

Préface

Comment la *Gestalt* m'a aidé à devenir Président Directeur Général d'AREVA Med

Je n'ai pas oublié les arbres, les chênes en particulier, observant chacun de mes passages et veillant sur moi tandis que je parcourais deux fois par jour les six kilomètres qui séparaient mon école de la cabane insalubre dans laquelle je vivais au fond des bois.

Comme aujourd'hui, j'aimais si viscéralement les arbres que, parfois, je les prenais et les serrais dans mes bras comme s'ils avaient été de chair. L'écho de leur énergie dans mon corps était une source vitale. Au cours de mes trajets quotidiens, j'avais l'impression de sauter d'un arbre à l'autre mais en restant sur le sol comme si, dans l'instant, l'énergie de celui que je croisais m'accompagnait jusqu'à celle du prochain.

Je n'ai pas oublié non plus les adultes malades avec lesquels je vivais, les hurlements, les coups de poings et de feu, le sang et la barbarie, les situations d'urgence et le danger auxquels je devais faire face à la cabane.

Au lieu de faire l'expérience plus ou moins consciente des Autres, comme tant d'enfants de mon âge, j'ai fait, par substitution, l'expérience énergétique des pins, des chênes, des arbousiers, du houx, des fougères et de tout ce que mon corps était capable de ressentir.

Bien plus tard, j'ai compris que, pendant mes jeunes années, j'avais massivement compensé par la nature. J'ai également compris à quel point ma

conscience du caractère éphémère de la vie était avérée et comment celle-ci pouvait s'éteindre en une fraction de seconde. J'ai aussi compris l'origine de ma conscience précoce et si fine du temps qui passe et de l'importance du moment présent.

Après avoir quitté à seize ans – avec l'aide d'Autres à qui je dois beaucoup et à force de travail sur moi – ce monde insupportable dans lequel j'étais arrivé, j'ai progressivement transformé colère et violence en énergie de croissance et de développement.

Poussé par une soif de connaissance insatiablement nourrie par la peur de retomber dans l'indigence et la précarité, j'ai peu à peu transformé l'énergie de la survie en énergie pour la vie et suis passé du statut d'ouvrier à celui de PDG.

Basé à Washington entre 2007 et 2015, j'ai également été à l'institut de *Gestalt*-thérapie de Cleveland-Ohio et suis devenu *Gestalt*-thérapeute.

Mais alors, comment se pourrait-il que cet attrait pour la *Gestalt* soit le fruit du hasard ? Comment se pourrait-il que je n'appréhende pas directement ses fondements existentialistes – basés sur la dynamique relationnelle, le ressenti et l'importance extrême accordée à la réalité de l'instant présent – à la lumière, si j'ose dire, de mon chemin personnel et de mes expériences.

Aussi, bien au-delà des singularités de ma propre histoire, comment se pourrait-il que l'ancrage humaniste de la *Gestalt* ne raisonne pas lui aussi fortement chez d'autres, malgré des parcours si différents pour chacun.

Et qu'en fut-il donc de ma posture de dirigeant et de *leader* dans les organisations où des responsabilités me furent confiées ? Dans cet environnement parfois tellement complexe où sentiment d'urgence, logique de compétition et disqualification des autres s'exacerbent parfois, comment se pourrait-il que nos expériences ajoutées aux apports de la sociologie, des sciences humaines – à ceux de la *Gestalt* précisément – ne représentent pas un enjeu fort, susceptible de participer concrètement à l'amélioration des relations interpersonnelles et au succès des entreprises ?

À titre d'exemple, je me souviens clairement de cette période aux États-Unis où, en 2010-2011, je dirigeais les négociations pour l'acquisition d'une société texane. Je ressens encore le niveau de grande inquiétude des collaborateurs, à quel point et comment il m'aura fallu « écouter et honorer ce qui était présent tant pour eux que pour moi », percevoir et appréhender les sensibilités de chacun, comprendre les écarts culturels, la différence des visions et, comment il m'aura fallu accueillir ces personnes exactement là où elles se trouvaient,

préoccupées et inquiètes pour leur avenir. C'est certain, la *Gestalt* m'a aidé ! L'acquisition fut accomplie avec succès, la société prospère et aucun des employés ne l'a quittée à ce jour.

