

## **Le coach gestaltiste, un spécialiste du contact**

Gestalt est un mot allemand qui vient du verbe *gestalten* : "mettre en forme, donner une structure". Le Gestaltiste est un spécialiste du contact : l'idée est de repérer comment une personne entre en contact avec elle-même, avec les autres, avec son environnement. Il s'agit de mettre en lumière ce contact, ses ruptures, ses résistances, afin d'en prendre conscience et bien sûr de l'améliorer.

Un coach gestaltiste va donc aider son client à développer ses capacités relationnelles :

- en coaching de développement, il l'aidera à mieux vivre un savoir être en contact dans son environnement professionnel.
- en coaching stratégique, on travaillera davantage l'influence, le leadership, la qualité de contact avec une équipe. On abordera le groupe ou l'entreprise comme un organisme avec lequel le coaché est en interaction.
- en coaching de résolution, on se focalise le plus souvent sur une difficulté récurrente. On ne recherche pas le pourquoi, mais plutôt le comment cela se passe, ici et maintenant. Un travail en profondeur mettra probablement en lumière un syndrome de répétition, une résistance par exemple, qui empêche le bon déroulement d'une situation professionnelle.

La Gestalt s'inscrit dans le courant des approches existentielles, c'est-à-dire privilégiant le "vécu" de l'homme (son existence) plutôt que sa nature (son essence) : l'homme se définit par les actes qu'il pose, il n'est pas que victime de son histoire, de son héritage ou de son environnement.

Cet article est centré sur le coaching et n'aborde donc pas le thème de la thérapie, terrain d'origine de la Gestalt. Après un bref historique, étudions les concepts principaux de cette approche, ses outils les plus connus puis ses domaines d'application, en particulier dans le secteur des entreprises et des institutions.

### **I) Bref historique**

La Gestalt a été élaborée à partir des intuitions de Friedrich Perls (familièrement appelé Fritz), psychanalyste juif d'origine allemande, émigré à l'âge de 53 ans aux Etats-Unis. En 1951, sous la triple signature de Perls, Hefferline et Goodman, paraît le livre fondateur de ce nouveau courant, sous le titre : "Gestalt-thérapie : excitation et croissance de la personnalité humaine". Après une période de maturation, la Gestalt a connu aux Etats-Unis un développement rapide, en particulier en Californie.

Perls est mort en 1970 ; des membres du groupe fondateur, comme Laura Perls, sa femme, ou des Gestaltistes de la seconde génération permirent de développer cette approche, en particulier ses fondements théoriques. L'Institut de Cleveland devint le fer de lance de la Gestalt-O.D. (Organization and Development) et propose toujours audits, séminaires, et formation de consultants ou de coachs.

En Europe, l'implantation de la Gestalt s'est d'abord réalisée en Allemagne, où l'on compte plusieurs milliers de professionnels, dans les domaines de la formation, de la consultance et du coaching.

En France, à partir de 1971, plusieurs animateurs, formés aux Etats-Unis, proposent des séminaires basés sur la Gestalt. Les professionnels français se connaissent peu et vont individuellement se former aux Etats-Unis ou au Canada.

Le début des années 80 permet un développement et un début d'organisation de la Gestalt dans notre pays. Ce mot allemand, à la prononciation difficile dans notre langue ("Guéchtalt"), occupe désormais une place importante dans le vocabulaire psychosociologique. En 1981, Anne et Serge Ginger ouvrent l'Ecole Parisienne de Gestalt, qui, à ce jour, a formé plus de 1 000 Gestalt-praticiens. Les domaines d'application de cette approche en France sont en pleine expansion, en particulier pour le coaching.

Etudions ensemble quelques concepts fondamentaux de cette approche.

## II) Qu'est-ce que la Gestalt ?

Nous avons vu que la Gestalt peut se définir comme l'art du contact. Elle met l'accent sur la conscience de ce qui se passe dans le moment présent, sur le plan corporel, affectif, intellectuel, et social. Elle cherche moins à expliquer l'origine de nos difficultés qu'à expérimenter le changement. A la place du "savoir pourquoi", elle valorise le "savoir comment", mobilisateur de changement.

