Newsletter septembre 2013

À l'attention de rédacteurs d'articles pour la newsletter de septembre.

En cette rentrée 2013, le monde poursuit ses mutations dans les « douleurs de l'enfantement » de changement de paradigmes managériaux, réorganisations industrielles, évolutions technologiques exponentielles, redistributions tous azimuts des cartes économiques, changement de valeurs, évolution de modes de vie. Autant d'aspects qui touchent profondément à ce qu'étaient nos lieux de stabilité, nos ancres flottantes, nos points de repère.

La demande de coaching que j'appelle existentiel et qui inclut aussi bien la dimension professionnelle que personnelle voire psychologique et spirituelle augmente considérablement. Une forme de souffrance sourde se laisse entendre entre les lignes et amène le coach à être un professionnel hybride de l'accompagnement : on connaissait son rôle d'expert de processus relationnels dans lequel il n'était ni consultant, ni formateur, ou encore son rôle de professionnel avisé du monde des entreprises pourtant ni collègue, ni manager, celui enfin d'écoutant qui n'est pourtant ni thérapeute, ni âme charitable.

Notre expérience à l'institut **maïeutis**, nous amène à dire que le coach devient bien plus que cela. Il nous semble investi de façon parfois exagérée d'un rôle de véritable boussole de la part de ses clients.

Vincent Lenhardt, pionnier du coaching en France (au milieu des années 80) avait l'habitude de dire au début des années 90 que le coach est à l'heure actuelle l'équivalent de ce qu'était l'écrivain public à l'ère de l'Antiquité.

Pour ma part, j'aurais tendance à dire qu'il est devenu depuis 2010 le « prêtre indicateur de direction » comme à l'ère des confesseurs de la fin du Moyen Age, avec la caractéristique toutefois de s'être laïcisé. La lecture des « journaux de confesseurs » de l'époque montre en effet que les prêtres et autres religieux recevaient alors des confidences et des demandes de conseils qui portaient aussi bien sur l'achat d'une vache, sur l'opportunité de changer de culture l'année suivante, que de problèmes sexuels ou conjugaux dans les couples. Il était parfois aussi question de vie spirituelle ou religieuse en tant que telle, c'est à dire d'une relation d'intimité avec son Dieu...

De la même manière, au centre de nos séances d'accompagnement, il est parfois question de coaching pur pour la personne prise dans sa réalité d'entreprise, mais cela devient rare : les problèmes sont si intriqués en combinant vie organisationnelle, vie professionnelle et vie personnelle, qu'il devient difficile de réglementer par un cadrage ferme et formel les franchissements de frontières des sujets.

Les besoins de traiter l'ensemble des problématiques dans une approche holistique sont objectivement là et nous constatons parmi nos clients, sinon une perte sérieuse de points de repère, au moins une aspiration à en disposer de nouveaux !

Au travers des mutations du monde actuel tant aux plans social qu'économique, voire aux plans moral et noétique (les questions relatives au sens de la vie), c'est le coaching lui-même qui se trouve en mutation. De plus en plus centré sur le sens, il trouve une profondeur et un rôle peut-être encore plus forts que dans les années 80 et 90 qui ont vu son émergence.

Alors même que les pratiques du coaching professionnel se structurent autour de cadres déontologiques et de certification de plus en plus rigoureux, elles évoluent plus vite que la capacité que nous avons d'en rendre compte et de les normer. Car il s'agit avant tout de répondre au besoin criant des gens de trouver des espaces de parole qui soient intégratifs, c'est à dire qui inclut l'ensemble des dimensions de la personne, si tant est que l'on puisse en rendre compte…

Notre newsletter de rentrée portera donc sur l'approche existentielle du coaching avec

- un article sur le fait qu'améliorer la coopération entre personnels en entreprise commence par apprendre à s'aimer mieux soi-même avec justesse et sans complaisance (par Eric Perret, adhérent de l'institut, responsable associé du cabinet Renaissance basé à Marseille) ;

- un témoignage sur les étapes du deuil que traversent les personnes ayant été confronté à la perte d'un être cher et l'accompagnement nécessaire qui en découle (Eric Belmont, DG de l'institut, et responsable du cabinet Noétis basé à Grenoble) ;

- un article sur les attitudes et comportements classiques de ceux qui ont décidé de quitter leur pays afin de s'implanter à l'étranger pour des raisons professionnelles, leurs besoins et la façon de les traiter en coaching d'expatriation (tribune internationale, Bruno Curnier, DG de l'institut **maïeutis** en Asie et associé du cabinet b&dConsulting, basé à Hong Kong) ;

- un article sur les entreprises qui font le choix des valeurs pour assurer leur propre changement et pérennité (tribune managériale « post moderne », Jérôme Curnier) ;

- un article sur la façon dont les mythes redonnent du sens à nos pratiques managériales (tribune managériale « post moderne », Marie-Rachel Jolivet, adhérente de l'institut, associée du cabinet ad arcadiam).

Bonne lecture !

Jérôme Curnier, fondateur de l'institut **maïeutis**

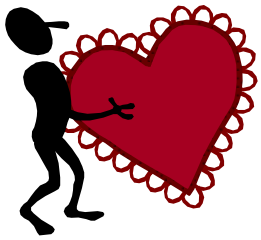
« Aimez-Vous », s'aimer Soi pour mieux aimer les Autres et la Vie[1], par Eric Perret

Qu'il est difficile de s'aimer !

« Quelle est la personne que vous aimez le plus au monde ? », *« Quelle est la personne la plus importante dans votre vie ? »*, *« Quelle est la personne qui peut le plus vous apporter bonheur, amour et épanouissement* ? », trois bénéfices auxquels nous avons, je pense, universellement tous droit, *« Quelle est la personne qui vous sera le plus fidèle tout au long de votre vie, de votre naissance à votre départ de cette terre ? »*

Quatre questions dont les réponses se révèlent particulièrement difficiles à exprimer pour beaucoup d'entre nous. Nous hésitons, un enfant ? Un parent ? Un conjoint ? Un ami ? Un dieu ?... Nous essayons de trouver une réponse spécifique pour chacune d'entre elles et il s'avère ardu de trouver quelqu'un pouvant être constamment présent à nos côtés.

Parmi les personnes à qui j'ai posé ces questions, certaines se risquent à dire « *c'est peut-être moi* », mais elles retirent vite leur réponse par pudeur, par modestie ou parce que cela leur parait égoïste. D'autres affirment *« c'est Moi ! »* avec une force qui ne sonne pas juste, comme pour s'en convaincre eux-mêmes.



Après insistance, nombreux sont ceux qui donnent des noms tout en s'empressant d'ajouter *« mais j'aime aussi les autres ! »*. Certains ne répondent pas du tout, refusant de faire un choix décidément *« trop difficile »*. Les personnes deviennent assez perplexes quand je leur donne cette indication complémentaire « *et si la réponse est identique pour toutes ces questions ? »*. *« Mais alors c'est moi ! »* disent certains très surpris mais pas convaincus, *« c'est encore plus dur de répondre »,* répondent d'autres.

Se convaincre que « Soi » est la réponse à ces quatre questions est déterminant pour notre vie. Cette découverte provoque des réactions de tout ordre. *« Mais je ne pourrai jamais dire cela »*, *« et oui, c'est évident mais je n'avais pas osé le dire »*, « *je le sais mais je n'y parviens pas »*, *« c'est contraire à mes valeurs »*.

De fait la pratique montre que rares sont les personnes qui assument pleinement et en profondeur de s'aimer sans rentrer dans un conflit interne : c'est que la morale, les principes et l'éducation surgissent promptement pour ériger leurs protections et leurs interdits.

Dépasser les moralismes – quasiment toujours manichéens, c'est bien ou c'est mal – pour appréhender un stade éthique dans le sens « des comportements à adopter pour rendre le monde humainement habitable » - où les choix se révèlent « naturel » à faire – est, de fait, ce à quoi peut introduire cette réflexion fortement ancrée dans le quotidien de chacun.

[1] *« Aimez-Vous » s'aimer soi pour mieux aimer les Autres et la Vie, fait l'objet de l'élaboration d'un modèle dynamique qui sera présenté dans un livre devant paraitre en 2014.

Pourquoi s'aimer ?

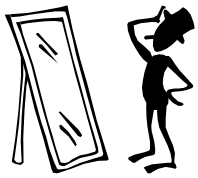
Confronté aux exigences nombreuses de la vie, dont celles qui sont socio-professionnelles, l'objectif de l'amour de soi prend alors toute sa dimension : conjuguant le rapport à soi, tout intime, et la rencontre avec autrui, l'amour de soi se révèle plus de l'ordre de la pratique et de la réalité que de l'introspection et du fantasmé.

Cependant ce besoin essentiel de s'aimer soi-même n'est en rien une évidence.

Nos cultures occidentales ne nous aident pas à le concevoir sur les plans du vécu et du quotidien. Nous voilà

- tantôt dans un monde sacrificiel, un monde de douleur qui se conjugue avec la recherche systématique de performances exacerbées, où l'existence du soi est ignorée, refusée même ;
- tantôt dans un monde épicurien où le bien-être semble être une fin en soi.

Aux yeux de beaucoup s'aimer, c'est s'idolâtrer, c'est être égoïste, égocentrique voire égotiste, laissant paradoxalement le champ libre aux affirmations péremptoires du « petit soi », passages supposés efficaces pour exister.



