

Pierre Silvestre

[www.pierre-silvestre.com](http://www.pierre-silvestre.com)

## L'approche phénoménologique du coaching gestaltiste

### 1 Introduction

De nombreux articles sur le coaching décrivent des travaux effectués dans les grands comptes avec un postulat assez classique d'une relation tripartite : le tiers décideur (DRH ou autres), le coaché et le coach

Je me reconnais dans cette approche mais j'ai des convictions fortes sur le fait que mon client, peut être celui qui assume la prise de risque initiale c'est à dire la position d'être accompagné sans forcément l'amont ou l'aval d'un « intermédiaire » ; il doit bien-entendu être en position pour le faire, étant par exemple, le leader ou un des leaders ou un leader potentiel

Dans cette perspective, il s'agira du chef d'entreprise ou d'un associé dans la PME, de cadres dirigeants dans les grands comptes

Cette première rencontre peut se concevoir dans sa forme, comme un patient décidant d'aller voir un psychologue. En effet, il y a un choix personnel fait par un « adulte » d'initier une démarche officielle ou non officielle mais réalisée dans l'intérêt individuel du décideur et dans une perspective de retombées collectives pour l'entreprise

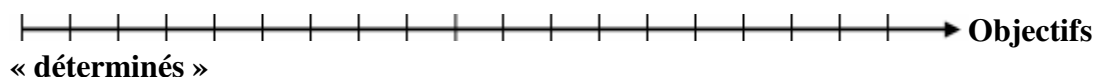
Le client et le coach gestaltiste vont définir ensemble un cadre de travail minimal (nombre de séances, durée, fréquence, tarif) et des objectifs théoriques car comme je vais le détailler plus largement, **une approche de type phénoménologique**, implique une démarche assumée par le coach gestaltiste. En conséquence, il est important que ce dernier soit **le plus transparent possible sur la méthode utilisée vis-à-vis de son client potentiel**

On peut regarder cette dernière sous 2 angles théoriques différents. L'une n'est pas meilleure que l'autre mais plutôt complémentaire

L'essentiel réside dans le fait que le coach gestaltiste agisse en cohérence avec ce qu'il est et en s'appuyant sur sa théorie et ses outils

## 2 Le processus « normalisé » : la société en général

**Ligne du temps pensé (chronos) = temps « normalisé » ⇒ direction « rigidifiée » ou de sens unique**



C'est le mode de fonctionnement habituel et de notre société et donc de l'entreprise et des pratiques en entreprise (formation, coaching). Il est essentiel car il permet de donner de la visibilité et une certaine sécurité à tous

Dans cette perspective, l'accompagnement pourra se réaliser d'une manière rassurante pour tous les acteurs. Chacun est à peu près sûr de ne pas trop sortir du cadre : l'objectif partagé avant tout par le coach et le client est d'atteindre les objectifs fixés au risque de donner l'illusion d'un travail accompli mais qui peut s'avérer insuffisant dans le temps ; on pourrait alors nommer ce travail comme du « développement non durable »

Dans l'entreprise, on va retrouver cette grille de lecture au travers de différentes composantes :

- les procédures en matière de planification, d'organisation et de gestion : organigramme, suivi des affaires, gestion du personnel et des tiers...
- les normes (ISO par exemple)
- les croyances individuelles et collectives
  - \*je connais bien mes collaborateurs ; ils me comprennent aussi très bien
  - \*nos collaborateurs sont contents de travailler chez nous car il y a peu de démission
- les évidences :
  - \*je vois bien travailler mes collaborateurs car mon bureau est vitré...
  - \*mes salariés aiment bien ce qu'ils font car ils ne disent rien
- les jugements :
  - \*c'est bien de ne pas trop parler
  - \*tu as affiché les salaires de ton équipe : ce n'est pas bien
- les étiquettes :
  - \*il ne peut manager car il est timide.
  - \*C'est une excellente collaboratrice toujours souriante et donc je la laisse faire
- les non dits : la liste est tellement longue...
- la « musique » :
  - \* je connais sa musique, il me dit toujours la même chose
- les « pourquoi » :
  - \*pourquoi tu n'as pas le temps ?
  - \* pourquoi cela alors que je te faisais totalement confiance ?
  - \*pourquoi tu n'as pas le temps ?
- etc...

