

Péan Rebetez

**Le coaching de la vie professionnelle
selon l'approche Gestalt**

**Une expérience d'accompagnement
professionnel et personnel**

Novembre 2004

Sommaire

	Page
Avant-propos	3
1. Fondements théoriques de la Gestalt appliqués aux groupes de coaching	4
1.1 La théorie paradoxale du changement et le travail sur les polarités	
1.2 Le processus transférentiel en Gestalt et le feed-back	
2. Le coaching de la vie professionnelle selon l'approche Gestalt	6
2.1 Définitions	
2.2 La position de coach dans un groupe professionnel	
2.2.1 Styles et obstacles personnels	
2.3 Le cadre et les règles de fonctionnement	
2.4 Descriptif de méthodes d'accompagnement professionnel et personnel	
3. Témoignages de participants	16
3.1 Que cherchent-ils ?	
3.2 Hypothèses de travail	
3.3 Les avantages du groupe – réseau	
3.4 Quelques résultats	
4. Applications possibles du coaching de la vie professionnelle	22
5. Evaluation d'une expérience de coaching en groupe	23
6. Mon parcours de formation et de coaching	24
6.1 Evolution de mon expérience de formation d'adultes	
6.2 Inspirations théoriques	
Lexique de la Gestalt	27
Bibliographie	30

Avant-propos

Dans un contexte économique de plus en plus exigeant pour les hommes, la démarche d'accompagnement professionnel décrite ici s'est voulue d'abord empreinte d'humanité.

Je veux démontrer combien l'accompagnement professionnel et personnel peut offrir de ressources quand on veut devenir « bon compagnon » de soi, des autres et de son projet professionnel.

Je veux témoigner, en particulier en reproduisant les commentaires reçus d'une quinzaine de participants du groupe « Coaching de la vie professionnelle » de l'EPG - Ecole Parisienne de Gestalt – qu'une démarche de réalisation professionnelle est en relation avec le rayonnement intérieur, la congruence par rapport à ses propres valeurs et l'équilibre entre la vie personnelle et l'investissement au travail.

J'écris pour dire que l'accompagnement de nos imperfections est aussi important que l'excellence dans l'action.

Je rends compte également des impasses, des désorientations. La reconnaissance de moments sans solution est une des phases importantes de tout processus de prise de conscience nouvelle, préalable à l'action.

Ce que je cherche à mettre en évidence, c'est la complémentarité entre succès et échecs, entre moments de sérénité et de doute, tous favorables à l'éclosion de notre œuvre humaine à travers nos activités.

J'ai toujours constaté avec plaisir qu'une telle démarche était souvent le préalable à des résultats et à des positionnements ultérieurs efficaces et motivants, non seulement pour les personnes, mais aussi pour les entreprises qui les emploient.

Enfin, je tiens à remercier l'EPG, qui m'a permis d'expérimenter ce nouveau type de groupe et, surtout, les participants qui, continuant à me tenir au courant de leur évolution, m'ont fourni les témoignages ci-après, qui constituent les fondements du présent article.

1. Fondements théoriques de la Gestalt appliqués aux groupes de coaching

1.1 La théorie paradoxale du changement et le travail sur les polarités

Arnold Beisser, à qui l'on doit cette théorie du changement, a écrit : « Le changement se passe quand quelqu'un devient ce qu'il est et non pas lorsqu'il cherche à devenir ce qu'il n'est pas. » Cette hypothèse est forte, et paradoxale. Elle va à l'encontre des modèles comportementaux ordinairement enseignés. Cependant : « le changement se passe si la personne consacre temps et effort à devenir ce qu'elle est. »

Si le coach suit cette théorie, il doit encourager chaque participant d'un groupe de coaching à l'acceptation temporaire et complète de ce qu'il vit actuellement et de ses manières de voir le monde. Faute de quoi, il risque de lui faire accepter cette idée que : « Tu devrais être ceci ou cela », et l'inciter à se mettre en comparaison avec d'autres plutôt qu'à rechercher son style et son positionnement propres.

L'énergie de chaque individu inclut à la fois des forces pour le changement et des forces pour le statu quo, souvent sous forme de conflits internes. Par exemple : « J'aimerais profiter de la vie, mais il faut que je fasse cela ». Ces tensions doivent être respectées. D'abord, le coach va encourager la prise en compte de ce qui existe : « J'aimerais profiter de la vie », avant de mettre l'accent sur : « il faut que je fasse cela ». C'est pourquoi, pendant le groupe, il incite la personne à amplifier par le récit, par la représentation graphique ou par les sculptures vivantes, les paramètres et tensions qu'elle est en train de vivre.

Le changement se produit suite à une expérience nouvelle dans l'environnement du groupe. C'est le groupe qui contient et permet l'expérience, parce que ses membres prennent le temps de s'approprier. Ainsi le groupe devient support, au contraire de nombreux groupes réels qui parfois limitent ou inhibent les processus individuels de changement.

Un exemple : le coach propose de mettre en scène « le poids des charges professionnelles ». Par le biais d'une expérimentation, il va demander à une personne d'en « prendre encore plus sur le dos ». Et c'est la personne qui va réaliser elle-même à quel moment et comment se débarrasser des fardeaux qui l'encombrent. Il ne faut pas oublier que ces mêmes fardeaux, elle les porte souvent depuis des années et que, jusqu'à présent, c'était sa manière à elle de prouver son existence et son efficacité à son environnement.

Le travail sur les polarités

Le changement arrive lorsqu'une personne découvre par elle-même comment elle peut utiliser différemment ce qui est présent. Le coach encourage la communication entre les pôles opposés du client. Ce travail sur les polarités permet ensuite l'intégration personnalisée. Zinker dit : « Ma théorie sur la polarité prétend que si je ne me permets pas de « ne pas être bon », je ne serai pas vraiment bon. Si je suis en contact avec mon propre manque de bienveillance et que j'étends cette partie de moi-même, lorsque ma bienveillance réapparaîtra elle n'en sera que plus riche, plus pleine et plus complète ». Cependant « j'aime mieux me voir comme brillant plutôt que fade, gracieux que maladroit, doux que dur, comme bon plutôt que cruel ». Au sein

du groupe, ces contradictions personnelles sont perçues, mises en évidence et peu à peu intégrées par les participants qui en deviennent ainsi plus riches.

Cette perspective gestaltiste est en accord avec un monde de plus en plus complexe et permet à des personnes d'intégrer leurs parties « aliénées ». Les besoins méconnus sont identifiés, reconnus et acceptés plutôt que de conduire à des situations inachevées dévoreuses d'énergie.

Et c'est là que l'entreprise est gagnante, elle bénéficie d'un gain d'énergie pour des actions justement entreprises.

Une hypothèse majeure de la Gestalt est celle-ci : « Les conséquences du changement sont imprévisibles »¹. En favorisant le devenir personnalisé de chacun, la prise en compte de son individualité, de ses goûts, talents, ombres et lumières, le coach ne peut donc pas garantir la réalisation d'objectifs préalablement posés. Cette incertitude est souvent source de peur pour les collectivités et les entreprises. Cependant, comme en témoigne le chapitre 3, choisir cette approche de coaching est un pari pas si insensé que cela, car les résultats dépassent souvent les attentes.

1.2 Le processus transférentiel en Gestalt et le feed-back

Robert Resnick² met en évidence combien les concepts de transfert et contre-transfert diffèrent entre la vision analytique (où le thérapeute est objet de transfert inconscient de la part du client et projette son propre transfert sur le client) et la vision contemporaine de la Gestalt.

Celle-ci conçoit le transfert en tant que processus : la manière dont le participant amène son récit révèle des aspects de sa réalité. Grâce à une observation d'ordre phénoménologique, le groupe va pouvoir – sans interpréter – restituer au participant concerné une part de ses manières d'être au monde. A lui maintenant d'en faire l'interprétation : sont-elles ajustées ou anachroniques ?

De même pour le coach : sa manière de réagir et d'être en contact avec un participant ou avec le groupe leur révèle sa propre attitude « phénoménologique ». En fait s'il est coach (c'est sa fonction), il est d'abord une personne, qui révèle elle aussi des parts d'elle-même. Son défi peut alors se résumer dans cette question : « Suis-je capable de ressentir ce qui se passe en moi, de tenir compte de mon impact et de faire part au groupe de manière sélective ce que je vis dans le moment présent ? »

Notre manière d'être au monde influence directement notre entourage et nous sommes influencés par lui. Ce que chacun de nous est, sa manière de faire et de dire, est perçu par ses collègues, ses amis. Souvent nous croyons être ceci ou cela ... et si nous acceptions d'être encore plus différents, plus composites, à facettes multiples ?

Les lieux sont hélas rares où nous pouvons parler de nos perceptions, interactions et surtout de ce qu'elles stimulent en nous sous forme d'émotions et de sentiments (ou de ressentiments). C'est pourquoi la pratique du feed-back, en tant qu'art d'être présent à l'autre, est encouragée. Robert Resnick dit encore : « Quelle que soit ton expérience je l'accepte et je te fais savoir en retour comment je suis à l'intérieur de moi en contact avec toi, ici et maintenant. » Lorsque le dialogue se situe à ce niveau d'inclusion, il permet une véritable prise de conscience et stimule les « ajustements créateurs³ ».

