

10/08/2023

# Déambulations incarnées ...dans l'espace du coaching

« NE JAMAIS SAVOIR OU L'ON VA, MAIS  
TOUJOURS OU L'ON EST »

- PHILIPPE AVRON -

Lucien Lemaire

## Table des matières

Abstract.....	0
Situer ce travail...et les suivants .....	1
Le Corps comme Fondement de l'Être au Monde .....	4
Les Quatre Dimensions de l'Individuation.....	4
1. La Spontanéité Originale : L'Élan Vital .....	5
2. La Question de l'Existence : Être au-devant de Soi.....	5
3. L'Altérité : mise en tension irréductible .....	6
4. L'Écosystème : Fond et Scène de l'Existence .....	7
Vers une Pratique Intégrée .....	7
Fondements Philosophiques : Une Histoire du Corps Pensant .....	8
Fondements anthropologiques, biologiques et psychologiques .....	9
Marcel Jousse : L'anthropologie du geste et du mimisme .....	9
Un point de vue topologique : Le corps ce palimpseste.....	10
Francisco Varela : L'énaaction et la cognition incarnée.....	12
La Pulsion d'Inter-Liaison : le chainon manquant entre moi et les autres.....	16
Du corps à la relation : le chainon manquant, la pulsion d'inter liaison.....	16
Origine et destin de la pulsion d'inter-liaison : .....	17
Les Fondements Bioénergétiques : Reich et Lowen .....	19
L'héritage reichien : le corps comme archive .....	19
L'analyse bioénergétique de Lowen : caractère et incarnation.....	19
Applications dans le coaching : la lecture somatique .....	19
De la sensation au sens : le processus de symbolisation .....	20
Le passage du somatique au symbolique .....	20
Les conditions de l'élaboration : l'espace transitionnel .....	21
L'espace transitionnel selon Winnicott .....	21

Importance de l'architecture speciale pour l'efficacité du processus .....	22
La reprise de symbolisation – le processus d'intégration (Bion) .....	23
Le Processus de Symbolisation selon Bion .....	23
Applications Pratiques dans le Coaching Corporel .....	24
Dispositifs Subjectivants .....	24
Qu'est-ce que c'est ?.....	24
La « scène » comme espace du « je ».....	25
Le Psychodrame : Action et Catharsis.....	28
Applications pratiques.....	29
En guise de synthèse .....	29
Conclusion : L'Être Humain comme Totalité Indivisible .....	30
Présentation des Acteurs Clés .....	32
Glossaire .....	34
Bibliographie Sélective.....	36
Annexe 1 : Les Structures Caractérielles de Lowen.....	37
Présentation générale .....	37
1. Le Caractère Schizoïde .....	37
2. Le Caractère Oral .....	37
3. Le Caractère Psychopathique (Narcissique).....	37
4. Le Caractère Masochiste .....	38
Annexe 2 : Eugene Enriquez : un modèle d'intégration verticale des niveaux .....	39
Une approche holistique de l'organisation .....	39
Les instances : les niveaux dans l'organisation .....	40

## **Abstract**

Cet article est le premier d'une série. Le prochain sera consacré au langage et le suivant au collectif.

Il propose une synthèse théorique et méthodologique des fondements du coaching en privilégiant sa dimension corporelle. Il situe le corps comme fondement de l'être au monde englobe l'être au travail, développant une compréhension de l'individuation articulée autour de quatre dimensions : la spontanéité originale, la question existentielle, l'altérité irréductible et l'écosystème culturel. L'approche intégrée développée puise aux fondements philosophiques (évolution de la conception du corps), anthropologiques et biologiques (Jousse, Varela), pulsionnels (Avron) et s'actualise dans des dispositifs subjectivants spécifiques. La méthode proposée vise à réactiver les processus de symbolisation dans des espaces transitionnels, c'est la fonction du coaching de les mettre en place, permettant une transformation authentique qui articule sensation, direction et signification en une unité de sens.

## **Situer ce travail...et les suivants**

**« Toujours savoir où l'on est, jamais où l'on va »**

**Philippe Avron dans « je suis un saumon »**

L'un des points aveugles du coaching, mais il est de taille, c'est qu'il ne soucie pas de l'anthropologie (et, on verra plus tard que l'on peut dire, ontologie) qui le soutient.

Il est né d'une théorie de la performance propre au neo libéralisme et ne saurait reconnaître son héritage sans être contraint à le penser.

L'anthropologie sous-jacente est celle de monades en compétition, l'accompagnement se définissant alors comme une démarche outillée pour « développer les potentiels » en levant les freins à la « performance ».

Dans ce que je viens d'écrire, il n'y a pas de place pour questionner le fond sur lequel évoluent ces monades autistiques : on l'appelle marché, circulez il n'y a rien à voir, spectacle, idéologie, atmosphère, écosystème.

Le coaching que je vise comme horizon, et que j'ai appelé coaching éthique, entend non pas développer les potentialités, ce qui reviendrait à dire que tout est déjà joué, que rien n'est à attendre d'autre que ce qui est déjà en germe mais éclairer et déblayer le paysage pour renvoyer chacun à ses propres responsabilités.

Tiens, curieux, c'est exactement l'ambition de l'éthique relationnelle. Amener la personne que l'on accompagne à abandonner ses préjugés, ses réflexes, ses déterminismes pour un retour aux choses telles qu'elles se donnent.

Tiens, curieux, nous voilà bien proche du projet phénoménologique !

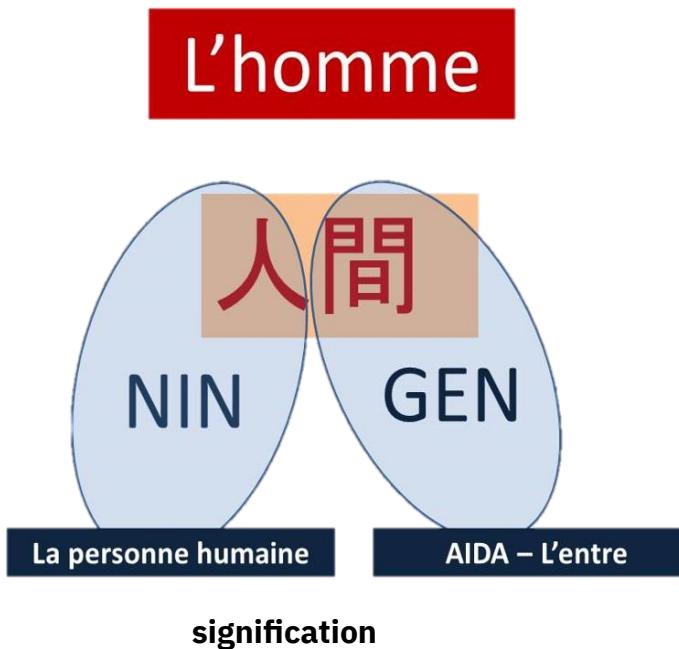
Et les choses se donnent d'abord dans l'immédiateté du sentir : le rapport originaire du corps à son écosystème.

Ce qui est ainsi en jeu, c'est la nécessité de clarifier le monde qui fait sens pour la personne que l'on accompagne.

Et quitte à passer par le sentir, pourquoi ne pas regarder comment, dans son écriture analogique, les kanji, la culture japonaise définit l'être humain. Simplement pour constater la redoutable complexité de la question : « qui accompagne t- on et comment ? » dès lors que l'on sort de simplification cybernétique

Je demande pardon aux spécialistes de la pensée japonaise de la réification que j'inflige : il faut choisir entre la pureté et la pédagogie.

Dans ce Kanji (idéogramme) Ce qui surgit sur un fond de vacuité, c'est une silhouette enracinée sur ses deux jambes, devant une porte à travers laquelle on entrevoit le soleil.



Maintenant, si nous acceptons d'entrer dans l'architecture de cet idéogramme , se trouve une magnifique synthèse de la polysémie de la du mot sens .

- **La silhouette** comme être humain enraciné : **la sensation**
- **L'écart ouvrant, l'Aida** : cette porte qui ouvre vers un au-delà, le e sens comme **direction**,
- **Le soleil qui est visé** : la clarté qui permet de distinguer, **la signification**

## L'articulation des dimensions constitutives de l'être humain : l'exemple de la psychothérapie institutionnelle

La psychothérapie institutionnelle se constitue comme une expérience modélisante singulière qui déploie une approche systémique de l'être humain dans sa totalité existentielle.

Cette pratique thérapeutique mobilise simultanément et de manière interactive l'ensemble des dimensions constitutives de l'humain : la dimension corporelle avec ses manifestations somatiques et ses inscriptions sensorielles, la dimension psychique dans ses processus conscients et inconscients, la dimension groupale qui révèle les dynamiques intersubjectives et les phénomènes de transfert collectif, la dimension collective qui engage les rapports sociaux et culturels, ainsi que la dimension institutionnelle qui structure les cadres symboliques et organisationnels du soin.

Ces différents niveaux ne fonctionnent pas de manière isolée mais s'articulent dans un réseau d'interactions réciproques et permanentes, où chaque transformation à un niveau retentit sur l'ensemble du système.

L'institution thérapeutique devient ainsi un laboratoire vivant où se déploient les processus de subjectivation, où les symptômes individuels révèlent leurs dimensions collectives, et où l'organisation institutionnelle elle-même participe activement au processus thérapeutique en tant qu'instrument de transformation et de création de nouvelles possibilités d'être.