Quatre concepts me semblent fondamentaux :

### 1) Le cycle du contact

Il s'agit du cycle de contact-retrait, c'est-à-dire de la manière dont un besoin émerge à notre conscience, se développe, trouve satisfaction puis s'estompe, pour laisser place à un nouveau besoin ; c'est du moins le déroulement idéal. Ainsi, pendant que j'écris cet article, la "figure dominante" est le plaisir intellectuel que je ressens à mettre en forme mes idées. Mais si une vertèbre me signale que je suis mal assis et devient douloureuse, la sensation physique deviendra prépondérante ; le cycle de l'écriture va s'arrêter, inachevé, et je vais me lever pour me détendre : un nouveau cycle de besoin va se dérouler, dont j'espère qu'il ne sera pas interrompu à son tour, par exemple par un coup de téléphone.

Perls et ses collaborateurs ont mis l'accent sur quatre phases du contact :

- le "pré-contact" : dans le flux permanent de mes sensations, de mes besoins, un stimulus précis devient soudain la figure qui sollicite mon intérêt ; elle se détache alors du fond, comme un acteur de théâtre qui passe à l'avant-scène. C'est l'émergence d'un nouveau besoin ;
- la "prise de contact" est la phase active au cours de laquelle je choisis de satisfaire ce besoin ; je monte mon énergie pour passer à l'action. Dans mon exemple, je choisis de me lever et d'aller me promener pour ménager mon dos ;
- le "plein contact" : pendant cette phase, je suis en harmonie avec mon besoin ; il y a cohérence entre ma perception, mon choix, la réalisation ;
- le "post-contact" est la phase de retrait : ma demande est satisfaite, je "digère" mon action et vais redevenir disponible pour une nouvelle Gestalt ou pour boucler celle que j'ai momentanément interrompue.

Chez une personne saine, le cycle des Gestalts se reproduit dans un mouvement continu et ascendant, source de croissance.

## 2) Les résistances

Dans la pratique, de nombreuses Gestalt restent inachevées. Le coach est attentif au déroulement de ces étapes de satisfaction de nos besoins et en repère les blocages, les arrêts, les répétitions, les sauts.

Perls définit le névrosé comme "une personne qui s'adonne d'une façon chronique à l'auto-interruption". L'état de tension provoqué par l'inachèvement des Gestalts bloque le développement de l'être humain et ses capacités d'adaptation à l'environnement.

	confluence	introjection	projection	rétroflexion	déflexion
les autres (l'environnement)		↓	↑		↙ ↓
frontière-contact	↖ ↗ ↖ ↗			↘ ↙	
moi-même (l'organisme)		↓	↑		↓ ↘

© Serge Ginger, 1987

Les principales résistances sont :

• *l'introjection* : si je me contente d'avalier sans mâcher des éléments extérieurs, je garde en moi des corps étrangers, non digérés. L'introjection consiste donc à avaler "tout rond" des idées, des principes qui vont distordre la perception de mes vrais besoins. C'est le domaine des "il faut, on ne doit pas, il n'y a qu'à". L'éducation repose en partie sur des introjections, mais la personne saine et adulte a digéré ces principes inculqués pendant l'enfance : elle critique une idée avant de l'adopter, comme un gourmet croque et mastique une pomme avant de l'avalier. Débusquer mes introjections me permet de ne pas me lancer dans des Gestalts non satisfaisantes et de ne pas dépenser toute mon énergie à essayer de maintenir ensemble des corps étrangers à l'intérieur de mon système.

*Je pense à Paul, ce chef d'entreprise qui sentait la nécessité de rester le dernier, le soir, dans son bureau. Une séance centrée sur le "comment il laissait son agenda déborder" lui a donné l'occasion de débusquer une introjection : son père, lui-même chef d'entreprise, lui avait transmis le modèle du capitaine qui quitte le dernier son navire ; "remâcher l'introjection" lui a permis de ne plus partir systématiquement le dernier, mais de préférer être le premier arrivé, ce qui correspond mieux à son rythme biologique et lui donne une meilleure efficacité. Il ne s'agit donc pas de détruire une idée qui lui correspond ("un manager travaille beaucoup") mais d'adapter une introjection non pertinente ("il faut quitter l'entreprise le dernier") à une réalité biologique ("j'aime me lever tôt").*