En effet, le paraître, la possession, le pouvoir prennent souvent et tristement le pas sur nous-mêmes, c'est-à-dire ce que nous sommes sur le fond. Nous voici alors poussés dans une course inexorable où notre véritable « Soi » n'a plus sa place, au profit de notre « égo », ce « tout petit soi hypertrophié » qui veut nous piloter. Se mettre en avant ou rester en arrière (ce qui revient au même), être trop autoritaire, trop m'as-tu-vu, trop volubile ou dans l'autre sens être trop discret, trop replié, trop transparent deviennent des comportements adaptatifs souvent inconscients face à un contexte où nous nous sentons mal à l'aise. L'individualisme, le toujours plus, la certitude, la froideur, le repli, la candeur des vérités immédiates deviennent alors des résultantes apparemment protectrices mais qui se révèlent démobilisatrices, désobligeantes et inappropriées en tout cas à une vie responsable.

Malheureusement (ou heureusement si nous en prenons conscience) tout cela n'est pas sans conséquences sur nous car nous ne semons pas les bonnes graines dans notre champ et nous ne cultivons pas les bonnes plantes. Ce qui pousse et nous nourrit ne nous convient pas car ce n'est pas notre « Soi » profond. C'est même souvent inadapté à notre organisme comme un poison qui se diffuse au plus profond de notre être. Il agit sous forme de mal-être, de mal de vivre, de perte de sens. Cela peut conduire au burnout, à la dépression voire pire.

Dans les entreprises où j'interviens en tant que coach, je rencontre régulièrement des personnes qui se trouvent dans ce premier stade de mal-être, de mal de vivre et de perte de sens. Elles peinent à se situer dans la complexité de ce monde, prennent beaucoup sur elles, rongent leurs freins et éteignent leur cœur pour se protéger. Les frustrations et les rancœurs ressenties engendrent malentendus, dysfonctionnements, conflits, peurs, non performance ce qui accentue encore davantage la pression provenant du système ou d'elles-mêmes, véritable cycle infernal.

Ces comportements adaptatifs nous éloignent de nous-mêmes. Ils perturbent notre adaptabilité à un environnement déjà difficile. Le monde du travail en particulier exige un centrage et une authenticité de soi d'autant plus forts et d'autant plus indispensables qu'il s'agit bien d'avancer avec lucidité et clairvoyance, donc en toute sérénité, pour être connecté à nos ressources.

S'aimer soi, pour mieux aimer les autres et la vie, s'aimer soi pour avancer de façon plus sereine dans un monde complexe.

Apprendre à s'aimer.

« Il n'a que 30 centimètres entre le cerveau et le cœur, mais c'est le chemin d'une vie » disait magnifiquement Mère Teresa. Je me permettrai de rajouter que ce chemin ne s'emprunte pas naturellement. *« Deviens qui tu es »* disait Friedrich Nietzsche, nous faisant comprendre que cela est un processus actif ; nous ne sommes pas, nous devenons.

S'aimer soi pour ensuite mieux aimer les autres et la vie, cette formule est une ambivalence et non une contradiction. C'est parce que nous nous aimerons, que nous aimerons les autres dans un rapport authentique.

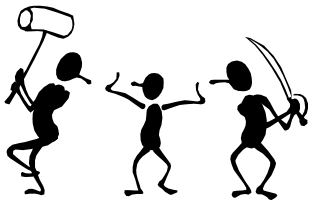
Apprendre à s'aimer est un long chemin dont la direction et les repères sont méconnus de beaucoup. Comment se rapprocher de soi ? Comment devenir « plein » de soi ? Comment se révéler et devenir le « meilleur » de soi ? Comment découvrir ce chemin pour apprendre à s'aimer ?

Nous le savons tous, tout part de la personne, de cet être humain, élément central de la vie mais qui n'existe pourtant pas tout seul. Nous sommes des êtres interdépendants et des êtres mutants, toujours en mouvement. Rien ne nous appartient, nous ne sommes qu'un infinitésimal maillon de la chaîne de la vie mais cependant notre vie a une importance capitale. Nous ne sommes pas là par hasard, notre vie doit avoir du sens et ce sens, c'est à chacun de nous de le trouver.

Cette nouvelle posture rejaillira dans toutes nos identités, personnelles, professionnelles, associatives, sociales, car nous sommes des êtres multiples. Être bien avec soi, être plein de soi nous permet d'accéder plus facilement aux zones de bonheur, d'amour. Et nous serons ainsi moins enclins à tricher, à masquer nos faiblesses ou à se servir de l'autre comme « nourriture » ou béquille de notre vie.

S'aimer soi dans l'entreprise !

Le monde de l'entreprise est de plus en plus tendu, de plus en plus dur, exigeant et complexe.



Les risques sont nombreux d'y perdre son identité et ses valeurs, de se fourvoyer, de s'user dans des combats souvent vains sur le fond, même s'ils sont parfois nécessaires dans l'instant. La perte de sens que nous rencontrons souvent est ravageuse et exige une assise personnelle solide. En tant que coach, nous y sommes confrontés au quotidien dans nos entretiens de coaching et dans nos contacts avec les équipes.

Savoir se régénérer et prendre de la hauteur sur les évènements, ne pas tout miser sur une vie professionnelle réussie tout en s'y impliquant fortement, savoir rebondir face aux frustrations, aux difficultés, aux échecs, rester soi malgré le manque de reconnaissance, savoir où aller, savoir se remettre en question, prendre des risques et avancer seront d'autant plus faciles que nous serons en harmonie avec nous-mêmes.

S'aimer soi pour ne plus être en dépendance des autres ou en dépendance d'un système est un vrai chemin à découvrir et à parcourir.

Le travail en équipe, souvent vanté comme la solution à tout mais si mal mis en œuvre, sera également facilité par l'amour de soi. L'équipe fait l'objet de rivalités, de réflexes individuels, de conflits bien souvent fondés sur des intérêts partisans et des objectifs contradictoires. L'équipe, en tant qu'organe, demanderait elle aussi beaucoup plus d'amour « d'elle » pour ne pas être que la somme d'individualités et prendre toute sa dimension d'intelligence constructive. Ses interactions seraient alors plus fluides, plus synergétiques, moins empreintes de rivalité, d'esprit critique négatif et partisan, plus matures. Il existe là un grand champ d'évolution collective.

Lorsque le coach lui-même est dans un plus juste amour de lui-même, il prend toute sa valeur ajoutée et donne la pleine mesure à son métier.

Témoignage : accompagner le deuil, par Eric Belmont…

Le 25 juin 2004, mon fils Maxime, alors âgé de 16 ans, se donnait la mort, sans qu'aucun signe préalable m'ait permis d'anticiper ou même d'envisager cette catastrophe.

Son départ m'a engagé sur un long parcours de deuil, parsemé de larmes, de questions sans réponses, mais aussi d'opportunités de changements profonds.

En août 2005, j'ai pris la décision de vivre ; la tentation était alors pour moi de « mettre le clignotant » pour sortir de la souffrance. C'était la première fois que je m'engageais par moi-même à vivre, en redéfinissant précisément les raisons de ce choix : être un père vivant pour Théo et Lucile, mes deux autres enfants, mais également reconstruire ma vie sur l'essentiel (mes valeurs, ma Foi, mes aspirations profondes,…).

À cette époque, mes nuits étaient épuisantes, peuplées de cauchemars et d'une activité onirique active. Un de ces nombreux rêves « parlants » m'a orienté vers cette décision de vie : je me trouvais nu et debout sur les ruines d'un village totalement détruit par un bombardement. Un désir pressant de reconstruire le village, différemment, avec de larges avenues et une configuration originale des maisons, m'a réveillé dans un sentiment d'urgence.

« Un seul être vous manque et tout est dépeuplé », vers connu d'un poème de Lamartine[2], résume assez bien l'état de manque et de vide existentiel que génère ce type de traumatisme. J'ai traversé cet état pendant plusieurs années, dont 18 mois d'arrêt pour dépression profonde. J'ai survécu à cette descente dans la vallée du désespoir par une randonnée de trois mois sur le chemin de St Jacques de Compostelle.

Je me compare souvent à un arbre qui a pris la foudre, dont le tronc interne est en grande partie calciné mais dont la force vitale a mobilisé la repousse des surgeons autour de ce tronc sans vie.

Décider de vivre était d'une certaine façon accepter de parcourir ce long chemin de deuil, peuplé d'émotions, de paroles partagées, de soins thérapeutiques, de souffrance et d'humanité. C'était également accepter que rien n'allait plus être comme avant, avoir le courage d'accompagner tous les changements profonds que cette épreuve allait générer.

J'ai appris à ce moment-là que la meilleure façon de survivre à un tsunami était de ne pas résister à la vague mais plutôt de l'accompagner en nageant de façon souple le plus près possible de la surface.

La ressource et le poids de l'environnement

Je n'ai pas fait ce chemin tout seul. Ma famille, mes amis et tant d'autres m'ont manifesté leur soutien et leur amitié.

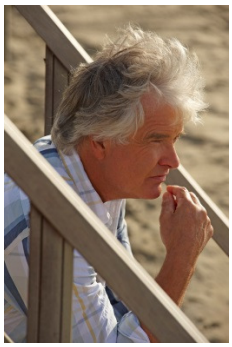
Théo, mon fils aîné, a pris en charge sa sœur Lucile aux heures où ses parents tanguaient ; j'éprouve une grande admiration et grande reconnaissance à son égard.

[2] Dans « l'Isolement »

J'ai été aussi confronté sur ce chemin de deuil à l'impuissance voire aux grandes maladresses de mon environnement pourtant si bienveillant : un ami m'a dit un jour « Mon beau-frère a traversé la même épreuve que toi …il ne s'en est jamais remis ». Combien de fois ai-je entendu : « Si je vivais la même chose que toi, j'en mourrais ».

