

Une thérapie ajustée aux spécificités de l'Entreprise est-ce possible ?

« *Quelle conception de l'Homme le coaching véhicule-t-il ?* Mon propos n'est pas une provocation mais une réponse aux interrogations existentielles des dirigeants, des managers, de leurs collaborateurs, des coachs et de toutes les personnes concernées par l'actualité économique et sociale. Ce que nous appelons communément la crise est une remise en cause fondamentale des valeurs sociétales concernant le travail, la croissance, la morale économique et la place faite à l'Autre. C'est une réelle remise en question de notre conception du monde et de l'Homme. L'homme crée, entreprend, organise, rassemble mais à quelles fins et pour Qui ?

Les changements de paradigmes actuels nécessitent pour tous les acteurs une aptitude à vivre l'impermanence, l'incertitude et la présence à l'Autre. Or les valeurs dominantes de permanence, de certitude et d'indépendance sur la base desquelles nos systèmes ont construit leur sécurité et leur rapport à l'environnement, ne les ont pas préparés à un tel retournement.

La relation consciente s'impose. Son absence et l'omniprésence de la relation projective, exclusive de l'autre, mettent les entreprises au défi d'assurer un climat social et un tissu relationnel sains, conditions nécessaires à la dimension humaniste de leurs réussites. L'entreprise pérenne est paradoxalement celle qui a renoncé à la rigidité induite par **la permanence** : elle va trouver dans ce renoncement une fluidité nécessaire pour s'ajuster aux fluctuations de son environnement, sans pour autant négliger de prévoir, d'anticiper et de programmer. Quant à **l'incertitude**, elle m'apparaît comme LE grand défi en ce qu'elle suppose une réelle humilité face à cet « infiniment grand » qui nous dépasse et que nous réduisons à notre dimension pour tenter de le contrôler et échapper ainsi à l'angoisse qui nous submerge. Nous sommes collectivement condamnés à revoir notre rapport à la vie. En ce sens la crise est une « heureuse opportunité » qui nous oblige à revoir notre copie.

Mon parti pris dans ces pages est de considérer l'entreprise comme un microcosme où se rejouent les dilemmes de la condition humaine que je vous invite à explorer avec moi. Cet ouvrage est l'aboutissement d'un cheminement personnel. Il s'appuie sur une expérience professionnelle de trente ans en qualité de fonctionnaire, de manager, de créatrice d'entreprise, de coach, d'enseignante, de superviseur et de conférencière. Il trouve son fondement dans une conception de l'homme pluridimensionnelle, là où la culture dominante d'entreprise le considère comme « unidimensionnel » : réduire l'intelligence de l'homme à la capacité de ses synapses à se connecter entre eux est insuffisant pour définir le « vivre ensemble ». Ce livre est une exploration des processus d'exclusion de l'Autre qui dénie l'urgente nécessité de son intégration.

Une thérapie ajustée aux spécificités de l'entreprise

Le coaching, une thérapie pour l'entreprise ? Cette orientation est partie du constat que l'entreprise amplifie les névroses de ses acteurs. Elle est en effet, un lieu de contradictions et de paradoxes propices à l'émergence et à la consolidation des névroses d'échec et de perte dont chacun est porteur à des degrés divers. Une organisation, qu'elle produise du service ou des biens, est insécurisante dans sa dynamique même. Parce qu'elle est un lieu de contradictions où s'affrontent des logiques antagonistes, les acteurs sont mis en tension et s'adaptent au mieux de leurs possibilités psychiques à la multiplicité des couples de contraires engendrés par une organisation : qualité et rentabilité ; créativité et productivité ; réalisation de bénéfices et fermeture d'usine ; disponibilités des clients et heures de fermeture des bureaux ; travail d'équipe et promotion individuelle. A cela s'ajoutent les tensions générées par la rapidité, l'accumulation, la diversité des changements et des sollicitations ; et les

résistances, le stress, les conflits, le burn out, les dépressions manifestent une réalité sociale et psychique qui nécessite des accompagnements spécifiques.

En effet, la nature même de ces tensions liées à la peur, à l'inquiétude, à la frustration, parfois à l'angoisse, échappe au seul traitement classique de mise en mains d'outils pour mobiliser et motiver les personnes. Il est en effet difficile de gommer des résistances et de réduire le psychisme à une équation mathématique en ayant pour seuls recours la rationalité et la technicité d'une méthode. C'est là qu'intervient le Coaching thérapeutique tel que je le développe dans ce livre : l'accompagnement de la réalité psychique et sociale des différents acteurs de l'entreprise impose, à mon sens, le Savoir-faire et le Savoir-être thérapeutique.