Sous cette forme classique, l'entreprise va souhaiter faire accompagner des salariés sur un plan individuel ou collectif. Cette mission de sélection de prestataire peut être confiée à un

cadre responsable ou être traitée directement par un leader de l'entreprise. Celui-ci va alors solliciter plusieurs sociétés

Souvent, le cadre général est fixé par l'entreprise suite à un travail préalable défini en interne ou en appui d'analyses faites par des consultants extérieurs

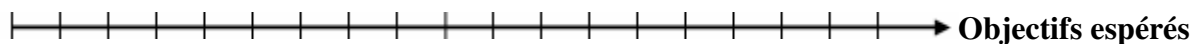
La difficulté alors pour le coach gestaltiste est de choisir une position par rapport à son client potentiel : soit de s'inscrire et de répondre au plus près de la demande ou alors se risquer à proposer d'autres pistes dont certaines qui pourraient remettre en question certains points de l'étude préalable

De par sa formation ( double formation : 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle minimum de formation en gestalt thérapie et formation de coach professionnel) et son expérience, le coach gestaltiste peut avoir toute la pertinence pour s'inscrire dans une démarche différente ; en conséquence, il y a lieu d'expliquer et de « se risquer » à interpeller l'interlocuteur quelque soit son niveau de responsabilité dans l'entreprise.

### 3 Le processus phénoménologique : une dimension gestaltiste

#### 3.1 Présentation générale

**Ligne du temps agi (kairos) = ici et maintenant ⇒ « directions de sens »**



Dans cette approche, le client doit s'inscrire dans une démarche d'envie, de confiance et de risque partagé : le contenu peut apparaître plus incertain et les objectifs moins bien définis. Et pourtant, cet angle d'approche permet d'avancer au plus près des besoins, des attentes et des envies du client sans précipitations et jugement hâtifs

**L'ici et maintenant** est une ligne continue du temps composée d'étapes, de paliers, de prises de conscience, de pauses. Cet axe est orienté vers des objectifs espérés aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif C'est un chemin singulier mais les voies sont infinies pour parvenir à ce que l'on souhaite

Dans cette perspective, le coach gestaltiste ne dispose que d'une seule certitude, celle de travailler dans cet ici et maintenant

#### **Illustration :**

J'interviens dans une entreprise composée essentiellement d'ingénieurs ; dans leur activité très réglementée par le législateur, ils disposent de normes ISO

Toutes les procédures sont décrites, le suivi est fait sur tout et dans ce tout se trouvent « intégrés » les salariés. En conséquence, le management ou plus simplement la relation, existe au travers d'un autre, c'est-à-dire la procédure elle-même

J'interviens au niveau de la direction ; chaque responsable a un bon état d'esprit et une démarche constructive. D'ailleurs, il n'y a jamais de conflit mais ils font appel à mes services sans savoir précisément pourquoi ...

Dans ma mission, je suis amené souvent à leur expliquer ce qu'est le processus phénoménologique et en quoi cette vision peut être tout à fait complémentaire de leurs modes de fonctionnement habituels. Je reprends alors les 2 axes cités précédemment et leur explique les cheminements au travers de situations présentes comme par exemple :

**Vignette** : le président n'arrive pas à positionner son associé car il a peur de le vexer ; il le laisse alors comme un électron libre. Il y a beaucoup d'affectif entre les 2 protagonistes d'autant plus qu'ils sont les créateurs de la société

\*sous l'angle « normalisé » : le pdg pourrait envisager d'essayer d'échanger avec lui avec l'espoir que ce dernier comprenne qu'il doit se positionner à un poste précis ; le président a l'intuition qu'il serait un « super expert » au sein de la société. Avec une intention aussi marquée, le dirigeant risque de brûler les étapes et de se retrouver en difficulté.

\*sous l'angle phénoménologie : je reçois le pdg ; je lui propose de « jouer » le rôle de l'associé. Je vois sa difficulté à m'adresser quelque chose ; de mon côté, je suis mal à l'aise et je lui en fais part. Je l'invite à me dire ce qu'il ressent : il me confie qu'il a une boule au ventre ; je l'invite à me décrire plus précisément sa douleur ; il respire de mieux en mieux. Il a un sentiment de tristesse car il n'arrive pas à me dire autre chose que ce qu'il ressent : il est dans un sentiment de culpabilité ; Il est confronté aux limites de la toute puissance que l'on retrouve souvent chez les entrepreneurs

Toutefois, il est heureux d'avoir fait cet exercice et de le partager avec moi. C'est la première fois qu'il arrive à cette situation d'échanges mutuels et de plaisir dans le cadre de son entreprise