Ma difficulté s'est accrue lorsque mes proches, figés par leur impuissance et leur propre douleur, ont fait preuve de ces mêmes maladresses de propos. Mon entourage amical et social, tout aussi sidéré par la situation, attendait paradoxalement de moi que je les console, voire que je les accompagne sur l'impact émotionnel lié à… la mort de Maxime.

J'ai tout aussi souvent entendu : « tu dois faire ton deuil ». Cette affirmation apparemment pleine de bon sens, empreinte le plus souvent d'une intention bienveillante, masquait surtout une impuissance à m'accompagner de façon ajustée, renforçant ainsi ma sensation d'être inconsolable et seul. Cette solitude a cependant été bénéfique dans le sens où elle m'a obligé à mobiliser mes propres ressources pour me relever.



En 2004, j'étais au cœur de ma formation de coach. Mes enseignants ainsi que mon groupe de pairs (groupe de travail entre étudiants-coachs) ont modélisé ce qu'est une attitude ajustée et pertinente dans un soutien de traumatisme émotionnel : une écoute attentive et silencieuse, sans commentaires sur l'événement lui-même, une attitude empathique mais en même temps suffisamment distante pour que je puisse m'entendre parler et me voir souffrir dans leurs yeux (vital pour ne pas devenir fou), des gestes mesurés et discrets. Et surtout des questions pertinentes : de quoi as-tu besoin maintenant ? Peux-tu satisfaire ce besoin rapidement ?

Une amie, psychologue atypique, a également assumé de façon continue le rôle de sentinelle inconditionnelle pendant toutes ces années. En novembre 2004, elle a su me « passer un des plus beaux savons » de ma vie et me donner ainsi la permission d'arrêter de faire le sauveteur de toute ma famille et de mon environnement pour enfin craquer et prendre soin de moi. Elle m'a fait réaliser que ma principale ressource était la marche à pied et m'a convaincu de partir faire la marche de Compostelle (avril à juin 2005).

J'ai également participé avec ma famille à des regroupements de personnes endeuillées. La pédagogie, identique à celle employée par les alcooliques anonymes, était assez « pathologisante ». En effet, les animateurs nous invitaient à chaque séance à raconter à nouveau l'événement traumatique, ce qui de mon point de vue, réalimentait la douleur au lieu de la soulager.

Une expérience de thérapie familiale systémique a davantage soutenu notre reconfiguration familiale.

Je peux aujourd'hui faire **une relecture structurée des principales étapes de ce chemin de deuil.**

Les étapes du deuil

La tentation serait de croire que ces étapes se succèdent alors qu'elles sont émotionnellement et psychologiquement toutes imbriquées les unes aux autres, comme des poupées russes.

La première est **la sidération** : « scotché au mur », le temps que le cerveau et le corps mettent en place un système de survie, en dissociant le cerveau gauche, qui analyse et agit, du cerveau droit, qui hurle des émotions insoutenables. La sidération agit comme un pansement psychique, en évitant le contact direct à la souffrance. Elle est indispensable à la survie immédiate qui suit le traumatisme.

Une autre façon de survivre à l'inacceptable est d'agir comme s'il ne s'était rien passé, en préservant les rituels du quotidien (mettre les cinq assiettes à table, appeler le disparu à venir à table,…). **Le déni** donne le temps d'intégrer l'information du changement en maintenant les équilibres anciens.

La colère (contre soi, contre l'autre, contre la vie) est une formidable opportunité de liquéfier l'énergie bloquée par le choc émotionnel du deuil, sous réserve que cette énergie ne se retourne pas contre les autres ou contre soi-même.

La peur de ne plus arriver à vivre, de sombrer dans la mort de l'autre, de voir ses proches souffrir peut invalider tout mouvement vers la vie. Cette émotion n'est que l'écume de la terreur que génère souvent un deuil. Cette terreur est telle qu'elle ne peut accéder au conscient, l'inconscient la transformant en la cristallisant dans le corps par des pathologies chroniques. C'est tout le rapport que l'on entretient avec la vie, avec la mort, avec le sens de l'existence, qui est réinterrogé brutalement.

Les images et les pensées peuvent tourner en boucle en puisant dans le reste d'énergie vitale ; le mental joue son rôle de paravent afin d'éviter le contact direct avec les émotions trop douloureuses mais, poussé à l'excès, **la rumination** peut générer une trop forte culpabilité.

La culpabilité est l'étape du deuil la plus dangereuse car elle est mortifère. Les phrases commencent toujours par : « si j'avais…. alors il ne serait pas…». Cette étape est d'autant plus dangereuse qu'elle nous responsabilise du départ de l'autre, dans une paradoxale pulsion de toute puissance que nous mobilisons… pour reprendre vie.

L'accès à **la tristesse** n'est possible qu'après avoir traversé les étapes précédentes. Elle est nourrie par le manque de l'autre, par la frustration de ne plus pouvoir l'aimer ni l'accompagner comme avant…

La tristesse récurrente, associée à la perte progressive d'énergie, peut se transformer en **mélancolie** chronique et glisser peu à peu vers la dépression.

La dépression, comme son nom l'indique, est l'étape où l'on atteint le fond de soi-même, de sa douleur, de l'altération du sens de sa vie. Elle est certainement l'étape la plus douloureuse psychiquement et même physiquement. Elle intervient malheureusement au moment où le soutien familial et social s'atténue (entre six et huit mois après l'événement traumatique).

Une étape qui traverse l'ensemble du processus de deuil est **le marchandage**. J'ai souvent inconsciemment marchandé avec les étapes inconfortables voire douloureuses du deuil ou encore négocié des réparations symboliques. Je me suis par exemple surpris à jouer au loto (pratique encore inconnue pour moi jusque-là), comme si la vie devait me rendre matériellement une compensation à la perte de mon fils. Le marchandage peut également se camoufler derrière des raisons métaphysiques, en dorant le passé, en recherchant des responsables / causes externes à la perte de l'être cher (les mauvaises fréquentations, la musique hard, la pornographie...), etc.

La vacuité suit souvent l'étape dépressive. Elle est ce temps de latence dans lequel la souffrance est toujours là mais maîtrisée (je sais à présent affronter ma souffrance, le sens de ma vie est vaporeux mais le contact avec la vie est rétabli – contact avec la nature, relations humaines, sport, culture...). C'est une sorte de silence intérieur, un sentiment de vide qui suit le trop plein des émotions traversées, des changements brutaux déjà intégrés. C'est dans ce vide, cette vacuité que ce qui a été mis en terre et labouré pendant ce chemin de deuil peut mystérieusement germer en quelque chose de différent, de profondément nouveau.

Au cœur de cette vacuité, de cette distanciation, peut émerger un autre sens de l'épreuve que je traverse, non pas seulement la regarder comme une abomination

innommable mais comme une opportunité de croissance, de vie… Ce **recadrage de sens** a le mérite de restaurer l'énergie vitale et de recréer une dynamique interne.

À mon avis, **l'acceptation** n'est possible qu'à ce moment du parcours. L'environnement aimerait souvent qu'elle intervienne plus rapidement mais elle nécessite de traverser les étapes précédentes et demande donc beaucoup de temps. Neurologiquement parlant, il faut entre trois et sept ans pour que l'information de la rupture d'attachement soit intégrée par le système nerveux et le corps.

Après avoir maturé mon propre chemin de deuil, la (re)**décision de vivre**, dont je témoignais plus haut, est un acte fondateur qui peut surprendre l'environnement. Cet acte me permet de choisir d'intégrer cet événement à mon histoire, de décider de ne pas en être « victime », de considérer la vie comme pleine de sens, même si je n'ai pas encore retrouvé un sens à ma propre vie. Viktor Frankl, en particulier dans son livre « nos raisons de vivre », a été pour moi une aide inestimable.

Il est souvent long le chemin pour accéder à un véritable **pardon** du cœur (et non mental) qui concerne celui qui est parti, moi-même, l'environnement, la vie et ses référents (Dieu,…). Il peut se faire mystérieusement, dans le secret de mon inconscient, pour constater un matin que j'ai profondément pardonné. Le pardon peut se vivre aussi par un acte ritualisé qui marque une décision intérieure.

Je trouve à présent un nouveau sens de l'épreuve traversée, une dynamique de vie qui en découle. C'est **le cadeau caché**. En ce qui me concerne, écrire aujourd'hui cet article en est le signe tangible. Ma spécificité de coach s'oriente actuellement vers l'accompagnement du deuil ou du changement sous toutes ses formes, enrichi que je suis de l'épreuve traversée, lucide sur mes blessures cicatrisées mais encore douloureuses. Mes nouveaux clients, qui ne connaissent pas ma vie personnelle, me font aujourd'hui généralement des demandes d'accompagnement existentiel, ou de changements très engageants pour eux…

Une **relecture** paisible et ajustée de l'épreuve, du chemin parcouru, du sens que l'on en fait, marque la sortie du processus de deuil, même si la blessure est inscrite pour la vie dans la chair et le psychisme.

J'ai retrouvé dans un texte biblique, le psaume 23 : « si je traverse les ravins de la mort, je ne crains aucun mal…la grâce et le bonheur m'accompagnent tous les jours de ma vie ». Je peux témoigner aujourd'hui, neuf ans après la grande épreuve, que je ne me suis jamais senti aussi vivant ; blessé et cabossé, certes, mais VIVANT. Je suis réintégré dans le grand courant de la vie, en **alliance de vie** profonde avec la nature, les autres, et les nouveaux événements de ma vie, qu'ils soient agréables ou non.