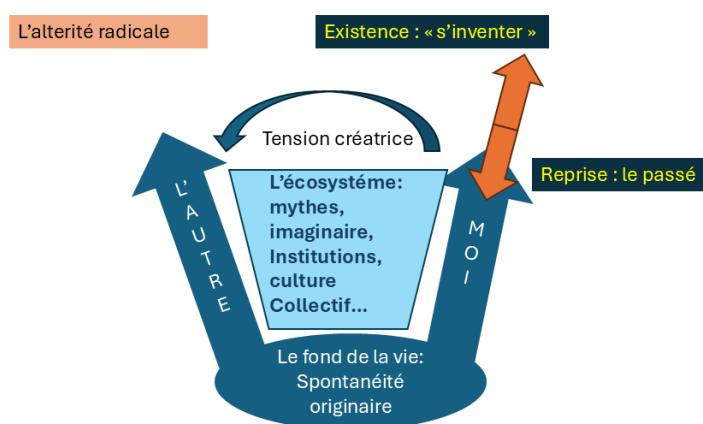
Ce qui nous intéresse, ici, dans cette expérience, c'est la confrontation à la complexité essentielle de l'être humain et la capacité à mettre en place des dispositifs subjectivants pour travailler les difficultés qui surgissent à tous les niveaux.

## Le Corps comme Fondement de l'Être au Monde

Le coaching contemporain se trouve confronté à un choix fondamental qui détermine sa nature profonde et ses finalités. D'un côté, un **coaching d'adaptation** qui consiste à ajuster la personne à des objectifs hétérogènes, définis par des critères externes de performance, de conformité ou d'efficacité. De l'autre, un **coaching d'ouverture**, que nous proposons d'appeler "coaching éthique", qui vise à améliorer le discernement de la personne pour qu'elle puisse exercer pleinement sa liberté et sa créativité dans ses contextes d'existence.

Cette alternative implique une compréhension renouvelée du corps non comme simple instrument au service de la performance, mais comme **fondement même de l'être au monde**. Le corps n'est pas un avoir que nous possédons mais l'être que nous sommes, la modalité primordiale par laquelle nous habitons le monde et entrons en relation avec ce qui nous entoure. Cette dimension corporelle contient et informe l'être au travail, les modalités professionnelles et relationnelles, les capacités créatives et transformatrices.

## Les Quatre Dimensions de l'Individuation



Le schéma ci-dessus montre la complexité essentielle de la question. On comprend bien que « l'être professionnel » pur est une fiction d'une pauvreté affligeante.

C'est bien, d'ailleurs, ce qui fait d'une forme de coaching, l'idiot utile du néolibéralisme.

Alors bien sûr, nous ne parlons pas, ici, de coaching à médiation corporelle mais bien de la prise en compte du corps à travers éventuellement des dispositifs subjectivants spécifiques, mais pas que, dans le processus d'accompagnement

L'approche du coaching que nous développons s'articule autour de quatre dimensions fondamentales de l'individuation, processus par lequel chaque « existant » déploie ses potentialités singulières dans ses contextes d'existence.

A tous les niveaux, le corps est l'étayage nécessaire. Il traverse donc, l'ensemble des domaines et niveaux.

Il ne s'agit pas d'isoler un corps objet, isolé de ses émergences et autres adhérences mais de le pister à tous les niveaux d'intervention

## 1. La Spontanéité Originale : L'Élan Vital

**« L'être homme est d'emblée « jeté » dans un monde dont il ne sait rien sinon qu'il en fait l'épreuve immédiate sous la forme du « sentir ».**

**C'est à partir de cette épreuve originale, le sentir, et de l'expérience qu'il fait de son milieu, de l'épreuve d'autrui, en advenant à la parole qu'il va se constituer en existant : c'est-à-dire comme tension (je n'emploie pas à dessin le mot de projet qui renverrai immédiatement à une direction déjà constituée).**

**Au commencement était le corps !**

**L'homme n'est pas, il a à être ! il est pouvoir être.**

Le coaching vise à restaurer l'éveil à soi (Nishida), cette conscience de la source originale, cette spontanéité primordiale, souvent inhibée par les mécanismes adaptatifs et les cuirasses caractérielles. Il s'agit non de cultiver l'impulsivité mais de retrouver la fluidité énergétique qui permet une réponse créative aux situations rencontrées.

## 2. La Question de l'Existence : Être au-devant de Soi

**Exister (ex-sistere) c'est devenir autre.**

L'existence se déploie comme un perpétuel devenir-autre où la temporalité ne suit pas une logique linéaire mais opère par reprises créatrices du déjà-vécu (Kierkegaard). Dans cette dynamique, le passé n'est jamais définitivement clos mais demeure une

ressource vivante que la conscience revisite sans cesse, non pour s'y enfermer dans la nostalgie ou la répétition, mais pour y puiser des virtualités inexplorées qui s'actualisent dans le présent sous des formes inédites.

Cette temporalité singulière s'enracine dans ce que Maldiney nomme la transpassibilité : cette disposition originale qui nous rend ouvert à l'événement avant même toute distinction entre activité et passivité. La transpassibilité constitue notre ouverture fondamentale au monde, cette capacité d'être affectés qui précède et conditionne toute rencontre authentique qui présuppose toujours l'inattendu.

Elle nous met en demeure d'y répondre et d'y répondre d'une manière irréductible à tout déterminisme pré existant. Cet existential, la trans possibilité, cette disposition à répondre de l'impossible est le moteur de l'aventure humaine qui s'ancrent dans le sentir, c'est-à-dire dans le corps.

Tout coaching conséquent, coaching éthique, coaching de responsabilité, doit aider la personne à retrouver ces mobilités fondamentales.

Ainsi, chaque retour vers ce qui fut s'effectue depuis cette transpassibilité qui transforme la mémoire en puissance d'accueil de l'imprévisible, car nous ne revenons jamais au passé avec la même disponibilité à être surpris.

L'existence échappe alors à la fois au déterminisme du déjà-donné et au vertige du pur hasard, trouvant dans cette dialectique entre réminiscence créatrice et transpossibilité (ouverture à l'impossible) l'espace même de sa liberté.

La personne (je préfère à sujet qui suppose l'objectivation du monde) ne se contente pas de subir le temps, il l'habite dans la succession des intensités qui déploient son rythme propre.

Il compose activement depuis cette vulnérabilité créatrice qui fait de chaque instant une possibilité de métamorphose, tissant ensemble héritage et émergence dans un mouvement où devenir autre signifie toujours s'ouvrir plus radicalement à ce qui peut nous advenir.

### 3. L'Altérité : mise en tension irréductible

**La confrontation créatrice à l'Autre :** L'individuation ne s'opère pas en vase clos mais dans la confrontation constante à l'Autre qui, selon Levinas, demeure à jamais insaisissable et excède infiniment toute tentative de le cerner ou de le réduire à mes catégories. Cet Autre m'interpelle depuis une hauteur qui déborde mes capacités de

compréhension et ouvre en moi une responsabilité infinie qui précède tout choix conscient. Cette altérité radicale génère une tension fondamentale qui ne peut ni ne doit être résorbée, car elle constitue précisément l'ouverture à l'infini qui me révèle l'insuffisance de mon être-pour-soi. L'individuation se fait alors dans cette impossibilité même de totaliser l'Autre, dans cet échec créateur de la saisie qui transforme la rencontre en épiphanie éthique. Cette dimension relationnelle s'incarne dans une asymétrie constitutive où je ne peux jamais prétendre à la réciprocité : l'Autre m'assigne à une responsabilité qui excède mes forces et mes projets. Les modalités de **contact** ne visent plus l'ajustement mutuel mais l'accueil de cette démesure, l'apprentissage de cette vulnérabilité créatrice face au visage qui commande sans contraindre.

Le travail de groupe devient alors un laboratoire d'expérimentation de cette éthique de l'infini, où chaque rencontre authentique révèle l'impossibilité fondatrice de clôturer l'autre dans mes horizons de sens.

La question de l'autre, reste au cœur de l'ouverture à la responsabilité. et s'enracine au plus profond du corps comme valence fondamentale du corps : le contact

#### **4. L'Écosystème : Fond et Scène de l'Existence**

Ce qui caractérise l'être humain, c'est l'existence, qui est sa capacité de prendre en compte ce qui lui arrive, là où ça lui arrive, d'en faire quelque chose, de le métaboliser, et de le mettre au service d'un projet et d'une éthique.

Toute existence individuelle se déploie sur fond d'un écosystème complexe, un monde, qui comprend la tonalité affective environnante (Stimmung), les codes culturels, les structures institutionnelles, les idéologies dominantes. Cet écosystème n'est ni simple contrainte ni ressource neutre mais le théâtre même où se joue la "tragédie humaine".

Cette dimension écosystémique se révèle dans les automatismes comportementaux, les inhibitions sociales, les élans créatifs ou leur absence, la capacité ou non à habiter créativement les rôles sociaux et professionnels.

Le coaching permet d'explorer ces conditionnements pour découvrir des marges de liberté créative.

#### **Vers une Pratique Intégrée**

Ces quatre dimensions s'articulent dynamiquement dans toute existence singulière et doivent être prises en compte simultanément dans une pratique de coaching

authentiquement transformatrice. Le coaching tel que nous le pratiquons propose des outils et dispositifs spécifiques pour accompagner cette individuation intégrale, respectueuse de la complexité humaine et créatrice de nouvelles possibilités d'être et d'agir.

## Fondements Philosophiques : Une Histoire du Corps Pensant

La relation entre corps et esprit traverse toute l'histoire de la philosophie occidentale, oscillant entre dualisme et tentatives d'intégration. Cette évolution conceptuelle éclaire l'émergence contemporaine de la prise en compte du corps en coaching et en thérapie.

