanisante si elle a pour seule fin le profit. Elle ne trouve pas en elle-même sa propre finalité, mais dans ces deux autres plans de croissance que constituent le développement des hommes et celui du sens.

De manière plus générale, le mouvement vers la croissance peut prendre cinq formes différentes.

1. Une évolution accélérée vers la **destruction** totale dirigée par la pulsion de mort qui m'habite. L'ambiguïté de toute fin de vie mérite d'être analysée : s'agit-il d'une mort assumée dans son inéluctabilité, par exemple dans la paix de l'homme réconcilié ou éclairé par sa foi religieuse ? Ou de celle d'un fanatique ou d'un névrosé emporté par ses pulsions ?
2. La **dégénérescence** : dans le monde du travail, chacun connaît ces responsables surmenés, victimes du stress, des pressions externes pour la réussite et la performance, ou de leurs enjeux psychologiques internes qui les conduisent à l'accident cardiaque, aux dépendances addictives (tranquillisants, alcools, tabac...) ou au surinvestissement

35. Saint Paul (Épître aux Galates 2, 20).

dans le travail (les Américains désignent les « drogués » du travail sous le nom de *workholic*, qui sonne comme alcoolique). L'un des objectifs de la relation d'aide est d'aider les personnes concernées à se libérer de ces surpressions pour maîtriser leur stress et leur temps.

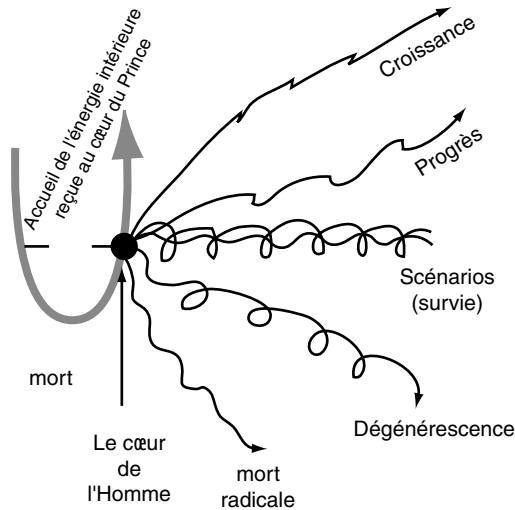


Figure 7.4 : Les cinq formes de la croissance

3. La **survie** : du fait de notre histoire, chacun de nous est enfermé dans un plan de vie largement inconscient, préprogrammé dans le passé sous l'influence des figures parentales (réelles ou fantasmées), et qui nous empêche de faire des choix adaptés. Ces préprogrammes sont nommés « scénarios de vie » en Analyse Transactionnelle. La résultante de tous mes actes apparemment productifs ne sont en fait que l'actualisation d'une dynamique de « survie » préprogrammée dans l'enfance.
4. Le **progrès** : cette forme de croissance positive correspond au changement qualifié de « type 1 » en systémique. Les personnes changent apparemment leurs comportements, mais les structures sous-jacentes et les choix fondamentaux de vie (croyances, systèmes de défense, somatisations, émotions...) ne sont pas modifiés. Le changement ne s'opère donc qu'en surface, c'est seulement un « progrès ».
5. Le **changement** : c'est le changement de « type 2 » en systémique. Changer signifie ici régler fondamentalement ses modes de dégénérescence, et notamment « fermer » ce que l'on appelle en Analyse

Transactionnelle les « Issues dramatiques de scénario » : le meurtre, le suicide, la folie ou la maladie mentale. Tout est une question de degré naturellement ; mais même si la personne n'est pas en danger « réel », elle peut de façon inconsciente cultiver des fantasmes procédant de ces choix. Il s'agit alors de l'aider à recentrer sa vie, à faire des deuils et des choix, à réorienter son existence par rapport aux valeurs centrales qui lui confèrent un sens.

Chaque acte, y compris dans la vie la plus quotidienne, incarne un choix entre les cinq formes de croissance.

Se nourrir : je peux me détruire avec la nourriture, par la boulimie (comme l'a montré le cinéaste Marco Ferreri dans son film *La Grande bouffe*) ou l'anorexie ; emprunter la voie de la dégénérescence en m'alimentant au mépris de tout équilibre ; rester dans mon scénario consistant à compenser mes manques affectifs ou relationnels en mangeant ; suivre un régime qui va contribuer à m'amincir, donc à progresser dans mon mieux-être ; ou bien entrer dans une démarche de santé nutritionnelle correspondant à une véritable changement.