Nos histoires nous tricotent de mille et une façons et il y a évidemment une frontière nette entre psychothérapie et management des personnes dans les organisations. Mais force est de constater que j'utilise quotidiennement les principes humanistes de la *Gestalt* pour m'efforcer d'avoir une influence positive au sein des systèmes dans lesquels j'interviens.

L'enjeu des relations interpersonnelles n'est-il pas plus crucial aujourd'hui que jamais ? La part des sciences humaines mériterait assurément de croître dans l'éducation, dès le plus jeune âge. Agir importe plus que tout et « l'agir en conscience », guidé par les principes gestaltistes, apparaît éminemment plus fondamental encore pour tenter de transformer positivement le monde.

Une contribution à cet « agir en conscience » est humblement visée ici par les auteurs quand, sur le socle commun d'expériences gestaltistes incarnées et sur les bases d'apports théoriques, ils nous invitent à cheminer concrètement à leurs côtés au plus près de personnes et d'organisations toutes animées, malgré l'adversité, par un désir accru de bienveillance, d'humanité et par un besoin de performance auquel la *Gestalt* pourra largement contribuer.

Patrick Bourdet

Ex-PDG dans l'industrie, *coach* de dirigeants, *Gestalt* thérapeute,
consultant expert en développement des personnes et des organisations
Auteur du *best-seller Rien n'est joué d'avance*
(Avec Guillaume Debré, Fayard, 2014)

Introduction

Le management du ^{xxi}e siècle est celui de l'intelligence collaborative

Vous avez entre les mains le premier ouvrage traitant des interventions de consultants gestaltistes dans les entreprises ou les organisations.

Jusqu'à présent une certaine réserve entourait ce type d'interventions alors que nombre de consultants, *coachs*, conseillers de direction accompagnant des acteurs clé de l'entreprise s'inspirent de la *Gestalt*, affichant grâce à elle des résultats significatifs.

On voit se développer une nouvelle culture qui répond au besoin urgent de replacer l'homme au centre de la création de valeur ajoutée.

Les consultants gestaltistes se sont longtemps abrités derrière un certain anonymat de leur méthode, de crainte qu'elle ne soit réduite qu'à une pratique thérapeutique, préférant apparaître comme des *coachs*, des conseillers de direction, des acteurs de la médiation ou de la cohésion d'équipe plutôt que comme des *Gestalt*-consultants. En ne distinguant pas la spécificité de leur méthode parmi celles pratiquées par leurs confrères, ils rendaient la *Gestalt* invisible.

C'est pourquoi un tel livre était nécessaire.

Notre ambition est de montrer comment, avec une base semblable, ce que les uns ont appliqué à la relation thérapeutique en cabinet, les autres l'ont appliqué à l'efficacité opérationnelle et décisionnelle, au dépassement des peurs pour la réussite économique ou au management de collectifs qui s'enlisent dans les tensions.

Des *Gestalt*-consultants acceptent, pour la première fois, de dévoiler leur « laboratoire », leurs échanges préparatoires, leurs raisonnements, pour montrer comment ils obtiennent leurs résultats. Vous découvrirez donc, dans les chapitres de ce livre, les dessous de la méthode. Nous commencerons en partageant quelques-unes des interventions les plus courantes auprès des managers et des dirigeants.

S'il n'y a pas encore longtemps on demandait au dirigeant comme au manager de savoir garder un cap, de formuler un objectif, de connaître la feuille de route de chacun et de la contrôler avec doigté pour remplir sa fonction, désormais son horizon s'est élargi bien au-delà de ces attentes.

Nous sommes passés d'une société d'obéissance à une société du gouvernement de soi qui accentue la responsabilité de l'individu avec le corollaire émotionnel que cela représente.

L'arrivée des nouvelles générations « connectées » et le développement de technologies collaboratives impulsent des transformations importantes au monde du travail. Mais ces changements ne sont pas garants d'une organisation plus performante.

