

L'IDENTITE personnelle – professionnelle
Conférence prononcée à Marseille pour la SF Coach le 12 mars
2007
par
François Delivré
Co fondateur et directeur associé
de l'Académie du Coaching
Auteur du « Métier de coach »

SOMMAIRE

- 1 - Ouverture – Les sciences et l'identité
- 2 - Exercice
La fenêtre de Johari – Lien avec les méconnaissances –
- 3 - Quatre paradoxes de l'identité
Unicité et diversité - Changement et permanence – L'identité se construit sous le regard d'autrui – L'identité : contenu et processus.
- 4 - Les éléments constitutifs de l'identité
Les éléments classiques - L'identité psychologique - L'identité professionnelle
- 5 - Problématiques identitaires du client
Questions au coach sur l'identité - Questions au coach sur l'accueil de l'identité –
Les attaques d'identité – Les changements d'identité
- 6 - Les étapes identitaires d'un coach
Naissance de l'identité professionnelle – Les confirmations identitaires –
- 7 - Conclusion : identité et juste place

1 - OUVERTURE

Bonjour et merci de votre accueil dans cette belle ville de Marseille que je retrouve toujours avec autant de joie. Il y a ici quelque chose d'unique, avec la ville et le port, les calanques, l'air, les gens la légende, et le parler de ce lieu aux sonorités chantantes. Marseille, unique et semblable à nulle autre...

Cette louange à Marseille est sincère mais je la mets en exergue de mon propos parce qu'elle est au cœur de notre sujet de ce soir : **l'identité**. Il y a une identité marseillaise qui comprend ce que je viens de dire et bien d'autres choses encore. Cette unicité composée de multiples éléments qui se conjuguent est l'une des premières caractéristiques de la notion d'identité. Il en va de même pour notre identité personnelle, nous sommes sans cesse en train de nous poser une question vieille comme le monde : « qui suis-je ? » ; « qu'est-ce qui fait que je suis unique et que mon chemin unique ? »

Cette question du « qui suis-je ? » intéresse tout un chacun et c'est sans doute la raison pour laquelle de si nombreuses sciences s'y sont intéressées. On trouve ainsi :

- La **biologie**, lorsqu'elle cherche à cerner l'identité humaine, notamment avec l'ADN et le génome humain.
- La **philosophie** qui tente de répondre à des questions telles que : « qui suis-je ? » ? ou encore « comment est-ce que je sais que j'existe ? » Chacun a en tête le « cogito ergo sum » de Descartes.

- La **psychologie** qui ne s'intéresse pas tellement au « qui suis-je ? », mais plutôt au *sentiment d'identité*, c'est-à-dire à la façon dont une personne définit et habite (ou n'habite pas) son identité propre. Des phrases comme « deviens qui tu es » ont à ce titre fait florès. La psychologie (et la psychiatrie) cherchent aussi à définir des « classes » d'identité repérables que l'on appelle aussi « types de personnalité »
- La **sociologie** qui se penche sur l'identité des groupes et classes sociales.
- La **théologie** qui cherche à savoir « qui est Dieu », et le croyant qui s'interroge : « Qui suis-je pour Dieu ? »
- Et nous qui sommes coachs, ou qui nous intéressons au coaching. Nous nous posons la question de notre **identité professionnelle** et cherchons également comment traiter les problématiques de nos clients lorsqu'ils sont en **changement identitaire**, ou lorsque leur identité est malmenée.

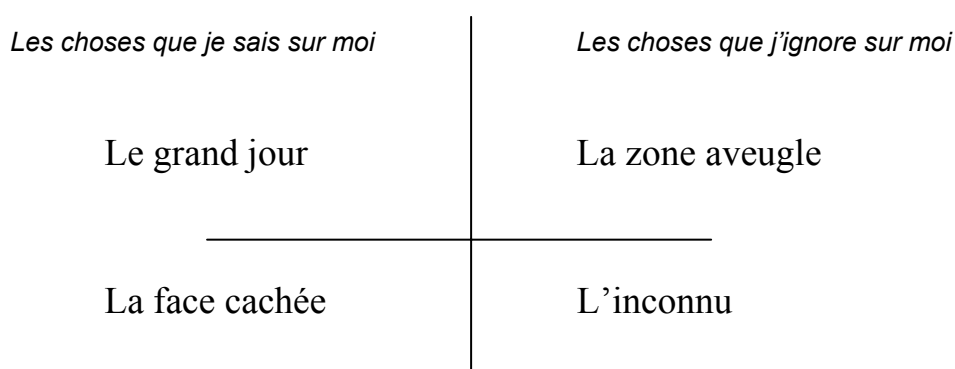
Autant dire que le sujet est vaste. Je me restreindrai donc pour ce soir aux quatre thèmes essentiels que voici.

1. Qu'est-ce qu'il « faut » savoir sur la notion d'identité (culture générale) ? Ce sera ma première partie que j'ai appelée « les classiques de l'identité »
2. Quels sont les éléments constitutifs de l'identité ? Je traiterai plus spécialement l'identité psychologique et l'identité professionnelle qui nous intéressent au premier chef dans notre profession.
3. Comment traiter les problèmes d'identité chez nos clients ?
4. Nous même, en tant que professionnel, comment évolue et se construit notre identité ?

Je conclurai par quelques réflexions sur le fait « d'être soi-même » en le reliant à l'idéologie actuelle de développement d'identité et à la notion de « juste place. »

2 - EXERCICE

Mais avant de démarrer mon propos, je souhaite vous rappeler une grille d'analyse fort pertinente : la fenêtre de Johari, ainsi dénommée par ses auteurs en raison de leurs prénoms : Joseph Luft et Harry Ingham. On l'explique par un schéma à quatre zones :



1. Le **grand jour** est caractérisé par un libre échange d'informations. Il augmente entre deux personnes au fur et à mesure que s'accroît l'intimité relationnelle.
2. La **zone aveugle** contient des aspects de moi que seuls les autres connaissent. Je n'en suis pas conscient. Par exemple, je n'ai appris mon surnom à Gaz de France que le jour de mon pot de départ.
3. La **face cachée** est ce que je cherche à cacher de moi, la plupart du temps par peur des réactions d'autrui.
4. **L'inconnu** est le dessous de l'iceberg, l'inconscient.