• *la projection* : Perls la définit comme l'inverse de l'introjection. Elle consiste à attribuer à l'environnement des éléments qui viennent de moi-même. Ainsi, je peux raccourcir cet article "pour ne pas lasser le lecteur", alors que c'est moi qui suis fatigué. Les projections faussent mon adaptation à l'environnement, inhibent ma créativité. Par exemple, je pense que je ne peux pas prendre d'initiative professionnelle parce que mon supérieur ne le supporterait pas, alors que c'est moi qui ai de l'agressivité envers lui.

*Valérie est venue me consulter car elle se sent rejetée de son équipe de travail, essentiellement masculine. Un travail de créativité, dans lequel elle dessine tous ses collègues par des "objets fumeux", selon son expression (nuages, fleur fanée, assiette vide), lui fait prendre conscience de son hostilité envers ses collègues. Ce ne sont pas eux qui la rejettent, mais sa méfiance envers les hommes qui envenime la situation. Valérie projette sa colère sur l'équipe et pense "qu'on lui en veut !"  
Un travail d'expression émotionnelle lui permet de mettre à distance un vécu douloureux de son adolescence. Quelques mois plus tard, elle me dira avec le sourire : "être la seule femme dans cette équipe comporte de nombreux avantages... "*

- *la confluence* : dans cette résistance, il n'y a plus de différence entre moi et mon environnement. Les besoins qui émergent ne sont pas les miens. La confluence bloque le cycle du contact, en ne permettant pas que, dans la phase de pré-contact, une figure personnelle émerge ; elle empêche également l'accès au temps du retrait, indispensable à l'assimilation et à l'émergence d'une nouvelle Gestalt. Dans une équipe, une personne à tendance confluyente s'exprime majoritairement au pluriel : "nous avons des difficultés avec les techniciens, nous voulons repeindre la cafétéria, etc." ; elle supporte difficilement les "fins de cycle", c'est-à-dire la période nécessaire de reprise de distance avant le partage d'une nouvelle action. Dans le secteur commercial, elle ne distingue plus clairement les besoins de son entreprise de ceux de son client.

*Pierre est un excellent second. Il est toujours dans l'ombre de son supérieur, applique consciencieusement toutes les consignes, émet très rarement des idées personnelles. Tout semble aller bien jusqu'à l'accident cardiovasculaire de son supérieur hiérarchique, ce qui le promeut "tête de file" selon son expression. Stressé par cette responsabilité inattendue, il reporte son besoin de confluence sur sa secrétaire et semble incapable de prendre une décision par lui-même. En quelques mois, la situation se dégrade. Le Directeur de l'entreprise lui prescrit du coaching : nous mettrons plusieurs séances à déjouer le piège ! Car en acceptant cette démarche décidée par son patron, Pierre reste "dans le désir de l'autre " et ne prend pas en compte son véritable besoin. Le jour où Pierre décide de continuer le coaching, mais en groupe car cette démarche lui semble plus riche, la situation se remet en mouvement.*

- *la réflexion* : elle consiste à se faire à soi-même ce que l'on voudrait faire à d'autres. Par exemple, je me mords les lèvres plutôt que d'agresser verbalement mon interlocuteur. Cette interruption du cycle du contact, lorsqu'elle est trop souvent répétée, est la porte ouverte à toutes les somatisations.

- *la déflexion* : c'est une forme particulière de réflexion qui consiste à détourner mon énergie de sa cible première ; c'est une manœuvre d'évitement. Ainsi, je préfère casser un cendrier plutôt que d'exprimer directement ma colère ou, sans intention volontaire, j'ai un accident avec le véhicule de l'entreprise au lieu d'exprimer mes difficultés actuelles.

Tous ces mécanismes de résistance ont leur utilité : il peut être sage de griffonner d'énervement sur un papier plutôt que de sortir son agressivité contre son patron ; la pathologie apparaît lorsque ces mécanismes s'installent d'une façon répétitive, non adaptée, car ils bloquent l'ajustement créateur et le déroulement fluide des cycles contact-retrait.