Le sport : je peux jouer avec ma vie en cherchant des situations de risque extrême ; me détruire à petit feu en pratiquant des sports violents ou très éprouvants pour l'organisme ; faire du body-building pour renforcer mon scénario narcissique ; pratiquer une activité sportive de façon à maintenir ou même améliorer mon état physique et psychique ; ou bien faire du sport un vecteur qui va réellement contribuer à me réaliser en tant que personne.

Le travail : je peux littéralement me tuer au travail ; m'y user le corps ou l'esprit, en devenir dépendant au point de sacrifier les autres aspects de mon existence ; m'y réfugier en organisant toute ma vie autour d'un scénario « métro boulot dodo » ; le considérer comme un moyen de m'enrichir, de développer mes compétences et mes connaissances ; ou bien l'investir comme une façon de m'accomplir en me mettant au service d'un bien commun.

L'OPTION D'UNE VÉRITABLE CROISSANCE

Chacun des actes qu'une personne accomplit au cours de sa vie peut ainsi conduire, selon les cas, à sa destruction rapide, à sa dégénérescence progressive, au maintien de son scénario, à des progrès, ou bien à une croissance radicale. Cette dernière option suppose que la personne ait organisé son existence de façon à contrôler autant qu'il est possible sa pulsion de mort, et orienté sa vie sur un projet d'accomplissement de son humanité. Il importe donc pour chacun de mesurer l'ambiguïté et la

justesse de ses choix à l'aune de ce travail de discernement, par rapport à chacune de ses décisions.

Prenant position à partir de mes convictions existentielles et spirituelles, je crois, avec mes confrères humanistes, professionnels de la relation d'aide, que, quels que soient le poids du conditionnement que subit tout un chacun, il n'empêche qu'il reste une dimension de libre-arbitre dans toute conscience individuelle : on ne peut pas forcément maîtriser sa propre vie, mais pour une part donner un sens à ce qui nous arrive.

Ainsi, le militant politique ou syndical, porté par ses valeurs, l'assistant social dédié à son action d'entraide correspondant à son idéal, l'enseignant laïc convaincu de contribuer à la croissance et l'éducation d'une liberté chez ses élèves, le dirigeant d'entreprise qui fait de son projet une aventure économique et humaine (rappelons la formule de Bertrand Martin : « une entreprise vivante par et pour des hommes vivants »³⁶), le croyant qui est porté par sa foi en son dieu et en la grâce qu'il attend de recevoir de lui... tous peuvent organiser et faire converger leur existence en ayant accueilli en eux la lumière qui est au cœur de leur Prince intérieur.

Ainsi, dans une perspective existentielle et/ou spirituelle, cette dimension intérieure peut éclairer et donner un sens aux autres dimensions du développement identitaire.

36. *Oser la confiance*, Vincent Lenhardt, Bertrand Martin et Bruno Jarroson, Insep, 1996.

Conclusion

Vers un royaume de « Princes »

RÉFLEXION SUR L'IDENTITÉ, sur les différentes approches thérapeutiques, sur le coaching et sur l'autonomie, présentation des bio-scénarios, du processus parallèle, et tentative de caractérisation d'une anthropologie... bien trop vaste programme pour le présent ouvrage !

J'ai cependant essayé d'y rassembler des éléments qui sont le fruit de mes formations et de mon expérience personnelle et professionnelle depuis quelques dizaines d'années :

- À la fois viser à intégrer et unifier les différents aspects constitutifs de la personne humaine par une meilleure compréhension de la relation d'aide – sans bien sûr avoir la prétention d'en épuiser le mystère...
- Et en même temps, montrer la complémentarité et l'interaction du développement professionnel et organisationnel, avec le développement de la personne : l'essentiel est au cœur de l'important, et l'important peut permettre aussi de révéler l'essentiel...

Vers un royaume de « Princes »...

Le chemin qui reste à parcourir demeure heureusement infini...

Je crois en fait que seuls l'infini et le mystère sont en mesure de nous faire rêver durablement !

N'est-ce pas, cher lecteur ?