¹ Voir l'article de Philippe Geffroy, consultant et coach, en bibliographie.

² Communication lors du « GATLA summer training program », Norvège, juillet 2004.

³ Voir lexique.

2. Le coaching de la vie professionnelle selon l'approche Gestalt

2.1 Quelques définitions préalables :

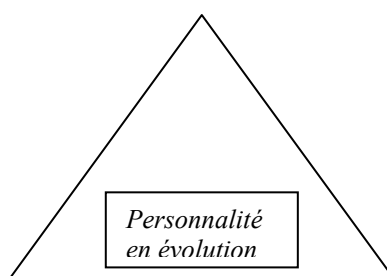
Coaching : démarche d'accompagnement personnalisé en groupe où chaque participant devient un miroir, une résonance pour l'autre, ce qui permet à chacun de se centrer plus sur soi que sur la seule résolution technique du problème. Ainsi le coaching par la Gestalt offre de nouveaux prismes de lecture et de nouvelles perspectives.

Vie professionnelle : celle-ci est mise en liaison avec les talents et compétences personnelles, les aspirations, les doutes, les craintes, la vie privée, la santé psychique, affective et physique.

Gestalt : implication dans le groupe considéré comme un laboratoire d'expériences, accueil des émotions et des tensions présentes, expérimentations des polarités (en particulier les côtés « ombre » ou préconscients).

La Gestalt⁴ peut se définir comme une posture d'accompagnement. Plutôt que de préconiser des solutions techniques aux situations rencontrées, le coach s'intéresse à la personne et à son expérience « ici et maintenant »⁵ dans le groupe. Il se centre sur son expérience immédiate et aide ainsi à la prise de conscience mentale, émotionnelle et corporelle⁶ de ce qui se passe réellement :

Tête (pensées, imaginaire, explicite / implicite, connaissances, projets ...)



Cœur (facultés de contact, énergie, relations, sentiments)

Corps (état de santé, expressions non verbales, respiration)

⁴ Voir les références bibliographiques et le lexique pour les principaux concepts.

⁵ Ou plutôt, d'après l'origine américaine « how and now », le « comment ça se passe maintenant dans la relation présente ».

⁶ En langage technique : « awareness ».

En contact avec le groupe, la personne va chercher de nouveaux moyens de s'ajuster à l'environnement présent de manière plus responsable et créative. Le pari de la Gestalt est celui-ci : lorsque la personne réalise une nouvelle expérience consciente et fructueuse, elle va oser la transférer dans son environnement quotidien. Lorsque le participant expérimente avec son corps, ses émotions et sa tête **la prise de conscience, l'ajustement et la responsabilisation** dans le groupe, ces compétences-là se transfèrent dans ses pratiques professionnelles. C'est la prise en compte de la vie, riche et diversifiée, avec la singularité de chacun ; elle met en valeur les succès, elle compose avec les zones d'ombre de chacun.

Une large place est laissée à l'accueil et à la reconnaissance des émotions, « lubrifiants de l'âme » et catalyseurs du changement personnel.

Le regard du coach se porte aussi sur la manière dont les personnes équilibrent leur vie. Reconnaissant que l'« injuste milieu⁷ » n'existe pas, il considère la façon dont chacun utilise son énergie vitale et polarise ses intérêts, et quels sont les effets de ces tensions sur le maintien de son équilibre. Le groupe apporte, en résonance sympathique, la richesse de regards différents sur les situations présentées. Il questionne, donne ses sentiments⁸ et suit l'évolution de chacun.

L'approche gestaltiste suppose enfin trois conditions, qui sont présentées aux participants :

- leur présence à chaque regroupement,
- leur implication dans le groupe (il n'est pas possible d'y « assister » seulement car la présence de chacun influence le groupe),
- la confidentialité sur les propos tenus par les membres du groupe.

À moyen terme, les buts visés par la formation sont :

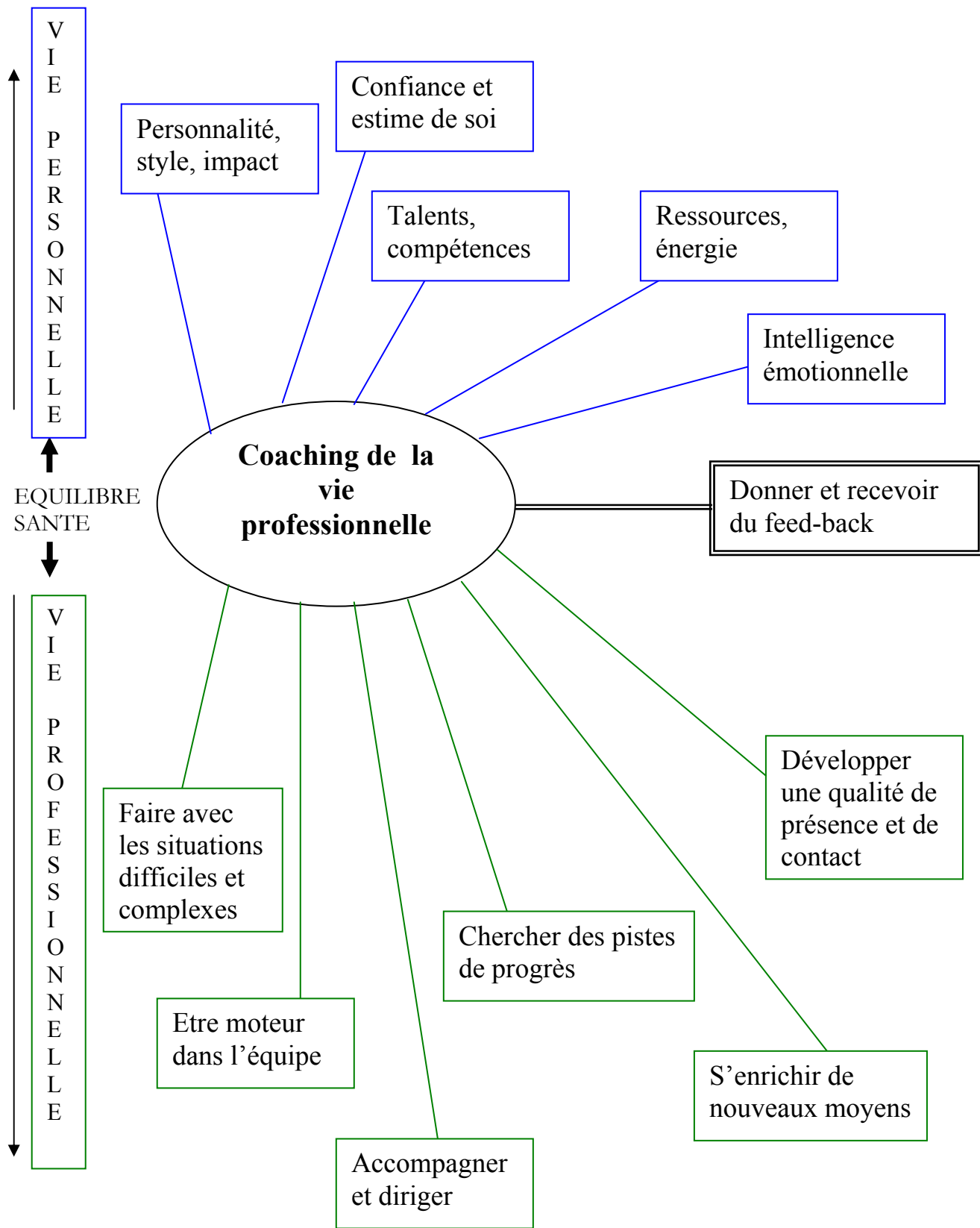
- le renforcement des compétences personnelles et relationnelles.
- la mise en oeuvre de comportements autonomes, efficaces et motivants.
- la prise de risques et de responsabilités (savoir faire juste, autrement).

*

⁷ Selon l'expression de Serge Ginger.

⁸ Pratique du feed-back, voir lexique.

Ce schéma illustre les principaux paramètres utilisés dans la démarche :



2.2 La position du coach dans un groupe professionnel

Le coach est-il compagnon, ami, thérapeute ou ... gourou ?

« Coach » vient de cocher, celui qui guide. Cette position d'accompagnant, de relais sur le chemin de l'autre (un jour par mois, les participants font étape), est une définition intéressante. C'est par sa posture, sa manière d'être avec la personne et avec le groupe que le coach contribue à faire avancer chacun sur son chemin, à son rythme, en tenant compte de ses forces et faiblesses et en se ressourçant.

En ce sens, le coach devient un ami très proche de chaque participant, au sens où Jules Renard disait : « L'amitié n'existe pas, il n'y a que des moments d'amitié », puisque chaque participant vit sa vie en-dehors du groupe. Cette implication forte dans le moment présent est la condition qui permet peu à peu au groupe de s'ouvrir à plus d'intimité, y compris dans les moments difficiles et conflictuels.