Précisons tout de suite que le thérapeute est celui qui depuis la plus haute Antiquité, est l'intercesseur entre les dieux et les hommes. Il accorde le désir de l'homme à celui de son créateur c'est-à-dire à « plus grand que lui ». Dans cet ouvrage, je prends appui sur différentes traditions et philosophies pour étayer mes propos et témoigner de ce que le métier de coach s'inscrit dans une filiation, sans la moindre intention de prosélytisme. Considérer le coaching comme un nouveau métier « sorti d'un carton à chapeau » reviendrait à le priver de l'archétype majeur qui le fonde. Il est tout simplement la version moderne d'un métier de tradition.

S'affranchir du névrotique

Au-delà de l'état névrotique auquel nous sommes accoutumés, que pourrions-nous nous autoriser à vivre dans l'entreprise ? Pouvons-nous concevoir l'entreprise autrement que comme un espace de compétition, de comparaison, de rivalités, d'ambitions ou de tout autre comportement névrotique qui exclut ou instrumentalise l'Autre ? Dans l'affirmative, quelles sont les qualités psychiques requises ? Qu'est-ce que la réalité pour un être névrosé ? De quelle imagination et de quelle créativité est capable un être humain soulagé de son angoisse de castration... ? Cet ouvrage se propose de répondre à ces questions qui engagent l'avenir du « vivre ensemble » dans l'entreprise.

Le Coaching, une psychologie de l'éveil pour les acteurs de l'entreprise ? Ce titre indique clairement que je m'inscris dans la filiation des thérapeutes qui considèrent que les plaies de l'âme ou les traumatismes psychiques trouvent leur espace de guérison dans une connaissance métaphysique de l'Homme. Il découle de ce postulat qu'un coaching thérapeutique propose d'aller au-delà d'une consolidation du Moi pour ouvrir aux autres dimensions de l'Être. Le coach est un thérapeute qui coopère avec l'énergie de ce qui est Vivant dans le champ. Il ne guérit pas, il "prend soin". Il accompagne son client dans l'identification de ses désirs et leur orientation. Il repère les interdits, les conditionnements, les schémas inconscients qui ont rigidifié ce "Vivant du dedans" qui, une fois jugé, donne naissance à des tensions internes et à des conflits psychiques dont pâtissent le corps et les situations. Dans ce rapport au vivant j'entrevois deux options : Exister ou Être, la première étant la négation de la première. Tout au long de cet ouvrage je mènerai en parallèle ces deux dynamiques sachant que l'une nous condamne à l'état névrotique et l'autre nous en affranchit.

La Présence et l'Eveil

"Être conscient de l'Être qui est" (Jean-Yves Leloup). En Occident, le mot « éveil » peut irriter. Il est associé par ignorance à un pseudo- mysticisme dogmatique accessible à quelques élus appelés gourous. Et sous nos latitudes cette appellation est péjorative. Elle porte en elle-même une condamnation pour atteinte à la liberté de penser. Dans les développements à venir, je l'utiliserai pour désigner très précisément l'intelligence de l'être au sens étymologique du

terme « intellegere », lire le Réel. L'homme est ontologiquement doué d'une faculté de discernement. Quand il en dispose pleinement, il s'ajuste à son environnement ; quand elle est atrophiée par des schémas conscients et inconscients, il l'instrumentalisme ; perdant ainsi le contact avec la réalité pour asseoir sa vérité. Il s'approprie alors les événements pour consolider sa façon de penser, et sa créativité est occultée par ses rigidités.

Etre éveillé signifie simplement être présent à ce qui est, et non à ce que nous voudrions qui soit. La Présence comme l'Eveil échappent à toute forme de conceptualisation. Ce que je peux en dire, c'est que la plupart d'entre nous les confondons avec ce que nous pensons d'une situation (nous sommes alors en contact avec nos pensées sur la situation), alors qu'ils concernent ce que nous sommes en train de vivre dans la situation (nous sommes alors en contact avec nos sensations et la vie qui s'exprime). Cette proposition peut laisser le lecteur perplexe du fait même de sa simplicité, elle serait cependant d'un recours inestimable dans son rapport aux autres et aux événements. Tant que cette confusion perdure notre disponibilité à ce qui est, est altérée. Je développerai dans les chapitres qui suivront ce que je considère comme être le pré-requis à la relation consciente à l'environnement.