Il décide alors de ne pas précipiter. Il souhaite faire l'expérience en conscience de ce qui se passera pour lui dans une prochaine rencontre avec son associé. A partir de ce qu'il va explorer sous cette forme, nous avons convenu d'en reparler et de voir alors où il en sera à ce moment là. Nous sommes bien dans un processus identifié : le pdg accepte de prendre le temps à s'expérimenter, à voir comment s'est pour lui à chaque instant dans la rencontre. Ainsi, le pdg ne prend pas toute la responsabilité de ce qui se passe ce qui peut laisser la place à autre chose pour lui mais aussi pour son environnement (exemple : l'associé pourrait agir ou réagir différemment face à son président)

Le chef d'entreprise puis son équipe de direction comprennent progressivement la démarche et surtout prennent conscience de son intérêt. Ils voient et reconnaissent les nuages de fumée qui polluent l'atmosphère de l'entreprise ce qui est paradoxal pour une entreprise traitant des problèmes d'environnement

A partir de ce constat, nous avons continué la mission sans objectifs définitifs mais une volonté d'amorcer quelque chose de nouveau très rapidement

La confidentialité étant une donnée absolue, la mission a pu se décliner sur des accompagnements individuels et collectifs du comité de direction et sur des formations de management

Pour la petite histoire, c'est lors d'un travail avec le pdg et son comité de direction qu'une solution s'est imposée d'une manière finalement évidente à tous les participants : cet associé devenait ou redevenait directeur commercial...tout le monde était satisfait de cela et en particulier l'intéressé. Le pdg, très ému, a pris alors la parole pour préciser que cela faisait 7 ans qu'il espérait un jour arriver à ce résultat

En tenant ma position d'être au plus près de ce qui est présent, je remplissais mon contrat « moral » conforme à la vision que je me fais de l'accompagnement en entreprise

Je vais maintenant essayer de vous démontrer toute la finesse de cette démarche en m'appuyant sur des éléments théoriques de la gestalt et en l'illustrant par mes propres expériences de travail en entreprise

Par contre, je ne vais pas détailler les aspects théoriques. Je laisse le soin au lecteur de découvrir des livres expliquant d'une manière exhaustive la gestalt et la phénoménologie

Le livre de référence pour la communauté gestaltiste est Gestalt Thérapie (Perls, Hefferline, Goodman) mais vous pourrez trouver des livres relativement plus accessibles comme par exemple :

Jean Marie Robine : S'apparaître à l'occasion d'un autre  
Jacques Blaize : Ne plus savoir  
Mickaël Vincent Miller : La poétique de la gestalt thérapie,  
Paul Goodman : Une psychothérapie de l'homme dans le monde  
André Jacques : Le soi  
Husserl : Méditations cartésiennes  
Laura Perls : Vivre à la frontière  
Maurice Merleau-Ponty : Phénoménologie de la perception

### 3.2 Cadre de travail

Je me situe dans l'étape initiale où le coach gestaltiste et le client vont devoir imaginer, construire ou plutôt coconstruire une lettre de mission qui précisera les éléments essentiels pour les 2 parties ;

De par cette rencontre, j'appréhende quelques notions ou visions de la gestalt en entreprise. Tout d'abord, on est bien dans une situation « d'adulte à adulte » où le coach gestaltiste et le client vont prendre leur responsabilité de se positionner dans un « travail » éventuel

Ainsi, je vais insister sur les points suivants :