J'ai traversé ces différentes étapes en puisant dans une énergie qui, avec le temps, était de plus en plus difficile à mobiliser.

J'ai beaucoup lu, échangé, médité, pleuré. Je me suis surtout appuyé sur des personnes ressources dont des thérapeutes éclairés et ajustés.

Ces approches, outils, pédagogies, qui permettent d'atténuer la souffrance sans altérer les étapes de deuil… ont été les étais qui m'ont permis de ne pas m'écrouler pendant ce temps de reconstruction.

Mon parcours de deuil a ainsi été pour moi un chemin de vie et non un chemin mortifère. L'épreuve, à la relecture, a été un formidable voyage pour aller vers moi-même et ainsi advenir à moi-même. Mais comme tous les chemins qui exaltent notre humanité, il est aride, sinueux, long et parfois redoutable.

François Varillon, s.j., écrivait : « le combat est ontologique, il fait partie de la condition humaine, mais non la souffrance ». Le deuil est un combat avec soi-même, avec la

situation traumatique, avec son environnement, avec ses propres valeurs et croyances sur la vie, la mort,…

La souffrance liée à la perte d'attachement doit, elle, être reconnue, combattue et soulagée. C'est le sens que j'ai mis à ma propre recherche.

La **grille des Questions de l'ELFE** développée par David Servan Schreiber (dont son livre « Guérir » rend compte) a été déterminante. Elle m'a permis d'identifier mes **E**motions ce qui était le plus **L**ourd pour moi (la douleur de mes autres enfants), les ressources que je pouvais mobiliser pour me relever (ou comment je parvenais à **F**aire **F**ace)…

Ma formation de thérapeute **EFT** (Emotional Freedom Technics : techniques de libération émotionnelle) m'a permis de diminuer de façon significative l'intensité du stress traumatique et donc d'atténuer la souffrance qu'il génère, et ainsi libérer de l'énergie pour traverser le deuil.

La technique EFT m'a permis de traiter l'ensemble des blocages énergétiques corporels qui entretenaient les nœuds psychologiques : rumination, culpabilité, colère négative,…

L'**Holoénergie**, développée par le Dr Léonard Laskow (« Guérir par l'Amour ») a été un baume sur mes plaies intérieures : ces techniques très simples et très complémentaires de l'EFT m'ont permis de soigner et accompagner les champs bioénergétique, émotionnel, mental, intuitif, qui ont pu être altérés par le traumatisme. L'utilisation de la méditation, de la respiration et de l'intention reprennent les travaux issus de la physique quantique et des neurosciences. Très puissant !

La **logothérapie**, créée par Viktor Frankl, est une approche juste et nécessaire. Elle permet de travailler sur la crise du sens que génère le deuil, se traduisant souvent par un sentiment, très douloureux psychiquement, de « vide existentiel ». Je suis un être en quête de sens. Même si ma vie n'a plus de sens pour moi, la vie a un sens… Frankl m'a accompagné à sa façon vers mes cadeaux cachés.

Par l'ensemble de ces approches et outils, j'ai expérimenté la puissance de guérison de mes blessures les plus profondes.

Pour conclure

L'écriture de cet article a constitué pour moi une étape importante dans mon chemin personnel et professionnel. C'est en effet la première fois que je récapitule de façon synthétique un ensemble d'expériences et de recherches, souvent parlées, mais jamais écrites. Cela m'a demandé une relecture que j'ai parcourue plutôt paisiblement. Cette paix est un critère de discernement pour m'accorder aujourd'hui d'accompagner des personnes ou des équipes qui traversent un traumatisme.

Je développe ainsi ce type d'accompagnement dans ma pratique professionnelle, pour en faire bénéficier les plus blessés. Ce que je propose aujourd'hui au sein de l'institut maïeutis se retrouve sur le lien suivant :

http://www.maieutis.eu/bien-choisir-son-coaching-personnalise/traverser-un-deuil

Références bibliographiques

Pour finir, je vous propose une bibliographie des livres qui m'ont soutenu et nourri :

- Elisabeth KUBLER ROSS : « Accueillir la mort ». Editions Pocket-spiritualité
- Elisabeth KUBLER ROSS et David KESSLER : « Sur le chagrin et le deuil ». Editions Lattes
- François DELIVRE : «Le métier de coach ». Eyrolles. Editions d'organisation
- Boris CYRULNIK : «Quand un enfant se donne la mort ». Editions Odile Jacob
- David SERVAN SCHREIBER : Guérir ». Editions Pocket
- Lytta BASSET : « Sainte colère ». Editions Bayard
- Lytta BASSET : « Guérir du Malheur ». Editions Albin Michel
- Victor FRANKL : « Nos raisons de vivre ». Interéditions
- Elisabeth LUKAS : « La logothérapie ». Pierre TEQUI éditeur
- Gary CRAIG : « le manuel d'EFT ». Dangles éditions
- Jean-Michel GURRET : « L'EFT pour les nuls ».
- Léonard LASKOW : « Guérir par l'Amour » (holoénergie). Editions Valentine
- Christiane SINGER : « Derniers fragments d'un long voyage ». Editions Albin Michel

Le coaching d'expatriation pour sortir de nos préjugés, par Bruno Curnier, Hong Kong, Institut maïeutis Asie

Le Ministère des Affaires Étrangères estime que 2,5 millions de Français vivent à l'étranger (fin 2012, 1,6 millions étaient officiellement inscrits sur les registres consulaires). Dans un sondage récent réalisé par Toluna Quicksurveys pour Economiematin.fr, 43,6% des personnes interrogées déclarent être disposées à s'expatrier pour le travail.

Je fais partie de ces expatriés, ayant quitté la France en décembre 1984 vers le Royaume Uni. Vingt ans plus tard exactement, je décidai de refaire mes bagages comme si j'étais à nouveau pris de démangeaisons plantaires ! (selon la fameuse expression anglaise « to have itchy feet »). Je suis donc parti m'installer à Hong Kong en 2004.

Les raisons de mes deux départs sont multiples et variées mais très similaires sans doute à celles de beaucoup de ceux qui optent pour l'expatriation : envie de découverte, désir de relever de nouveaux défis, excitation à l'idée de vivre un nouveau départ, espérance qu'ailleurs ce sera mieux, attrait d'un environnement économique plus ouvert, convictions de trouver de meilleures opportunités professionnelles… peut-être même une forme de fuite en avant... Je vous laisse finir la liste tant on pourrait vraisemblablement trouver d'autres raisons.

Dans cet article, je me propose de faire une relecture de mes expériences, d'en analyser les différents stades émotionnels et d'expliciter ce qu'est devenue une offre à part entière, le coaching d'expatriation.

Peur et solitude

Lors de ma première expatriation (1984), j'ai souvenir d'avoir été confronté à une grande peur et une grande solitude. Ces émotions étaient renforcées par le fait que je ne dominais pas encore bien la langue, ce qui créait des difficultés et des frustrations aussi bien dans ma vie privée quotidienne que dans ma vie professionnelle.

Mon image sociale s'en trouvait altérée ; autrement dit, les masques que j'arborais en France ne fonctionnaient plus alors même qu'ils constituaient une certaine sécurité, ne fusse que dans la vie professionnelle.

La perception que j'avais de moi-même, voire même mon identité semblaient s'effriter : ne pouvant prendre part aux conversations, ne pouvant répondre avec concision et à propos aux questions qui m'étaient posées, mon identité s'était voilée, comme évanouie. Recourir à l'humour m'était devenu impossible tant les mots et les références me manquaient, sans même mentionner le fait que le tempo n'y était pas. Pire, je ne comprenais pas toujours les conversations locales, qu'elles fussent humoristiques ou sérieuses. J'avais l'impression d'être sur la touche à regarder la vie se dérouler devant moi tel un manège dont l'accès m'était interdit, tel un train dans lequel je ne parvenais pas à monter.

Dans de tels moments, il est particulièrement tentant de rechercher la compagnie de ses pairs, de ses compatriotes avec lesquels on peut retrouver ses codes de communications habituels, ses rituels sociaux et culturels bien établis. Voire en établir d'autres entre membres du nouveau club d'immigrés que l'on constitue alors. Autant d'aspects qui peuvent rassurer dans un premier temps mais qui conduisent rapidement au renforcement des frontières entre communautés locales, cloisonnant les personnes par nationalité. C'est sur la base de ces clivages que resurgissent voire qu'émergent des jeux psychologiques, sommes de préjugés négatifs et d'émotions d'inconfort insuffisamment travaillés pour être dépassés.

Appartenance, loi, histoire et exploits sportifs !

Ce sentiment d'absence d'appartenance renforçant le besoin de s'accrocher à son identité comme à une bouée de sauvetage, prend des formes quelquefois étranges et inattendues.

Par exemple, l'immigré a du mal à accepter de se conformer aux règles et aux lois locales, ayant un sentiment d'immunité. Autrement dit, il perçoit que ces lois ne s'appliquent pas vraiment ni complètement à lui. Il ira même jusqu'à contrevenir à la loi, ce qu'il ne ferait pas dans son pays d'origine. Juste pour réaffirmer son identité dans la différence, comme si la conformité allait l'engloutir.

Autre exemple singulier : certains documents administratifs prennent soudain une valeur affective disproportionnée (l'immigré préférant conduire avec son permis de conduire français illégalement plutôt que de l'échanger contre un permis de conduire local comme la loi l'exige dans la plupart des pays).