Voici un petit conte sur la zone aveugle :

Il était une fois un roi qui adorait les jolies jeunes vierges, et celles-ci le lui rendaient bien, car l'on murmurait qu'il était aussi bon amant que bon roi. Entrer dans sa couche était un honneur et jamais aucune jeune fille n'avait refusé.

Or il advint cette nuit là qu'une jeune vierge, conviée à partager la nuit du roi, déclara au bout de dix minutes de préliminaires amoureux qu'elle refusait d'aller plus avant.

— Fort bien, dit le roi qui était tout sauf un rustre. Je ne te violerai pas, mais tu mourras demain matin.

Et il se consola avec une autre.

Le lendemain matin, avant de mourir, la jeune fille demanda de parler au roi. Elle avait quelque chose de très important à lui dire. Intrigué, le roi se rendit au lieu du supplice et vit la jeune fille agenouillée devant le billot.

— Prêtez moi attention, dit la jeune fille, car j'ai à vous dire un secret fort délicat.

Le roi pencha la tête et tendit l'oreille tandis qu'elle murmurait à voix basse.

— Sire, vous avez mauvaise haleine.

En coaching, la zone aveugle est le lieu des méconnaissances identitaires. Elle a une grande importance car le coaching est un lieu privilégié et protégé qui permet au client d'apprendre des choses sur lui-même que tout le monde sait dans l'entreprise, mais pas lui. Pour y entrer, le coach a besoin de deux éléments : la bienveillance et surtout le contrat. En termes techniques pour les coachs chevronnés qui sont dans la salle, il s'agit d'une intervention de « contre transfert social » dans laquelle le coach dévoile un comportement ou une attitude apparents pour tous, mais que personne n'a jamais osé dire.

Le contrat est bien sûr essentiel, sinon ce serait une intrusion. Sans lui, je ne me permettrais jamais de parler au client de son habillement, son ton de voix, sa gestuelle etc.

Jo et Harry ont défini quatre extrêmes à leur fenêtre :

1. « la personne transparente » (qui montre beaucoup d'elle-même dans son « grand jour »),
2. « l'enquêteur » (qui questionne les autres pour ne pas dévoiler sa « face cachée »),
3. « l'éléphant dans un magasin de porcelaine » (qui méconnaît à l'excès sa zone aveugle par manque de feed back)
4. « la tortue » (qui ne se connaît pas bien et ne s'extériorise pas.)

Je vais à présent vous inviter à dire qui vous êtes à votre voisin avec à la fois confiance, audace et prudence. Beaucoup de « grand jour », évidemment. Si vous le voulez, un petit peu de votre « face cachée », étant entendu que je demande la confidentialité sur ce qui sera échangé. Si les deux personnes en sont d'accord, il est même possible d'envoyer un léger feed back sur une possible « zone aveugle » de l'autre, dans un esprit de bienveillance.

C'est ce que nous faisons lorsque, par exemple, nous sommes à un repas entre amis et qu'un convive a un bout de mayonnaise au coin des lèvres et ne s'en aperçoit pas.

3 – QUATRE PARADOXES DE L'IDENTITE

Qu'est-ce qu'il « faut » savoir sur la notion d'identité lorsqu'on est un coach honnête homme (ou honnête femme) ? Nous ne sommes experts ni en biologie, ni en philosophie, ni en psychiatrie etc. mais avons tout de même besoin d'y voir clair dans cette notion pour comprendre les grandes problématiques identitaires : la nôtre à titre professionnel et celle des clients que nous avons la mission d'accompagner. Au-delà des considérations que vous trouverez dans les ouvrages spécialisés et parfois ardues (je pense au livre « le moi et la chair » du philosophe Jacob Rogozinski que j'ai parcouru récemment – et difficilement - pour cette conférence), je préfère mentionner quelques grands paradoxes pas toujours évidents.

3.1 - Premier paradoxe : unicité et diversité

Nous cherchons en effet dans la notion d'identité quelque chose d'unique, de spécifique, mais en même temps, nous nous empressons de décomposer les identités en plusieurs éléments. Car de nombreux d'éléments constitutifs de notre identité « unique » sont par ailleurs universels.

Car l'identité est à la fois une **classe** et une **individuation**. Si je prends par exemple un cercle de 20 cm de diamètre, il a à la fois une identité de « cercle » commune à tous les cercles. C'est un cercle. Mais il a une particularité : 20 cm de diamètre et c'est aussi le cercle unique que j'ai tracé ce soir à telle heure, telle minute, telle seconde.

Nous sommes très revendicatifs à l'égard de ce paradoxe, car nous voudrions en même temps être reconnus dans une spécificité de « classe » (par souci d'appartenance), et l'être en tant que personne unique (par souci de reconnaissance individuelle.) Cette difficulté est parfois la source de confusions et frustrations. Par exemple, lorsqu'il mène un entretien d'évaluation, un manager est à la fois un représentant institutionnel de son entreprise (identité managériale) et « lui-même » en tant que personne. Vouloir être complètement l'un ou complètement l'autre est impossible. Si le manager dit à son gars « oublie un moment que je suis ton patron, je te parle d'homme à homme », il envoie une double contrainte.

3.2 - Second paradoxe : permanence et changement

Ce paradoxe a été mis en évidence dès les philosophes grecs et en particulier Parménide qui disait qu'on ne se baignait jamais dans le même fleuve. Les biologistes le savent aussi : les cellules de notre corps se renouvellent complètement et plusieurs fois au cours d'une vie, et pourtant, nous restons toujours « le même » ou « la même ».

L'identité est à la fois permanente et changeante.

L'une des conséquences concrètes dans notre métier, c'est qu'un client qui « change » du fait d'un coaching peut se heurter à son entourage professionnel parce que ce dernier a tendance à ne considérer que le caractère permanent de son identité. Pour maintenir leur cadre de référence, beaucoup persistent ainsi à voir l'autre tel qu'il fut et non tel qu'il est à présent. Cela se produit par exemple en entreprise lorsqu'un collaborateur prend la place de son hiérarchique. Outre les difficultés inhérentes à toute prise de poste, il doit aussi construire et habiter une nouvelle **identité de patron de l'équipe**.

Les anciens collègues savent qu'il est toujours « le même », c'est la même personne, mais doivent pourtant accepter qu'il ne soit plus « le même » car une composante importante de son identité a changé : il est devenu un « manager ».