**L'héritage dualiste :** Depuis Platon et sa théorie des Idées, la tradition occidentale établit une hiérarchie entre l'âme et le corps, privilégiant l'immatériel sur le sensible. Cette conception culmine avec Descartes qui institue la séparation radicale entre res cogitans (chose pensante) et res extensa (chose étendue). Le corps devient machine, l'esprit pure pensée, créant un dualisme qui influence durablement la médecine et la psychologie occidentales.

**Les tentatives de réconciliation :** Spinoza (les attributs) puis les philosophes de l'incarnation questionnent cette séparation.

Maurice Merleau-Ponty révolutionne la phénoménologie en développant le concept de "corps propre", de chair : le corps n'est plus simple objet mais sujet « souffrant », siège de l'expérience et de la connaissance. Cette approche phénoménologique reconnaît l'ancre corporel, à dimension incarnée de toute conscience.

**L'apport des sciences cognitives :** Les neurosciences contemporaines confirment l'intuition phénoménologique : Antonio Damasio démontre l'impossibilité de séparer émotion et raison, ouvrant la voie à une compréhension intégrée de l'être humain qui trouve son accomplissement dans les approches contemporaines de la cognition incarnée.

**Marcel Jousse,** ce génial jésuite oublié, perçoit la dimension incarnée et rythmique de l'être au monde.

**Francisco Varela,** met en évidence la Co émergence de l'unité vivante et de l'environnement, sous contraintes mutuelles, sous formes de boucles de retroactions

## Fondements anthropologiques, biologiques et psychologiques

Cela mérite quelques développements.

### Marcel Jousse : L'anthropologie du geste et du mimisme

Marcel Jousse (1886-1961), jésuite et anthropologue, développe une théorie révolutionnaire de l'expression humaine centrée sur le geste et le "mimisme anthropologique". Ses travaux apportent un éclairage précieux aux approches corporelles contemporaines.

#### Connaître c'est incorporer des schèmes moteurs

Marcel Jousse avait anticipé, au niveau anthropologique, ce que Francisco Varela déployera au niveau biologique.

Tout est geste, tout est corps ou plutôt enchevêtrement de "gestes" dont les boucles sensori-motrices les plus profondes constituent l'inconscient : L'homme est un palimpseste de boucles Sensori motrices résultantes de l'interaction de l'organisme et de son environnement, qui s'étayent les unes sur les autres au fur et à mesure de l'individuation.

On mesure l'intuition géniale de ce jésuite qui a précédé Varela de quelques dizaines d'années, mais en a intuité (c'est un mot à lui) les hypothèses principales.

Le corps est l'histoire, sédimentée, de la relation de chaque homme avec son environnement (on reprendra ça avec l'image inconsciente du corps).

L'inconscient est la mémoire du corps, c'est-à-dire, la mémoire des gestes, des sensations, des rythmes incorporés par mimisme , cette manière de reproduire qui est au cœur de l'apprentissage humain.

Je vais poser, à sa suite, un certain nombre de principes. Qu'elles semblent compatibles avec la théorie de "l'enaction" développée en neuro sciences par Francisco Varela et Henri Maturana qui met aussi la boucle sensori-motrice au cœur de l'appropriation de son milieu par l'homme, nous l'avons évoqué.

Nous allons dérouler en quelques lignes, excusez du peu, en 8 principes exactement, l'histoire de l'univers ! Je ne les commenterai pas ici, mais ils sont cohérents, en tout cas aujourd'hui, avec les lois de la physique

- **Principe 1** : Tout est énergie. Voilà une affirmation difficile à réfuter aujourd’hui et qui se fonde sur les travaux les plus consensuels de physique et de cosmologie (énergie du vide quantique, big bang, équivalence matière énergie...). Nous ne connaissons rien de l’énergie, elle constitue l’axiome fondamental de la physique. Seules les variations sont accessibles à la mesure : L’énergie est rythmique et évolue selon des phases : charge/décharge/relaxation. On retrouvera ce principe chez Wilhelm Reich.
- **Principe 2** : La matière est un condensat d’énergie (équivalence matière/énergie)
- **Principe 3** : Dans l’univers tout interagit avec tout.
- **Principe 4** : L’Homme est un condensat de matière/énergie/conscience en interaction avec l’univers. De plus il est mémoire.
- **Principe 5** : La mémoire de l’homme est la mémoire de « l’incorporation » des cycles moteurs de ses interactions avec le monde : mouvement des yeux, des mains, du corps...et leurs modifications globales physico-chimiques qui entraînent une diffusion à l’ensemble du corps (affects).
- **Principe 6** : L’apprentissage se fait par « mimisme » (différent de mimétisme). Le jeune enfant imite ce qu’il perçoit de son interaction avec les « choses ». Les schèmes Sensori-Affectivo-Moteurs (SAM) s’incorporent, en miroir. Ce qu’il reproduit à l’intérieur de lui est le rythme de la chose perçue revue par les expériences déjà déposées
- **Principe 7** : Le langage émerge aussi par mimisme et s’étaye sur les boucles Sensori-Affectivo-Motrice déjà mémorisées. Il est lui-même d’ordre sensori-moteur (mobilisation phono-bucco-laryngé). Une proposition verbale est donc un schème sensori-moteur spécifiquement dédié au langage, mais qui conserve toujours la trace de la boucle SAM sur laquelle il s’étaye et qu’il vient remplacer. Ainsi tout acte de parole fait résonner les schèmes sensori-moteurs dont il est la métonymie.
- **Principe 8** : L’inconscient est le corps comme mémoire des boucles Sensori-Affectivo-Motrices.
- **Principe 9** : La pensée est la conscience des boucles SAM

## **Un point de vue topologique : Le corps ce palimpseste**

Un autre point de vue, l’autre face de la pièce de monnaie, mais qui fait lien plus directement avec la psychanalyse est la notion d’image inconsciente du corps (Dolto, 1992).

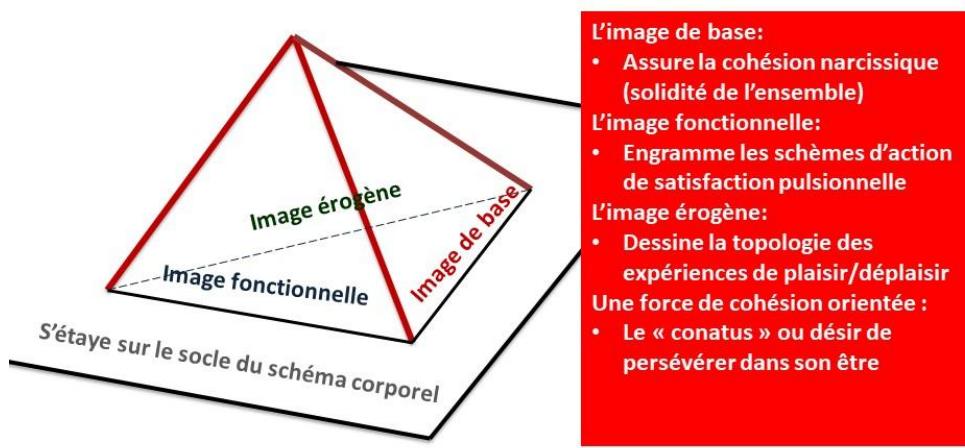
Cette image, qui relève de l'image ensembliste et pas de l'image spéculaire, s'organise en plusieurs dimensions. Chaque point du corps se définit par ses « coordonnées » : sa dynamique sensori-motrice, sa dynamique affective, sa dynamique érotique.

Pour Dolto, cette image toujours en construction s'enrichit telle un palimpseste, jusqu'à l'apparition du langage. Mais en ce qui me concerne, je fais l'hypothèse d'une construction tout au long de la vie, les éléments nouveaux de symbolisation venant s'étayer sur les autres dimensions (motrices, affectives, sensorielles) lorsque celle-ci, la symbolisation, a fait défaut.

Le schéma ci-dessous présente une figuration proposée par Claude Schauder de ce que Françoise Dolto reprend sous son concept d'image du corps et qui permet d'articuler le corps investi, le corps moteur, le corps unité ou corps narcissique

### **Les « Images du corps » de Françoise Dolto mémoire inconsciente du vécu relationnel précoce**

s'étaient sur le rythmo-mimisme de Marcel Jousse



Adapté d'après Claude Schauder

Voilà, ébauché trop rapidement, un corpus théorique qui :

- Se place en dehors du dualisme habituel corps esprit (ici il y a équivalence)

- Rends compte de l'énergie psychique qui devient l'énergie accumulée dans les boucles SAM
- Donne un socle cohérent et même quasi naturel aux trois images du corps de Dolto (et aux deux images de Gisela Pankow)
- Permet de rendre compte à la fois de la lecture du non verbal dans sa relation avec le verbal, qui devient une évidence épistémologique, jusque dans ses variations les plus subtiles, mais aussi des phénomènes idiosyncrasiques observés dans les mobilisations corporelles (nous y reviendrons plus loin).
- Une prise de conscience fondée, y compris émotionnelle devient, donc, possible ainsi qu'une lecture par le coach qui peut adapter les propositions de travail.

## **Francisco Varela : L'éナction et la cognition incarnée**

Francisco Varela (1946-2001), Nous l'avons évoqué plus haut, la plupart des paradigmes du coaching s'appuient sur la métaphore de l'ordinateur : des entrées, des représentations du monde extérieur à l'intérieur du cerveau, des algorithmes séquentiels avec, quelques fois, une forme de parallélisme, opérant sur les représentations symboliques, des sorties qui vont piloter des actionneurs.