Il s'agit là de ruptures répétées du cycle de contact ; je souhaite cependant insister sur l'idée "qu'aller jusqu'au bout d'un cycle" n'est pas un but en soi.

Ainsi Bluma Zeigarnick <sup>1</sup> a montré en 1927, dans une expérience désormais classique, qu'une tâche inachevée laisse dans le souvenir une trace plus importante. Elle demandait à des enfants d'accomplir une vingtaine de travaux manuels sur une journée : certains pouvaient être achevés et d'autres non. Une semaine plus tard, les travaux inachevés

---

<sup>1</sup> Psychologue russe, élève de Kurt LEWIN en Gestalt-théorie.

étaient remémorés deux fois plus souvent que les autres. Cet "effet Zeigarnick" est souvent utilisé, dans les médias par exemple lorsque la "pause publicité" intervient au moment clé du feuilleton !

Il peut être sage de s'arrêter dès la phase de pré-contact, c'est-à-dire de ne pas s'engager dans l'action lorsque l'environnement ne s'y prête pas ou parce que son besoin pourrait nuire à d'autres, parce que de nouvelles priorités émergent, etc. L'éducation, par exemple, est un apprentissage à ne pas assouvir tous ses désirs, dès qu'ils émergent.

### 3) La frontière-contact

La Gestalt s'intéresse aux échanges entre une personne et son environnement. Une situation ne peut être étudiée sans son contexte ; le cycle de contact n'est pas un système clos mais un processus ouvert, en échange permanent avec l'extérieur. Le coach gestaltiste a l'attitude du douanier qui observe à la frontière, et régule le flux permanent des échanges entre pays.

Nous pouvons observer divers mouvements de marchandises :

- Certains pays ne réalisent que des importations ; ils n'ont pas la capacité d'exporter, parce que le monde va trop vite, parce que leur production ne semble pas bonne. Nous savons que leur économie sera rapidement asphyxiée ou mise sous tutelle.
- D'autres pays sont très méfiants et ne laissent entrer un camion qu'après l'avoir longuement fouillé ; chaque voyageur est un espion potentiel. Les échanges sont rares, les files d'attente très longues.
- Certains n'ont pratiquement plus de frontière et sont à la merci de toute agression ; ils importent, sans prudence, des marchandises qui pourraient se révéler toxiques.
- D'autres encore ont des frontières tellement rigides que rien ne transite, ni dans un sens, ni dans l'autre.

Mais une frontière n'est jamais unique ; elle suppose un ajustement à la frontière de l'autre et la vigilance du douanier est fonction de la nationalité du voyageur qui arrive. Ainsi, la "libre circulation" accordée aux citoyens de l'Union Européenne n'est pas applicable à ceux de pays plus lointains.

Ces exemples illustrent ce que nous appelons le "travail à la frontière-contact". La peau est également une bonne illustration de ce concept : elle limite l'organisme, le contient, le protège mais elle permet les échanges (respiration, transpiration), les sensations (chaleur, douleur), elle est l'interface entre moi et mon environnement.

La Gestalt favorise cet "ajustement créateur" à notre frontière-contact pour nous aider à développer le maximum d'échanges harmonieux avec notre environnement. Elle nous pousse à expérimenter des pistes nouvelles, minimiser nos défenses lorsqu'elles se montrent inadaptées, ou les renforcer lorsqu'elles ne nous protègent pas suffisamment.

#### 4) Les polarités

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

La Gestalt nous propose de développer simultanément les polarités opposées : loin de me figer dans le "juste milieu", je cherche à étendre "l'éventail de mes possibles" dans l'exploration de mes capacités opposées mais complémentaires. Ainsi, je suis un homme plus complet, capable d'échanges plus riches, si je développe, en plus de mes caractéristiques dites "viriles" (goût de la performance, de l'exploration, etc.), des qualités de sensibilité, d'écoute, de chaleur - que l'on attribue traditionnellement à la femme. De même, le funambule trouve son équilibre dans le mouvement, par la grandeur de son balancier.