Un professionnel de la française des jeux disait un jour : « les gens modestes qui gagnent au loto dilapident leur fortune assez vite, car ils gardent une âme de personne modeste. »

3.3 - Troisième paradoxe : l'identité dépend d'autrui

Notre identité soi disant « unique » et qui n'appartient qu'à nous ne se construit en fait qu'en fonction de l'autre. Apparemment nous devrions pouvoir définir notre identité de façon indépendante : ce n'est pas à l'autre à dire qui je suis ! C'est à moi à le découvrir et à l'habiter, indépendamment du regard d'autrui. Pourtant, c'est bel et bien en fonction du regard de l'autre que se construit notre identité. Watzlawick, dans « une logique de la communication », le décrit fort bien en explicitant les trois grandes réactions face à l'identité d'autrui auxquelles j'ai rajouté une quatrième qui nous concerne parfois dans le métier : la « définition ».

1. Le déni : nous faisons comme si l'identité de l'autre n'existait pas, consciemment ou inconsciemment. On « fait semblant », par exemple, d'ignorer un ennemi lorsqu'on le croise dans le métro. Ce déni trouve sa limite dans le célèbre adage « il est impossible de ne pas communiquer » (que je mets d'ailleurs parfois en défaut lorsque je suis pris en flagrant état de distraction et croise dans la rue « sans la voir » une personne que je connais.)
2. Le rejet : nous refusons tout ou partie de l'identité d'autrui.
3. La confirmation. Une personne A dit à une personne B : « je suis comme ça » et la personne B répond : « oui, tu es comme ça, c'est vrai. » Watzlawick dit à juste titre que c'est de cette façon qu'une personne se construit le mieux (et en particulier un enfant).
4. La « définition » de l'identité d'autrui : « vous êtes... » Cela s'appelle en langage simple : « coller une étiquette. » C'est à manier avec de grandes précautions car toutes les dérives et manipulations sont possibles. Dans les métiers de relation d'aide, nous pouvons parfois être tentés de « définir » le client, avec des mots du genre « vous êtes un super manager » ou ben « vous êtes un type bien ». Souvent même, le client nous invite subtilement à le définir, comme nous le reverrons un peu plus loin : « dites moi qui je suis... » La vigilance professionnelle du coach à cet égard doit redoubler lorsqu'il manie aisément une typologie de personnalités et a tendance à définir l'autre selon cette grille, au risque que le client s'identifie à une « case » parce que le coach expert l'y a mis.

Chercher à être reconnu par l'autre dans notre identité est donc à la fois une nécessité et un danger. Surtout pour les identités naissantes et donc fragiles...

3.4 - Quatrième paradoxe : contenu et processus

Une tendance courante, lorsqu'on parle d'identité, est de ne penser qu'au contenu. Je m'explique. Si vous me demandez : « qui es tu ? », il y a de fortes chances que je réponde par un truc du genre : « je suis François Delivré, coach etc. » en déclinant les diverses composantes de mon identité de façon plus ou moins étendue. Mais je peux aussi vous dire : « Viens et regarde. C'est alors en me voyant vivre que tu découvriras qui je suis. »

Cette découverte de l'identité comme processus a l'immense mérite de relativiser les « déclarations d'identité » plus ou moins factices ou intéressées, et de conduire à plus d'authenticité. Ce n'est pas ce que nous disons de nous qui nous définit le mieux, mais la façon dont nous vivons.

4 - LES CLASSES D'IDENTITE

« Unique et multiple », avons-nous dit il y a quelques instants à propos de l'identité. Quels sont donc les éléments qui la composent ?

4.1 - Les éléments classiques de l'identité

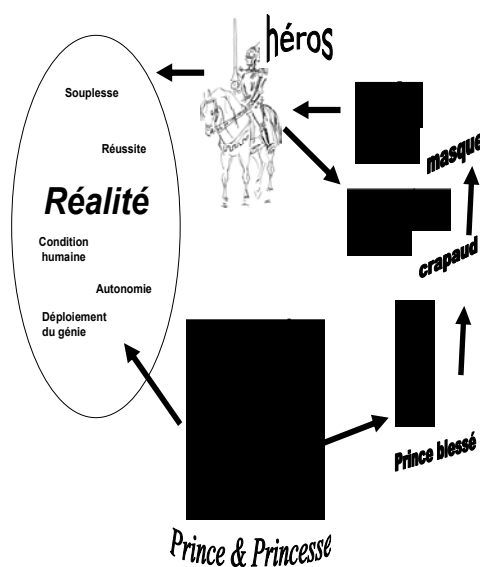
Je crains ici de me montrer fastidieux, voire besogneux, car la liste qui suit se trouve dans tous les manuels. Allons-y pourtant ! On distingue généralement :

- L'identité physique / biologique : sexe, taille, poids, couleur des yeux, groupe sanguin, ADN etc. (ce qui se trouve sur notre carte Vitale et peut-être bientôt sur notre carte d'identité). Ô 1984 ! Ô le meilleur des mondes ! Mon inspecteur des impôts saura t-il un jour comment est mon nombril ?
- L'identité sociale : tout ce qui permet d'identifier un sujet de l'extérieur. Recoupe le précédent et est assez semblable au « grand jour ». L'individu n'en est pas maître.
- L'identité psychologique (voir ci-après)
- L'identité intellectuelle : mes connaissances, ma façon de raisonner, mon processus d'apprentissage, tel que le décrit si bien la PNL etc.
- L'identité culturelle : tout ce qui m'est commun avec les membres d'un groupe. Ah tiens ! pour un coach, voici un exercice profitable : recenser tous les « réseaux » dont il a fait partie et auxquels il peut éventuellement s'appuyer. Y compris bien sûr l'appartenance à une association de coaching.
- L'identité planétaire : la conscience d'appartenir à un ensemble humain vivant sur une planète terre plus fragile qu'il n'y semble.
- L'identité spirituelle : qui je suis pour Dieu
- L'identité artistique. Qui suis-je en tant que créateur ? Ai-je du « génie » ? Quel est mon « style » ?
- Etc.

L'ébranlement d'une facette d'identité peut toucher toutes les autres facettes. Ainsi, une maladie grave qui nécessite d'arrêter l'activité professionnelle peut-elle ébranler l'identité sociale, psychologique et bien sûr spirituelle (sens de la maladie.) Mais les autres peuvent aussi l'épauler. Par exemple, celui qui est ébranlé dans son identité professionnelle peut trouver un point d'appui dans les apparences sociales (habillement etc.)