- La **coresponsabilité** : chacun va prendre sa part de responsabilité du début à la fin du processus soit de l'élaboration de la mission jusqu'à la dernière séance
  - je vais aborder ensuite la co-construction dans la préparation mais surtout dans le déroulement du travail. Il y a certes un ou plusieurs objectifs identifiés mais on va surtout travailler dans l'ici et maintenant des situations ; j'ai cette croyance que la forme et les objectifs ne sont pas forcément les plus importants. Ce qui me paraît essentiel, c'est justement le processus, le fond pour amener le participant à trouver en lui-même ou ensemble ses propres ajustements créateurs
  - Ma position ne sera pas celle d'un expert mais celle d'un **accompagnant expert engagé** qui va se situer au même niveau que son interlocuteur et qui sera capable aussi d'**exprimer son ressenti** si cela peut être au service de ce qui se passe dans l'instant
  - Enfin, je n'hésite pas à évoquer le possible lien d'un comportement en entreprise avec sa propre construction familiale. En effet, chacun peut « rejouer » une partie de son histoire familiale. L'idée n'est pas de faire de la psychothérapie sur ce sujet mais simplement d'en prendre conscience et de le repérer
- Par contre, je trouve étonnant que l'on puisse affirmer que les limites professionnelles et personnelles sont parfaitement identifiées. J'entends souvent dire cela de la part de certains coachs. Je considère cette affirmation comme une illusion ; c'est peut-être une manière de rassurer son interlocuteur et pourquoi pas de se rassurer soi-même...
- La confidentialité** : sans cette rigueur absolue, aucun travail sérieux ne peut être entrepris ; ce qui signifie aussi que si un tiers (DRH ou autres) demande un retour, il y a lieu d'être absolument vigilant quant à la restitution du travail effectué
- Pour éviter cet « écueil », je m'appuie sur mon ressenti et je me limite dans ma formulation écrite

Si ces visions sont partagées, il est alors possible de faire une proposition. Elle peut être conçue d'une manière traditionnelle voire très marketing ou alors en faisant apparaître le minimum exigible par le décideur construit aux travers de nos échanges

Il n'est pas toujours simple de rédiger une proposition compréhensible par le client mais qui respecte à la fois la confidentialité de la prestation tout en donnant des garanties au tiers superviseur

### **3.3 Déroulement général**

Le coach gestaltiste est sensible à 2 aspects qui constituent sa posture

**L'ici et maintenant** correspond à ce qui est présent dans l'instant. En conséquence, il n'exclut pas le passé (souvenirs) ni le futur (attentes). C'est une forme de conscience du coach gestaltiste à ce qui se développe dans la situation

Ce moment présent peut amener des prises de conscience. Le client va alors passer des étapes, des paliers, faire des expériences, apprendre, s'engager, découvrir, créer, donner du sens et se diriger autrement

**L'awareness** correspond à la conscience de l'ici et maintenant ;

Selon Jean Marie Robine, l'awareness est la connaissance immédiate et implicite du champ.

-immédiate : dans le sens où il n'y a pas de médium, de média ; il n'y a pas de mot.

-implicite : c'est-à-dire non verbalisé, non nommé, non perçu consciemment.

Dans la position d'awareness, le coach gestaltiste est totalement disponible et centré pour accueillir ce qui va émerger dans la situation avec son client

### **3.4 Résultats**

Par cette approche, le coaché peut être étonné par rapport aux résultats escomptés mais beaucoup plus satisfait ; le dirigeant est pleinement engagé dans ce qu'il souhaitait et surpris par ce qu'il a réalisé par et pour lui-même et éventuellement par ce qu'il a produit pour lui avec un « Autre » (le coach). Comme je l'ai déjà indiqué, le dirigeant ou le leader se sent assez souvent seul et peu soutenu ; ainsi, il découvre qu'il peut s'appuyer sur son environnement sans perdre de son pouvoir

J'avais la croyance que cette approche ne pouvait être possible que dans le cadre de PME et de professions libérales ; j'ai fait l'expérience qu'elle est largement possible en grands comptes et d'autant plus gratifiantes quand j'entends des réflexions comme :

« J'aime bien votre travail : partir de rien, c'est génial ! » je n'aurais jamais osé dire cela, mais de l'entendre d'un client ou d'un prospect est pour moi une réelle forme de reconnaissance de mon travail

## **4 Apports théoriques complémentaires de la gestalt**

### **4.1 Champ Organisme/Environnement**

La théorie de la gestalt thérapie s'appuie sur la notion de champ Organisme/Environnement qui forme une unité indissociable ; dans cette perspective de figure/fond apparaît alors la notion de Contact

Le contact en gestalt est une notion très spécifique ; il est important d'être précis et de la limiter ; le contact est la réalité 1<sup>ère</sup> à la fois la plus simple car le sujet est abordé dans un registre primitif, archaïque mais extrêmement complexe .Le contact est l'aliment de base de la croissance ; c'est ce qui permet à l'être humain en tant qu'organisme de se nourrir de l'environnement et donc se développer

Dans ce champ indifférencié, il peut y avoir du je, du tu et du nous et quand ; en abordant la relation à l'autre, il est essentiel de rester dans **une perspective de champ** : au travers des figures qui se dégagent du fond, il est ainsi possible de mieux identifier ce qui commence à émerger pour le client mais aussi pour le coach et peut-être pour les 2 protagonistes  
Le coach gestaltiste est présent à ce qui émerge dans la situation ; il va adopter une « stratégie » sans intention délibérée. Il y a là de l'intentionnalité afin que le processus initié puisse « servir » ou être au service du client ; tout le travail du professionnel est porté bien-entendu à cet objectif là

En résumé, le coach gestaltiste doit être vraiment positionné dans une démarche que l'on pourrait nommer : « non- savoir » et être-présent !