*C'est ainsi que j'ai eu l'occasion de travailler avec une équipe de vendeurs automobiles, fiers de leur agressivité commerciale et de leur "négociation à la hussarde", sur le thème de ce que serait une équipe mettant en avant ses qualités d'esthètes de l'automobile ("ah, la douceur de ce tweed pour les sièges !") et de sensibilité dite "féminine" (écoute attentive, douceur, etc.). Des années plus tard, le Directeur commercial me parle encore de l'impact positif de ce coaching d'équipe, à la fois sur le chiffre d'affaires et sur l'ambiance entre commerciaux.*

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

Mais un ensemble de concepts n'a d'intérêt que si nous en précisons les modalités d'application ; c'est l'objet du chapitre suivant.

### **III) Quelques outils et techniques**

La Gestalt est souvent davantage connue par ses techniques que par ses concepts fondamentaux. C'est normal car les techniques, parfois spectaculaires, sont plus faciles à décrire, dans les médias par exemple ; mais cela peut donner une image parfois un peu superficielle de cette approche. Rappelons que les exercices ne sont que des moyens pour mettre en œuvre les concepts fondamentaux de la méthode, au service du développement des personnes, des équipes et des entreprises.

## 1) L'awareness

Il n'y a pas de traduction de ce mot anglais : "to be aware" signifie être au courant, être conscient de... L'awareness est donc la prise de conscience globale du flux permanent de nos sensations physiques, de nos idées, de nos sentiments. Cet outil est la "lampe de poche" qui nous sert à éclairer le flot incessant des figures qui se détachent du fond, c'est-à-dire des besoins différents qui se succèdent et vont enclencher (ou non) un cycle de satisfaction de nos besoins.

L'awareness est cette attention à mon vécu interne comme à mon environnement, qui m'aide à trouver le meilleur ajustement entre mes besoins et les possibles que m'offrent les circonstances. Percevoir par exemple que mon corps se crispe, me donne conscience qu'une situation me devient pénible et que je peux choisir de m'y soustraire ou chercher à la modifier.

*Un chef d'entreprise, attentif à ce qui se passe en lui et autour de lui, attentif par exemple aux micro-gestes des personnes qui l'entourent, percevra plus vite un climat social qui se détériore, une conjoncture qui se modifie ("tiens, l'arrivée de ce nouveau produit ne crée pas les mêmes réactions chez nos clients..."), etc.*

## 2) L'expérimentation

L'expérimentation est un outil original et performant du dispositif gestaltiste. Le coaché ne se limite pas à une narration de sa difficulté mais il est souvent invité à "mettre en acte" son thème, ici et maintenant. De nombreux supports peuvent être alors proposés :

- Le "hot seat" est probablement l'outil le plus connu de la Gestalt pratiquée par Perls. Le client, en venant s'asseoir sur "la chaise chaude" manifeste son désir de s'impliquer ; en face de lui, une "chaise vide" offre une place symbolique où il va pouvoir projeter un personnage imaginaire, une facette de sa personnalité, un élément de son environnement.

De nos jours, un coussin, un vêtement, ou tout autre objet choisi dans la salle de coaching, est parfois utilisé comme objet transitionnel à qui le client donne vie pour incarner une interrogation, extérioriser une émotion, préciser un ressenti. Je vais utiliser une poubelle pour amplifier ce dont je veux me débarrasser, un coussin pour mettre en acte mon besoin de tendresse ou ma colère, une paire de lunettes pour symboliser ce que je ne veux plus voir dans ma vie. Favorisant une mobilisation corporelle, stimulant l'imaginaire, ces supports ont pour but d'aider le client à sortir des sentiers battus, à explorer le "comment il agit" au lieu du "pourquoi de ses actes".

- Le "monodrame", inspiré du psychodrame morénien, permet au client de jouer lui-même les différentes facettes de la situation qu'il travaille ou les différents personnages de son environnement. Il sera successivement lui-même, puis son collègue pour une difficulté professionnelle - ou sa tête puis son cœur, pour un dialogue sur une difficulté de choix.



L'expérimentation a pour but d'augmenter l'awareness du client, lui apporter un éclairage nouveau, contourner une résistance par trop invalidante, etc. Cette expérimentation est inventée par le coach, à chaud, en fonction de la réalité apportée ici et maintenant par le client ; il n'y a donc pas de "catalogue" de jeux ou exercices préfabriqués à sortir d'une boîte à outils, mais une "co-création" permanente entre le praticien et son client.