– L'identité psychologique

Plus le temps passe et plus je bénis le ciel d'avoir rencontré Carlo Moïso, et plus je regrette aussi qu'il n'ait jamais rien publié sur le « schéma d'identité ». Ce modèle, que j'ai présenté dans « Le métier de coach » a depuis rencontré un vif intérêt auprès des apprentis coachs et des supervisés que j'ai accompagnés. Il permet d'expliquer de façon simple des phénomènes complexes tels que la formation des croyances, l'effet de transfert et, pour ceux qui s'intéressent à l'AT, le scénario et les jeux psychologiques.



Dans l'exercice de mon métier, il me donne quelques grands repères en termes d'attitude à adopter face à un client qui a des problématiques identitaires.

Enfin, et ce n'est pas le moindre de ses mérites, il offre ou pourrait offrir un cadre suffisamment universel pour permettre un dialogue entre la plupart des approches psychologiques : psychanalyse, AT, Process Communication, MBTI, DSM IV...

Ce soir, je résumerai le modèle, puis présenterai ces quelques principes utilisables en coaching.

- **Le Prince (ou la Princesse)** (Identité potentielle de base - IPB). C'est notre être de désir, la source des talents potentiels, l'être d'apprentissage. Notre Prince a de multiples besoins matériels, psychologiques, spirituels, etc. Il est notre cadeau de la vie à la naissance, parfois très maigre et parfois très riche. Il comporte les caractéristiques génétiques et physiques de base, mais aussi les potentialités liées à l'environnement familial et social. Notre Prince change tout au long de la vie.
- **Le Prince (ou la princesse) blessé** est notre partie vulnérable. Mis à mal par la vie sous son côté tragique, il souffre et se pose alors des questions vieilles comme le monde : « Pourquoi? » « Pourquoi cela m'arrive t-il à moi ? » « Pourquoi le monde ne m'apporte t-il pas ce que j'attends ? » « Pourquoi ne se plie-t-il pas à mes désirs? » « Pourquoi est-ce que je n'y arrive pas ? » Il faut donner du sens à la blessure. Le prince blessé donne un sens à l'affreuse histoire qui lui arrive en concluant que c'est lui qui est mauvais, ou quelqu'un d'autre, ou le monde en général. C'est ainsi qu'il construit son crapaud.
- **Le Crapaud (identité scénarique profonde - ISP)** est le système de croyances archaïques négatives sur soi, les autres ou le monde (et parfois sur les trois). Le crapaud s'est établi dans un territoire truffé de mines : le triangle dramatique. Tôt ou tard, il saute sur l'une d'entre elles et ressent une souffrance archaïque familière. Bien que désagréable à vivre et parfois dangereux, ce lieu de vie est un endroit si familier que le crapaud hésite à déménager. Régulièrement, sans y penser, il y cherche refuge.
- **Le masque (identité scénarique sociale - ISS)**. La personne se dit : « Mon crapaud est laid, mieux vaut ne pas le montrer. Je vais adopter pour le cacher dans la vie sociale un **masque** qui me permettra de faire bonne figure et d'être toléré par mon entourage. » Le masque est ce que nous voyons des personnes, leur attitude sociale habituelle, ce que nous nommons en disant de quelqu'un: « il joue un rôle ». Nous savons en notre for intérieur que le masque n'est pas vraiment nous-même et nous rêvons de redevenir prince ou princesse. Il n'est qu'un lot de consolation, même s'il donne de nombreuses gratifications sociales.
- **Le héros (identité héroïque)**. Parfois, l'être humain à l'âge adulte éprouve une certaine nostalgie : comment « tomber le masque » et redevenir Prince ou Princesse ? Il aimerait bien, mais se souvient que le Prince fut autrefois vulnérable et blessé. Comment refaire confiance aux autres ou au monde qui l'ont si cruellement trahis ? L'adulte se prend alors à rêver d'un personnage mythique, un héros si brillant qu'il éblouirait ce monde ingrat. Ah ! revêtir un habit si éclatant que personne n'oserait plus se moquer du crapaud ! En devenant ce preux chevalier ou cette magnifique souveraine, on serait invincible. Le héros peut réussir, mais s'il méconnaît la réalité, il devient un « chevalier de fer blanc » et tombe de cheval. Par terre, coassant et ricanant, son crapaud l'attend.

L'identité réaliste. : Tournant le dos à l'utopique espoir de guérir ses vieilles blessures, l'être humain accompli a mis son crapaud en cage. Il entend son coassement, mais cela ne l'empêche plus de dormir. Il sait mettre son masque lorsque c'est nécessaire, mais sait aussi l'ôter. Libéré des automatismes, il adopte des attitudes autonomes qui permettent à son Prince de réaliser ce qu'il a envie de réaliser et d'être qui il est en tenant compte du monde environnant. Bien inséré dans la réalité, il choisit entre les multiples options que lui propose la vie. Parfois même, un concours de circonstances lui permet de déployer le meilleur de lui-même, son « génie ».

4.3 – L'identité professionnelle

La décomposition en quatre éléments de l'identité de coach telle que je l'ai élaborée dans « le métier de coach » continue à me satisfaire par son côté pragmatique. Résumons la.

- 1) **L'identité interne** comprend tout ce qui nous appartient en propre et fait que nous sommes un être unique. On y trouve pêle-mêle la formation d'origine, le parcours professionnel, l'appartenance culturelle ou religieuse. Elle comprend une composante essentielle : la *structure psychologique* que nous venons d'aborder.
- 2) Les **compétences professionnelles**, acquises par l'apprentissage, la formation permanente et l'expérience. C'est mon dada, je l'avoue. Je milite depuis plusieurs années pour que cette compétence soit non seulement solide, mais aussi pour que se bâtisse un socle commun qui définisse assez clairement notre métier vis-à-vis de l'extérieur. C'est à cette condition, j'en suis convaincu, que notre profession de coach en entreprise gagnera sa crédibilité et sa légitimité.
- 3) Le **statut social** correspondant au métier.
- 4) La **reconnaissance**, dont nous avons déjà parlé au début de cette conférence.

Nous retrouverons cette approche de l'identité professionnelle tout à l'heure, lorsque j'évoquerai les moments clefs de la vie professionnelle d'un coach, ceux où son identité se construit ou est malmenée.