Pour stimuler la créativité et relever le défi de l'innovation, le dirigeant ou le manager du XXI^e siècle devra :

- ▶ construire une vision fédératrice pour motiver ses collaborateurs ;
- ▶ pratiquer un management d'influence en rupture avec l'autorité traditionnelle ;
- ▶ favoriser l'apprentissage permanent et stimuler la collaboration ;
- ▶ mettre en œuvre une communication efficace et encourager la transparence ;
- ▶ capitaliser sur ses compétences relationnelles : empathie, pédagogie, intuition, souplesse ;
- ▶ co-construire le sens du travail avec les membres des équipes ;
- ▶ être lui-même un *leader* inspiré pour une entreprise inspirante.

On sait désormais que ces talents ne résident pas dans une seule personne, quelque impressionnants que soient ses diplômes et son expérience. C'est dans l'intelligence collective et l'intelligence collaborative que se trouvent les nouvelles ressources de l'entreprise et les nouveaux talents d'équipe requis pour faire face à la compétition mondiale et opérer de vrais *breakthrough*.

Parmi ses ancêtres, la *Gestalt* inclut l'initiateur des travaux sur la dynamique des groupes dont découle la majeure partie de nos approches en termes

de cohésion d'équipe et de déploiement collectif de la créativité. Le groupe, sa vie ainsi que sa mort nécessitent une expertise que la *Gestalt* revendique à juste titre par l'expérience accumulée dans le domaine du travail de groupe. La *Gestalt* est donc en bonne place pour relever les défis de l'entreprise et des organisations. Cet ouvrage vous en donnera également un aperçu.

Notre ambition est de partager avec vous des moments de notre quotidien de consultant, de *coach*, de formateur ou de médiateur gestaltiste de manière concrète et vivante. Nous allons donc vous raconter des histoires vraies, dans l'espoir que vous arriverez à vous reconnaître dans l'une ou l'autre d'entre elles. Grâce à quinze auteurs vous allez découvrir ce qu'est « pratiquer et vivre la *Gestalt* en organisation » (petites entreprises ou très grandes, nationales ou internationales, publiques ou privées).

Pour préserver la confidentialité certains éléments ont été transformés. Toutes les histoires vous sont présentées dans une synthèse propre à la compréhension du message de chacun des chapitres. Il manque certains éléments dont le « dépliage » alourdirait le propos inutilement. Vous ne saurez donc pas tout de ce qui a été entrepris à chaque intervention : un magicien ne vous dévoile pas tous ses secrets. Un peu de mystère vous invitera peut-être à découvrir la *Gestalt* en l'expérimentant vous-même après nous avoir lus.

Ce livre n'a pas vocation à être exhaustif sur les concepts qui sous-tendent notre action et notre réflexion. Quelques-uns, directement utilisés dans les situations décrites dans chaque chapitre vous seront expliqués plus largement dans la partie théorique en fin d'ouvrage. Dans un souci de partage et de proximité, nous utiliserons le moins possible ces mots « ésotériques » qui sont l'apanage d'une discipline où les spécialistes se comprennent entre eux. Nous tenterons plutôt de les illustrer par des situations concrètes propices à vous les faire saisir.

Il s'agit pour nous de partager une passion, un mode d'existence singulier qui trouve sa pertinence dans le monde d'aujourd'hui. Et, qui sait, le découvrant, vous donner envie d'adopter une attitude gestaltiste ?

La *Gestalt* se focalise sur « le comment » plus que sur « le pourquoi » des choses. C'est pourquoi le terme processus est le maître-mot de nos interventions. Afin qu'il ne soit pas qu'un concept ou un modèle, nous avons pensé qu'il serait pertinent de vous ouvrir notre propre « cuisine » et de vous faire participer de l'intérieur à ce qui nous a habités tout au long de cette écriture à plusieurs plumes. Un chapitre entier est consacré à ce sujet.

C'est le bazar et c'est tant mieux ! La Gestalt, levier de l'engagement...

Il vous donne un exemple concret de processus, celui de notre propre aventure de groupe dans l'écriture de ce livre. Ce que nous faisons avec nos clients, nous l'expérimentons aussi sur nous-mêmes. C'est une forme de dévoilement au service de votre découverte personnelle et, nous l'espérons, de votre compréhension de la *Gestalt* en organisation.