Nous allons montrer, que de la biologie aux phénomènes sociaux, en passant par le langage, une telle conception ne tient pas la route.

### **Auto-organisation – ordre par bruit**

« De façon plus générale, on peut concevoir l'évolution de systèmes organisés, ou le phénomène d'auto-organisation, comme un processus d'augmentation de complexité à la fois structurale et fonctionnelle résultant d'une succession de désorganisations rattrapées suivies chaque fois de rétablissement à un niveau de variété plus grande et de redondance plus faible. Ceci peut s'exprimer assez simplement à l'aide de la définition précise de la redondance dans le cadre de la théorie de l'information » (H. Atlan)

La notion d'autonomie implique, a minima, une capacité d'auto-organisation. Par quel processus s'opère ce phénomène ?

Henri Atlan l'envisage comme une succession de désordres automatiquement compensés par des spécialisations internes inédites venant rétablir un ordre nouveau au profit de l'augmentation de la variété interne, spécialisation d'unités pour répondre

à un plus grand nombre de perturbations et au détriment de la redondance du système.

Autrement dit, le bruit à l'origine du désordre interne devient, par ce rattrapage, source d'une nouvelle information.

Le système est désormais capable de réagir à une nouvelle stimulation, du sens a été créé, grâce à un nouveau couplage, à partir d'une perturbation au départ indifférenciée.

Dans ces conditions, le sens n'est rien d'autre que le couplage entre l'excitation et la réponse de l'organisme.

Cela se paye par une diminution de la redondance, donc de la fiabilité du système considéré mais enrichit les significations que donne l'organisme aux sollicitations du monde extérieur.

Henri Atlan a donné à ce phénomène le nom d'ordre par bruit ou d'auto-organisation

Un exemple caricatural pour fixer les idées. J'ai travaillé 10 ans sur les systèmes avioniques embarqués. Le système de pilotage est géré par 3 calculateurs qui ont les mêmes entrées, mais les traite avec des programmes différents et vérifient toutes les 20 ms si les paramètres calculés sont identiques.

Supposons qu'un artefact sur une ligne d'entrée vienne perturber l'un des calculateurs qui se déroute vers une routine d'urgence.

Désormais, ce calculateur-là répond à un signal inattendu, à un bruit, par un nouveau comportement. Ce nouveau comportement constitue le sens que la machine donne à l'artefact.

Elle a modifié son état interne.

Les deux autres calculateurs continuent leur travail habituel, le troisième s'est spécialisé dans le traitement de la nouvelle information.

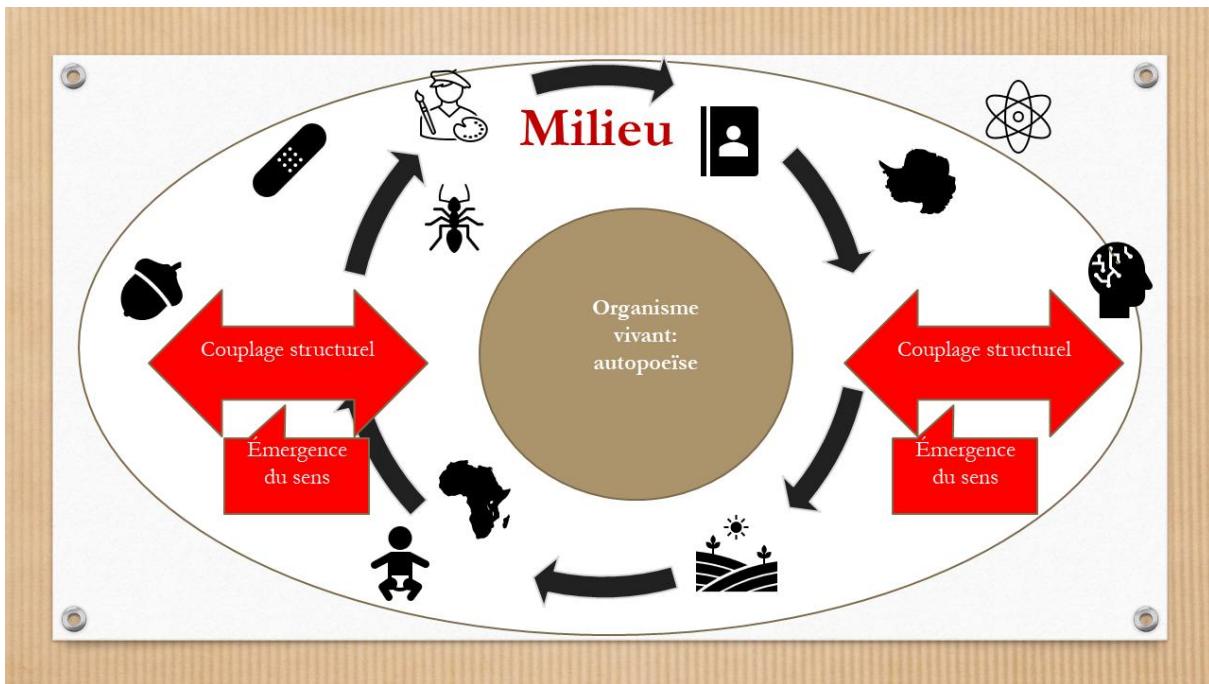
La redondance a diminué (donc la fiabilité), la diversité a augmenté (donc la richesse de réponse)

La limite ici est que, dans un calculateur séquentiel, la routine de déroutement a dû être prévue dans la programmation du système ce qui n'est pas le cas dans un organisme vivant où c'est l'instabilité relative du système qui va produire de nouvelles réactions par stabilisation de boucles de retro action.

Ce qui est important pour nous, ici, c'est que la question du sens ne se pose plus comme représentation du monde extérieur mais comme boucle de rétroaction à des sollicitations aveugles du milieu.

### **Autonomie, auto-organisation et connaissance**

F. Varela (1989), de son côté, a cherché à caractériser le vivant et l'existant dans sa richesse subjective. Pour ce faire, à partir de ses propres travaux en biologie, en particulier sur la vision, il a été amené à introduire des concepts révolutionnaires qui amènent à repenser la vie et les processus de connaissance d'une manière tout à fait singulière.



Tout organisme vivant est doté d'une organisation et d'une structure.

- L'organisation est l'ensemble de rôles et des relations constitutifs du vivant qui donne à un individu son identité (ce qui ne change pas)
- La structure incarne cette organisation (son architecture) à un moment donné. Elle peut changer mais elle doit toujours rester à un moment donné l'instanciation, dans un contexte donné, de l'organisation.

Francisco Varela définit **un système vivant en 5 points :**

- **Il est autopoïétique**, c'est à dire qu'il génère ses propres frontières ainsi que le réseau interne qui constitue son organisation.
- Il constitue une **unité reconnaissable dans l'espace** (le domaine) où les processus existent. : son milieu.

- **Il est opérationnellement clos**, c'est à dire qu'il n'échange pas d'information avec l'extérieur mais qu'il est thermodynamiquement ouvert(s sinon il ne pourrait survivre)
- **Le sens n'existe pas en soi** - la connaissance n'est ni un miroir de la nature ni un recueil d'informations. Elle émerge de notre couplage à l'environnement, aux autres et à nous-même en créant des régularités à travers des schèmes sensori-moteurs mobilisés. Autrement dit, le monde et l'unité vivante se spécifient mutuellement. La connaissance est toujours incarnée. Ce n'est pas sans rappeler la notion de monde chez Heidegger, nous y reviendrons.

Il évolue en situation de contraintes structurelles mutuelles avec son environnement, Pour caractériser la dimension cognitive d'un système, il introduit le concept tout à fait révolutionnaire **d'enaction**:

“Nous proposons le terme d'enaction [de l'anglais to enact : susciter, faire advenir, faire émerger], dans le but de souligner la conviction croissante selon laquelle la cognition, loin d'être la représentation d'un monde prédonné, est l'avènement conjoint d'un monde et d'un esprit à partir de l'histoire des diverses actions qu'accomplit un être dans le monde »

Il nous faut bien déployer tout ce qui est contenu dans cette phrase d'une redoutable densité :

- Il n'y a pas d'un côté un monde pré donné et un système cognitif dont la fonction est de représenter ce monde
- La cognition consiste en la stabilisation d'une boucle perception/action fruit des contraintes mutuelles entre l'organisme et son milieu.
- La conséquence immédiate est que **la cognition est toujours incarnée** (la boucle perception/action)
- **Et toujours biographique** car elle est la résultante de l'histoire des différentes interactions réciproques de l'organisme et du milieu. L'organisme vivant est mémoire dans sa globalité.

La “subjectivité”, ici c'est un mot qui fait contre sens mais je le garde pour son pouvoir évocateur, est toujours mobilisée puisqu'elle n'est autre que l'état global qui résulte de l'histoire des interactions de l'organisme et du monde.

La réponse de l'organisme vivant aux contraintes du milieu dépend de l'histoire complexes des schèmes mémorisés : cette complexité, qui autorise des niveaux de

choix inédits, grâce, entre autres, à des capacités de simulation qui constituent l'imaginaire du système.

In fine, et pour mettre les points sur les i, cela disqualifie tous les slogans que vont répéter ad nauseam les coachs sur les soi-disant différentes formes d'intelligence : intelligence rationnelle, intelligence émotionnelle intelligence relationnelle.