L'apprentissage de cette posture⁹ s'élabore par le travail et la formation thérapeutique, car il n'y a guère d'accompagnement possible au niveau de l'intime et des émotions de chacun sans avoir acquis qualité d'écoute, de présence, d'empathie et d'inclusion dans la situation de l'autre et simultanément possibilité de mise à distance suffisante en restant touché par l'expérience du participant.

Le danger présent dans chaque formation qui lie développement professionnel et personnel, qui met l'accent sur les relations et les émotions présentes est celui de transformer le coach en une forme de gourou, soit du fait de l'admiration des participants (« Qu'est-ce qu'il est pro ! »), soit que le coach se complaise dans diverses formes de séduction, allant de l'étalage de ses compétences à la création d'une atmosphère envoûtante dont il est ensuite difficile de se séparer.

Chaque coach/formateur est en permanence renvoyé à son chantier de construction personnelle : il doit éviter les dangers de prise de pouvoir et de manipulation.

Il est amené à reconnaître ses zones de turbulence, ses côtés ombres, à travailler encore plus sur les polarités qui le mettent en difficulté professionnelle : promptitude à se fier à ses premières impressions, confluence avec le groupe, séduction, valorisation narcissique, crainte de l'imperfection, difficulté dans la séparation...

Car qui n'a pas ses démons à apprivoiser ?

⁹ Voir l'excellent mémoire de 2^e cycle de l'EPG : Elyn Bernard, « La posture, un levier du changement ».

2.2.1 Style et obstacles personnels de l'auteur en tant que coach

Un adage dit : « Nous ne pouvons plaire à tout le monde ». Je revendique mon style¹ souvent qualifié de rassurant, présent, à l'écoute, intègre, dynamique, favorisant les contacts et impliqué au sein du groupe. On me reproche parfois de ne pas être suffisamment confrontant, de ne pas assez cadrer et de laisser trop de temps de parole. Je vérifie en moi combien la parole juste est parfois difficile à prononcer dans ces moments. J'ai tendance à recourir alors à mon masque d'acteur imperturbable et non touché par les personnes et la dynamique présentes. Ainsi je garderais l'illusion de diriger !

Cependant, j'apprends à toujours plus « laisser fondre mon cœur »² à l'écoute des témoignages. Je peux ainsi reprendre à mon compte Bernard Elyn lorsqu'il dit : « Je suis convaincu que l'intimité, l'authenticité et la qualité de la rencontre sont les voies les plus [directes] pour transformer la nature des êtres et le cours des événements. Elles me semblent également plus ambitieuses car porteuses de plus d'effets ; plus gratifiantes aussi car j'ai plus de plaisir à rencontrer une personne qu'à essayer de la soumettre ou du moins de la contrôler. »

C'est pourquoi je cherche à faire le lien entre ma partie yin (part émotionnelle) et ma partie yang (structure, directivité), cela avec toute mes imperfections que je cesse peu à peu de chercher à dissimuler. Certains apprécient, d'autres moins ...

Mon approche est en évolution. Je suis imparfait avec la tension vers la perfection. C'est mobilisateur. Les témoignages reçus, les évaluations positives et les résultats constatés m'encouragent à améliorer toujours mon positionnement.

Péan Rebetez

¹ Les qualificatifs qui suivent sont extraits des questionnaires qui me sont parvenus.

² Comme dit Joseph Zinker, formation EPG, juin 2004.

2.3 Le cadre et les règles de fonctionnement

Le cadre :

Un groupe de coaching fonctionne s'il respecte les conditions suivantes :

- Le groupe est formé de 6 à 10 participants, ne se connaissant pas forcément et provenant souvent de milieux professionnels différents.
- Chaque membre doit s'engager à libérer une journée par mois et cela pour au moins 6 mois successifs.
- L'espace de formation doit offrir la possibilité d'effectuer des travaux en groupe.
- Les horaires (en principe 7 h de travail effectif par jour) sont négociés avec les participants.

Les règles :

Les règles de fonctionnement concernent chaque participant et le coach en tant qu'animateur du groupe. Leur apparente simplicité mérite cependant un bref commentaire :

Expérimentation : Le groupe est un laboratoire où chacun fait ses expériences et est invité à décrire ses succès, doutes et échecs ainsi que les retentissements émotionnels qu'il vit.

Présence : chacun est invité à vivre et exprimer ce qui se passe « ici et maintenant », y compris lorsque c'est difficile, désagréable et lorsqu'il y a tentation d'être en contact avec l' « ailleurs » que ce soit en imagination ou par le biais des téléphones portables.

Emotions : l'émotion est reconnue comme levier du changement. Son exploration est encouragée dans le présent, et non à des fins thérapeutiques (exploration visant la réparation de scénarios du passé).

Feed-back : chacun est encouragé à donner ses propres sentiments aux personnes concernées dans la situation présente.

Discrétion : Les propos et les émotions échangées ne doivent pas être divulgués à l'extérieur du groupe. Par contre des décisions qui affectent le groupe entier sont travaillées pour être rapportées aux personnes concernées à l'extérieur.

Respect et non jugement de l'autre.

Mise en action et en parole au sein du groupe, et non en dehors. Il s'agit d'éviter les « bruits de couloir ».

Annonce de son départ du groupe lors de l'avant-dernière séance (importance de vivre les au revoirs et la séparation).

Limites : Chacun a droit à dire NON ou STOP, 2 mots magiques, simplificateurs de vie, à condition qu'ils soient posés en contact avec soi et le groupe.

Choix : Dire oui à quelqu'un, à une proposition, à une place à prendre dans le groupe. Faire un choix, c'est d'abord dire oui, mais c'est aussi dire non à toutes les autres possibilités.

Les règles de déontologie :

Pour éviter les dérapages vers la manipulation, le coaching de la vie professionnelle doit s'astreindre à quelques règles de déontologie qui concernent aussi bien le formateur que les participants :

- Respect des règles et des objectifs convenus avec l'organisation mandante.
(En cas de désaccord de participants sur les objectifs et méthodes de formation, il convient de consacrer du temps à leur expression au sein du groupe. C'est un processus d'apprentissage et de traversée des conflits).
- Pas de « passage à l'acte » (violence verbale ou physique, sexualité, intolérance, absence ou départ du groupe sans motif d'importance). Tous ces registres sont généralement implicites ou tabous. Le coach encourage leur explicitation en s'engageant personnellement à exprimer ses sentiments à des moments choisis.
- Gestion, au sein du groupe, de ses propres décisions de façon à satisfaire l'ensemble des participants¹⁰.

¹⁰ Enseignement de la Gestalt de groupe d'après Jean van Pévenage.

- Mise en évidence de la responsabilité de chacun et exercice du libre choix (Pouvant dans de rares cas conduire quelques participants à renoncer à leur participation au groupe).
- Nécessité pour le coach d'être en supervision (ou en thérapie) pour éclaircir ses propres zones d'ombre, rectifier une part de sa vision partielle et subjective des personnes.

2.4 Descriptif de méthodes d'accompagnement professionnel et personnel

2.4.1 Programme indicatif d'une journée

Il convient, lorsque la question des programmes de formation est posée, de toujours préciser qu'ils sont indicatifs : ils peuvent se modifier en fonction des intérêts et des événements du groupe.

En voici 2 illustrations, l'une s'inspirant d'un des concepts principaux de la Gestalt, l'autre étant plus un repère chronologique :

1) En fonction du cycle de contact¹¹, on peut distinguer les phases suivantes :

Pré contact :

- se mettre en disponibilité (exercice de décontraction et de respiration).
- entrer en relation avec les personnes du groupe (dire bonjour).

Engagement :

- Répondre à la question : « Comment suis-je maintenant aux trois niveaux symboliques : tête, cœur, corps ? ».

Formation de figure :

- Qu'est-ce que chacun a à travailler d'important aujourd'hui ?
→ dimension individuelle.
- Quelle est la dominante aujourd'hui dans ce groupe-ci ?
→ dimension de groupe.

Contact :

- Dialogue sur la situation à améliorer.
- Expérimentation (travail axé sur le non verbal et l'émotionnel) avec prise de risques au sein du groupe.
- Feed-back donnés au sein du groupe.
- Renforcement de la prise de conscience dans la phase de verbalisation.

Clôture :

- Exprimer son bilan de la journée.
- « Purger » : expliciter dans le groupe les éventuels malaises, insatisfactions et ressentiments.
- Donner son axe de réflexion jusqu'à la fois suivante et tenir compte des « ordonnances » du coach et des autres participants.

¹¹ cf. lexique. Le cycle de contact de la Gestalt est un concept applicable à beaucoup de situations : conduite d'entretien, négociation, réunion, action de formation. L'auteur s'appuie quant à lui sur la représentation de Serge Ginger (voir bibliographie).