Il n'est pas rare non plus de voir une forme de chauvinisme reprendre le dessus. Alors même que l'on se croyait au-dessus d'une telle attitude, on se surprend à percevoir les commentaires des résidents à l'égard de son pays d'origine, ses traditions, son histoire, son peuple comme des attaques « ad nominem ». L'immigré se sent alors dans l'obligation de défendre sa nation, quitte à soutenir la pertinence de telles ou telles erreurs (voire horreurs) historiques commises par son pays.

Plus légèrement, on surprend ce même expatrié à s'intéresser aux tournois sportifs engageant des athlètes de son pays d'origine contre ceux du pays hôte, même si c'est un sport auquel il ne connait rien, ni ne s'y intéresserait autrement.

Nombre d'immigrés ne réussissent donc pas à dépasser cette phase. Leur expérience à l'étranger en souffre, et voilà ces expatriés qui se surprennent à désirer ardemment « rentrer au pays », lequel retrouve les couleurs d'un paradis… hélas parfois imaginaire.

« Ils sont fous ces Bretons ! »

En présence d'un groupe dont les us et coutumes sont différents des nôtres, il semble presqu'impossible de ne pas faire de comparaison. Ceci est assez naturel et démontre notre capacité d'observation.

Il est d'ailleurs fréquent qu'un expatrié au cours d'une conversation avec un homologue fasse un commentaire sur la différence entre la population locale et la population de son pays, y adjoignant une note de jugement critique. Le célèbre Obélix ne fait, bien sûr, pas exception à la règle lorsqu'il s'exclame « pauvre bête !» alors même qu'il comprend que les

concitoyens du cousin Jolitorax mettent de la sauce à la menthe sur le sanglier ! Notre Obélix national finit d'ailleurs par conclure « Ils sont fous ces Bretons » !

En tant qu'étranger, quel que soit le pays dans lequel j'ai vécu ou travaillé, je reconnais avoir eu parfois bien du mal à accepter certains comportements et choix de la population locale.

La théorie de la comparaison sociale

Ce phénomène est bien connu des psychologues qui lui ont donné le nom de ***« théorie de la comparaison sociale »*** (Léon Festinger, 1954) auquel s'adjoint le principe de ***« comparaison descendante »*** (Wills 1981). La vocation de ce principe est de permettre à la personne de se revaloriser (« je fais mieux que l'autre, je suis mieux que l'autre ») en critiquant son entourage (points de comparaison « descendante »).

À cela s'ajoute un travers bien connu des expatriés : celui d'essayer de faire changer, en vain, les gens du pays qui l'accueille.

Prenons un exemple, celui de l'espace personnel : Hong Kong est une des villes où la densité de population est la plus élevée au monde avec quelques 22 110 habitants/km² habitable (Paris étant la 28ème ville avec 21 196 habitants/km²). Or, les Chinois n'ont pas du tout le même besoin d'espace personnel que les occidentaux, ni ne manifestent la même attention à l'autre.

À cet égard, un Chinois entrera dans l'ascenseur avant même que les occupants n'en sortent, tout comme il montera dans une rame de métro avant que les passagers désireux de descendre n'aient le temps de le faire. Vous imaginez facilement les mouvements de foule aux heures de pointe !

Tout immigré récemment arrivé passera progressivement de la surprise, à la frustration, puis à la colère ; un jour ou l'autre il se retrouvera vociférant contre les Chinois, essayant de les forcer à comprendre que leur comportement est « bas de plafond, inefficace et malpoli… ». Je connais nombre d'expatriés qui, du fait de leur exaspération, sont partis en vaine croisade, tel un Don Quichotte décalé, pour faire changer les habitudes locales. Autant dire que ces petits événements alimentent bien des conversations lors de dîners entre « expats » !

De deux choses l'une : soit, après quelques tentatives, l'immigré capitulera et acceptera de fonctionner « à la chinoise ». Soit, il se maintiendra dans un mécanisme de défense, refusant à l'autre son droit à la différence (qui en l'occurrence est la norme dans le pays d'accueil). Choisir cette seconde option le conduira vraisemblablement à un stress intense qui colorera de façon négative son expérience à l'étranger.

L'illusion de perspicacité asymétrique et la dissonance cognitive

A ces réactions émotionnelles (peur, solitude, frustrations, colère) et psycho-comportementales (regroupement entre pairs, comparaison descendante) s'ajoutent, de façon répétée, des réactions qui résultent du raisonnement suivant : « Vous ne me connaissez pas mais, moi, je vous connais ».

Les psychologues sociaux appellent ce phénomène *« l'illusion de la perspicacité asymétrique »* (Pronin, Kruger, Savtisky & Ross 2001). Chacun se perçoit comme étant plus complexe, plus sophistiqué qu'autrui. Chaque personne pense alors que sa personnalité couvre une gamme plus étendue de traits de caractère que celle de l'autre (Sande, Goethals & Radloff 1988). Autrement dit chacun s'imagine avoir une plus grande palette de comportements et plus de perspicacité, donc être moins prévisible qu'autrui et simultanément en plus grande capacité de cerner les autres.

Plus l'environnement dans lequel nous nous trouvons est différent du nôtre, plus cette illusion de perspicacité asymétrique se renforce. Telle est mon expérience. Cela se manifestera par exemple dans des propos tels que : « Le problème qu'ont les Anglais, c'est… » ; « Les Chinois font tous… », « Les Japonais sont tous comme ça et ils pensent tous comme ça ». De telles généralisations nous conduisent naturellement à nous considérer supérieurs à ces Chinois, Japonais ou autres autochtones à bien des égards. Tendance fortement renforcée lorsque ces personnes ont du mal à s'exprimer dans la langue internationale dans laquelle nous communiquons (l'anglais) et dont la structure grammaticale n'a rien à voir avec celle de leur langue natale.

L'illusion de perspicacité asymétrique est par ailleurs liée à notre besoin de maintenir la cohérence interne du soi. Elle jouera avec d'autant plus de force que nous serons consciemment et inconsciemment confrontés à la peur de reconnaitre nos propres contradictions et incohérences voire à nos difficultés de les accepter. Sartre faisait dire à ses personnages de Huis clos « L'enfer c'est les autres ». Oui, en ce qu'ils nous révèlent ce que nous sommes et qui nous sommes devant la différence, notre propre différence qui nous est inconnue.

Afin de maintenir une certaine homogénéité du soi et de sortir de la dissonance cognitive, les individus auront souvent recours à des conceptions biaisées d'eux-mêmes et des autres : la cohérence est plus importante que la « vérité ». Afin d'éviter cette dissonance cognitive et retrouver la cohérence de ses choix de vie, de ses traditions et de ses coutumes, chacun aura tendance à préférer la critique vis-à-vis des comportements que l'on observera chez les habitants du pays hôte. D'ailleurs, plus la personne sera insécure, plus sa critique sera violente, soit vis-à-vis des autres, soit vis-à-vis d'elle-même.

Un de mes amis européens, ayant beaucoup voyagé mais n'ayant vécu que deux brèves expériences d'expatriation, lesquelles ne lui ont pas laissé un bon souvenir, aime à répéter : « Les voyages n'élargissent pas l'esprit, ils ne font que confirmer la véracité des préjugés ! ».

Est-ce là la simple démonstration de la pertinence de la théorie sociale et psychologique, ou encore un triste bilan pour mon ami ? Quel dommage, n'est-ce pas, de ne pas avoir réussi à dépasser cette conclusion ! C'est sans doute précisément-là que le coaching permet d'aller plus avant…

L'accompagnement de type coaching peut-il aider ?

La réponse est très clairement oui. Mais entendons-nous sur ce terme dans le contexte qui nous occupe…

Au-delà des coachings de prise de poste, de performance avec raffermissement de l'identité managériale, de régulation d'équipe, somme toute de démarches d'accompagnement orientées solutions très en vogue dans les pays anglophones (on n'analyse pas, on trouve des solutions tout de suite), je parle de **coaching** que je nommerai **d'expatriation**. À ma connaissance, ce n'est pas quelque chose qui existe en tant que tel. Il y a bien des instances de soutien administratif, de soutien technique d'apprentissage de langue, de compréhension culturelle éventuellement, mais pas d'espace d'accompagnement psycho-sociologique qui prend la personne en tant que sujet de son histoire. D'ailleurs, je pense que la plupart n'en verrait pas immédiatement l'intérêt. Et pourtant, de tels accompagnements ont pleinement leur place dans le panorama du coaching tant les besoins sont évidents, malgré le peu de conscience qu'en ont les expatriés !

Il s'agit par le terme de coaching d'expatriation de faire explicitement référence à l'accompagnement et au dépassement des phénomènes psycho-sociologiques que l'on rencontre lorsque l'on émigre pour une durée longue voire indéterminée.