Ici l'intelligence est globale par construction et Varela en donne cette magnifique définition :

**« L'intelligence ne se définit plus comme capacité à résoudre des problèmes mais comme la capacité à pénétrer un monde commun »**

## **La Pulsion d'Inter-Liaison : le chainon manquant entre moi et les autres**

### **Du corps à la relation : le chainon manquant, la pulsion d'inter liaison**

Didier Anzieu note dans sa riche préface à « La pensée Scénique » (Ophélia Avron, 2012) « La pensée scénique est le postulat d'une pulsion d'inter-liaison, c'est-à-dire assurant une liaison entre les membres du groupe sous forme d'une provocation énergétique mutuelle et réciprocement entretenue (c'est nous qui soulignons). Cette pulsion d'inter-liaison psychique répond à une nécessité structurelle d'ouverture et de transformation des psychés les unes par rapport aux autres ».

Ophelia Avron repère dans la pensée scénique la dialectique toujours à l'œuvre des pulsions de satisfactions libidinales et des pulsions d'inter-liaison.

Cette dialectique n'est pas sans rapport avec Eros et Thanatos, pulsion de vie, pulsion de mort puisqu'ici, aussi, s'affrontent des pulsions qui tendent à la décharge et des pulsions qui œuvrent à la création de lien et qui peuvent coopérer, l'intrication des pulsions, ou au contraire se combattre.

D'ailleurs, Ophélia Avron en fait un processus archaïque de régulation, plus fondamental encore que le refoulement et les mécanismes de défense, entre des pulsions tendant à la satisfaction au prix, éventuel, de la destruction de l'objet et un processus constructeur de lien.

A y regarder de plus près mais ce n'est pas notre objet ici, cette pulsion d'inter liaison doit ouvrir à une autre compréhension de la psychanalyse des relations d'objet dont

le mécanisme ne pouvait jusqu'alors s'appuyer que sur la dynamique des objets internes.

### **Origine et destin de la pulsion d'inter-liaison :**

Le travail d'Ophélia Avron se situe dans le champ du groupe et du psychodrame analytique. Sauf méconnaissance de ma part, elle ne cherche pas à fonder génétiquement son concept.

Or il se trouve que les travaux contemporains sur la psychologie de la petite enfance ouvrent une brèche dans la conception monadique du nourrisson en mettant en évidence une tendance « proto-objectale » (elle prend dans la littérature des noms divers), c'est-à-dire une tendance quasi innée à établir des liens et des échanges avec l'environnement et, plus particulièrement avec la mère, bien sûr.

On reviendra ailleurs sur la dialectique mère/ enfant et le jeu du double, à la fois le même et pourtant autre, que René Roussillon repère comme homosexualité primaire en double, jeux d'ajustements, d'intonation, jeu de transformations modales, de renvois et de réappropriations nécessaires au développement psychique du tout petit enfant .

On pourra, sans doute, y repérer l'une des dimensions, du travail du thérapeute ou du coach, en particulier dans l'articulation verbale/non verbale, mais ce n'est pas la seule.

Ainsi, on suppose une « tendance » du nourrisson. Tendance dont je fais sans doute trop rapidement l'hypothèse qu'elle fonde en droit la pulsion d'inter liaison repérée par Ophélia Avron dans les processus groupaux (dont on connaît par ailleurs la fonction souvent régressive).

Ophelia Avron, redonne, ici au niveau ontique, une dimension sociale à l'homme, ce qui n'est pas sans rappeler Heidegger lorsqu'il fait de « l'être avec » une dimension fondamentale de la condition d'homme, comme, d'ailleurs, la dimension pathique.

Ce rappel de Heidegger n'est pas pour effet d'érudition car celui-ci fait, comme nous l'avons largement évoqué, de « l'atmosphère », de la « stimmung » un indicateur puissant de l'état du rapport de l'Homme au monde : c'est-à-dire, ici, une connaissance «instantanée et globale » du monde, synonyme ici de réseau de signification, dans lequel chacun se trouve pris à sa manière. Le problème du coaching est, évidemment de faire changer de monde l'être en défut.

Dans ces conditions, le groupe va constituer, de par son dispositif propre, une matrice, un référentiel qui va permettre au thérapeute, comme le dispositif analytique pour le transfert, de repérer, à travers ses propres ressentis, les variations et avatars des deux groupes de pulsion.

La pulsion d'inter liaison s'invite par « l'effet de présence », c'est-à-dire, cet effet rythmique particulier, émetteur/récepteur, qui ouvre deux êtres à la présence l'un de l'autre.

Ainsi, l'équilibre entre les pulsions libidinales (qui ont tendance à se décharger) et les pulsions d'inter liaisons vont créer un champ de force, champ vectoriel qui va contraindre la dynamique du groupe. Ce champ peut aussi se voir, de la même manière qu'Einstein a subverti le champ de gravité en géométrie de l'espace-temps, comme une géométrie dynamique du groupe qui construit les lignes de forces en fonction de l'intensité des pulsions en jeux. Toutes ces variations « énergétiques » conduisent à une dynamique émotionnelle et fantasmatique qui constitue la dramatisation scénique et alimente les fantasmes groupaux.

Le thérapeute, pour nous le coach, fait, évidemment, partie intégrante de ce champ de force : à la fois, il en perçoit et en modifie par sa présence propre les lignes de champ.

**La perception instantanée de ces lignes et de leurs avatars, lignes de force, clivages, ruptures, stases... renseigne d'une manière instantanée sur l'état du groupe et en propose une compréhension. C'est bien cette lecture qui va constituer « la clinique énergétique »**

Ainsi, s'étaye petit à petit l'hypothèse de plusieurs niveaux d'investissements énergétiques, arbitrairement séparés ici par soucis de simplification mais dont il faut souligner l'interdépendance radicale, dont il faudra, à la fois esquisser la théorie et la clinique :

- Les investissements intra psychiques et leurs corrélats dans le corps (hypothèse de couplage)
- Les investissements inter subjectifs, en particulier dans la dimension transférentielle (dialectique des pulsions libidinales et des pulsions d'inter liaison)
- Le jeu de la dynamique groupale vue comme variation de champs énergétiques (idem).

# Les Fondements Bioénergétiques : Reich et Lowen

## L'héritage reichien : le corps comme archive

Wilhelm Reich (1897-1957) révolutionne la compréhension psychanalytique en introduisant la notion de "cuirasse caractérielle". Pour Reich, le corps porte la trace des conflits psychiques sous forme de tensions musculaires chroniques, créant des "cuirasses" qui figent l'énergie vitale et limitent l'expression de la personnalité authentique.

Cette approche révolutionnaire postule que les symptômes névrotiques s'incarnent littéralement dans la musculature, créant des patterns de retenue respiratoire, de tensions posturales et de blocages énergétiques. Reich développe ainsi une méthode thérapeutique intégrant l'analyse caractérielle et le travail corporel direct.

## L'analyse bioénergétique de Lowen : caractère et incarnation

Alexander Lowen (1910-2008), disciple puis critique de Reich, sistématisé l'approche bioénergétique en développant une grille de lecture des structures caractérielles incarnées. Son analyse bioénergétique articule cinq types caractériels correspondant à des patterns psychocorporels spécifiques.

L'apport lowenien enrichit considérablement les outils du coach corporel en fournissant une grille de lecture précise des dynamiques caractérielles incarnées. Cette approche permet d'identifier rapidement les enjeux relationnels et les patterns de fonctionnement à travers l'observation posturale et le travail de mobilisation énergétique.

## Applications dans le coaching : la lecture somatique

L'intégration des concepts bioénergétiques dans le coaching se traduit par une attention particulière aux signaux corporels comme sources d'information sur les dynamiques internes et relationnelles du coaché. Cette lecture somatique s'articule autour de plusieurs principes :

### L'observation :

- **De la respiration** comme indicateur des états émotionnels et des mécanismes de régulation.
- **De la posture** révèle les patterns caractériels et les adaptations défensives.

**La mobilisation énergétique** par des exercices respiratoires, des mouvements de mise en tension, d'exploration des expressions, ou des postures spécifiques permet

de libérer les tensions chroniques et d'accéder à des ressources énergétiques bloquées.

## De la sensation au sens : le processus de symbolisation

### Le passage du somatique au symbolique

Le coaching dans sa dimension la plus profonde vise fondamentalement à redonner au coaché sa capacité de discernement dans les situations qu'ils l'ont submergé et qu'il doit affronter. Il s'agit donc de « reprendre » au sens de Kierkegaard « reprise de symbolisation » des affects, processus par lequel les éprouvés somatiques accèdent à une élaboration symbolique et narrative permettant leur intégration consciente.

**Le triangle dynamique sensation-direction-signification** : Cette reprise de symbolisation s'articule autour de la polysémie du mot "sens" qui révèle trois dimensions fondamentales :

- **Le sens comme sensation** : l'éprouvé corporel, les informations proprioceptives et émotionnelles
- **Le sens comme direction** : l'élan pulsionnel, l'intentionnalité corporelle, le mouvement vers
- **Le sens comme signification** : l'élaboration symbolique et narrative qui permet la compréhension et l'intégration

**Les processus selon Bion** : Le passage des éléments béta (expériences brutes, non symbolisées) aux éléments alpha (éléments transformés et pensables) par l'activation de la fonction alpha, processus de "digestion" psychique de l'expérience qui la rend utilisable pour la pensée et la créativité.