Intégration :

- Les quelques semaines séparant deux rencontres permettent l'intégration des expérimentations dans la vie professionnelle et personnelle.
- Tenir compte des frustrations, des tâches inachevées : elles donnent l'énergie pour une satisfaction ultérieure des besoins.

Nota bene : Le thème de travail abordé dans la séance précédente est repris si la tâche est inachevée¹². Si le besoin a trouvé satisfaction et que la tâche est achevée, la personne est alors disposée à travailler un autre thème, qui apparaît en figure¹³ sur le fond de ses préoccupations.

2) Déroulement chronologique :

- 9 h Se reconnaître soi. Cohérence entre les trois pôles « tête – cœur – corps », observations et échanges au sein du groupe.
- 10 h L' « ici et maintenant » du groupe - choix des priorités pour chacun.
- 11 h Présentation individuelle des points d'intérêt, tensions et difficultés liées à la vie professionnelle.
- 12 h 30 Repas
- 14 h Exercices corporels et relationnels en groupe.
- 14 h 30 Coaching en groupes de 3-4 participants sur la situation de l'un d'eux :
→ Qu'observe t-on dans son comportement ?
→ Quels sont ses dilemmes, ses choix, ses risques, ses peurs, ses doutes ?
→ Qu'est-ce que chacun ressent pour lui /elle ?
- 15 h 30 Présentation par les personnes concernées de leurs constats, sentiments et priorités au sein du groupe entier. Expérimentation proposée pour renforcer la prise de conscience.
- 16 h 30 Temps d'intégration personnelle, régulation au sein du groupe, mise en réseau.
- 17 h 30 Clôture.

Voici d'autre part quelques exemples de thèmes souvent mis en évidence en fonction de l'avancement des journées :

- Premier jour : Faire connaissance, établir des liens de confiance, ajuster le programme.
- Deuxième jour : Faire le lien entre soi et la présence dans le groupe.
- Jours suivants : Figures émergentes au sein du groupe.
Comment passer de ce groupe de coaching à la réalité professionnelle.
- Dernier jour : Assimilation, évaluation en présence des mandants, clôture et séparation.

¹² Effet de l'inachevé, mis en évidence par Bluma Zeigarnik : la pression de la tâche ne nous rend disponible pour passer à autre chose que lorsque cette tâche est achevée.

¹³ Figures émergentes, voir lexique.

2.4.2. Exemples de méthodes pour traiter une situation professionnelle

En entreprise, la rareté du temps est une contrainte importante. Voici deux exemples de méthode permettant d'aller assez vite vers un repositionnement personnel d'abord, avec des incidences professionnelles ensuite :

a) Ci-dessous une méthode qui permet, en peu de temps, d'obtenir un maximum d'efficacité sans verser dans les conseils. Elle offre aux participants l'occasion d'améliorer leur impact, leur conscience d'eux-mêmes, leur écoute. Elle s'inspire à la fois des groupes Balint, des recherches entreprises dans le groupe de supervision animé par Jean van Pévenage et des expériences de l'auteur en formation.

Les phases du déroulement ci-dessous marquées par ☞ sont inspirées par la Gestalt puisqu'elles visent l'augmentation de la qualité du contact et un nouvel ajustement à la situation grâce aux retours (feed-back) des autres participants :

Durée	Narrateur/trice	Participants	Objectifs
5'-10'	Expose la situation qu'il/elle désire améliorer, éventuellement à l'aide de schémas	Écoutent sans intervenir et repèrent les zones obscures de l'exposé	Comprendre le contexte, les enjeux et la symbolique de la situation évoquée
10'	Répond brièvement aux questions des participants	Posent des questions (im)pertinentes de compréhension et d'éclaircissement	Chercher à comprendre les enjeux sans juger, ni interpréter. ☞ Se permettre le risque de la question impertinente
10'	Écoute	Disent ce qu'ils ont - compris - ☞imaginé - ☞ressenti	☞ Mettre en évidence les différences de compréhension et de sentiment. Eviter de conseiller
5'	Après avoir entendu les propos des participants, prend position : - Voilà où j'en suis maintenant - ☞Voilà ce qui me touche		Permettre l'évolution de ses représentations et expliciter l'affectif
5'	☞Le narrateur explore avec son corps la représentation qu'il a de lui-même « ici et maintenant »		☞ Favoriser la mémoire d'un moment-clé par l'expérience non verbale

La durée totale de cette démarche est d'environ 40 minutes. Ce qui est visé est la phase d'intégration, c'est-à-dire la manière dont la personne va assimiler les nouveautés de l'expérience vécue au sein du groupe.

Après quelques semaines, les participants vont témoigner de leur évolution. Très souvent cependant la situation explorée s'est résolue de manière originale, ce qui fait que la personne passe alors à d'autres préoccupations.

b) D'autres méthodes recourent à la représentation symbolique de la situation difficile :

- la représentation graphique sur grande feuille de papier.
- la sculpture de la situation en utilisant divers membres du groupe.
- la mise en place dans la salle de sa trajectoire à l'aide de divers matériaux et ustensiles (chaises, coussins, tapis de sol, ...).
- l'amplification corporelle de ce que la personne ressent dans sa situation.

Toutes ces méthodes stimulent de manières diverses les membres du groupe et leur permettent de répondre non seulement mentalement (hémisphère gauche du cerveau) mais aussi avec leur partie plus physique et émotionnelle¹⁴ (hémisphère droit).

¹⁴ Le lien est fait ici avec les expressions « corps à corps, cœur à cœur ».

3. Témoignages de participants

3.1 Que cherchent-ils ?

Les participants viennent en formation avec des attentes. Souvent celles-ci lient aspects personnels et professionnels. Voici quelques témoignages en matière d'attentes personnelles :

Patricia, pharmacienne responsable de la qualité dans un groupe industriel :

*« Rechercher l'ajustement "créateur" dans la relation au sein de l'entreprise (aussi en dehors).
Pouvoir ajuster en adéquation avec mes propres valeurs et les exigences / contraintes de l'entreprise.
Et ce, dans les rapports hiérarchiques ascendants / descendants et horizontaux.
« Être mensuellement dans une "fenêtre d'ouverture" et d'ajustement par ce groupe de coaching ».
« Partager les expériences diverses ».
« RENCONTRER L'AUTRE et développer l'Art de l'Attention ».*

Fabian :

« Ma participation à ce groupe s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle orientation professionnelle : de DRH à coach. »

Henri, cadre dans l'administration :

« Volonté de m'aider dans un poste qui me fait travailler avec une équipe et aussi l'envie de me donner des moyens d'évoluer en dépassant mes peurs, en expérimentant et en échangeant à partir d'exemples concrets, sans jugement »

Corinne, directrice d'une centrale de vérification des produits du froid :

« J'avais besoin d'un accompagnement dans un cadre chaleureux et accueillant pour apprendre à gérer mes relations professionnelles et surmonter des difficultés que je rencontrais dans mon rôle de manager. »

Romain,¹⁵ en train de créer un nouveau concept de re-professionnalisation des cadres :

- « Tirer parti des méthodes d'animation du groupe*
- Progresser dans la connaissance de mon impact sur les autres*
- Accéder à l'apprentissage du plein contact¹⁶*
- Accepter les feed-back*
- Accepter les processus de séparation »*

¹⁵ Voir le site www.tebopro.com

¹⁶ Dans le cycle du contact de la Gestalt, on appelle « plein contact » le moment où la personne est entièrement en contact avec ce qui est en train de se passer. P.ex. en croquant une pomme ou en étant en entretien avec quelqu'un.

Pierre-Alain, anciennement directeur commercial dans l'industrie et aujourd'hui coach :

« Je me suis brûlé les ailes. Elle vont repousser dans un contexte de protection / permission ... avant de m'autoriser à revoler. »

Jocelyn, responsable de formation infirmière :

« Après un travail personnel (psychanalyse), j'ai eu aussi le désir de me repositionner professionnellement. »

Christian, consultant dans les PME :

« Parvenir à me connaître un peu plus et intégrer mes préférences à mon métier. Et faire que le doute soit constructif et non paralysant. »

3.2 Hypothèses de travail

- **Ce qui se passe dans le groupe de coaching de la vie professionnelle a des relations fortes avec les comportements à l'extérieur du groupe :**

Le groupe sert de laboratoire d'expérimentation et aussi de miroir, caisse de résonance, révélateur.

Romain écrit : *« J'ai utilisé les feed-back, la bienveillance et la confiance mutuelle en transposant ces principes à des groupes de managers en recherche d'emploi. »*

Henri affirme : *« A un moment un collaborateur m'a dit « Je sais qu'on peut tout vous dire. »*

Jeanne exprime que le groupe *« a permis de tester mes idées nouvelles, en osant les dire et les mettre en forme. C'est à partir de là que j'ai osé dans mon agence avoir une responsable de bureau, osé être gérante de société et psychothérapeute. »*

Pierre-Alain fait le transfert entre *« ce que j'ai vu – entendu – ressenti et compris du lien entre nous et la situation professionnelle vécue. »*

- **Chaque participant a son style, ses talents propres, ses faiblesses aussi :**

Il s'agit pour chacun de trouver son positionnement dans l'environnement qui lui correspond. C'est un chemin où le sens se découvre en intégrant les expériences.