Celui qui dispose d'une cohérence entre les quatre composantes de son identité est professionnellement heureux. Celui qui n'a pas cette cohérence est malheureux, ou pas vraiment heureux. Il doit s'ajuster, sauf à perdurer dans son mal-être professionnel. C'est notamment ce qui se passe lorsque la personne change radicalement de métier. Un autre cas très fréquent en entreprise est celui d'un ingénieur qui a passé des années à apprendre son métier technique, d'abord en école puis lors de ses premiers postes, et auquel on confie pour la première fois une responsabilité d'encadrement hors de son domaine technique.

Par rapport au quatre éléments de l'identité professionnelle décrits plus haut, les problèmes rencontrés chez les clients sont essentiellement 1) ne pas ou plus avoir envie de faire son métier (*problème d'identité interne*) ; 2) ne pas savoir à quoi sert son travail (manque de sens, niveau de *l'identité interne*) ; 3) manquer des *compétences* nécessaires à son métier ; 4) ne pas avoir un *statut* satisfaisant, c'est à dire être en décalage par rapport au rôle officiel attribué par l'entreprise ou au niveau hiérarchique ; 5) manquer de *reconnaissance* en provenance de la hiérarchie, des collaborateurs, des clients ou des « pairs. »

5 - AIDER UN CLIENT DANS SON IDENTITE

Certains clients viennent en coaching parce qu'ils ont un problème identitaire. Il arrive aussi qu'ils soient sujets, durant les quelques mois que dure un coaching, à des attaques identitaires provenant de leur milieu professionnel. Je me propose donc à présent de développer trois points en lien avec ces problématiques : le questionnement identitaire du client à l'égard de son coach, la façon d'aider un client à faire face aux attaques, et enfin quelques mots sur les changements identitaires du client.

5.1 – Les questionnements identitaires du client

Dès que le « transfert » est établi, dès que la parole et la personne du coach deviennent « crédibles » pour le client, celui-ci adresse au coach des questions identitaires, un peu comme un adolescent qui cherche à savoir qui il est. Bien sûr, le client est adulte et ces questions sont la plupart du temps sous jacentes.

Mon hypothèse est que le client tient à cet égard deux types de discours « cachés »

A) Questions sur le contenu : « dites moi... »

« Vous qui êtes « **supposé savoir...** » (présupposé du transfert)

- dites moi ... comment faire pour être reconnu dans « qui je suis ? » (*souffrance parce qu'une partie importante de l'identité du client est méconnue par l'entreprise*)
- dites moi ... quoi faire pour devenir « qui je veux être » ? (*projet de changement*)
- dites moi ... quoi faire pour m'accepter comme je suis ? (*désespoir « crapaudinesque »*)
- dites moi ... qui je suis (*perte de repères personnels, incohérence apparente entre les facettes d'identité*)
- dites moi ... si je suis un bon manager (*doute sur la compétence, la posture...*)
- dites moi ... si je suis un bon dirigeant (*doute sur la compétence, la posture...*)
- dites moi... si je suis ce qu'on dit de moi... (*attaques d'identité*) »

Dans un autre domaine, il m'est arrivé assez souvent que, compte tenu du livre que j'ai écrit, des personnes s'adressent à moi et me demandent « dites moi ... si je suis fait pour ce métier. » Je ne les blâme pas. Moi-même, combien de fois ai-je rêvé qu'un artiste ou un écrivain de renom que j'admire me reçoive et me dise en voyant mon travail : « vous êtes le génie que j'attends depuis trente ans. »

Qu'est-ce que le coach peut faire de ces attentes secrètes ? Quelques pistes me semblent intéressantes :

1. **Frustrer et faire « bosser »**. C'est l'attitude de base d'un coach en face de questions identitaires. Ne pas y répondre, mais interroger le client afin qu'il trouve lui-même qui il est. Si un client demande ainsi « suis-je un bon manager ? », le coach répondra « qu'est-ce pour vous qu'un bon manager ? » Il peut aussi faire travailler le client sur ce que l'entreprise entend par « bon manager. »
2. **Objectiver** ce qui peut l'être en priant le client d'approfondir les éléments constitutifs de l'identité dont il rêve, et les critères.

3. L'inviter à **réduire le décalage** entre identité perçue et identité idéale. J'ai lu dans un ouvrage – je ne sais plus lequel – que les personnes qui se déclaraient « heureuses » étaient celles pour qui cet écart était le plus faible. Le problème peut être résolu par les deux bouts : renoncement à certains aspects de l'identité idéale, ou construction d'une identité réaliste qui s'en rapproche.
4. **Accepter inconditionnellement le désir**, même si le client a des « méconnaissances » sur lui-même ou son projet. On ne décourage jamais un client.

B) Questions sur le processus

La question, ici se pose de façon différente. Le client a conscience de son identité, mais a besoin d'y être accueilli, soutenu, entendu. Les questions sous-jacentes qu'il pose au coach sont :

- 1- Allez vous... *respecter mon masque ?*
- 2 - Allez vous... *accueillir mon crapaud ? (puis-je vous le montrer ?)*
- 3 - Allez vous... *comprendre mon prince et l'encourager ?*
- 4 - Allez vous... *admirer mon héros ?*

Il faut savoir qu'en filigrane, il y a toujours chez le client un **prince blessé d'autrefois**, son (tout) petit enfant malheureux qui a découvert que ses aspirations, ses désirs et ses besoins ne trouvaient pas écho dans le monde environnant¹. Nous ne voyons pas directement en séance le prince blessé d'autrefois mais nous en voyons le résultat, c'est-à-dire les croyances limitantes de son crapaud. Mais celles-ci sont bel et bien actives dans le présent de la vie du client. Elles continuent d'empêcher ou de gêner son succès.

Sur le plan du processus, il n'y a aucune raison de frustrer le client. D'où les principes suivants :

- Voir le Prince derrière le crapaud et le masque. Croire que ce Prince peut se développer, réfléchir, réussir. Le lui dire.
- Respecter le masque du client, mais lui faire comprendre qu'il est parfois inutile.
- Ne pas chercher la façon dont le crapaud s'est construit (ce serait de la thérapie), mais refuser que le client s'identifie à son crapaud.
- Inviter sans cesse le client à prendre le chemin de l'autonomie
- Accepter qu'un coaché ait de grands ou très grands projets, mais l'alerter lorsqu'il s'engage sur la voie du héros de fer blanc.

5.2 – Les attaques identitaires

Pour aborder les « attaques d'identité », partons d'un cas vécu de coaching qui n'a rien d'exceptionnel sur la problématique : l'ébranlement identitaire provoqué par un « assesment ».