### 3) L'amplification

Cet outil est la mise en pratique du concept des polarités, c'est-à-dire l'élargissement de notre "espace du possible". Le coach facilite la mise en lumière d'un sentiment caché, propose d'amplifier un micro-geste dont souvent le client n'a pas conscience.

- Coach : *"Que fait votre main à l'instant ?"*
- Client : *"Elle se crispe nerveusement..." (awareness)*
- Coach : *"Pouvez-vous amplifier ce geste ?" (amplification)*  
ou bien *"Pouvez-vous faire parler votre main ?" (monodrame symbolique).*

L'important n'est pas de reproduire le contexte exact de la situation, mais au contraire, dans le cadre privilégié et sécurisant d'une séance, de se donner l'autorisation d'explorer ce qui, "au dehors", ne peut pas être exprimé ou vécu ; et cela, afin d'avoir une vue globale de la difficulté et favoriser l'émergence de solutions inédites.

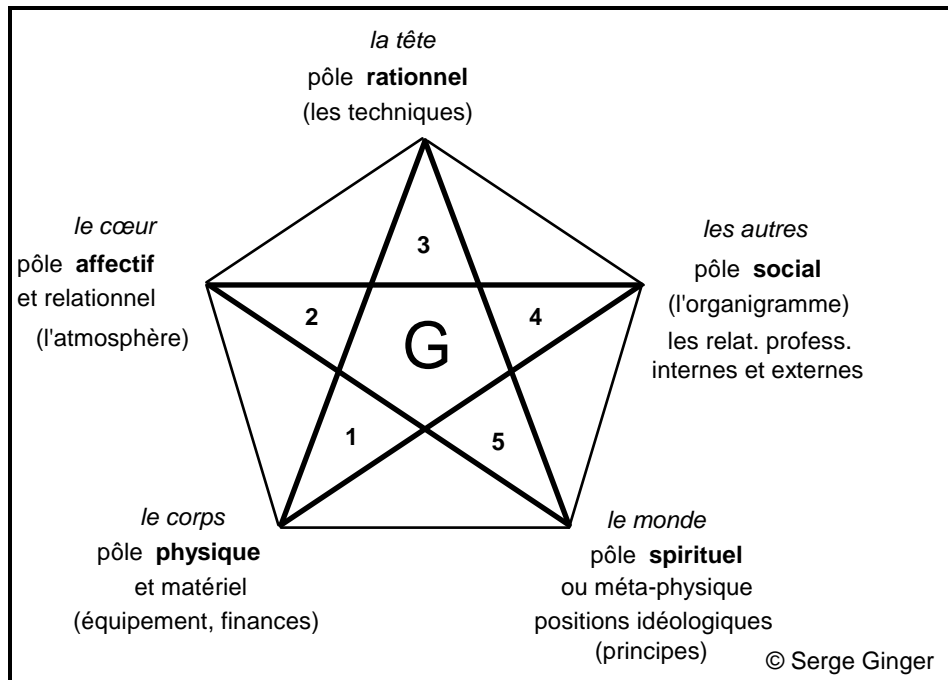
### 4) L'approche pluridimensionnelle

La Gestalt est parfois qualifiée d'approche corporelle ou émotionnelle. C'est une vision un peu réductrice, qui s'explique par le côté spectaculaire de certains travaux : la colère, le désespoir peuvent parfois s'extérioriser avec panache. La Gestalt, centrée sur le processus de contact entre un sujet et son environnement, intègre une vision multidimensionnelle de l'Homme.

Serge Ginger utilise une représentation symbolique avec l'étoile à cinq branches, le "Pentagramme", image traditionnelle de l'homme, avec sa tête, ses deux bras et ses deux jambes. Ces cinq branches représentent pour lui :

- la dimension physique : le corps, la motricité, le dynamisme ;
- la dimension affective : le cœur, les sentiments ;
- la dimension rationnelle : la tête, les idées, l'imaginaire, la créativité ;
- la dimension sociale : la relation aux autres, le culturel ;
- la dimension spirituelle : l'homme dans son environnement, la quête de sens, l'éthique.