Les chantiers du coaching d'expatriation

Cet accompagnement peut regrouper les domaines de travail suivants :

- La prise en considération des **impacts de la langue du pays** ou de la langue usitée dans les relations tant sur les comportements de la population locale, que des étrangers expatriés. Les apports de la sémantique générale (Watzlavick) mais aussi des neurosciences aideraient grandement la personne accompagnée à comprendre ce qui se joue dans le fonctionnement du cerveau, des liens entre émotions, comportements et ressentis corporels. À titre d'exemple, en matière d'impact grammatical sur le comportement, ne dit-on pas que l'humour des Allemands est plus lent que celui des Français ? Si le verbe est ce qui donne sa dynamique à une phrase et que celui-ci se trouve en fin de phrase, ce qui est le cas dans cette langue, n'est-il pas normal que l'Allemand rit une fraction de seconde plus tard que le Français ? C'est donc bien la syntaxe linguistique qui induit le comportement visible, nullement le comportement qui reflète une lenteur d'esprit !
- L'appréhension d'un **cadre de référence de la communication** pour interagir avec une meilleure intelligence de situation. Ici les apports de la Programmation Neuro Linguistique et de l'Analyse Transactionnelle permettraient un considérable gain de temps pour la personne accompagnée et lui donneraient des repères pour comprendre ce qui se joue dans les échanges et les relations.
- La **vulgarisation des croyances et des valeurs du pays** d'accueil, lesquelles constituent un fond d'écran gigantesque sur lequel se dessinent en superposition les attitudes des populations locales. Lorsque l'on sait que ce qui guide la personne est d'abord sa capacité de faire du sens (Viktor Frankl), que celui-ci se construit par un maillage étroit entre ce qu'il perçoit de la réalité (« L'invention de la réalité » et « La réalité de la réalité », Paul Watzlawick), ses croyances, ses valeurs, ses aspirations et espoirs, ses compétences et ses capacités, mais aussi ses peurs et ses limites, il paraît assez sensé de créer les conditions d'un dialogue avec quelqu'un d'autre que soi pour faire le tri.

- Le **développement d'une anthropologie** (façon de considérer l'homme) qui ne le résume pas à quelques comportements, us et coutumes, valeurs ou croyances. En matière d'accompagnement, la psychologie humaniste propose une vision dynamique de l'homme dans laquelle celui-ci s'organise autour de trois couches identitaires :
  - le prince, centre d'une énergie positive en partie inaliénable et dont les attributs sont le désir, le besoin, les ressources, la créativité, et l'art de la relation,
  - la partie blessée, espace de croyances limitantes et de souffrances générées par le manque de sens et les aléas de la vie non intégrés, laquelle se cache derrière
  - des masques sociaux utiles mais qui comportent deux écueils majeurs : celui de figer la personne dans des systèmes de défenses d'une part et d'autre part

d'induire une identification. Lorsque la personne s'identifie à ses masques, elle se meurt et crée les conditions d'une insécurité identitaire de fond.

L'avantage de cette représentation, c'est qu'elle élargit le regard de la personne accompagnée sur elle-même aussi bien que sur ceux qu'elle côtoie. Épictète disait au cinquième siècle avant Jésus Christ (rien de nouveau sous le soleil !) que ce ne sont ni les choses ni les êtres qui posent problème, mais le regard que nous portons sur eux. Cette anthropologie conduit à une réinterprétation très riche des situations traversées par la personne.

- La prise en compte de l'**équilibre émotionnel de l'accompagné** : je fais directement référence aux aspects que j'ai développés en première partie de cet article :
  - gestion des émotions négatives à l'arrivée dans le pays,
  - inconfort dû à la perte des masques sociaux ayant un impact lourd sur l'équilibre identitaire de la personne,
  - prise en compte des phénomènes de comparaison descendante et du principe de la différence asymétrique pour que cela ne devienne pas une attitude systématique reflétant la présence d'une défense psychologique. Cette défense psychologique va logiquement induire des sentiments de culpabilité puisque la personne sera confrontée à sa soudaine xénophobie, elle qui se défendait bien d'être « raciste »,
  - écoute, analyse et prise en compte du « syndrome de la valise » ou en quoi le désir de « rentrer au pays » constituerait un départ précipité vers un paradis perdu illusoire. Il y a des traversées du désert qui nous ouvrent la terre promise mais elles exigent de nous que nous apprenions à ne plus retourner dans l'Égypte de nos esclavages passés, faites de nos croyances limitantes, de nos peurs et de nos limitations contingentes.
- L'**équilibre du projet de la personne** dans sa mise en œuvre : l'espace de coaching d'expatriation sera aussi l'occasion de visiter la cohérence des projet professionnel et projet personnel. Bien sûr, au moment de l'expatriation, la dimension professionnelle prend souvent le pas sur la dimension de vie personnelle, qui devient le parent pauvre de la démarche. Mais cette prédominance de l'espace professionnel peut vite devenir une drogue aux effets pathogènes si elle est maintenue dans la durée.

Points de repère méthodologiques

En matière de pédagogie, le coaching d'expatriation que je pratique se fait dans les règles de l'art : partir de ce que vit la personne, prise en compte de son « ici et maintenant » professionnel, faire évoluer ses perceptions en partant de son cadre de référence en y maillant celui qui est local et reprise des principaux chantiers que j'ai décrits.

Il reste néanmoins évident que l'on peut faire sans, que l'on peut réussir son expatriation sans avoir recours à un coach pour cela ! Chacun trouvera le plus souvent ses propres ressources pour faire face à ce qu'il a désiré : s'adapter dans un contexte étranger. Le dialogue avec ceux qui se présenteront à lui se mettra en place au travers de toutes les relations que

la personne développera dans son environnement. Elle saura sans doute trouver ses solutions.

Pour autant, l'avantage d'avoir recours à un professionnel de l'accompagnement qui a vécu ce genre d'expérience, c'est que ce dernier a renforcé la conscience de son expérience à l'étranger en la passant au crible de son professionnalisme en matière de relation d'aide.

Le coaching d'expatriation : un humanisme affectif moral ?

Je souhaiterais terminer cet article en m'inspirant du livre de la sociologue Valérie Brunel (« Les managers de l'âme ») en positionnant le coaching d'expatriation comme un humanisme affectif moral, approche que cette sociologue appliquait à la tendance actuelle du développement personnel…

En se positionnant comme une recherche pratique et centrée sur le vécu de ce qui peut augmenter le bien-être et l'adaptabilité de l'individu, le coaching d'expatriation s'inscrit dans une tradition d'humanisme affectif.

- D'**humanisme**, au sens où il fait de l'homme le sujet de son histoire et croit au progrès humain, où il milite pour la prise en charge par l'individu de lui-même, où il postule la liberté humaine, la nécessité de faire un choix conscient et authentique de ce que l'on veut être - et celle de trouver en soi un sens authentique à sa vie.
- **Affectif**, parce qu'il s'inscrit dans une recherche des sentiments, du vécu et de l'épanouissement, où il valorise l'affectivité, l'expansion du champ de conscience, l'ouverture de son intériorité à autrui (le « self-disclosure » en anglais) comme menant à une désaliénation et à une croissance personnelles. C'est parce qu'il rencontre une intersubjectivité ouverte et confiante que l'individu peut renforcer son estime de soi-même, réaliser son potentiel et agir de manière adaptée et non défensive.

À ce titre, le coaching d'expatriation est certes psychologique mais il est aussi moral.

Conclusion personnelle

Après bientôt 30 ans de vie à l'étranger, j'ai arpenté cahin-caha ce chemin d'adaptaton qui ouvre le cœur, mais ce fut parfois bien difficile. Un accompagnement m'aurait certainement rendu la route moins rocailleuse et moins sinueuse.

Aujourd'hui, à la suite de ma formation au coaching au sein de l'institut **maïeutis**, je prends un réel plaisir à la mise en œuvre d'accompagnement d'expatriés avec le souci de sensibiliser mes clients à la beauté et à la richesse de telles expériences à l'étranger, comme espace de croissance existentielle.

Références bibliographiques

- « Social Beings. A core motives approach to social psychology. » Susan T Fiske 2004. Sa traduction en français « Psychologie Sociale », Susan T Fiske (édition de Boecke).
- « Une logique de communication », « l'invention de la réalité », « La réalité de la réalité », « Le langage du changement », Watzlawick, Editions Points Essais
- « Le constructionisme social, une introduction », K, Gergen
- « Le coaching interculturel », Philippe Rosinski, Dunod
- « Les managers de l'âme », Valérie Brunel, Editions la découverte

- « TA today », Ian Stewart et Vann Joines, Edition Lifespace. Sa traduction en français « Manuel d'Analyse Transactionnelle » InterEditions
- « Sources et ressources de la PNL », Antoine Pina, InterEditions
- « Choisir sa vie », Josiane de Saint Paul, InterEditions
- « Être l'auteur de sa vie », Michelle Noëlle, InterEditions
- « Du désir au plaisir de changer », Françoise Kourilsky, Dunod
- « The will to meaning », 1969, 1988 Pinguoin Book, Sa traduction en français : « Nos raisons de vivre », Viktor Frankl, InterEditions

La tribune managériale « post moderne » de l'institut

Un « Management Post Moderne » qui repose sur des valeurs et nos façons de travailler, par Jérôme Curnier

Trois facteurs m'apparaissent dans la vie socioéconomique de ce XXI^{ème} siècle :

1. Ce qui compte le plus n'est pas ce que l'on fait ni ce que l'on sait produire mais la façon dont on s'y prend. Dans une économie globale, il n'est plus possible de réussir grâce à la valeur des produits ni des services, puisque, tôt ou tard, mieux, moins cher, plus performant sera disponible sur le marché. La différenciation par le marketing et le produit ne suffisent plus.
2. Parallèlement, la notion de zone personnelle semble avoir disparu dans ce monde hyper connecté : tout peut faire l'objet d'un mail, d'un tweet, être « posté » sur YouTube. On peut voir tout ce que font les gens et la manière dont ils le font. Lorsque nous sommes dans une telle proximité les uns des autres et d'extimité (contraire de l'intimité), il est nécessaire de réactiver notre sens moral. Dans ce monde interconnecté, n'importe quel petit groupe peut contribuer à l'édification du bien commun ou le contraire. Il nous faut enraciner nos entreprises et nos gouvernements dans ce qui est durable : les valeurs humaines.
3. Enfin la reconnaissance mutuelle demeure un besoin qui peut littéralement cannibaliser tous nos efforts. Or comme les sauts technologiques de travail collectif ont été plus rapides que nos capacités à les intégrer, ce sont nos façons de coopérer qui sont entièrement à revoir, en y intégrant d'authentiques moyens de répondre à ce besoin de reconnaissance mutuelle, condition d'une coopération saine et durable.