Ce client était issu de l'une des meilleures écoles françaises. A 45 ans, après un parcours sans faute dans la fonction publique dans lequel il avait secondé des hommes politiques très en vue, il avait décidé d'entrer dans le privé, non sans courage.

¹ Bien des personnes continuent désespérément à vouloir satisfaire à l'âge adulte les besoins non satisfaits de leur **petit Prince d'autrefois**, en ne parvenant pas à faire le deuil du monde idéal (et en particulier des parents idéaux) dont ils auraient eu besoin à l'époque. L'abandon de cette quête se traduit par l'arrêt des « jeux psychologiques. »

Nommé d'abord comme secrétaire général d'une grande entreprise française, il avait souhaité un coaching pour accélérer son « acculturation ». Lorsque l'affaire dont je vais vous parler se passe, il venait d'être nommé directeur financier d'une filiale et, à ce titre, devait passer un « assesment », comme tous les cadres de cette entreprise supérieurs accédant à des fonctions de direction.

La lendemain du jour où il avait reçu ses résultats, je le vis arriver dans tous ses états. Il n'acceptait pas la définition de lui-même que le cabinet en charge de l'assesment avait établie et rédigée. Lui qui s'était jusqu'à présent montré confiant sur ses capacités à occuper le poste pressenti, il se montrait à présent très inquiet sur son avenir et se demandait comment gérer la parution de ce rapport auprès des ses différentes hiérarchies.

Comment définir une « attaque d'identité » ? Disons que c'est un ébranlement de « l'image de soi » qui comportait jusqu'alors un aspect valorisant et une cohérence. Puis, à un moment donné, la vie porte un coup. La personne reçoit un signe de « reconnaissance inconditionnelle négatif » pour reprendre la classification de l'AT, quelque chose qui porte sur l'être et non sur le faire.

Il y a pire. Chacun d'entre vous, quelle que soit l'estime qu'il a pour lui-même, a subi des remarques conditionnelles qu'il a transformées en reconnaissance inconditionnelle. Le « tu as mal fait » est transformé en « je suis mauvais. »

Et il y a encore pire : la personne transforme le « tu es » en « je suis ». Lorsque cela se produit, nous intériorisons la définition de nous-même que nous fait autrui. Le regard de l'autre devient notre identité. C'est un aspect des choses particulièrement pernicieux car, nous l'avons vu, nous restons tributaire des autres pour la construction de notre identité et c'est potentiellement un point faible.

Donnons quelques exemples de la vie professionnelle ou professionnelle.

Image physique

De façon très banale, supposons qu'une une personne au visage normal voie apparaître un vilain bouton sur son nez. De l'identité « jeune fraîche et jolie » (je prends une femme parce qu'elles sont peut-être plus sensibles à cet aspect des choses), la personne a quelque chose qui « enlaidit » son image. Comment va-t-elle gérer cette attaque de la vie sur son physique ?

De façon plus courante en coaching, nous voyons parfois ce type d'attaque sur des cadres qui découvrent leurs limites physiques en fatigue, résistance nerveuse etc. simplement parce qu'ils prennent de l'âge.

Image intellectuelle.

Je prendrai ici un exemple de coaching. L'un de mes clients, de culture sud américaine, eut un jour à gérer la fureur qu'il avait provoquée chez un de ses collègues polytechniciens, parce qu'il avait pointé chez lui une contradiction intellectuelle chez ce dernier. Péchés majeurs pour l'image de soi de cette noble catégorie de personnes chez qui l'identité de rigueur intellectuelle est un facteur constitutif de la personnalité.

Image psychologique

Cette cliente était d'un naturel brusque qui donnait d'elle-même une image très masculine. Elle avait été envoyée en coaching par son entreprise pour acquérir « plus de rondeur. » Y avait-il chez elle une blessure ancienne qui avait fait d'elle un « homme » et l'empêchait de montrer les aspects de son « anima » faits d'intuition, de tendresse et d'attitude maternelle ? C'est probable. Tant que le contrat de coaching porta sur l'aspect comportemental, tout alla bien et la cliente progressa. Mais, par venue à un certain point, l'entreprise en rajouta, demandant un supplément de coaching avec un objectif impossible d'être encore plus « ronde ». La cliente refusa, et à juste titre.

Le coach refusa, également à juste titre. On atteignait une limite d'identité, un changement 2 dans lequel cette femme n'avait pas envie d'aller.

Les attaques d'identité dans ce domaine surviennent chaque fois que l'entreprise – ou la société – ou le conjoint – demandent à la personne d'être ce qu'elle n'est pas. Il est possible de demander à une personne d'ajuster ses comportements, mais lui demander de changer de nature n'est possible qu'avec sa propre volonté, et c'est un changement 2.

Image sociale

Il n'y a hélas que trop d'exemples dans ce domaine. Entretien d'évaluation pipés, mutation forcée, mise au placard, mise à la retraite précoce, licenciement... autant d'épreuves qui peuvent arriver à une personne dans sa vie professionnelle et qui portent atteinte à la cohérence de l'image valorisante. L'épreuve est d'autant plus mal vécue qu'elle s'accompagne, en guise de justification, d'un signe inconditionnel négatif.

Image d'appartenance

L'atteinte à l'image vient ici d'un rejet, d'une exclusion. « Tu ne fais plus partie de notre groupe », disent parfois les gosses dans la cour de récréation. Car l'un des visages de notre identité est l'appartenance. Comme dans le cas précédent, l'ébranlement identitaire peut provenir soit des autres soit de la personne elle-même qui conclut « je ne fais pas partie de cette famille-là. » J'ai été surpris, à ce titre, de constater combien de mes camarades polytechniciens qui avaient travaillé dur pour intégrer l'école étaient parfois hantés par un « syndrome d'imposture » qui les atteignait parfois lorsqu'ils rencontraient échec ou épreuve. Comme s'ils avaient réussi par pure chance...

Potentiel

Ce sont les attaques les plus sournoises. L'identité du client est malmenée non pas sur l'image présente, mais sur le futur, sur le désir, le rêve et l'accomplissement à venir. Ici, c'est le « prince » qui est déchu de son accession potentielle au trône. La phrase la plus courante en ce domaine est le : « tu ne seras jamais... »

Est-il besoin de dire que l'une des règles sacrées de notre métier est de ne jamais décourager nos clients dans leurs rêves et leurs désirs, même lorsque ceux-ci sont irréalistes (nous dirions, en termes techniques, lorsqu'ils comportent des méconnaissances) ? Il nous faut parfois confronter le caractère irréaliste de certains projets, mais pas le rêve, jamais ! Cette situation se rencontre souvent dans les coachings de réorientation professionnelle et notre travail est d'aider le client à trouver la racine de son rêve, puis ce qui est réalisable.