Que serait l'entreprise soulagée des logiques de territoire et des relations conflictuelles qui en découlent ? Que serait la dynamique d'une entreprise où les egos tantôt tout-puissants, tantôt impuissants, s'abstiendraient d'intervenir dans la définition d'une stratégie ou dans la prise de décision ? Par-delà sa responsabilité sociale (garantir un emploi, un salaire), l'entreprise assume traditionnellement un rôle éducatif : elle forme des professionnels et prend le relais de l'Education Nationale pour parfaire l'intégration des individus dans la société. Mais la mission qui semble lui être dévolue actuellement va bien au-delà de l'éducation sociale. Il s'agit d'élever l'individu au rang de personne, de reconnaître sa contribution à l'œuvre commune, de lui donner les moyens de se réaliser dans ses activités, tout en lui permettant de développer son potentiel.

En clair, l'entreprise veille à la dignité de l'être. J'avance même qu'elle semble investie d'une mission de réparation de ce qui a pu être endommagé de cet ordre-là dans les trajectoires de vie de ses acteurs. Est-elle réellement consciente de cette investiture ? Toute atteinte à la dignité des personnes en son sein est immédiatement sanctionnée par l'opinion publique et par la presse. Ce qui laisse présager du delta entre ce qui relève objectivement de la responsabilité de l'entreprise et ce qui lui est subjectivement attribué.

Coaching thérapeutique : le rapport au vivant

« *Naitre à soi c'est accepter de se mettre au monde* ». La gestation de ce livre fut longue, pas moins de onze ans : elle a commencé quand j'ai ouvert une école de coaching qui peu à peu, au fil de mon expérience, s'est transformée en Cycle d'Apprentissage de la Posture Thérapeutique. En associant, il y a plus de quatorze ans, Coaching et Thérapie, je me démarquais déjà de mon environnement professionnel. La tendance était alors très nettement à la différenciation entre coaching, thérapie et développement personnel. A cette période, je menais en parallèle mes activités de coaching individuel et de coaching d'équipe auxquels j'avais été formée, et une psychothérapie. Je retirais des séances de thérapie la conscience de mon influence sur les situations et sur les relations, en même temps que je m'imprégnais du savoir-faire et du savoir être du thérapeute qui m'accompagnait. Je les transposai tout naturellement à mon activité de coaching.

Intolérante à la clandestinité ou si vous préférez à la « thérapie sauvage », je décidai de suivre un cursus de psychothérapeute et je portai mon choix sur la Gestalt-thérapie que je complétais plus tard par un apprentissage de l'Analyse Psychologique de Jung. Parallèlement, j'informais mes clients de la spécificité du coaching thérapeutique que je proposais et je passais mes contrats sur cette base. Si ma pratique du coaching s'est enrichie des différents cursus de

formation que j'ai suivis, si mes lectures se sont multipliées et diversifiées, l'essentiel m'a été acquis dans mon jardin. Un lieu de métamorphoses qui a su défier mon savoir, ma volonté et mon impatience. J'ai trouvé dans cet écosystème matière à me confronter à mon rapport au vivant : je récoltais ce que je semais ; je ne pouvais pas accélérer les processus de croissance ; je ne pouvais pas transformer un pétunia en cerisier ; je respectais l'écologie des différentes variétés pour favoriser leur enracinement et leur compatibilité entre elles. Mes velléités de toute-puissance étaient mises en échec chaque fois que j'avais un projet qui contrariait leur nature. J'apprenais peu à peu les bases de l'accompagnement.

Tout comme le jardinier, le coach que je suis, « prend soin ». Présente au déploiement et à l'accomplissement de l'être qui est en face de moi, j'identifie les histoires qu'il se raconte, les comportements névrotiques et les traumatismes qui entravent son processus de croissance et d'individuation. Mes interventions consistent à retirer les herbes folles - ces mémoires traumatiques du manque, du rejet et de bien d'autres choses encore - qui envahissent sa psyché, après qu'il en a reconnu les vertus médicinales et sans pour autant les considérer comme mauvaises.. »

[Lire Coaching, une psychologie de l'Eveil pour les acteurs de l'Entreprise.](#)

Sources et copyright de l'article : Dominique BAUMGARTNER