#### **4.2 Le comment plutôt que le pourquoi**

Le coach gestaltiste va s'attacher beaucoup plus au processus qu'au contenu des échanges verbaux ou non verbaux ; le coach gestaltiste sera attentif à tout ce qui se passe ou ne se passe pas, tout ce qui se dit et ne se dit pas, les manières d'agir etc...

**Illustration:** un client m'affirme qu'il n'est pas gêné avec moi tout en reculant sa chaise. Je lui fais remarquer. Il me dit qu'il n'en avait pas conscience.

Un autre élément essentiel de la gestalt considère que **chaque situation est une expérience singulière et unique**

Je peux faire un parallèle avec la musique : un client me dit qu'il a l'impression de répéter toujours la même chose : « je n'ai pas d'attentes avec vous ». Effectivement, il me le dit souvent mais un jour, il m'affirme : « je n'ai pas d'attentes car je me sens maintenant bien positionné dans mon entreprise ». Je lui fais alors remarquer qu'il ne me dit pas la même chose : il n'a pas d'attentes car il est mieux positionné. Il constate qu'il a évolué dans sa perception des choses ; de mon côté, je lui fais part de ma joie de mieux comprendre ce qu'il me dit

Souvent, le client peut avoir cette impression d'une même musique. Le travail du coach gestaltiste est d'alors de décortiquer comme si le coaché relisait ou apprenait à lire le solfège : chaque échange comporte des tonalités différentes même s'il y a cette sensation de répétition

#### **4.3 Le self et les ajustements créateurs**

De culture américaine, le terme pourrait se traduire par « soi » s'il se limitait à exprimer une action réflexive, d'aller vers soi-même ; Jean Marie Robine<sup>1</sup> évoque la réflexivité du self c'est-

---

<sup>1</sup> S'apparaître à l'occasion d'un autre Jean Marie Robine

à-dire l'opération en miroir dans laquelle en agissant sur le monde je dessine en retour instantané mes propres contours (ex : je me sers)

Le self n'est pas une identité stable, ni une substance, ni la psyché, ni l'âme ; c'est une fonction qui s'active à certains moments

Le self est lié à l'acte, à l'action ; il est acte créateur et se présente sous 3 caractéristiques fondamentales :

-spontané : il y a l'idée d'abandon, de lâcher prise et d'ajustement créateur comme l'artiste qui est en train de concevoir une œuvre

-engagé dans la situation : le self est actif, mobilisé comme un enfant en situation de jeu ; dans Gestalt Thérapie<sup>2</sup>, engagé dans la situation est défini ainsi : « il n'existe pas de sentiment de soi ou d'autres objets en dehors de l'expérience que nous avons de la situation. Spontanément engagé dans une préoccupation présente et l'acceptant au fur et à mesure à mesure qu'elle se développe, le self n'a pas conscience de lui abstraitement mais prend conscience de lui lorsqu'il contacte quelque chose »

-mode moyen : définition du grec ancien qui implique que ce soit à la fois actif et passif ; l'action est faite vers le sujet comme par exemple : je me sers du thé !

Jean Marie Robine<sup>3</sup>écrit : « si nous considérons le self en tant que contact, nous allons promouvoir ou encourager la découverte de soutien dans le contact avec le champ que celui-ci inclut à la fois l'organisme et l'environnement »

Il n'y a pas d'autre réalité que celle que nous construisons dans la relation (en référence au livre de Gergen<sup>4</sup>sur le constructionisme social). Cette hypothèse n'est pas sans incidence sur la posture du coach gestaltiste dans le champ : nous y serions impliqués dans une coconstruction de sens fondée sur ce qui se vit de l'expérience de la relation, des mots qui donnent forme à l'expérience en même temps que l'expérience incarne

Le self peut être observé sous 2 angles théoriques :

### **Le self temporel ou cycle de contact**

Le cycle de contact est présenté sur un plan théorique en 4 phases :

**-pré-contact** : il émerge un besoin, un appétit. Il y a direction de sens ; le corps est présent en arrière plan; l'organisme va commencer à être animé. Il y a ébauche de construction de sens ; quelque chose va s'organiser en figure ;dès que la figure est organisée ;le pré-contact se termine.