Henri : *« Cela m'a aidé dans des périodes où j'ai eu à affirmer des choix et également lorsque j'ai eu à faire face à des situations me plaçant dans des contextes d'agressivité. »*

Corinne: *« Le groupe m'a permis de mettre en scène des situations professionnelles, de prendre conscience de mes différents niveaux d'implication et d'identifier la complexité de mes relations au travail. »*

Romain : *« Le groupe m'a aidé à reprendre confiance, accepter mes faiblesses, mieux évaluer mon impact sur l'autre, prendre conscience de ma valeur... Par exemple, je m'efforcerai de ne plus paraître ambigu, il n'y a vraiment pas de quoi. »*

Finalement Pierre-Alain commentant son évolution à l'aide d'un dessin symbolique : *« Le groupe m'a permis à oser ma nouvelle posture, ma nouvelle identité [de coach professionnel]. J'y ai développé mon arbre, le pin parasol. »*

- **Chaque personne vit des tensions, des interruptions du contact :**

Les nommer au sein du groupe permet à chacun de plus développer sa clairvoyance, ses prises de risques mesurés et d'user mieux de son agressivité (ad-gressere = aller vers)

Henri: « *J'ai pu affronter des situations de conflit, faire des entretiens de recadrage avec plus de sécurité et de force* »

- **Le groupe génère ses propres rythmes et rituels :**

C'est important d'avoir une lecture des phénomènes de groupe, utiles dans l'observation de son quotidien professionnel.

Ainsi, le groupe peut vivre des journées très différentes les unes des autres, parfois avec une énergie élevée, parfois dans la confiance, l'intimité et l'émotion, parfois dans le stress du temps qui passe trop vite et ne permet pas d'aller suffisamment en profondeur pour chacun, parfois avec lenteur, la paresse de certains déteignant sur les autres, parfois dans les règlements de comptes (contes ?) relationnels.

En prenant un temps de régulation en fin de journée, le groupe se donne l'occasion de formuler ce qui a été utile / inutile, agréable / désagréable pour chacun. Ce moment de « purge » régulière apparaît de plus en plus indiqué dans tout groupe, qu'il soit associatif ou professionnel.

- **Des événements émergents partagés au niveau du groupe mobilisent l'attention :**

Certaines personnes sont porteuses d'émotions liées à leur situation privée ou professionnelle. Cette émotion, généralement inhibée, paralyse une part de la liberté d'agir et de penser. Par exemple, l'événement qui parle à chacun peut être une demande d'aide, l'annonce d'une bonne nouvelle, la tristesse d'un deuil ou d'une séparation, une nouvelle liaison amoureuse, la cruauté de faire un choix au sein de son personnel, la fatigue de fin de semestre, la joie des vacances proches.

Cet événement émergent peut aussi être lié à quelque chose qui se vit dans la réalité du groupe, de la joie d'une découverte au conflit qui éclate ...

En permettant dans ce groupe à l'émotion de se dire, les participants accordent une place importante à « ce qui est ici et maintenant ». Ils disent combien ils sont touchés par ce qui apparaît soudainement en figure, ils partagent l'énergie du moment et vivent avec densité ce qui est en train de se passer. Il serait vain d'ailleurs de vouloir contenir cette énergie puisqu'elle est là. La vivre, telle qu'elle est, y compris lorsque c'est désagréable, procure ensuite le stimulus, l'envie de travailler à de nouvelles situations.

3.3 Les avantages du groupe – réseau

Les témoignages ci-dessous illustrent le pouvoir du groupe et de ses échanges :

Fabian dit de son groupe « *Le recentrage sur l'activité professionnelle, les rencontres, les échanges, les interrogations des autres membres du groupe étaient très proches de mes préoccupations et leurs éclairages pertinents pour moi ... Une plus grande solidarité, soutien et compréhension [donnent] une efficacité et des résultats perceptibles.* »

Pour Ronald, consultant associé, le groupe permet d'accéder à plus d'expression : *« Je me sens libre, dans ce groupe, d'exprimer ce que j'ai envie d'exprimer, sans chercher à coller à une représentation que l'on se fait de moi. C'est précieux, justement par rapport à l'activité professionnelle. »*

Corinne définit ainsi la démarche du groupe : *« Une ouverture sur de nouveaux modes de relation à l'autre, un miroir de soi aux multiples facettes, un kaléidoscope. »*

Romain dit qu'elle *« est un travail sur la cohérence des aspects différents de nos personnalités, sur nos choix professionnels à travers le regard des autres. »*

Jeanne, gestionnaire dans l'immobilier, écrit : *« C'est une démarche juste à ce moment-là. J'avais besoin d'être confortée et réconfortée. »*

Le coach incite les participants (qui ne se rencontrent pas au quotidien) à établir un réseau optionnel entre eux ou avec lui durant l'espace qui sépare deux rencontres.

Cette possibilité leur permet d'effectuer des choix, qu'ils soient de type affectif (besoin d'expression d'une affinité, demande de soutien) ou à visée professionnelle (conseils de type technique, partage d'expériences) et l'expression des choix ou sein du groupe amène à la responsabilité de ses actes.

En encourageant cette pratique, le coach favorise l'expression des demandes qui, sinon, seraient demeurées implicites ou auraient eu lieu en-dehors des journées de manière informelle et sans rétroaction des personnes concernées, celles choisies comme celles non choisies. Ceci amène à reconnaître quelques principes de communication tels que :

- Il n'est pas possible de faire plaisir à tout le monde.
- Poser une demande explicite et concrète génère un soulagement.
- Choisir, c'est savoir dire non aux autres possibilités.
- La peur de blesser l'autre (par choix ou exclusion) inhibe l'action¹⁷.

Cette pratique a souvent eu des résultats estimés très positifs par leurs auteurs. En voici deux exemples :

- Dominique demande au coach un entretien entre 2 séances pour lui parler de l'attirance qu'elle éprouve souvent pour quelques hommes de son groupe de travail, en particulier pour un des derniers arrivés qui très souvent s'arrange pour attirer son attention. Le coach encourage Dominique à faire part de cette problématique de séduction lors du prochain regroupement, ce qu'elle s'autorise à faire. Le groupe prend alors conscience de l'intérêt qu'il y a à nommer ces attirances plutôt qu'à passer à l'acte. Dans les séances qui suivent les relations deviennent bien plus explicites. L'énergie du groupe entier est ainsi libérée pour affronter d'autres situations.

- Jacques est directeur d'école. Voici son témoignage : *« En situation professionnelle réelle, c'est-à-dire le dernier Conseil d'école de l'année scolaire, j'ai été aidé par 2 personnes du groupe, par messagerie électronique, pour préparer un texte que je voulais lire annonçant mon départ de l'école, et mes projets. J'ai donc pu « apprendre » en situation réelle à parler de l'essentiel, à rester vrai dans le cadre de mon travail. Cela m'a prouvé que je ne m'étais pas trompé de choix professionnel, juste d'école. Une vraie reconstruction ! »*

¹⁷ La non expression des demandes et des choix est souvent liée à des projections (L'autre ne pourra pas entendre une telle demande) ou à des introjections (Cela ne se fait pas), mécanismes psychique souvent inconscients appelés résistances.

3.4 Quelques résultats

Il est présomptueux d'affirmer que la participation pendant 6 mois à un groupe continu centré sur la vie professionnelle permette une évolution certaine, voire des changements. L'influence d'un groupe de coaching n'est qu'un des déterminants permettant l'évolution professionnelle et personnelle.

Des résultats peuvent être parfois peu probants : des personnes peuvent quitter un groupe après quelques séances parce qu'ils ne sont pas en adéquation avec ce que propose le coach.

Autre forme de résultat inattendu possible : des participants décident, en cours de démarche, de quitter leur travail pour raison de santé et d'équilibre personnel.