Performance durable reposant sur des valeurs

La clé d'une performance durable portera de plus en plus sur le savoir être et la façon dont on fait les choses, voire sur le sens qu'on y adjoint. De plus en plus les entreprises prennent conscience que les valeurs, lorsqu'elles sont incarnées par les personnels conduisent à une performance durable, et constituent une authentique stratégie pour établir des relations solides de coopération tant en interne qu'en externe avec clients et fournisseurs.

Le fonctionnement du monde interconnecté et interdépendant d'après Dov Seidman (dans son ouvrage « How ») repose sur deux formules mathématiques de son cru :

- (Technologie + Passion humaine) x (Idées « fausses » + « mauvaises » Valeurs) = divers Extrêmes et Dysfonctionnement global
- (Technologie + Passion humaine) x (Idées « justes » + « bonnes » Valeurs) = Stabilité globale et Prospérité durable

Il y a deux constantes dans ces formules : la connexion technologique qui ne diminuera jamais et la passion humaine pour le progrès et l'amélioration de la vie.

A ces constantes s'ajoutent deux variables : nos idées sur le monde et les valeurs. Les idées « justes » et la mise en œuvre de « bonnes » valeurs engendrent stabilité globale. Or, nous traversons aujourd'hui une crise des modes de vie occasionnées par nos relations à nous-même, aux autres et à notre environnement, tout cela reposant sur une crise de valeurs, lesquelles sont à réinventer en partie.

Ce dont nous avons réellement besoin, c'est de repenser les relations qui sous-tendent nos systèmes et modes de vie. Or résoudre une crise de mode de vie, cela revient à changer notre mode de vie !

Sachant que tout comportement est guidé par des valeurs, le plus important est donc de distinguer celles qui sont conjoncturelles de celles qui sont durables. Cette distinction est cruciale. Les relations entretenues par des valeurs conjoncturelles incitent à n'évaluer que ce qui est disponible ici et maintenant. Elles mettent l'accent sur ce que l'on *peut* ou *ne pas* faire dans une *situation donnée*. Comme le rappelle Frankl, lorsqu'une personne traverse un vide existentiel, cela provient toujours peu ou prou de ce qu'elle a perdu le contact avec ce qu'elle *devrait* faire et qui donne sens à sa vie. Les valeurs durables insistent donc sur ce que l'on *devrait* ou ne *devrait pas* faire dans *toutes les situations*. Ces valeurs nous connectent avec ce que nous avons au plus profond dans notre identité d'êtres humains (comme par exemple l'intégrité, l'honnêteté, la vérité, l'espoir, la créativité, le don de soi, etc.). Ces valeurs touchent directement à notre façon de vivre et de faire ce que nous faisons (i.e. le « Comment »), voire du sens que nous donnons à cette vie, non pas ce que nous faisons en tant que tel.

Or nos comportements économiques ont toujours eu une dimension morale et reposent eux aussi sur des valeurs. La technologie ne s'est pas contentée de nous interconnecter, elle nous a aussi rendu interdépendants sur le plan moral. Nous avons aujourd'hui besoin d'entreprises durables dans le sens où leur gouvernance repose sur des valeurs pérennes pour l'humain et donc respectueux pour l'environnement.

Évolution du leadership

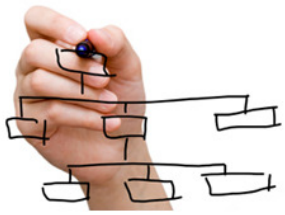
Cela a des conséquences sur le plan du leadership. Dans l'économie actuelle du savoir, les informations et les idées sont infinies, (cf. Marc Halévy in « L'Age de la connaissance »). Google se charge de les distribuer gratuitement. On passe donc d'un leadership du « commander et contrôler » à celui du « connecter et collaborer ». Autrement dit renoncer à avoir du pouvoir *sur* les gens, déployer son pouvoir *pour* les gens en lançant des vagues de nouveaux comportements au travers d'une nouvelle éthique.

Classiquement, en management, on peut **forcer** les personnels à adopter tel comportement (via un système de punition), **motiver** (via un système de carotte/bâton, ce qui s'avère finalement très cher dans la mesure où chaque comportement recherché devra être canalisé par des règles donnant lieu à des comptes d'apothicaires infernaux) et enfin **inspirer**. Alors que coercition et motivation sont extrinsèques (viennent de l'extérieur), l'inspiration est intrinsèque (vient de l'intérieur). Les personnes inspirées ont un objectif qui est plus important qu'elles-mêmes, ce que Frankl nomme l'auto-transcendance. Ces personnes sont guidées par des valeurs qu'elles estiment fondamentales.

Il ne suffit donc pas d'avoir de bons comportements mais l'inspiration qui va avec. Jim Collins parle de ces leaders comme étant de type 5 : ils disposent d'une vision ambitieuse pour leur entreprise et la vocation de celle-ci, et de modestie et d'humilité

personnelles. Lorsque ces derniers réussissent, ils disent en regardant par la fenêtre que les circonstances ont été favorables ; s'ils échouent, ils se regardent dans la glace pour voir ce qu'ils n'ont pas fait suivant les règles de l'art. Lorsque les leaders plus courants s'expriment, il est classique d'entendre des propos contraires : le miroir pour leur réussite (leur succès dépend d'eux), la fenêtre pour leurs échecs (leur faillite, du contexte).

Évolution induite des organisations



Si le leadership passe du management de type contrôle et motivation à celui de l'inspiration, la structuration des organisations doit suivre la mutation correspondante : après l'aplatissement de l'organigramme qui est le plus facile à mettre en œuvre, il convient d'élaborer et faire grandir une culture d'entreprise susceptible de développer les comportements adéquats sur la base de valeurs humaines et la diminution des méthodes anciennes d'ordres et de contrôle.

Le seul différenciateur sera la qualité et la profondeur de l'humanité de chacun. Mais il ne suffira pas de proclamer son humanité, encore faudra-t-il la vivre !

Ce que l'on constate, c'est que les entreprises qui ont fait ce choix d'un mode de fonctionnement humain avec des leaders inspirants adoptent beaucoup plus vite de nouvelles idées, sont plus innovantes, ont de meilleur taux de fidélisation de leurs clients, ont moins de turnover.

Pour adopter cette approche du comment (faire et être) plutôt que du quoi (faire et produire), il convient de s'interroger sur la raison pour laquelle nous travaillons. Il ne s'agit plus de faire les choses *pour* être reconnu ni *pour* réussir mais de les faire *en adoptant* une posture différente *et* de réussir (éventuellement). Les leaders inspirants savent que la valeur réelle et durable n'est obtenue qu'en recherchant une chose plus grande qui fait la différence dans la vie des autres. Là est en grande partie la valeur du mot SENS.

Références bibliographiques

- « How », Dov Seidman, Dunod
- « La fin du management », Gary Hamel, Vuibert
- « L'âge de la connaissance », Marc Halévy, M2 Editions
- « De la performance à l'excellence », Jim Collins, Village Mondial
- « Nos raisons de vivre », Viktor Frankl, InterEditions

Les dieux du Management ou quand la mythologie donne du sens à nos pratiques managériales, par Marie-Rachel Jolivet

Les dieux du Management est le nom donné au cycle de formation que j'ai créé avec Michel Ganansia, Véronique Bessonnat et Pascale Vernetti, inspiré par les travaux d'Hercule[3]. Dans ce programme, Hercule est proposé comme l'archétype du jeune manager fraichement sorti de l'école et les douze travaux symbolisent le parcours qui lui permettra d'évoluer en conscience vers un management responsable et coopératif.

De quelle mythologie parlez-vous et en quoi la mythologie peut-elle encore intéresser les managers à l'époque du web 2.0 ?

Nous avons choisi la mythologie gréco romaine dans la mesure où elle fait partie du socle culturel français. Ne dit-on pas « fort comme Hercule, beau comme Apollon.. ». Et j'observe un regain d'intérêt pour l'Antiquité, voyez le nombre de films, de séries, de documentaires qui sortent depuis quelques années sur cette époque.

Dans son livre « La fin du management » Gary Hamel s'applique à démontrer que le management est en voie d'extinction.

Ce que dénonce Gary Hamel c'est la permanence d'un modèle quasiment inchangé depuis un siècle, en dépit des bouleversements sociétaux et du besoin de mettre en place de nouveaux modèles. En utilisant la mythologie comme support, nous réalisons un saut dans le temps et nous changeons de niveau pour prendre conscience de la nécessité, quelle que soit l'époque, de déployer son intelligence plutôt que sa force, de coopérer plutôt que d'abuser de son pouvoir statutaire, d'inventer de nouvelles voies plutôt que de répéter les vieilles recettes.

Ce titre « Les dieux du Management » n'est-il pas à contre-courant ? Le management serait-il l'apanage des dieux ?