**-mise en contact** : ce passage se caractérise par un changement figure/fond pour permettre l'émergence d'une autre figure : on parle de corps désirant. L'organisme va alors se tourner vers l'environnement pour détecter ses ressources et cela peut se vivre au travers d'une émotion ; c'est le moment de la construction de la séquence. Il va y avoir une sélection dans l'environnement de ce qui peut aider à un « aller vers » de quelque chose d'indéfini

**-contact final** : ce n'est pas une fin mais une finalité ; c'est quelque chose d'organistique. C'est le sentiment de faire UN avec l'objet choisi ; il y a un oubli de soi

**-post-contact** : MOI et objet se recomposent ; je suis nourri et donc transformé

---

<sup>2</sup> Gestalt Thérapie PHG

<sup>3</sup> S'apparaître à l'occasion d'un autre Jean Marie Robine

<sup>4</sup> Construire la réalité Kenneth Gergen



Présenté sous cette forme, il peut laisser penser que le coaching gestaltiste dans cette relation à l'autre nécessite de passer par ces différentes phases. Le client pourrait imaginer que le bon contact passerait obligatoirement par ces phases

En effet, je peux parfaitement rester plusieurs séances de travail au stade de pré contact et permettre au client des prises de conscience et des décisions pragmatiques

De mon point de vue, je ne suis pas enthousiaste par cette manière d'appréhender les choses car moi aussi, cela m'oblige à un plus « penser » et ainsi peut-être à être moins présent au processus en cours

## **Le self structurel**

Cette approche m'est beaucoup plus familière et me permet d'expliquer ou d'explicitier à mon client des situations en appui de la théorie. Elle permet là aussi de vérifier des évidences

La théorie de la gestalt décline le self structurel en 3 fonctions sachant que celles-ci ne sont pas indépendantes des unes et des autres ; ces fonctions sont nécessaires pour réaliser des ajustements créateurs

**Fonction ça :** elle est insaisissable ; elle se situe au plus profond de l'être humain ; elle intervient au moment du pré-contact. ;

C'est la modalité du self qui va désigner les pulsions, les désirs, les envies, les situations inachevées.

Il y a donc un mouvement dans une certaine direction sans forme précise : cela pousse !

**Fonction personnalité :** c'est ce que je pense de ce que je suis. Quelle image ai-je de moi ? c'est aussi ce qu'un observateur pourrait dire d'une personne. L'estime de soi fait partie de cette fonction

### **Exemple :**

J'ai l'habitude de recevoir un client de midi à 13h ; il m'évoque souvent qu'il a des gargouillements dans son ventre (fonction ça : cela pousse sans savoir pourquoi précisément) mais que c'est normal... car il me dit qu'il commence à avoir faim

Un jour, je lui demande ce qu'il ressent : il me répond que ça gargouille (fonction personnalité : il me décrit son symptôme)...comme d'habitude ! Je lui demande alors de me préciser ce qui se passe : il réfléchit puis il ressent une petite douleur dans le ventre ; il a des petits picotements qui sont de plus en plus nombreux ; il se rend compte alors qu'il a mal au ventre et que c'est quelque chose qu'il connaît depuis son enfance. Il l'« accueille » alors en « reconnaissant » cette douleur. Il procède ainsi à un ajustement créateur. Il a défini sa réelle réalité ce qui le libère d'un connu qui finalement lui était assez inconnu

Dans mon travail de coach gestaltiste, l'important est de l'aider à prendre conscience de ce qu'il vit mais en aucune façon d'aller plus loin sur le comment ou le pourquoi de ces symptômes. **Le travail du coaching se limite à cela**

**Fonction moi (égo) :** la fonction moi n'est pas une structure, une identité fixe. Le moi n'existe que dans la mesure où le sujet a des choix à faire (aliénation et identification) On va donc repérer plus facilement la fonction moi au travers de dysfonctionnements

### **Exemple :**

Un chef d'entreprise a l'habitude d'animer des réunions de copropriétés. Certains copropriétaires peuvent parfois être agressifs à son encontre. Il a trouvé une technique, peu

confortable (ajustement conservateur) pour lui, mais qui lui permet de faire face : il vient se positionner à côté d'eux (fonction personnalité)