Voici un autre témoignage, faisant état d'un temps de latence nécessaire :

« Pour moi, la participation au groupe, c'est surtout l'ouverture à l'autre, l'amélioration de ma capacité d'écoute. Est-ce que ça m'a permis de progresser ? Je n'en sais rien, je manque de point de repère pour me situer. J'ai beaucoup de mal à analyser mon évolution au sein de ce groupe... J'aurais voulu pouvoir en dire plus ! Je ne suis pas très content de moi... »

Et celui-là teinté de plus d'optimisme : *« Je sais que ce groupe contribue énormément à me faire avancer professionnellement et aussi personnellement, mais j'ai beaucoup de mal à expliquer ce qui se passe. Cela se fait à la fois par moments clés et aussi de façon presque souterraine. Il y a des éléments qui mûrissent sans que je les identifie clairement. Je vis une évolution positive et c'est ce qui compte pour moi. »*

La plupart des participants confirment leurs axes de progression. En voici quelques uns, tout d'abord relatant la progression personnelle :

- recherche d'affirmation / confiance / agressivité face aux conflits et situations difficiles
- lâcher-prise / m'autoriser à être moi-même dans un cadre sécurisé
- travailler dans la continuité et l'ajustement permanent
- connaissance par les autres de plusieurs facettes de ma personnalité
- le dialogue se poursuivant d'une fois à l'autre
- apprendre à intégrer tête – cœur – corps
- acceptation sans condition de qui je suis
- je suis capable d'entendre des choses positives et négatives
- je peux, je vais oser, le groupe me permet l'expérience
- l'imperfection est possible dans ma recherche de la perfection ... l'autre aussi peut être imparfait
- sentir les ressources en moi pour aller mieux
- c'est un temps en dehors du rythme « métro-boulot-dodo » pour se découvrir et découvrir les autres

... mais aussi un meilleur positionnement professionnel :

- affirmer des choix
- affronter des situations dans un contexte d'agressivité
- prise de conscience que je ne suis pas seul à éprouver des difficultés dans mon travail et qu'elles sont inhérentes à ma fonction de responsable... un ajustement aux problèmes rencontrés peut donc être travaillé
- relativiser l'amplitude de mon jugement
- tester mes idées nouvelles, les mettre en forme
- valoriser mon expérience et mes désirs d'obtenir un autre poste
- encouragement de mes projets personnels et professionnels.

- *consolidation de mes capacités d'écoute et de management*
- *accueil plus aisé dans la relation*
- *je ne me suis toujours pas établie ! ou parce que ça doit se passer ailleurs et autrement pour moi ou parce que j'aurais dû continuer à travailler plus longtemps dans ce groupe*

Voici quelques témoignages qui montrent l'incidence de la posture personnelle sur l'implication professionnelle :

- *Un peu plus de recul et une phase d'écoute et de réflexion avant l'action*
- *L'aptitude à coacher*
- *La conviction que cette démarche débouche sur de nouvelles solutions*
- *J'ai appris à me protéger, à mettre des limites entre vie professionnelle et personnelle; à faire plus souvent confiance à mes intuitions.*
- *J'ai compris qu'il ne sert à rien d'en faire beaucoup, il faut surtout faire juste et au bon endroit.*
- *J'ai réussi à accepter qu'une pause dans la vie professionnelle (comme cette année) peut être une période de changement, et pas forcément un retour en arrière ou un échec.*
- *Essentiellement dans le management de mon équipe par l'accueil et l'écoute des besoins de chacun ... et aussi oser un peu plus être chef.*
- *J'ai pu dans les relations avec mes collaborateurs faire le tri entre projections et réalité*

Dans la majorité des cas, on peut mesurer avec le temps l'évolution personnelle et son incidence sur la vie professionnelle, et ce dans de nombreuses situations. Certains résultats sont mesurables et remarquables. En voici quelques uns :

- pour un responsable d'agence immobilière, une équipe redynamisée et un chiffre d'affaires croissant,
- pour un cadre infirmier et un cadre de l'administration publique, l'obtention du poste désiré,
- pour un consultant, l'abandon de situations désespérées et un recentrage sur des interventions plus prometteuses,
- pour une consultante interne, la transformation de son poste d'audit technique en un poste de ressources internes et externes,
- pour une responsable de home médicalisée, le passage à un rôle de formation dans le même milieu,
- pour une équipe de coordinatrices de soins à domicile (voir le rapport d'évaluation en pages suivantes), l'évolution du fardeau des tâches vers plus de complémentarités, d'informations et de limites à la pression... ou comment passer du stress à la responsabilité parfois souriante.

4. Applications possibles du coaching de la vie professionnelle aux organisations

Cette formation – accompagnement personnel avec objectifs professionnels - peut se réaliser pour différents publics :

- des groupes totalement hétérogènes par la provenance géographique et professionnelle (c'est le cas à Paris et à Lyon dans le cadre de l'EPG),
- des professionnels qui ne se connaissent pas ou peu et dont le métier est le seul dénominateur commun. Dans ce groupe, la démarche s'apparente alors à une supervision des pratiques professionnelles (p.ex. pour un groupe de formateurs, de consultants ou de managers),
- des cadres provenant de divers secteurs de la même organisation ou entreprise, ceci dans le but de favoriser une intégration et une transversalité dans la culture d'entreprise, voire une réflexion sur les manières d'exercer le même métier dans l'entreprise,
- des cadres d'une même organisation appelés à exercer de nouveaux défis.

Elle se distingue de la démarche de cohésion d'équipe (team-building) par le fait que les participants, n'étant pas en contact quotidien au travail, se sentent plus libres dans leurs propos, leurs feed-back et la manière de constituer un réseau non imposé entre eux.

Les différences par rapport à un groupe de supervision des pratiques professionnelles sont le fort investissement personnel demandé, le lien étroit tissé entre la posture de vie personnelle et la démarche professionnelle et les objectifs professionnels en évolution avec lesquels les participants entament le groupe.

5. Evaluation d'une expérience de coaching en groupe

Ci-dessous, voici la synthèse (dépouillée des termes techniques) des évaluations établie - avec 3 mois de recul – après une expérience pilote conduite pour des coordinatrices de soins à domicile :

ORGANISME MEDICO-SOCIAL VAUDOIS **Ressources Humaines & Formation**

Retours sur l'expérience pilote de coaching des responsables/coordinatrices de soins à domiciles

Dispositif :

Groupe de 10 responsables/coordinatrices. Six journées réparties sur huit mois (décembre 2002 à juin 2003). Animateur : Péan Rebetez.

Caractéristiques de l'approche sur la base des retours des participantes :

« Objets » traités :

- le quotidien des responsables/coordinatrices
- le concret de leur activité
- la résolution de cas pratiques

Façon de les aborder :

- partage dans le groupe
- climat de confiance, d'ouverture, de dialogue, de compréhension
- décharge des soucis et problèmes sans que les autres les prennent à leur compte
- croisement des regards

Animation :

- laissant beaucoup de place aux échanges et privilégiant la construction du contenu des journées par les participantes plutôt qu'un programme prédéfini.
- utilisation d'exercices corporels, de jeux de rôles, de métaphores et de travaux de groupe en trio.

Regard des responsables pédagogiques sur cette expérience :

L'évaluation orale à laquelle l'auteur a assisté a mis en évidence la grande satisfaction des participantes par rapport au déroulement et aux acquis de la démarche.

Sur la base des retours des participantes, les points forts suivants ont été identifiés:

Pour l'approche :

- Rapport direct avec le travail
- Mobilisation des ressources individuelles et dynamique de groupe formative
- Accent sur le développement personnel dans son rôle.

Pour les acquis et les résultats :

- Valorisation de la personne et du rôle
- Ressourcement et prise de recul par rapport aux situations stressantes et aux difficultés
- Affirmation de soi et positionnement plus adéquat dans l'équipe et vis-à-vis des clients
- Changements de comportements (analyse plus globale et systémique, positionnement réfléchi plutôt que réactivité, développement d'actions constructives dans les situations difficiles)

Conclusion :

« Les acquis principaux nous semblent porter sur la gestion et le positionnement du rôle de responsable, ses limites et ses ressources, ainsi que sur l'auto-évaluation des forces et faiblesses personnelles dans l'occupation de ce rôle. Ces deux dimensions élaborées ont permis une évolution dans les domaines relationnels, de gestion de soi (confiance, assurance, diminution du stress,...) ainsi que l'identification de pistes « d'amélioration » à poursuivre. »

L'équipe pédagogique

6. Mon parcours de formation et de coaching

6.1 Evolution de mon expérience de formation d'adultes

Depuis 15 ans, je travaille en tant que formateur, coach, superviseur et animateur.

Titulaire du diplôme de 3^e cycle, option organisation, de l'EPG et formateur certifié par l'Université de Genève, j'ai été co-fondateur en 1991 de l'agence de formation « articule », et pendant 5 ans chef de projet d'EPG consultants. Je suis responsable de la formation intensive au coaching gestaltiste à Paris et je préside l'Annuaire des coachs gestaltistes.

Mon mémoire de formation à l'université de Genève avait pour titre : « En quoi les stages de formation de courte durée contribuent-ils à l'évolution personnelle ? »

Par courte durée, j'entendais les stages de 1 à 3 jours, dont les objectifs sont le renforcement des aptitudes à la communication, à la gestion des émotions, à la résolution de conflits, à l'acceptation des changements, à la conduite de réunion, à l'affirmation de soi etc.... Ce sont ces stages qui sont actuellement majoritairement proposés par les services de formation, et il apparaît de plus en plus évident que l'intégration des acquis de ces formations est difficilement mesurable quelques mois plus tard.

Pour pallier cette difficulté, j'ai obtenu de différents services de formation d'entreprises d'animer des stages sous la forme de 2 jours consécutifs plus un jour de suivi après 4 à 6 semaines. La démarche expérientielle des deux premiers jours peut alors être confrontée à la réalité et le jour de suivi contribue à renforcer les acquis et à permettre d'« oser plus », selon la devise que nous avons adoptée avec Fatima Savory¹⁸, ma collègue de Genève.