### L'intégration des trois sens

Le coaching vise l'intégration dynamique de ces trois dimensions du sens. Cette intégration évite les dissociations pathogènes :

- **Sensation sans direction ni signification** : expérience sensorielle brute, non orientée et non élaborée (acting out, décharge pulsionnelle sauvage)
- **Direction sans sensation ni signification** : action compulsive, automatique, déconnectée du ressenti et du sens (passage à l'acte, agir sans réfléchir)
- **Signification sans sensation ni direction** : intellectualisation désincarnée, compréhension purement mentale déconnectée de l'expérience vivante (rumination)

**L'efficacité transformatrice du coaching réside dans sa capacité à maintenir ces trois dimensions en interaction constante, chacune nourrissant et éclairant les autres. Cette approche tridimensionnelle du sens permet de traiter efficacement les problématiques contemporaines de perte de sens en réconciliant sensation, direction et signification.**

## Les conditions de l'élaboration : l'espace transitionnel

### L'espace transitionnel selon Winnicott

L'espace de coaching , a fortiori quand il mobilise le corps, fonctionne comme un "espace transitionnel"

L'espace transitionnel chez Winnicott désigne une aire psychique intermédiaire située entre la réalité psychique interne du sujet et le monde extérieur objectif. Cette zone d'expérience constitue un territoire paradoxal où l'enfant peut créer et découvrir simultanément, sans que la question de savoir si l'objet est créé par lui ou trouvé dans la réalité ne se pose. Cet espace naît de la relation précoce entre l'enfant et sa mère suffisamment bonne, qui s'adapte initialement aux besoins du nourrisson avant de s'en désadapter progressivement.

L'aire transitionnelle accueille les premiers objets transitionnels - le doudou, le pouce sucé, les rituels d'endormissement - qui ne sont ni purement internes ni complètement externes mais occupent une position intermédiaire. Ces phénomènes transitionnels permettent à l'enfant de supporter progressivement la séparation d'avec la mère en créant un pont symbolique entre fusion et différenciation. L'espace transitionnel se caractérise par sa dimension paradoxale fondamentale : il n'appartient ni au dedans ni au dehors mais constitue une zone d'illusion créatrice nécessaire au développement psychique.

Cet espace évolue tout au long de la vie et devient le lieu d'élection de l'expérience culturelle, artistique et religieuse. Il constitue le terreau de la créativité, du jeu et de la symbolisation. Winnicott insiste sur le fait que cet espace doit être respecté et préservé, car il représente le domaine de l'expérience qui donne sens à la vie et permet l'accès à la culture. L'aire transitionnelle demeure ainsi le fondement de la capacité humaine à créer du sens et à habiter poétiquement le monde.

En synthèse, il est important que le coach par sa disposition puisse accueillir la régression à la dépendance. C'est la condition pour reprendre les processus

psychique capable de transformer ces affects bruts qui peuvent envahir le psychisme du coaché, en pensées manipulables (voir en annexe le processus de Bion)

**La fonction contenante** : Cet espace doit maintenir une fonction contenante qui permet l'expression des éléments béta (expériences brutes) sans évacuation immédiate, favorisant leur transformation progressive en éléments alpha (expériences symbolisées).

Les caractéristiques de l'espace transitionnel :

- Protection du jugement et des conséquences
- Autorisation de l'expérimentation créative
- Maintien d'un cadre contenant et structurant
- Possibilité du "comme si" du jeu dramatique
- Respect des rythmes individuels de transformation

### **Importance de l'architecture spéciale pour l'efficacité du processus**

En fonction des dispositifs, il peut être nécessaire de prévoir un aménagement spatial spécifique qui articule indissociablement espace physique et espace psychique. L'espace doit répondre à plusieurs exigences contradictoires : sécurité et liberté, intimité et ouverture, structure et flexibilité, tout en facilitant l'émergence de l'espace imaginaire du client.

**L'espace physique** doit être suffisamment vaste et neutre pour permettre non seulement les mouvements amples, les déplacements et les jeux de distance/proximité essentiels au travail corporel, mais aussi l'installation imaginaire du décor de la situation à travailler. Comme en psychodrame, le client doit pouvoir projeter et matérialiser symboliquement l'environnement de sa problématique : délimiter son bureau, recréer l'espace familial, installer la géographie relationnelle de son conflit. Un sol adapté (parquet, tapis, tatamis) autorise cette appropriation spatiale autant que le travail au sol et les explorations bioénergétiques.

**L'aménagement mobilier** privilégie la modularité et la sobriété : coussins, chaises mobiles, éléments neutres permettent au client de transformer l'espace en fonction de ses identifications et de ses besoins projectifs. Cette flexibilité soutient l'émergence de l'espace psychique tout en évitant l'enfermement dans des configurations figées qui pourraient parasiter les associations libres.

**L'ambiance sensorielle** (éclairage modulable, isolation phonique, température) influence directement la porosité entre réel et imaginaire, facilitant les transitions entre espace concret et espace psychique. Cette neutralité bienveillante permet au client de déployer son monde interne et de l'incarner dans l'ici et maintenant thérapeutique.

## La reprise de symbolisation – le processus d'intégration (Bion)

Dans ce chapitre nous allons poser les fondements des processus de symbolisation, puis dans le chapitre suivant nous développerons quelques dispositifs pour « travailler » concrètement tout cela.

### Le Processus de Symbolisation selon Bion

Bion a développé un modèle remarquable de processus de symbolisation qui éclaire toute une clinique que l'on peut rencontrer dans le coaching : **La machine à penser les pensées**

Il postule que les pensées relèvent d'un processus d'élaboration : préexistent au penseur et à l'appareil à penser. Selon lui, elles surgissent d'abord comme des "éléments beta" - des impressions sensorielles brutes, non digérées, équivalentes à des "choses en soi" - qui nécessitent une transformation pour devenir pensables. Cette transformation s'opère par la "fonction alpha", véritable machine à penser les pensées qui convertit les éléments beta en "éléments alpha", représentables rendant possible la pensée, le rêve et la mémorisation.

Cette fonction alpha s'origine dans la relation précoce mère-enfant à travers ce que Bion nomme la "rêverie maternelle". La mère, par sa capacité de contenir et transformer les angoisses primitives du nourrisson, lui fournit un modèle d'appareil à penser. Elle métabolise les éléments beta de l'enfant - ses peurs, ses sensations chaotiques - et les lui restitue sous forme digérée et pensable. L'enfant projette progressivement cette fonction maternelle pour développer sa propre capacité de transformation psychique.

Lorsque cette fonction alpha fait défaut, les éléments beta s'accumulent et ne peuvent être évacués que par l'identification projective ou l'acting-out, caractérisant certaines pathologies graves. La machine à penser de Bion révèle ainsi que penser

n'est pas un donné naturel mais le résultat d'un processus de transformation psychique complexe, fruit de l'intériorisation des capacités contenantes de l'objet primaire. Cette théorie éclaire autant le développement normal de la pensée que ses avatars pathologiques.

## Applications Pratiques dans le Coaching Corporel

**Phase 1 :** Émergence des éléments béta par la libération bioénergétique

**Phase 2 :** Activation de la fonction alpha par la rêverie et la contenance

**Phase 3 :** Consolidation des éléments alpha par l'intégration verbale et narrative

Cette conceptualisation éclaire les mécanismes de transformation à l'œuvre dans le coaching corporel et guide l'adaptation des interventions aux capacités de symbolisation des participants

C'est dans l'espace transitionnel que peut s'opérer le passage du somatique au symbolique. L'expression corporelle, le jeu dramatique, l'improvisation constituent des formes de pré-langage qui préparent l'émergence de la parole signifiante.

**Le corps comme pré-symbolique :** L'expérience corporelle précède souvent la possibilité de mise en mots. Les tensions, les émotions, les sensations portent un sens qui n'est pas encore articulé verbalement.

**La co-construction du sens :** La reprise de symbolisation ne s'opère pas de manière solitaire mais dans l'interaction avec le coach et le groupe. L'effet miroir, les résonances intersubjectives, les dispositifs d'élaboration à partir des associations, des feedbacks, des médiations permettent une co-construction progressive du sens de l'expérience vécue travaillable, ré évaluable.

Ce travail nécessite des mises en situation dans des dispositifs subjectivants qui esquisSENT un cadre transitionnel.

## Dispositifs Subjectivants

### Qu'est-ce que c'est ?

Giorgio Agamben définit les "dispositifs" comme des mécanismes qui "capturent, contrôlent, déterminent, interceptent, modèlent, contrôlent et assurent les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants". Mais il existe aussi des

dispositifs "subjectivants" qui, au contraire des dispositifs de contrôle, permettent l'émergence de nouvelles subjectivités et l'ouverture de possibles inédits.

Le coaching en engageant le corps développe des dispositifs spécifiquement subjectivants qui créent les conditions d'émergence de nouvelles modalités d'être et d'agir, respectueuses de la singularité et créatrices de possibilités inédites.

### **La « scène » comme espace du « je »**

Comme je l'ai écrit plusieurs fois, la scène est aussi importante que les acteurs. C'est là où ils « habitent » et par déplacement permet d'explorer comment ils habitent le monde.

Le déroulement de la pièce doit laisser la possibilité de laisser surgir ce qui peut surgir : c'est de ces disruptions intempestives que peut naître de nouvelles compréhension.

Voici quelques dispositifs qui engagent une spontanéité incarnée

### **L'improvisation : lâcher-prise et co-création**

L'improvisation théâtrale apporte au coaching dans sa dimension corporelle ses principes fondamentaux de spontanéité, d'écoute mutuelle et de co-création. **Cette approche privilégie l'expression spontanée sur le contrôle mental, favorisant l'émergence de ressources créatives inattendues, en particulier dans l'écart entre ce qui se dit et ce qui se montre.**

Le principe du "oui, et..." active à la fois la créativité et la disponibilité : accepter la proposition de l'autre pour la développer librement. Cette règle fondamentale transforme les obstacles en opportunités et développe une attitude d'ouverture et de collaboration essentielles dans les dynamiques de coaching de groupe.