Bibliographie

- ANGEL Pierre, AMAR Patrick – *Le Coaching*, PUF, Coll. « Que sais-je », 2006.
- BERNE Eric – *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Sand-Tchou, 1999.
- de BOURMONT Gérald – *Et si je me faisais coacher moi aussi ?*, InterEditions, 2005.
- COMTE-SPONVILLE André – *Valeur et Vérité (Études cyniques)*, PUF, 1994.
- COMTE-SPONVILLE André – *Le Capitalisme est-il moral ?*, Poche, 2006.
- COVEY Stephen – *La 8^e Habitude*, First, 2006.
- COLLINS Jims C., PORRAS Jerry L. – *Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First, 1996.
- COLLINS Jims C. – *De la Performance à l'excellence*, Village Mondial.
- CYRULNIK Boris – *De Chair et d'âme*, Odile Jacob, 2006.
- DELIVRE François – *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2004.
- DEVILLARD Olivier – *Coach*, Dunod, 2005.
- DOLTO Françoise – *L'Image inconsciente du corps*, Seuil, 1984.
- FOURCADE, Jean-Michel – Lorsque la formation est une thérapie pour normaux, *Revue de l'Éducation permanente*, n° 28, Corps et Formation.
- FOURCADE, Jean-Michel – Travail néo-reichien en piscine, *Sexpo*, n° 29, 30 mai 1979 ; De l'énergie, *Sexpol*, n° 30, juin 1979.
- FOURCADE, Jean-Michel – *Les patients limites, pour une psychothérapie émotionnelle intégrative*, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.
- FOURCADE, Jean-Michel – Un modèle heuristique pour comprendre les différences entre psychologies, psychanalyses et psychothérapie, *Actua-psy* n° 100.
- FOURCADE, Jean-Michel – Modernité et psychothérapie : la fin du monothéisme *in* : Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, Klimis Navridis, *L'aventure psychosociologique*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.
- FOURCADE, Jean-Michel – L'approche intégrative de la supervision, *in* : Alain Delourme et Edmond Marc *et al.*, *La supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.
- FRANKL Viktor E. – *Découvrir un sens à sa vie avec la Logothérapie*, Éditions de l'Homme, 2005.

- GOLEMAN Daniel – *L'Intelligence émotionnelle*, Village Mondial, 2005.
- LOWEN Alexander – *Le Langage du corps* (1958), Tchou, 1977.
- LOWEN Alexander – *Amour et orgasme* (1965), Tchou, 1977.
- LOWEN Alexander – *Le Corps bafoué* (1967), Tchou, 1976.
- LOWEN Alexander – *Le Plaisir* (1970), Tchou, 1976.
- LOWEN Alexander – *La Dépression nerveuse et le corps* (1972), Edilat 1975.
- LOWEN Alexander – *La Bio-énergie* (1975), Tchou, 1976.
- LOWEN Alexander – *La Joie retrouvée*, Dangles, 1994.
- LUKAS Elisabeth – *La Logothérapie, théorie et pratique*, Pierre Tequi, 2004.
- MARC Edmond, PICARD Dominique – *L'École de Palo Alto*, Retz, 2006.
- MASLOW Abraham Harold – *Motivation and personality*, New York, Harper and Bros, 1954.
- MASLOW Abraham Harold – *L'Accomplissement de soi*, Eyrolles, 2004.
- PETERS Tom – *L'Entreprise libérée*, Dunod, 1993.
- PIERRAKOS John – *The Core Energetic Process, the Institute for the New Age of Man*, New York, 1977.
- REICH Willhelm – *L'Analyse caractérielle* (1933), Payot, 1974.
- ROGERS Carl – *Le Développement de la personne* (1962), InterEditions, 2005.
- SCHUTZ William – *L'Élément humain*, InterEditions, 2006.
- SCHUTZ William – *Profound simplicity*, WSA.
- STEWART Ian, JOINES Vann – *Manuel de l'Analyse Transactionnelle*, InterEditions 2005.
- VERGNE-CORDONNIER Christine – *Enquête de terrain sur le coaching (ce qu'en pensent les entreprises, les coaches et les coachés)*, Maxima, 2003.
- WHITMORE John – *Le Guide du coaching*, Maxima, 1994.
- YALOM Irvin – *Le Bourreau de l'amour*, Galaade Editions, 2005.
- YALOM Irvin – *Apprendre à mourir*, Galaade Editions, 2005.