Je lui propose de jouer le rôle d'un copropriétaire en sa présence

Il commence à parler et je me manifeste fortement. Il s'approche alors de moi ; je me sens agressé : je lui en fais part en parlant encore plus fort. Nous décidons de stopper pour expérimenter autre chose. Ainsi, je lui propose d'exprimer son ressenti au moment de l'altercation

Nous reprenons alors notre scénario. Au moment où je l'agresse verbalement, il me dit : « je suis déçu » suivi d'un long silence. De mon côté, j'ai envie de respirer et de me taire

Nous nous taisons ... puis chacun va s'asseoir dans son fauteuil respectif. Il me confie : j'ai compris ! Dans cette situation, il a su trouver un ajustement créateur et modifier ainsi sa fonction égo

## 5 L'approche phénoménologique : une direction de sens !

Enfin, **la phénoménologie est une perspective de sens** : les directions sont multiples mais le chemin de l'ici et maintenant est singulier. Le travail du coach gestaltiste nécessite de rester dans une intentionnalité, de laisser l'expérience se dérouler et d'accompagner ce qui apparaît en figure. Ainsi, il peut soutenir le client à donner du sens à ce qu'il fait ou dit ou ce qu'il entend ou voit. Le client peut alors se révéler à lui-même autrement car il vit pleinement sa réalité. Cela oblige aussi le coach gestaltiste à être très présent et très engagé dans la relation

Au travers de cette démarche, il est intéressant de s'amuser à reprendre tout ce qui compose le quotidien dans l'entreprise : les croyances, les évidences, les jugements etc...

J'entends d'ailleurs souvent des formules toutes faites que j'aime à reprendre comme par exemple : « c'est bien ! » point et c'est tout... !?

Mais qu'est ce que cela veut dire ? Qu'est ce que vous voulez dire ? Qu'est ce que vous voulez me dire ? Qu'est ce que nous entendons respectivement par cette formulation ?

En conclusion, je dirais que le coaching gestaltiste sous **l'angle phénoménologique est une approche stratégique** car elle permet au leader de s'appuyer sur ce qu'il est vraiment pour réaliser ce qu'il souhaite sur un plan individuel et collectif

Par contre, cette approche étant relativement subtile et surtout hors des conventions habituelles en entreprise, il est clair que le travail initial ne peut être envisagé qu'au travers d'un ou du leader ou d'une équipe de direction ; dans un 2<sup>ème</sup> temps, la mission pourrait alors se prolonger au travers des collaborateurs N-1

L'approche phénoménologique du coaching gestaltiste est bien **un concept de développement durable**. Elle ne peut être présentée d'une manière simpliste ou marketée mais c'est au travers d'une expérience personnelle ou collective que toute sa dimension peut être appréciée. Il y a alors croissance personnelle et positionnement plus marqué dans l'entreprise ce qui est l'objectif sous-jacent premier à atteindre. De ce fait, le client, s'appuyant sur ce quoi il s'est révélé vraiment, amorce en sécurité et d'une manière irréversible, un cheminement différent dans sa position de leader au sein de l'entreprise et d'homme tout simplement dans sa vie

Et pour finir sur une note phénoménologique, je dirais que **le phénomène**, c'est-à-dire ce qui est présent maintenant pour moi à la fin de ce travail peut se résumer ainsi : je suis heureux d'avoir partagé avec vous mes convictions et j'ai pris beaucoup de plaisir à le faire !

## Bibliographie

Perls, Hefferline, Goodman : Gestalt thérapie (l'Exprimerie 2001)

Jean Marie Robine : S'apparaître à l'occasion d'un autre (l'Exprimerie 2004)

Jacques Blaize : Ne plus savoir (l'Exprimerie 2001)

Mickaël Vincent Miller : La poétique de la gestalt thérapie (l'Exprimerie 2002)

Paul Goodman : Une psychothérapie de l'homme dans le monde (SFG 1992)

André Jacques : Le soi (l'Exprimerie 1999)

Edmund Husserl : Méditations cartésiennes (Librairie philosophique Vrin 2001)

Laura Perls : Vivre à la frontière (l'Exprimerie 2001)

Maurice Merleau-Ponty : Phénoménologie de la perception (Gallimard 1945)

Kenneth J. Gergen : Construire la réalité (Seuil 2005)