[3] Par commodité, pour cette formation, nous avons choisi de conserver les noms de la mythologie romaine, Hercule étant plus connu qu'Héraclès. Dans cet article, j'utiliserai les noms grecs, avec lesquels je suis plus familière. Pour les équivalences entre les noms grecs et romains, se reporter à l'ouvrage d'Edith Hamilton « La Mythologie » aux éditions Marabout.

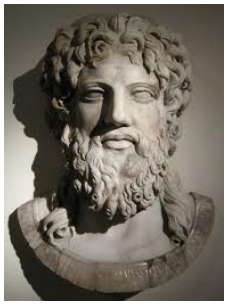
La mythologie en général dans laquelle les dieux jouent un rôle prépondérant[1], permettaient à nos ancêtres de comprendre le monde qui les entouraient et le sens de leurs actions en leur proposant des leçons de vie, souvent sous forme de métaphore. Qu'arrive-t-il à Narcisse, amoureux de son reflet dans l'eau ? Il en oublie de boire et de manger, prend racine au bord de l'eau et finit par se transformer en fleur qui portera son nom.

Aujourd'hui le « manager de droit divin » est celui qui s'appuie uniquement sur sa position hiérarchique. Et l'on en retrouve tous les travers dans la mythologie, c'est cela qui est fascinant.

Dans la mythologie les hommes sont manipulés par les dieux. Si le manager se prend pour un dieu, qu'est ce qui va l'empêcher de devenir autocratique ?

L'analogie fonctionne. Souvent, les collaborateurs se sentent manipulés par leur hiérarchie comme les hommes par les dieux de la mythologie, à cause du pouvoir statutaire. Les choses sont lentement en train de changer. Parallèlement, j'observe une résistance très forte face à la dissolution du pouvoir hiérarchique. Cela implique beaucoup de souffrance et de paradoxes sur la nature du management.

Cela veut dire qu'ils doivent partager le pouvoir ?



Non, mais l'exercer autrement, c'est ce que montre l'histoire de Prométhée : qu'arrive-t-il lorsqu'un patron refuse de soutenir ses cadres dans l'accomplissement de leurs missions ?

En résumé : Zeus (le « patron » des dieux) refuse de donner le feu aux hommes. Prométhée dérobe le feu sur l'Olympe et le donne aux hommes. Zeus le condamne à se faire éternellement dévorer le foie par un aigle, enchainé au Mont Caucase. Bref, en butte à l'autocratie, et pour la bonne cause, un cadre désobéit et il est puni par le patron.

C'est un appel à la désobéissance ?

Non, à la collaboration ! Dans l'épisode du jardin des Hespérides, Héraclès croise sur son chemin Prométhée attaché au rocher au moment où l'aigle monstrueux arrive pour dévorer son foie. Que fait Héraclès ? A-t-il peur de Zeus en voyant le châtiment de Prométhée ? Non ! Il décoche une flèche à l'aigle, puis délivre Prométhée malgré l'interdiction divine. Prométhée délivré lui donne alors la clé pour accéder au jardin et le moyen d'en rapporter les pommes. Autrement dit, pour accomplir sa mission, Héraclès a dû se passer de l'accord de son hiérarchique. Et dans le stage, nous détaillons les qualités qu'a dû acquérir Héraclès pour réussir sa mission, désobéir ne suffit pas !

[1] Les dieux ne sont pas les uniques créatures mythologiques. Il en existe bien d'autres : les Titans, les Centaures, les Parques…. Par exemple, Prométhée, est un Titan.

Est-ce qu'il suffit de dire aux managers « je vous explique le mythe de Prométhée » pour les faire changer?

Je ne vais surement pas leur dire *« je vous explique l'histoire de Prométhée pour vous dire ce qu'il faut faire ! »* Quand je leur raconte cette histoire, ils y trouvent le sens dont ils ont besoin. Ensuite je les invite à réfléchir : « Qu'est-ce que cette histoire vous apprend ? Est-ce que vous voyez un lien entre ce qui arrive à Prométhée et ce qui a pu vous arriver ou arriver à des personnes dans votre entourage ? »

Donc à eux de réfléchir en s'inspirant du mythe. Ça parait compliqué…

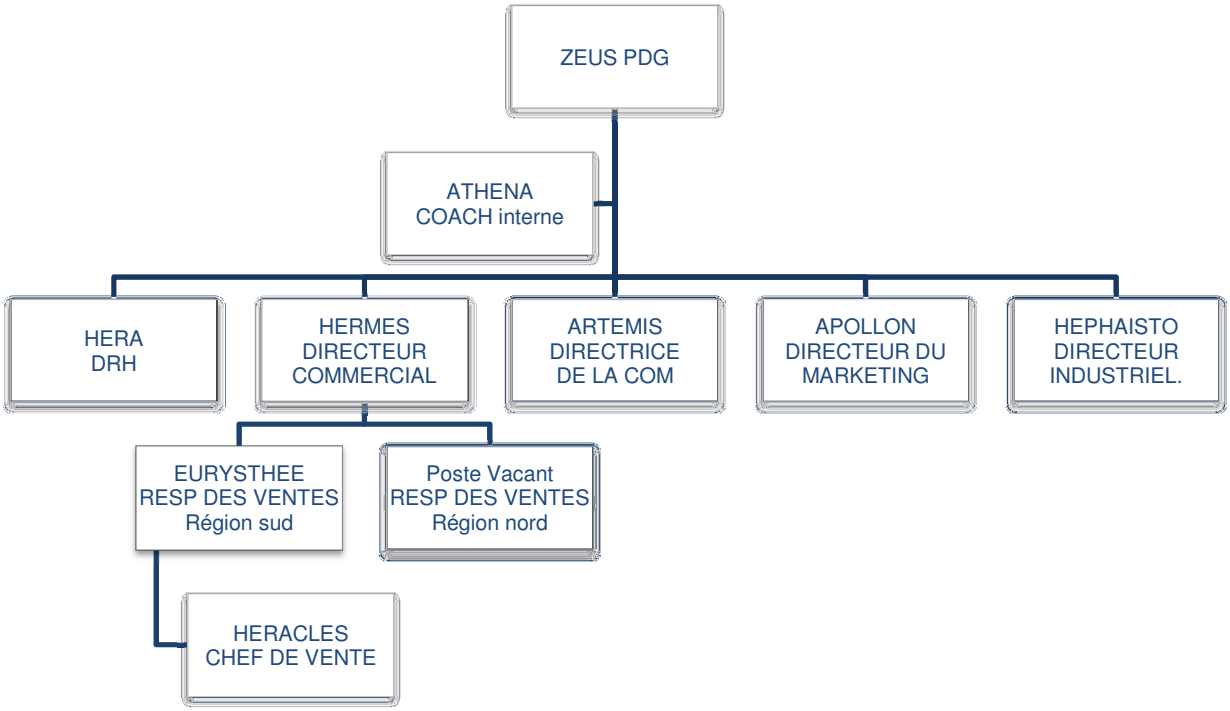
La force vient du fait que chacun trouve sa propre réponse en se mettant à distance. Le processus de mise à distance est d'autant plus efficace que les participants élaborent une réflexion individuelle et collective sans se mettre en cause personnellement. Il est plus facile de critiquer Zeus que soi-même ou son patron ! Ce que nous leur proposons, c'est de tirer les leçons des situations mythologiques, puis de trouver, en regard, les comportements qui leur permettront de remporter leurs propres défis tout en assumant les risques et la responsabilité de leurs actes.

Vous avez un exemple concret pour illustrer votre méthode ?

Le premier travail d'Héraclès est de tuer le Lion de Némée, un monstre terrifiant. Accepter de confronter ce qui nous terrifie chez l'autre pour en faire une force est un des messages de cette session. Nous recevons des messages de participants qui témoignent de l'efficacité de cet enseignement, ils utilisent un langage « codé » qu'ils élaborent pendant le stage en s'appropriant les métaphores présentes dans le mythe du style *« je me suis mis dans la peau du lion »* ou bien *« j'ai trouvé sa griffe »* c'est réjouissant !

Est-ce que vous conseillez cette approche à tous les managers ?

Au départ nous pensions que ce programme s'adresserait aux managers débutants. Or nous avons constaté que des managers confirmés ont trouvé un intérêt soit à rafraîchir leur vision du management en faisant cette cure de jouvence qu'est le parcours d'Héraclès, soit à jouer le rôle des dieux dans l'organigramme que nous proposons pour saisir les enjeux de l'abus de pouvoir.



En conclusion, vous diriez ?

Une fois de plus, je rapporte le témoignage d'un manager femme *« j'ai appris à adapter mon comportement, j'ai une meilleure connaissance de la mythologie et en plus je me suis bien amusée ! ».* Nous proposons de conjuguer apprentissage, culture et plaisir… Et cela concerne aussi les formateurs !

Références bibliographiques

- « La Mythologie », Edith Hamilton, éditions Marabout.
- « Les douze travaux d'Hercule », Christian Grenier, éditions Pocket Jeunesse (j'insiste sur l'édition car c'est la plus intéressante. Qu'il s'agisse d'une collection pour lecteurs à partir de 11 ans ne doit pas rebuter le lecteur sensiblement plus âgé : c'est en achetant le livre pour un de mes neveux que j'ai découvert le potentiel de ce mythe pour les managers que je formais)
- « La Mythologie pour les nuls », Yves papin, Gilles Van Heems, Amy H. &, Christopher W. Blackwell, éditions FIRST (très bonne introduction à la mythologie que je recommande chaleureusement, au-delà du livre de référence d'Hamilton sur lequel on ne peut faire l'impasse)