Autres ouvrages de Vincent Lenhardt

- BERNARD Philippe, LENHARDT Vincent, *L'intelligence collective en action*, Village Mondial, 2005.
- CARDON Alain, LENHARDT Vincent, NICOLAS Pierre, *Mieux vivre avec l'Analyse Transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2005.
- GODARD Alain, LENHARDT Vincent, *Engagements, Espoirs, Rêves*, Village Mondial, 1999.
Traduction anglaise : *The Transformational Leadership*, Mac Millan, 2000.

- LENHARDT Vincent, *FAQ coaching, tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching. Réponses d'un spécialiste*, Dunod, 2006.
- LENHARDT Vincent, *L'Analyse Transactionnelle, concepts et procédures, bio scénarios, perspectives spirituelle*, Retz, 1992.
- LENHARDT Vincent, *Les Responsables Porteurs de Sens, culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep 1992. Traduction anglaise : *Coaching for Meaning*, Mac Millan, 2004, Eyrolles, réédition 2015.
- LENHARDT Vincent, *Mes 10 stratégies de coaching : Pour une coconstruction de la liberté et de la responsabilité*, InterEditions, 20016. Traduction anglaise : *My 10 stratégies for Integrative Coaching: Co-constructing the journey from Freedom to Responsibility*, Palgrave MacMillan, 2017.
- LENHARDT Vincent, BURATTI Laurent, *Découvrir le Coaching*, InterEditions, 2^e éd. 2018.
- LENHARDT Vincent, FOURCADE Jean-Michel, *Les Bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit ; une synthèse de l'Analyse Transactionnelle et de la Bio-énergie*, InterEditions, 2007.
- MARTIN Bernard, JARROSSON Bruno, LENHARDT Vincent, *Oser la confiance, propos à l'usage des dirigeants*, Insep, 1996.

Publications de Jean-Michel Fourcade

- « Lorsque la formation est une thérapie pour normaux », *Revue de l'Éducation permanente*, n° 28, Corps et Formation.
- « Travail néo-reichien en piscine », *Sexpo*, n° 29, 30 mai 1979 ; De l'énergie, *Sexpol*, n° 30, juin 1979.
- Les patients limites, pour une psychothérapie émotionnelle intégrative*, Desclée de Brouwer, Paris, 1996.
- « Un modèle heuristique pour comprendre les différences entre psychologies, psychanalyses et psychothérapie », *Actua-psy* n° 100.
- « Modernité et psychothérapie : la fin du monothéisme » in : Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, Klimis Navridis, *L'aventure psychosociologique*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.
- « L'approche intégrative de la supervision », in : Alain Delourme et Edmond Marc *et al.*, *La supervision en psychanalyse et en psychothérapie*, Dunod, 2007.
- « Les personnalités limites », Eyrolles, 2^e ed. 2016.

Table des matières

Préface	3
Introduction	7
Le projet de ce livre.....	8
<i>La spécificité du coaching</i>	9
<i>L'éclairage de la thérapie</i>	9
<i>Accueillir la personne dans sa globalité</i>	10
<i>Replacer l'essentiel au cœur de l'important</i>	10
<i>Développer le « Prince » qui est en nous</i>	11
<i>Accompagner sans réduire la complexité</i>	11
<i>Construire un « être dans le monde »</i>	12
<i>L'intersubjectivité comme lieu d'élaboration</i> <i>de l'identité</i>	12
<i>La relation d'aide : un processus d'« éinaction »</i>	13
Comment est organisé cet ouvrage... ..	14
En guise de dédicace... ..	17
1. ACCUEILLIR LA PERSONNE DANS SA GLOBALITÉ ET SA COMPLEXITÉ	19
Intégrer les paradoxes et l'ambiguïté	21
Adopter un point de vue « méta ».....	22
L'ouverture émotionnelle	24
Les bio-scenarios et le travail sur le corps.....	27
La profondeur du coaching.....	29
2. DE L'IMPORTANT À L'ESSENTIEL : LA COLONNE VERTÉBRALE DE L'IDENTITÉ.....	31
Les neuf couches de l'identité.....	32
L'essentiel et l'important.....	34
La place du coaching.....	35
Un « ostéopathe du sens ».....	36