### **L'improvisation comme actualisation des manières d'être en relation**

Dans le contexte du coaching, l'improvisation fonctionne comme un révélateur puissant des patterns relationnels habituels. Face à l'imprévu de la situation improvisée, chaque participant mobilise spontanément ses stratégies relationnelles automatiques : prise de pouvoir, retrait, adaptation, opposition, séduction.

Ces patterns, généralement inconscients dans les situations ordinaires, deviennent observables et « travaillables » dans le cadre sécurisé de l'improvisation. Celle-ci permet également d'expérimenter des postures relationnelles nouvelles dans un contexte ludique et sans enjeu.

## **Le Mime comme exploration des rythmes du monde**

L'art du mime, notamment dans sa forme développée par Marceau, apporte au coaching une technique précise d'expression corporelle et de conscience gestuelle. Le mime cultive la capacité à exprimer des émotions, des situations et des relations complexes par le seul langage corporel.

En entrant dans la forme, le mime permet d'explorer le pathos.

Il développe une conscience proprioceptive fine et une maîtrise expressive qui enrichissent considérablement les ressources communicationnelles. Dans le contexte du coaching, le travail du mime permet d'explorer les dimensions non-verbales de la communication et de développer une expressivité corporelle plus riche et plus nuancée.

## **Le clown : explorer et restituer ses vulnérabilités**

Le clown permet à la fois de toucher et d'explorer ses vulnérabilités. Le clown révèle l'être profond derrière les masques sociaux, permettant l'expression d'une vérité émotionnelle souvent occultée par les convenances et les stratégies d'adaptation.

Cette approche particulièrement puissante dans le coaching de groupe permet d'explorer les résistances à l'authenticité et les mécanismes de protection du moi social. L'état de clown développe également une qualité de présence particulière, caractérisée par l'immédiateté émotionnelle et la connexion directe aux autres.

## **Expressivité et présence**

L'intégration des techniques du mime et du clown dans le coaching corporel enrichit considérablement les outils d'exploration de l'expressivité personnelle. Ces approches permettent de travailler simultanément la technique corporelle et l'authenticité émotionnelle, développant une expressivité à la fois maîtrisée et spontanée.

## **Le Masque : quand le masque révèle la personne**

Le masque nous confronte à une question fondamentale : qui sommes-nous derrière nos visages ? Le théâtre masqué ne cache pas, il révèle. Il nous invite à explorer cette zone trouble entre le masque que nous portons et le masque que nous sommes.

L'étymologie nous enseigne : persona, c'est le masque de théâtre antique qui permet à la voix de résonner (per-sonare). Étrange origine pour désigner la personne humaine

! Comme si l'être véritable ne pouvait émerger qu'à travers un artifice, une médiation qui le révèle en le voilant.

Dans le théâtre grec, le masque n'était pas déguisement mais amplification. Il permettait aux spectateurs du dernier rang d'entendre distinctement, aux acteurs d'incarner des archétypes universels. Le masque libérait de l'anecdotique pour accéder à l'essentiel.

Nous voilà face à un paradoxe troublant : c'est en acceptant de porter un masque que l'acteur antique devenait véritablement personne, être qui résonne. Inversion radicale de notre conception moderne où le masque dissimule et la sincérité révèle.

Cette leçon antique interroge nos masques contemporains - ces faux self que décrit Winnicott, ces persona sociales qui nous protègent mais nous étouffent. Car nous portons tous des masques invisibles : masques professionnels, familiaux, amoureux. La question n'est plus "comment enlever le masque ?" mais "comment l'habiter consciemment ?"

Le théâtre masqué nous propose une voie paradoxale : assumer pleinement l'artifice pour retrouver l'authenticité. Accepter que toute identité soit construction pour découvrir, derrière nos persona figées, cette résonance première qui fait de nous des personnes vivantes.

Le masque devient ainsi maître de vérité : il nous apprend à jouer juste.

Le masque neutre, développé par Jacques Lecoq dans sa pédagogie de l'acteur, constitue un outil puissant d'exploration de la présence authentique et de dépouillage des habitudes expressives. Sous le masque neutre, l'individu est invité à abandonner ses mimiques habituelles, ses tics expressifs et ses stratégies relationnelles automatiques pour retrouver une qualité de présence essentielle.

Cette expérience de dépouillement révèle la différence entre la personnalité sociale construite et l'être profond, entre les automatismes relationnels et la présence authentique. Dans le contexte du coaching, le travail du masque neutre permet d'explorer les questions d'identité professionnelle et personnelle, de présence et d'impact.

Le travail avec les masques expressifs (masques de commedia dell'arte, masques de caractères, masques d'animaux) permet l'exploration de différentes facettes de la personnalité et de registres expressifs variés. Chaque masque active des ressources spécifiques : force, séduction, autorité, tendresse, créativité, etc.

Cette approche archétypale enrichit la palette expressive et comportementale en permettant l'expérimentation de postures relationnelles différentes. Le masque facilite l'exploration de parts de soi généralement inhibées par les rôles sociaux et professionnels, révélant des ressources insoupçonnées.

## **Le Psychodrame : Action et Catharsis**

### **Le psychodrame morénien : créativité et spontanéité**

Jacob Levy Moreno (1889-1974) développe le psychodrame comme méthode thérapeutique intégrant l'action dramatique, l'expression corporelle et l'exploration des rôles sociaux. Le psychodrame selon Moreno repose sur les concepts de spontanéité, créativité et catharsis, utilisant le jeu dramatique comme moyen d'exploration et de transformation des patterns relationnels.

La méthode privilégie l'action sur la parole, permettant l'expression corporelle des conflits internes et des dynamiques relationnelles. Le protagoniste revit ses scènes de vie problématiques en mobilisant le groupe comme support de représentation, favorisant une élaboration à la fois émotionnelle et cognitive.

### **Le psychodrame analytique : transfert et élaboration**

Le psychodrame analytique, développé notamment par Didier Anzieu et Anne Ancelin-Schützenberger, intègre les concepts psychanalytiques dans la pratique psychodramatique. Cette approche privilégie l'analyse des phénomènes transférentiels et contre-transférentiels activés par le jeu dramatique.

Le psychodrame analytique explore particulièrement les dynamiques inconscientes révélées par l'attribution des rôles et les choix scéniques. Les phénomènes de projection, identification et transfert deviennent observables et analysables à travers l'action dramatique.

Le psychodrame diffère du jeux de rôle à la fois dans sa méthode et son exploitation.

Ce qui est « rejoué » ce sont des situations signifiantes pour la personne qui installe elle-même le décor et la situation initiale. C'est dans l'évolution spontané du scenario que nouvelles directions de sens vont s'exprimer.

Le psychodrame appliqué au coaching privilégie l'exploration des rôles professionnels, des dynamiques d'équipe et des situations de leadership. La mise en action des conflits relationnels favorise une compréhension incarnée des enjeux et l'émergence de ressources comportementales nouvelles.

## Applications pratiques

Séquence type d'une session :

1. **Centrage et ancrage** : établissement de la présence et disponibilité
2. **Mobilisation énergétique** : libération des tensions et blocages
3. **Exploration expressive** : improvisation, mime, masque selon les besoins
4. **Mise en situation** : psychodrame ou simulation des contextes problématiques
5. **Intégration symbolique** : élaboration verbale et narrative
6. **Ancrage des ressources** : mémorisation corporelle des acquis

**Indications et précautions** : Cette approche s'avère particulièrement efficace pour le développement de la présence, la résolution des conflits relationnels, l'optimisation des performances, le développement du leadership et la libération des potentiels créatifs. Elle nécessite une formation spécialisée du coach et une évaluation préalable des participants.

## En guise de synthèse

L'approche intégrée du coachin développée dans cet article propose une alternative éthique aux modèles adaptatifs dominants. En situant le corps comme fondement de l'être au monde et en articulant les quatre dimensions de l'individuation (spontanéité originale, question existentielle, altérité, écosystème), cette méthode vise le développement du discernement et de la créativité plutôt que l'adaptation aux contraintes externes.

L'ancrage dans les fondements philosophiques (phénoménologie), anthropologiques et ontologique (l'ex-sistant et l'être au monde) et pulsionnels (symbolisation des affects) légitime cette approche comme pratique cohérente d'accompagnement de la transformation humaine. Les « dispositifs subjectivants » proposés créent les conditions d'émergence de nouvelles subjectivités, tandis que l'attention aux processus de symbolisation et aux espaces transitionnels optimise l'efficacité transformatrice.

Cette approche de l'accompagnement répond aux besoins contemporains de développement de l'intelligence relationnelle, de la présence authentique et de la créativité existentielle.

Elle permet de rompre les déterminismes installés, sociaux et culturels en particulier) pour laisser advenir des compréhensions inattendues.

## Conclusion : L'Être Humain comme Totalité Indivisible

L'approche du coaching développée dans cet article repose sur une conviction fondamentale : **l'être humain est un tout indivisible, incarné, « enacté » de son environnement** et il n'est pas possible de séparer les parties et les niveaux qui interagissent tous les uns sur les autres. Corps et esprit, sensation et signification, individuel et collectif, conscient et inconscient, la personne et son écosystème ne constituent pas des entités distinctes mais des dimensions d'une même réalité complexe et dynamique d'un réseau complexe : l'homme est son monde

Cette compréhension systémique implique une vigilance particulière : si nous travaillons à un niveau spécifique - corporel, émotionnel, cognitif ou relationnel - nous devons être attentifs aux effets et rétroactions sur tous les autres niveaux. Une mobilisation bioénergétique influence la posture existentielle, une exploration expressive transforme les patterns relationnels, une élaboration symbolique modifie l'ancre corporel. Cette interdépendance n'est pas un obstacle mais la richesse même de l'être humain, source de ses capacités créatives et transformatrices.