Transposé à un organisme, une équipe ou une entreprise, ce Pentagramme peut être dessiné ainsi :



Chaque culture, chaque entreprise, chaque individu, développe plus ou moins chacune de ces branches ; ainsi, notre monde occidental valorise parfois les qualités "de tête" au détriment de celles "du cœur". Les outils de la Gestalt, par exemple l'expérimentation ou l'amplification, cherchent à rééquilibrer ces différentes facettes.

Le Pentagramme de Ginger est également utilisé comme outil de diagnostic par les coachs gestaltistes. Une équipe de travail, une usine, est alors considérée comme "un organisme" en relation avec son environnement (la concurrence, les fournisseurs, etc.), avec une frontière-contact ; nous parlons alors de socio-Gestalt. Le Pentagramme permet de repérer d'éventuelles difficultés, d'esquisser un projet de changement, de remobiliser une équipe.

*Je me sers du Pentagramme pour aider mon client à se focaliser sur un axe lorsque je note une tendance à la dispersion. Jacques est créateur d'entreprise et propriétaire de plusieurs brevets industriels. Il répète le même type d'échec : ses idées sont brillantes, l'entreprise connaît une montée en puissance rapide, puis tout s'effondre par défaut de management. Je lui propose de consacrer une séance par branche du Pentagramme pour mettre en lumière les causes de ses échecs. Il réalise que les deux pointes basses de l'étoile sont sous-développées. Il ne s'intéresse guère au pôle physique, c'est-à-dire aux besoins d'équipement que la croissance génère, ainsi qu'au pôle spirituel, c'est-à-dire à un véritable projet d'entreprise, avec une vision à moyen terme, qui permettrait de souder une équipe.*

#### IV) La situation en France du coaching gestaltiste

Les coachs qui utilisent la Gestalt dans leur pratique forment un groupe aux frontières mal définies.

Il y a ceux qui la mettent en avant, comme ce consultant qui propose aux chefs d'entreprises : "Avec la Gestalt, mobilisez vos ressources humaines ! ". La Gestalt est alors présentée comme un art, une méthode pédagogique, un modèle descriptif de ce qui se passe dans le contact ou un outil favorisant la communication.

*Ainsi dans le secteur de la grande distribution, je me sers de la Gestalt comme un outil de coaching permettant de fluidifier les relations, par exemple entre un client mécontent et un chef de rayon : repérer comment se déroule le cycle de contact, comment les protagonistes mettent en place des résistances, travailler sur la peur ou l'agressivité avec le concept des polarités, permet à mon client de développer ses qualités relationnelles. Mon exigence de travailler sur le "comment" et sur "l'ici et maintenant" permet d'éviter le piège traditionnel de la formation, à savoir de donner des "recettes" de communication, que le stagiaire s'empresse d'oublier !*

Une autre population de coachs est formée par ceux qui préfèrent "s'avancer masqué" et qui, sans changer l'intitulé de leur activité, le coaching stratégique par exemple, ont trouvé un outil performant pour dynamiser leur pratique ; tel Monsieur Jourdain, leurs clients font de la prose, pardon, je voulais dire de l'awareness sans le savoir. Cette approche, par la souplesse et la pertinence de son mode d'intervention, par son regard porté sur le "pour quoi" finaliste au lieu du "pourquoi" causaliste, donne aux managers une "mise en perspective" différente et créative de leur vie professionnelle.

Le coaching d'équipe permet à un groupe d'améliorer son "rendement" en diminuant les sources de conflits stériles, en favorisant la cohésion par une meilleure qualité d'échanges ; la Gestalt est alors focalisée, soit sur l'individu, pour lui permettre de développer au mieux ses potentiels (coaching en groupe), soit sur le groupe vécu comme une entité, avec sa dynamique, son environnement (coaching de groupe). Cette régulation d'équipe par un coach gestaltiste est en rapide extension.