3. LA THÉRAPIE INTÉGRATIVE PONDÉRÉE	39
Au-delà des clivages.....	40
Le choix d'un accompagnateur.....	41
Une certaine idée de la santé	43
Une anthropologie en acte : sept angles d'approche	45
<i>Le modèle médical</i>	46
<i>Le modèle psychanalytique</i>	48
<i>Le modèle humaniste</i>	50
<i>Le modèle systémique</i>	58
<i>Le modèle existentiel</i>	60
<i>Le modèle spirituel</i>	62
<i>Le modèle intégratif pondéré</i>	65
4. LE COACHING, RELATION D'AIDE INTÉGRATIVE	71
Une complexité irréductible.....	72
Une intégration horizontale et verticale.....	73
Une pratique qui se déploie au cœur de la relation d'aide	74
Une topique de l'intersubjectivité.....	76
L'alliance des princes	78
Le coaching constructiviste.....	79
5. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE	83
L'autonomie, un processus de croissance.....	84
Quelques notions utiles à connaître.....	86
<i>Les positions de vie</i>	86
<i>Les États du Moi</i>	88
<i>Personnalité et niveaux de changement</i>	89
Les stades de l'autonomie	90
<i>La dépendance (degré 0 de l'autonomie)</i>	91
<i>La contre-dépendance (degré 1 de l'autonomie)</i>	93
<i>L'indépendance (degré 2 de l'autonomie)</i>	95
<i>L'interdépendance (degré 3 de l'autonomie)</i>	96
La spirale vertueuse de l'autonomie : le 4 ^e degré et le 5 ^e degré – celui du sens.....	98
Les étapes de la croissance.....	100
<i>Degré 0 de l'autonomie (dépendance)</i>	101
<i>Passage au degré 1 de l'autonomie</i> <i>(de la dépendance à la contre-dépendance)</i>	101
<i>Passage au degré 2 de l'autonomie</i> <i>(de la contre-dépendance à l'indépendance)</i>	102
<i>Passage au degré 3 de l'autonomie</i> <i>(de l'indépendance à l'interdépendance)</i>	103
<i>Le degré 4 d'autonomie</i>	104
<i>Le degré 5 d'autonomie</i>	104

Autonomie, deuil et changement	106
Les étapes de l'autonomie : un concept incontournable	107
6. LE PROCESSUS PARALLÈLE	109
Les zones d'intervention	110
Maintenir une relation qui « sonne juste » : la troisième écoute	113
Identifier et traiter le processus parallèle	115
<i>Le pilotage du processus parallèle</i>	119
<i>Le seizième paramètre</i>	120
<i>Les trois écoutes</i>	121
Un levier d'humanisation	122
7. LES « BIO-SCÉNARIOS », OUTILS DE DIAGNOSTIC ET D'INTERVENTION	125
Les apports croisés de l'analyse transactionnelle et de la bio-énergie	127
L'apport spécifique de la bio-énergie	128
L'apport spécifique de l'analyse transactionnelle	130
Le bio-scénario, un outil intégratif	132
L'éclairage des bio-scénarios sur la thérapie intégrative pondérée	134
L'éclairage des bio-scénarios sur le coaching	135
Paramètres de lecture corporelle	137
<i>Traits généraux</i>	137
<i>Aspects plus particuliers</i>	138
Le structurogramme	146
Le travail en piscine d'eau chaude	148
<i>Vivre ses émotions en sécurité</i>	149
<i>L'image du corps</i>	150
<i>La permission d'exister et de grandir</i>	151
8. POUR QUELLE CONCEPTION DE L'HOMME?	153
Quel développement identitaire?	153
<i>L'« important »</i>	154
<i>L'« essentiel »</i>	157
<i>La relation d'aide</i>	158
Quel niveau de changement?	160
<i>De l'explicite à l'implicite</i>	161
<i>L'énergie du changement</i>	162
Quel sens donner à la vie?	163
Le choix de quelle croissance?	164
L'option d'une véritable croissance	166
Conclusion	169
Bibliographie	171
<i>Autres ouvrages de Vincent Lenhardt</i>	172
<i>Publications de Jean-Michel Fourcade</i>	173

Pour tout contact ou demande, merci de vous adresser à :

TRANSFORMANCE 15, rue de la Baume

75008 Paris

Tél.: 01 58 56 75 20

Site : www.transformancepro.com