Ce faisant, nous obtenons des changements visibles pour la plupart de nos participants, avec cependant la limite de ne pouvoir réellement mettre en relation le changement personnel et la progression dans l'organisation concernée.

Toujours dans cette optique de recherche de sens (et de retour sur investissement en formation pour l'entreprise et pour les personnes), je cherche à proposer aux organisations intéressées une formule alliant formation, accompagnement personnel, contact avec l'intégrité de la personne et évolution professionnelle. Mais le paramètre temps, souvent raccourci par besoin d'efficacité immédiate, joue en défaveur d'une intégration professionnelle favorable à la fois à la personne et à son organisation.

C'est pourquoi j'ai proposé il y a 5 ans à l'EPG un groupe continu intitulé « Coaching de la vie professionnelle » qui a lieu un jour par mois, avec participation minimale à 6 journées successives. Les groupes que j'anime actuellement ont lieu une fois par mois à Paris et à Lyon.

Comme références, je tiens à citer les formations effectuées pour les cadres des administrations cantonales en Suisse, à Neuchâtel et à Berne, et pour l'équipe de direction de la Fondation « les Castors » dans le Jura, la formation de formateurs d'adultes à Bienne et à Tramelan et, récemment, la formation destinée aux coordinatrices des soins à domicile du canton de Vaud. Dans toutes ces démarches de coaching en groupe, les participants se sont rencontrés au minimum 4 à 6 fois sur la durée d'un semestre.

¹⁸ Fatima Savory, psychothérapeute et formatrice, coanimatrice des stages « Affirmation de soi », niveaux 1 et 2 aux Hôpitaux Universitaires de Genève et à L'Hospice Général.

6.2 Inspirations théoriques

Après une formation de 70 jours sur 2 ans à l'Institut de Formation et d'Etudes Pédagogiques et Psychosociologiques en 1984-85, où je me suis formé notamment au Projet, au Conseil, à la Dynamique de groupe et à l'utilisation des métaphores et de l'imaginaire, j'ai rencontré, il y a 20 ans, la Gestalt avec Anne et Serge Ginger, fondateurs de l'EPG. Je n'ai plus quitté cette approche depuis lors et elle m'a fort enrichi.

Voici quelques apports importants reçus de mes divers formateurs que j'utilise dans ma pratique de coaching en groupe. Ces concepts seront illustrés au chapitre 3 par quelques exemples vécus au sein du groupe de Paris :

- L'utilisation du cycle de contact¹⁹ et de différents outils tels que le pentagramme de Ginger²⁰, l'expérimentation enseignée à l'EPG, l'utilisation des polarités selon Zinker²¹, l'agressivité selon Perls²², la relation triangulaire tête (pensées et imaginaire) – cœur (relations et sentiments) – corps (état physiologique ici et maintenant) selon Grosjean²³
- La reconnaissance des émotions vécues (et non seulement parlées) comme levier du changement
- La prise en compte des phénomènes de groupe enseignés par le courant de Gestalt de Cleveland (Nevis) et diffusés en Europe francophone par Jean van Pévenage²⁴ (ce qui se passe dans ce groupe-ci est révélateur de notre manière d'être au monde à l'extérieur)
- La prise en compte de la phénoménologie²⁵ selon l'interprétation du Gestalt Los Angeles Institute
- Le concept d'énergie selon Enright John²⁶ : « *Tout ce que je fais, c'est de suivre le flux de l'énergie. Je regarde les concentrations en énergie, ce qui semble être les centres de l'énergie et je les poursuis attentivement.* »
« *L'énergie est la seule vie qui soit ; elle provient du corps ; et la raison en constitue la limite et le pouvoir* » William Blake.
Cette utilisation de l'énergie vitale m'a été léguée en été 2003 par la rencontre et la formation prodiguée par Erving Polster en République Tchèque, co-auteur de « Gestalt Therapy integrated ».
- Le texte fondateur de Arnold Beisser sur la théorie paradoxale du changement (cf. chapitre 1.1).

¹⁹ (cf. lexique).

²⁰ Ginger a mis en évidence la complémentarité et le déséquilibre permanent existant entre les 5 pôles de notre vie personnelle : l'individu, son corps, sa santé – les relations affectives intimes – l'intelligence et l'utilisation des compétences et talents – l'insertion sociale – la recherche de sens, la spiritualité.

²¹ Joseph Zinker : « la personne [saine] est consciente de plusieurs forces qui s'opposent en elle. Elle consent à se percevoir sous une multitude de facettes contradictoires ».

²² Perls, premier ouvrage paru en 1942 « Ego, Hunger and Aggression : a revision of Freud's theory and method ».

²³ Daniel Grosjean est formateur et superviseur à l'EPG, Paris.

²⁴ Jean van Pévenage, Institut Intégration, Bruxelles.

²⁵ Phénoménologie : ce qui est observable entre une personne et son interlocuteur et aussi le sens que prend la propre histoire de chacun des partenaires en dialogue.

²⁶ «Enlightening Gestalt», 1980 Pro Telos, Mill Valley, California, p. 32

A ces éclairages de la Gestalt, il convient d'ajouter ceux de la Systémique, acquis en cours de supervision de mes pratiques professionnelles grâce à la maîtrise d'André Chemin. Il dirige l'institut nantais FORSYFA et nous permet de construire les ponts entre Systémique et Gestalt, notamment sur les thèmes suivants :

- Analyse de situation (le problème) grâce au questionnement systémique qui permet de prendre en compte la personne et son environnement
- Travail sur les interactions et limites dans le but de les fluidifier si elles sont trop rigides ou de les renforcer si elles sont trop floues
- Pratique de l'injonction paradoxale et de l'amplification, du style « Sois encore plus dans ce qui te fait mal »

Voici encore quelques valeurs dont l'utilisation me paraît appréciable dans les groupes de coaching de la vie professionnelle :

- Ce que je nomme « ordonnance » : lorsque des aspects de la vie d'une personne sont en danger, je prends le rôle d'un « médecin prescripteur de vie ».
- Le réseau volontaire entre participants : j'encourage les participants à choisir comment et auprès de qui ils pourraient être aidés dans leurs pratiques quotidiennes et pendant le laps de temps qui sépare 2 journées de coaching (cf. chap. 3.3).

Lexique de la Gestalt

La Gestalt se définit comme un **"art du contact"** :

- Contact avec soi, c'est-à-dire accueillir ses richesses et ses ombres, ses différences.
- Contact avec autrui, pour établir une relation vraie, porteuse de sens, à partir de ce que chacun vit actuellement.
- Contact avec l'environnement aussi, une attitude à la fois accueillante, curieuse et critique par rapport à ce qui se passe.

La Gestalt met l'accent sur la conscience de ce qui se passe dans le moment présent et cela sur le plan corporel, affectif, intellectuel et social. Elle cherche moins à expliquer l'origine de nos difficultés qu'à expérimenter le changement. A la place du "savoir pourquoi", elle valorise le "savoir comment", mobilisateur de changement (Ginger, 1987).

Agressivité et conflit :

Nous avons besoin de « mordre » dans notre environnement pour nous y nourrir : exprimer nos sentiments, nos avis, nos limites pour nous faire respecter par les autres. L'agressivité est vécue positivement, elle autorise au conflit qui peut devenir très productif. Par sa vitalité, il est source de mouvement, d'émulation et de changement.

Conscience ou "awareness" :

Vigilance à l'ensemble des aspects de la situation (rationnels et relationnels, personnels et contextuels) et à leur écho émotionnel sur chaque membre de l'équipe.

Conséquences imprévisibles du changement :

Lorsque quelqu'un expérimente de façon nouvelle une situation, il ne peut prévoir à l'avance l'effet que son action aura sur son environnement. Le futur est par définition imprévisible et c'est très dérangeant, voire surprenant.

Cycle de l'expérience ou cycle de satisfaction des besoins :

Il s'agit du cycle de « contact-retrait ». Dans son déroulement idéal, c'est la manière dont un besoin émerge à notre conscience, se développe, trouve satisfaction puis s'estompe, pour laisser place à un nouveau besoin. Il permet de repérer et respecter les différentes étapes d'une démarche, d'un plan d'action, d'un entretien, d'un travail en équipe.

En voici les différentes phases :

- le *pré-contact* : d'abord reconnaître les personnes et la situation là où elles sont, avant d'aller de l'avant ;
- l'*engagement* : définir l'objectif, choisir la meilleure piste en fonction de l'énergie actuelle ;
- le *plein contact* : entrer en action de manière souple avec ce qui se passe, en relation avec les autres ;
- le *désengagement* : s'arrêter au bon moment ;
- finalement, la prise de recul pour favoriser l'*intégration* de ce qui s'est passé.

Droit à la différence :

Chacun a ses compétences propres, qu'il s'agit d'utiliser à la meilleure place et chacun a aussi ses propres limites qu'il peut faire connaître à son environnement.