Que faire ?

La première attitude du coach qui traite une attaque d'identité chez son client est d'accueillir inconditionnellement sa blessure. Même si ce dernier a, par son comportement, contribué à sa propre vulnérabilité, même si c'est « sa faute », c'est l'accueil qui prime. Même si ce qui est dit de lui nous semble en partie fondé. Car la blessure d'identité est un deuil, elle suit les phases classiques du deuil : déni, colère, peur, chagrin etc.

Plusieurs options sont ensuite possibles

- Regarder de qui vient l'attaque afin de relativiser. Le client peut à cet égard effectuer une analyse « politique » autant et sinon plus que « psychologique. » Quels sont les enjeux de l'attaque ? Qu'est-ce que l'attaquant espère ?

- Aider le client à s'affirmer, à sortir du rôle de victime psychologique (même s'il est parfois une victime réelle). Evaluer la riposte possible et se défendre sans contre attaquer (ce qui serait entrer dans le jeu psychologique du triangle persécuteur – sauveur – victime)
- Aider le client à se protéger. Quels sont par exemple les côtés « juridiques » de l'attaque ? Quelles en sont les conséquences ? Le client a-t-il des alliés ?
- Relativiser l'attaque. Y en a-t-il qui soient régulièrement de cette nature ?
- De façon générale, il s'agit d'inviter le client à décider « s'il prend » ou « s'il ne prend pas » le signe de reconnaissance négatif. Je rappelle à ce propos que dans l'économie de reconnaissance d'une personne, l'une des options est de « refuser ».

Dans second temps, et seulement lorsque l'image de soi du client sera restaurée, le coach pourra inviter ce dernier à approfondir lucidement sa part de responsabilité et la façon dont il a éventuellement contribué à ce que l'attaque soit possible.

5.4 – Exercice

Je me suis « amusé », en préparant cette conférence, à recenser les grandes attaques identitaires dont j'ai fait l'objet au cours de ma vie ; J'en ai trouvé une dizaine. Deux sur mon identité professionnelle, du genre « je te dénie le titre de coach » et un « tu ne seras jamais... ». Deux sur mon identité sexuelle (je vous passe les détails). Deux sur mon identité artistique. Une, très forte, sur mon identité intellectuelle (mensonges et doubles contraintes). Une, plus récente, sur mon identité spirituelle.

Je dis « amusé » car toutes ces attaques ont largement contribué à renforcer mon identité et à accroître ma capacité de défense. Mais, sur le coup, je vous assure que ne riais pas.

Je vous invite à faire de même et surtout, à vous rappeler comment vous avez réussi en finale à restaurer en vous l'estime de vous-même.

5.5 Changements d'identité professionnelle

L'exemple le plus courant dans notre métier est celui du coaching dit de « prise de poste » dans lequel un client qui a eu son heure de gloire en tant qu'expert est mis en situation de management (cran 3 du curseur) ou bien, lorsque l'on se situe à la tête de l'entreprise, le client qui occupe pour la première fois une fonction de direction (cran 4 du curseur).

C'est un cas tellement classique que je m'en voudrais de le décliner en détail. Les façons d'aider un client en de telles circonstances sont multiples. Pour ma part, j'utilise de façon assez courante la référence aux quatre éléments de l'identité professionnelle vue plus haut. L'enjeu pour le client est en effet d'acquérir une « identité managériale » qu'il habite pleinement alors que, au moment de la prise de poste, il n'a parfois que le « statut », c'est-à-dire la confiance que fait sa hiérarchie en son potentiel en le nommant. Patiemment, en acquérant les compétences, en obtenant des feed back sur sa façon de manager, en sachant évaluer son propre management, le client se met peu à peu à habiter sa nouvelle identité.

6 - L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DU COACH

Abordons à présent l'identité professionnelle pour ce qui nous concerne : notre métier de coach. Je vous propose de discerner, à partir de mon propre cheminement personnel, les questions assez universelles que les coachs se posent à un moment où l'autre.

Voici les grandes étapes avec, à chaque fois, quelques pistes.

Quand l'identité est balbutiante

Naissance du projet.

Je découvre que le coaching existe. Mais ça m'intéresse ! Tiens, et si j'allais voir de ce côté-là ?

Premières confirmations identitaires par l'entourage

On te verrait bien là-dedans... tu m'as aidé dans un moment difficile... tu écoutes bien... Je te vois tout à fait dans ce métier...

Les vérifications thérapeutiques

Au-delà des mes valeurs, quels sont mes enjeux secrets à vouloir faire ce métier ? Qu'est-ce que cela « réparerait » chez moi comme blessures identitaires ? Qu'est-ce que je cherche comme signes de reconnaissance en m'engageant dans ce métier ? Quel type de coach ai-je envie d'être ?

Le moment du choix : la voix du prince / princesse

Je n'ai ni formation, ni statut, ni reconnaissance, mais je crois en moi, je me sens capable d'exercer ce métier

Les confirmations identitaires

L'entrée dans une école de coaching

A la suite d'entretiens effectués sérieusement, je suis accepté(e) comme élève.

Le « diplôme »

A la suite d'une formation sérieuse et d'un examen, je suis certifié par des coachs reconnus

Le premier client

Ça y est, j'ai mon premier coaching !

Le premier collègue

Allo ? Dis voir, j'ai un problème avec un client qui...

La première habilitation

Je suis très heureux de vous annoncer que j'ai été habilité par EDF

Les éléments quantitatifs

J'ai 5 coaching en cours et 2 en mijotage. Je fais 37% de mon chiffre d'affaires en coaching. Je demande depuis peu 345 euros de l'heure.

Le « plus »

On m'a demandé de faire une conférence sur la posture de coach. J'ai été interviewé par un journaliste des échos sur les dérives du coaching. On commence à dire du mal de moi, chic ! Un jeune coach me demande de le superviser.

Quelques choix

Le choix d'un « statut » de coach : indépendant, salarié, coach interne...

Je me suis associé avec un ancien collègue devenu consultant. Sarl 50 % chaque.