## **V) En guise de conclusion ...**

Nous avons vu que les domaines d'application de la Gestalt sont nombreux : coaching de développement, de stratégie, de résolution, coaching d'équipe. La Gestalt, par sa lente implantation en France, échappe aux effets de mode qui placent parfois telle approche sous les feux des projecteurs, attirent les apprentis sorciers en recherche de techniques "presse-bouton", et disparaissent à la prochaine annonce miracle. C'est une chance qui a permis un enracinement, à la fois de la théorie, de la formation des Gestalt-praticiens et de la supervision professionnelle des coachs, unanimement considérée comme indispensable.

Les limites de cette méthode sont celles que donne l'environnement : l'entreprise n'est pas un lieu de thérapie. Le coach est donc centré sur le développement des personnes, en s'appuyant sur leurs ressources, en mettant en lumière des comportements, en favorisant une prise de conscience du présent. Le "travail sur l'éthique" est donc indispensable pour le coach afin de ne pas mélanger les registres ; un exemple entre mille : si un stagiaire me demande comment explorer un "mal être" dont il a pris conscience lors du coaching, je donne l'adresse de plusieurs collègues chez qui il pourrait entamer un travail personnel, mais je ne l'accepte pas en clientèle privée afin de ne pas mélanger les statuts.

Une thérapie personnelle, une solide formation de base, et un suivi en supervision permettent au coach de rester dans le fil du développement personnel, au service de l'individu et de l'entreprise.

L'utilisation de la Gestalt suppose une grande clarté et un climat de confiance avec le commanditaire de l'action (service de formation, responsable du personnel, etc.). Le coach doit prêter une grande attention au contrat, au cadre, aux attentes des différents partenaires ; doivent être précisées les notions de discrétion, de volontariat, de contenu de la formation. Il est vrai que tout coaching nécessite cette vigilance ; mais je crois, et j'ai souvent constaté, que le mode d'intervention gestaltiste rend plus impératif cette nécessité de régulation, avant, pendant et après l'action.

Le coach gestaltiste possède une double compétence : son regard, focalisé à la frontière contact, lui donne à la fois une vision systémique (les échanges avec l'environnement) et une attention à l'individu (l'awareness, les résistances, etc.). Cela lui donne un outil de diagnostic et d'accompagnement du changement, à la fois souple et performant. Pour moi, la Gestalt est un art, avec toute la noblesse que porte ce terme.

Je laisse à Fritz Perls les derniers mots :

*"La Gestalt est une méthode trop efficace pour n'être réservée qu'à des malades ! "*

## **VI) Bibliographie**

Je ne cite que trois livres, ceux qui nourrissent le plus ma réflexion en ce domaine :

- l'excellent et très complet livre de Serge GINGER : *La Gestalt, une thérapie du contact* chez Hommes et Groupes Editeurs (7<sup>o</sup> édition : Paris, 2003)
  - et, davantage centrés sur l'entreprise, celui de Edwin C. NEVIS : *Organizational Consulting ; a Gestalt approach* distribué par Gardner Press (New York, 1987), comme celui de Charles GELLMAN et Chantal HIGY LANG : *Le coaching* aux Editions d'Organisation (Paris, 2000)
- ainsi que le mien : *VOULOIR SA VIE : la Gestalt aujourd'hui*, paru chez RETZ (Paris, 1999).

Gonzague MASQUELIER

## **Gonzague MASQUELIER**

- Ingénieur Arts et Métiers (ICAM), diplômé de 3<sup>o</sup> cycle en Gestion des entreprises (IAE) et en Sciences de l'Education, psychologue.
- Diplômé de 3<sup>e</sup> cycle de l'Ecole Parisienne de Gestalt ; membre agréé de la Société Française de Gestalt (dans le champ de la psychothérapie) et titulaire du Certificat Européen de Psychothérapie (CEP).
- A travaillé comme ingénieur du fond dans les mines de charbon, puis dans le secteur de la formation. Consultant et coach en entreprise.
- Directeur de l'Ecole Parisienne de Gestalt (EPG).  
27 rue Froidevaux - 75 014 PARIS - tél. 01 43 22 40 41 fax 01 43 22 50 53  
e mail : [gonzague.masquelier@wanadoo.fr](mailto:gonzague.masquelier@wanadoo.fr)