Effet Zeigarnik de la tâche inachevée :

La pression psychique causée par un travail inachevé entraîne un surcroît de préoccupation pour achever le travail interrompu. C'est mobilisateur d'énergie, puisqu'à son achèvement nous aspirons au repos.

Expérimentation :

Mieux vaut *essayer* que *cogiter*. Abaisser la crainte d'effectuer des expériences nouvelles, prendre des risques, se positionner face à l'autre.

Feed-back :

Centrer son expression sur son ressenti particulier : « Je te dis l'effet, l'écho en moi de ce que tu vis ou dis »

Figures émergentes :

Sur un fond défini (p.ex. une journée de travail) se détachent souvent des figures émergentes qui mobilisent l'attention et l'émotion d'une personne ou d'un groupe. Elles s'imposent et si elles ne sont pas prises en compte, elles provoquent des dysfonctionnements : on fait « comme si », on n'est pas relié à l'important du moment.

Frontière-contact :

La Gestalt s'intéresse aux échanges entre une personne et son environnement. Une situation ne peut être valablement étudiée sans son contexte ; le cycle de contact n'est pas un système clos mais un processus ouvert, en échange permanent avec l'extérieur. À l'image du vivant, nous cherchons la semi-perméabilité.

En formation, le participant est invité à prendre conscience de ce qui se passe entre lui et le monde extérieur, comment les mondes internes et externes s'influencent, se rigidifient, entrent en crise, s'ajustent, ...

Ici et maintenant :

Ou plutôt "how and now". Ce qui importe est comment nous vivons la situation actuellement. Nous n'avons pas le pouvoir de refaire le passé, nous ne connaissons pas de quoi l'avenir sera fait. Par contre, le présent contient les traces du passé (souvent colorées d'émotions) ainsi que les espoirs et les craintes concernant l'avenir.

Implication personnelle et contrôlée :

Sortir de la neutralité dite "objective" et s'impliquer en utilisant la richesse de sa personnalité, de son intuition, en faisant état de ce qui prend sens pour soi et l'équipe dans le moment présent.

Polarités et ajustement créateur :

Ce thème nous semble fondamental pour comprendre la notion de "bonne santé" (pour une personne, comme pour un organisme) développée par notre approche. Prenons comme exemple l'agressivité : si je suis toujours dans ce même registre, je vais certainement savoir "ne pas me laisser marcher sur les pieds", mais je vais me priver d'une vie d'équipe paisible, je vais perdre des bonnes relations, etc. Si, au contraire, je suis toujours dans le registre de la douceur, je serai inadapté dans un environnement difficile, je ne saurai pas me défendre face à une personne agressive, un fraudeur, une situation de stress, etc. (Masquelier, 1995).

La Gestalt nous propose de développer simultanément les polarités opposées : loin de me figer dans le "juste milieu" (que l'on pourrait baptiser "l'injuste milieu"), je

cherche à étendre "l'éventail de mes possibles" dans l'exploration de mes capacités opposées mais complémentaires.

Par l'exploration de ces opposés, le coach cherche à favoriser la fluidité : c'est le thème de "l'ajustement créateur", central en Gestalt.

Processus :

Non pas un constat figé des situations, mais *comment* ça se dit ou se passe, comment ça évolue et se modifie dans un contexte qui bouge. L'observation phénoménologique des processus est sans jugement, elle dit ce qui est observable.

Résistances ou interruptions du contact :

Dans la pratique, de nombreux cycles d'expérience restent inachevés. Le coach est attentif au déroulement des étapes de satisfaction des besoins et en repère les blocages, les arrêts, les répétitions, les sauts qui souvent sont inconscients. Il établit un climat de confiance et de sécurité pour que ces phénomènes soient partagés et améliorés.

Le participant est invité à percevoir chez lui, comme chez les autres, les interruptions du contact. En particulier pour mieux comprendre ce qui se passe dans les situations extrêmes et offrir une bonne qualité de présence dans les moments difficiles.

Les principales interruptions sont :

- la *confluence* ou façon de s'aligner sur la mode, les tendances dominantes ; le "Je" est remplacé par le "On";
- l'*introjection* de principes périmés ... "Il faut que...", "on doit toujours..." ;
- la *projection* de ses propres représentations sur les autres ;
- la *rétroflexion* ou manière de prendre sur soi, de ravalier ce qui ne convient pas en n'exprimant pas ses désaccords, ses peurs ;
- la *déflexion* ou évitement de l'action importante, souvent par des explications ou des tâches secondaires, ou encore par l'humour.

Situations inachevées :

Les situations ont tendances à "pourrir", les conflits sont latents, l'insatisfaction domine, l'énergie est utilisée à des fins inutiles, parce que les résistances empêchent le déroulement sain du cycle de l'expérience.

Sympathie :

Partager ce qui est vécu dans la relation présente, y compris lorsque les sentiments perçus sont négatifs.

Bibliographie

En français :

- *Ginger Serge et Anne - La Gestalt, Une thérapie du contact - Edition Hommes et Groupes Editeurs, 1987*
- *Ginger Serge - La Gestalt, l'art du contact - Ed. Marabout 1995*
- *Higy-Lang/ Gellman - Le coaching - Editions d'Organisation 2000*
- *Higy-Lang/ Gellman - L'art du contact - Editions d'Organisation 2003*
- *Karolenicz Francis - L'expérience un potentiel pour apprendre - JVDS, 1998*
- *Masquelier Gonzague - La Gestalt - in Guide des méthodes et pratiques en formation, Retz 1995*
- *Salathé Noël K. - Psychothérapie existentielle, une perspective gestaltiste - Amers éditions. Paris 1992*
- *Polster Erving & M. - La Gestalt, nouvelles perspectives théoriques et choix thérapeutiques et éducatifs - Le Jour, Montréal, 1983*
- *Zinker Joseph - Se créer par la Gestalt - Ed. de l'Homme, Montréal, 1981*

Revue de la Société Française de Gestalt, 10 rue des Bruyères – F-95450 GADANCOURT :

- *n° 2, La Gestalt-thérapie en pratiques*
Coret Pierre - Cycle biologique de l'émotion, cycle gestaltiste du contact -
- *n° 6, Le passé composé*
Mazour Elena - L'effet Zeigarnik et le concept de situation inachevée en Gestalt-thérapie – p.63-77
- *n° 10, Recueil*
Wollants Georges : - Gestalt thérapie DE groupe - p. 105-144
- *n° 13-14, Pratiques gestaltistes et engagements*
Ranjard Patrice - Gestalt et groupe - p.145-175
Van Pévenage Jean - La gestalt : une autre logique pour l'entreprise - p.179-187
Gradeck Jean-Luc - Gestalt et dynamique d'équipe - p. 189-207
- *n° 26, Implications sociales*
Rousseau Bruno - La pratique du coaching en entreprise, pages 129-141.

Non publiés, disponibles chez les auteurs :

- *Elyn Bernard - La posture, un levier du changement - mémoire de 2e cycle de l'EPG 2003*
- *Geffroy Philippe - Intervenant gestaltiste en organisations, pratiques, paradoxes et spiritualité - article de 3è cycle de l'EPG, 2003*
- *Rebetez Péan – Les formations de courte durée à la communication contribuent-elles à l'évolution personnelle ? - Mémoire de certification, FAPSE, Université de Genève, 1995*

En anglais :

- *Beisser Arnold R - The Paradoxical Theory of Change - in Gestalt Therapy Now. Ed. Joen Fagen and Irma Lee Shepard. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1970*
- *Nevis Edwin C - Organisational Consulting, a Gestalt approach - Cleveland Press, New York, 1988*


Site Internet : www.coach-gestalt.org

Autres références :

- *Bouvard, Buisson - Gérer et animer un groupe - 1988, Ed. d'Organisation*
- *Blanchet A./Trognon A. - La psychologie des groupes - 1994, Nathan Université, 130 p.*
- *Devillard Olivier - La dynamique des groupes - 2000, Ed. d'Organisation, 262 p.*
- *Haccourt M. et ass. - Groupes efficaces - 1989, Vie Ouvrière, 200 p.*
- *Honoré Bernard - Vers l'œuvre de formation - 1992, L'Harmattan, 245 p.*
- *Marc Edmond - Guide des méthodes et pratiques en formation - Retz, 1995*
- *Pagès M. - La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine. - Dunod, Paris, 1984*
- *Rogers C.-R., - Le développement de la personne - Dunod, 1993*
- *Schoreret Louis - Comment animer une réunion - 1986, Randin Ed., 105 p.*
- *Vincent Jean-Didier - Biologie des passions - Ed. Odile Jacob, Seuil, 1986*
- *Watzlawick P. - Le langage du changement, éléments de communication thérapeutique - Seuil, coll. Points, 1980*

Péan Rebetez, formateur CEFA et consultant Gestalt en relations humaines

En Suisse : CP 102 - 2350 Saignelégier
En France : Rizerolles - 71260 Azé
Courriel : pean.rebetez@wanadoo.fr

 + fax : 032 951 20 12
 + fax : 03 85 33 46 94