Le CV de coach

J'ai un document tout prêt avec mes références clients. Un autre avec les méthodes que j'utilise. Et mon CV, bien sûr, avec les trois grands éléments qui me caractérisent : expérience, créativité, humour.

L'appartenance associative

Je me suis inscrit à la SF Coach il y a deux ans et ai pris le poste de trésorier de la délégation PACA. Je passe ma titularisation la semaine prochaine.

La constitution d'un réseau de confrères

Avec mon groupe de pairs de l'école de coaching, on se revoit régulièrement. Je participe aussi à un groupe d'échanges de pratiques de la SF Coach.

Le lieu d'intervention

J'avais commencé par louer des bureaux dans un endroit chic. J'ai failli y laisser ma culotte. Finalement, je travaille au maximum chez le client. Je pense bientôt aménager un lieu de réception chez moi, mais il faut d'abord qu'on en discute avec ma femme.

Le choix d'un superviseur

C'est cher et ça prend du temps. Mais j'y tiens. 8 fois par an.

Quand l'identité est malmenée

« Shopping » déçu

Le salaud ! Il a préféré un autre. J'ai dû mal m'y prendre. Et si finalement je n'étais pas un bon coach ? La façon dont je me suis présentée est stupide...

Le syndrome d'imposture

Il peut sans problème travailler douze heures par jour (alors que moi...). Il dirige le projet stratégique de sa (grande) entreprise (au moins c'est du concret tandis que moi, le coaching...) Il sait se montrer sans pitié envers les vicieux et les pervers (moi, ils m'effraient). Quand il a le temps, il enfile son jogging et part courir (depuis combien de temps ne suis-je pas allé à la piscine ?). Il ne se compare pas aux autres (tandis que moi, parfois, ô misère !). Il dirige très bien son équipe (oh les gaffes que j'ai pu faire en mon temps... !) et, pour finir, me parle du structuralisme (je n'y connais rien).

Divers

L'identité professionnelle dépend-elle des tarifs consentis ?

Je n'ose pas demander 370 euros... Je suis un coach moyenne gamme.

Tentation de l'auto-affirmation : je suis coach

Je n'ai pas de masque professionnel. Je travaille avec qui je suis et non pas avec ce que je sais. Les outils, c'est bon pour les besogneux. Car on peut coacher sans aucune méthode. Ce qui fait que je suis coach, c'est l'autorisation interne que je me donne de l'être.

7 – CONCLUSION : IDENTITE ET PLACE

Pour terminer cette conférence, je voudrais élargir notre réflexion sur l'identité en l'intégrant à la notion de « juste place » par rapport au fait « d'être soi-même ».

Etre soi-même

C'est un « must ». L'idéologie culturellement dominante nous y pousse et nous retrouvons cette expression dans de nombreuses approches de développement personnel avec le leitmotiv « deviens qui tu es ». Voici quelques titres d'ouvrages glanés sur le site de la FNAC qui comprend 130 titres à partir du mot clef « soi-même :

Victime des autres, bourreau de soi-même ; Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même ; S'aider soi-même ; Etre soi-même ; Devenir auteur de soi-même ; Oser être soi-même, Etre pleinement soi-même ; Se pardonner à soi-même, Le sentiment même de soi etc.

Cette expression m'a toujours paru bizarre. Y aurait-il des moments où je ne serais pas moi-même ?

Philosophiquement parlant, je ne vois pas comment. Même quand je suis dans mon « masque » ou mon « crapaud », même lorsque je ne réalise pas la plénitude de ce que je pourrais réaliser, je suis encore moi.

En y réfléchissant bien, je pense que le message « soyez vous-même » en recouvre deux autres. D'une part, « **ôte ton masque** » et d'autre part « **réalise ton potentiel.** »

Oter le masque

La « permission » d'ôter un masque est l'une des plus belles qui soient. Mais, comme toute permission, elle doit s'accompagner d'une protection. Et lorsque nous invitons un client à « être lui-même » en ôtant son masque, il faut faire attention. Car le masque a une utilité profonde : cacher le « crapaud ». Inviter une personne à ôter son masque, c'est donc potentiellement l'exposer au risque de dévoiler son crapaud. Les précautions sont-elles prises ? Tout à la joie d'être enfin « lui-même » dans ce qu'il pense être son « prince », le client peut se mettre en danger.

Prenons par exemple le cas d'un client « blindé » qui n'ose pas montrer son affectivité ni sa vulnérabilité. Au cours du coaching, il réalise à quel point ce masque l'empêche d'avoir des relations professionnelles détendues, agréables et efficaces. Si, à la suite du coaching, ce client décide de montrer le vrai visage de lui-même il se met en danger et c'est notre faute. C'est ce que nous appelons à l'Académie du Coaching une « intervention dommageable ». C'est l'une des fautes professionnelles les plus graves.

Au-delà de l'identité, la quête de la « juste place »

La quête d'identité est pour l'être humain une étape fondamentale. Grâce à elle, il réalise le potentiel de son « prince », apprend à se connaître et à ancrer ses réussites dans la réalité. Il y obtient de la reconnaissance sociale et psychologique, le sentiment de se réaliser.

Mais elle n'est qu'une étape et ce qui suit, c'est la quête de la « juste place. » De quoi s'agit-il ?

C'est un endroit que, contrairement à l'identité, nous n'avons pas forcément choisi. Il se situe à la conjonction de ce qui est le meilleur à la fois pour nous et pour le monde. Il ne correspond pas forcément à notre rêve. Je lisais récemment un propos d'un homme mûr qui avait longtemps rêvé d'être un philosophe de renom et d'inventer un concept philosophique qui, lui semblait-il, assurerait pour longtemps son identité de grand philosophe. Puis notre homme avait compris, grâce à l'expérience et au regard de son entourage, que la quête de cette identité était vaine. Par contre, ses talents d'enseignant définissaient pour lui une « juste place » dans laquelle il pouvait à la fois croître personnellement et être utile au monde.

La juste place dépasse les frontières de la position sociale ou professionnelle, C'est parfois un état stable dans lequel nous développons une mission, et parfois une tâche brève.

La juste place n'est pas forcément celle qui nous plairait le plus ni même celle où nous pouvons déployer le plus nos talents.

Sur le plan psychologique, les sages savent « occuper toute leur place, mais pas plus ».

Sur le plan spirituel, ils ont su utiliser qui ils étaient, y compris leur « crapaud », à l'intérieur de leur « juste place », en y lâchant la quête d'identité et la démarche de « réalisation de soi ».