Chaque chapitre étant une histoire à part entière, vous pouvez lire ce livre dans l'ordre que vous voulez. Chaque histoire retrace, par la description de la situation d'intervention, les processus gestaltistes à l'œuvre. Les auteurs vous offrent ainsi une palette variée : *coaching* individuel ou d'équipe, formation, médiation, management, conseil stratégique ou accompagnement du changement qui représentent le quotidien de bon nombre d'entre vous.

Nous commencerons notre parcours en nous interrogeant sur ce qu'est l'acte de manager, plus conçu comme un art que comme une science. Une réflexion qui embrasse largement tous les contextes professionnels qui nous préoccupent. Puis une ex-DRH nous dévoilera son expérience de la *Gestalt* à l'occasion d'une restructuration. C'est une situation de plus en plus largement partagée, vécue souvent comme chaotique. Cette ancienne DRH devenue consultante nous raconte comment, dans ce chaos, chacun a pu puiser dans ses ressources pour en faire une opportunité de transformation. Suivront plusieurs chapitres sur le *coaching* gestaltiste dans une variété de contextes : *coaching* de dirigeants, gestion des conflits, analyse de pratiques, gestion de transition, accompagnement du changement, etc. À chaque fois, les auteurs vous aideront à pénétrer dans l'aventure gestaltiste de l'accompagnement individuel ou d'équipes avec une posture de *coach*, de superviseur, de médiateur ou plus simplement en tant que manager à l'intérieur d'un service RH.

Nous vous proposerons ensuite une réflexion approfondie sur le thème de la créativité, un concept central en *Gestalt*, présent en filigrane dans tous les chapitres et offrant au lecteur un *focus* singulier enrichi de quelques notions issues de recherches scientifiques afin que vous puissiez voir à quel point ces recherches vont dans le même sens que ce que la *Gestalt* apporte depuis un demi-siècle.

Les auteurs souhaitent aussi sensibiliser le lecteur à d'autres aspects de leur travail, ceux dans lesquels la *Gestalt* se combine avec d'autres outils. Non pas qu'il s'agisse, tout à coup et dans une approche syncrétiste, d'agréger ensemble des outils qui n'ont pas grand-chose à voir ensemble. Il est plutôt question d'appréhender comment une technique ou un outil seront utilisés de manière gestaltiste. C'est donc la singularité de la posture qui sera

mise en lumière. Que l'on parle d'intelligence émotionnelle, de métaphores ou de co-développement, vous découvrirez ce que les gestaltistes en font quand ils interviennent en entreprise ou en organisation, en *coaching* ou en formation.

Nous terminerons l'ouvrage par un peu d'histoire et de théorie : d'où vient la *Gestalt*, ses racines philosophiques psychanalytiques et psychologiques, ses influences zen et artistiques, les fondateurs iconoclastes ou inconnus de cette approche et leurs intentions. C'est un petit aperçu d'anthropologie et d'éthique qui vous fera saisir ce qui sous-tend fondamentalement notre pratique. Que ce soit notre vision de l'homme, les valeurs que nous partageons, comment nous nous formons et ce qui nous fait advenir gestaltistes, vous aurez des clés de compréhension pour entrer dans ce monde de la *Gestalt* qui vous rendra, peut-être un jour, grand service si vous devez choisir un consultant pour vous-même, vos équipes ou votre comité de direction.

À l'origine, la *Gestalt* était utilisée principalement par des thérapeutes. La deuxième – voire la troisième – génération des personnes qui ont fréquenté les instituts de formation et les écoles s'est aventurée à l'intégrer dans un modèle appliqué à l'entreprise.

Nous sommes donc des pionniers en la matière. La méthode a fait ses preuves en thérapie, elle les fait de plus en plus dans le contexte de l'entreprise : nous sommes nombreux à y intervenir comme consultants, managers, formateurs, médiateurs, éducateurs et dirigeants.

La tâche que nous nous sommes fixée est maintenant de le faire savoir.

Yolande du Fayet de la Tour

Présidente de la S2CG