Les Japonais ont remarquablement saisi cette vérité anthropologique fondamentale dans leur conception de l'être humain comme **Nin gen** (人間). Ce terme, composé des idéogrammes 人 (nin : personne) et 間 (gen : intervalle, espace entre), révèle une compréhension profonde : l'être humain ne se définit pas comme entité isolée mais comme **corps debout sur un fond qui fait écart**.

Cette notion de 間 (ma/aida) - l'intervalle, l'espace-temps relationnel - exprime que l'humanité de l'homme réside précisément dans sa capacité à habiter les espaces intermédiaires : entre soi et les autres, entre intérieur et extérieur, entre passé et futur, entre donné et créé. L'être humain existe dans et par ces intervalles, ces écarts créateurs qui permettent la relation, la transformation et l'émergence du nouveau.

Cette vision japonaise éclaire parfaitement les enjeux du coaching à médiation corporelle :

**L'écart créateur** : Le travail corporel ne vise pas l'adaptation conformiste mais la mise en mouvement de ces écarts créateurs qui permettent l'innovation existentielle. L'espace transitionnel, la tension à l'altérité (Aida inter psychique), la dynamique de symbolisation (Aïda intra psychique) constituent autant de modalités de cet écart fondamental.

**Le fond comme ressource** : Le "fond", le milieu, sur lequel se dresse l'être humain - Stimmung, institué, écosystème relationnel - n'est pas simple contrainte mais

matériaux créatifs à habiter de manière renouvelée. Le coaching dans sa dimension corporelle en particulier, permet d'explorer de nouvelles façons d'être debout sur ce fond, de nouvelles modalités d'articulation entre singularité et appartenance.

**La verticalité dynamique** : Être "debout" ne signifie pas rigidité mais maintien d'une verticalité dynamique qui articule ancrage terrestre et élan vers les possibles. Cette verticalité s'exprime corporellement mais engage toute la dimension existentielle : capacité à assumer son histoire tout en s'ouvrant à l'avenir, à habiter ses rôles sociaux tout en préservant sa créativité singulière.

Le coaching doit assumer pleinement cette complexité systémique de l'être humain. Il refuse les réductionnismes qui isolent le corps de l'esprit, l'individu du collectif, le présent de l'histoire, la technique de l'éthique. Elle propose au contraire une pratique intégrative qui :

- **Respecte la totalité** de la personne dans ses quatre dimensions d'individuation
- **Cultive les écarts créateurs** plutôt que les adaptations conformistes
- **Mobilise l'intelligence systémique** des interactions entre niveaux
- Développe la capacité à **habiter créativement** les espaces intermédiaires
- **Favorise l'émergence de nouvelles subjectivités** par des dispositifs appropriés

Cette approche éthique du coaching contribue à l'émergence d'une nouvelle culture de l'accompagnement humain, respectueuse de la complexité existentielle et créatrice de possibilités inédites d'être et d'agir dans le monde contemporain. Elle témoigne du danger des techniques et méthodes réductrices et préconise les mises en situation favorisant l'ouverture inconditionnelle au nouveau.

En reconnaissant l'être humain comme *Nin gen* - corps debout sur un fond qui fait écart - le coaching ouvre des perspectives fécondes pour accompagner les transformations individuelles et collectives nécessaires à notre époque, dans le respect de ce qui fait l'humanité de l'homme : sa capacité à créer du nouveau dans les intervalles de l'existence.

## Présentation des Acteurs Clés

### Marcel Jousse (1886-1961)



Jésuite, anthropologue et linguiste français. Développe l'anthropologie du geste et la théorie du mimisme humain. Ses travaux sur l'oralité, la gestuelle et le "style oral" révolutionnent la compréhension de l'expression humaine et de la transmission du savoir, apportant des fondements anthropologiques aux approches corporelles.

### Francisco Varela (1946-2001)



Biographe et philosophe chilien, co-créateur du concept d'autopoïèse et figure majeure de l'éaction. Ses travaux sur la cognition incarnée (embodied cognition) démontrent que l'intelligence émerge de l'interaction dynamique entre corps, cerveau et environnement, légitimant scientifiquement les approches corporelles.

### Ophelia Avron



Psychanalyste française spécialisée dans le psychodrame thérapeutique de groupe. Développe les concepts révolutionnaires de "pulsion d'inter-liaison rythmique" et d'"effets de présence", proposant une compréhension renouvelée des dynamiques groupales. Ses travaux, s'inscrivant dans la lignée de Freud et Bion, distinguent la pulsion d'inter-liaison (fondamentalement communautaire) de la pulsion libidinale (narcissique).

### Wilhelm Reich (1897-1957)



Médecin psychiatre et psychanalyste autrichien, élève puis dissident de Freud. Développe la théorie de la cuirasse caractérielle et fonde l'analyse caractérielle, révolutionnant la compréhension des liens entre psyché et soma. Ses travaux sur l'énergie orgonale et la végétothérapie influencent durablement les approches psychocorporelles.

### **Alexander Lowen (1910-2008)**



Médecin et psychothérapeute américain, élève de Reich. Fonde l'analyse bioénergétique en systématisant les types caractériels et leurs manifestations corporelles. Développe une méthode thérapeutique intégrant exercices respiratoires, positions de stress et expression émotionnelle.

### **Jacob Levy Moreno (1889-1974)**



Jacob Levy Moreno

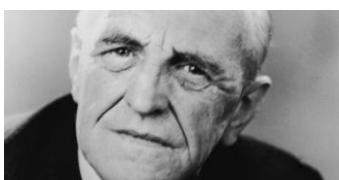
Psychiatre roumano-américain, créateur du psychodrame, de la sociométrie et de la sociothérapie. Révolutionne la psychothérapie en introduisant l'action dramatique et le travail de groupe. Ses concepts de spontanéité, créativité et catharsis influencent largement les approches expérimentielles.

### **Giorgio Agamben (1942-)**



Philosophe italien contemporain. Développe une théorie critique des "dispositifs" comme mécanismes de contrôle des subjectivités, tout en conceptualisant les possibilités de "dispositifs subjectivants" créateurs de nouvelles modalités d'existence.

### **Donald Woods Winnicott (1896-1971)**



Pédiatre et psychanalyste britannique. Développe les concepts d'espace transitionnel, d'objet transitionnel et d'aire de jeu, révolutionnant la compréhension du développement psychique et des processus créatifs. Ses travaux influencent largement les approches thérapeutiques contemporaines.

### **Wilfred Ruprecht Bion (1897-1979)**



Psychanalyste britannique. Développe une théorie sophistiquée du processus de symbolisation (éléments béta/alpha, fonction alpha) et des dynamiques de groupe. Ses concepts éclairent les mécanismes de transformation psychique et d'élaboration de l'expérience.

## Glossaire

**Autopoïèse** : Concept développé par Varela et Maturana décrivant la capacité des systèmes vivants à se maintenir et se reproduire par leur propre activité, s'étendant aux systèmes cognitifs et à l'émergence de la conscience.

**Cognition incarnée** : Paradigme développé par Varela montrant que la cognition émerge toujours de l'interaction corporelle avec l'environnement, nos capacités conceptuelles étant ancrées dans l'expérience sensori-motrice.

**Cuirasse caractérielle** : Concept reichien désignant l'ensemble des tensions musculaires chroniques qui figent les conflits psychiques dans le corps et limitent l'expression spontanée de la personnalité.

**Dispositifs subjectivants** : Selon Agamben, mécanismes qui, contrairement aux dispositifs de contrôle, permettent l'émergence de nouvelles subjectivités et l'ouverture de possibles inédits.

**Éléments alpha/béta** : Concepts bioniens distinguant les expériences brutes non symbolisées (béta) des éléments transformés et pensables (alpha) par la fonction alpha.

**Énaction** : Paradigme développé par Varela postulant que la cognition émerge de l'activité corporelle dans l'environnement : nous "faisons émerger" un monde par notre action incarnée.

**Espace transitionnel** : Concept winnicottien désignant la zone intermédiaire entre réalité interne et externe, lieu privilégié de l'expérience créative et transformatrice.

**Fonction alpha** : Processus bionien de transformation des expériences brutes (béta) en éléments pensables (alpha), permettant la "digestion" psychique de l'expérience.

**Individuation** : Processus par lequel chaque personne déploie ses potentialités singulières dans ses contextes d'existence, selon quatre dimensions : spontanéité originale, question existentielle, altérité, écosystème.

**Loi du balancement** : Principe découvert par Jousse décrivant la rythmique fondamentale de l'expression humaine, alternant tension et détente, structurant l'expression spontanée.

**Mimisme anthropologique** : Concept central de Jousse décrivant l'être humain comme "animal mimeur" qui appréhende le monde par reproduction gestuelle des phénomènes environnants.

**Pensée scénique** : Concept d'Avron désignant un mode de connaissance émergeant de l'expérience directe des actions énergétiques réciproques, saisissant les causalités en interdépendance.

**Pulsion d'inter-liaison rythmique** : Concept d'Avron décrivant une nécessité structurelle d'ouverture et de transformation des psychés par des stimulations rythmiques énergétiques, distincte de la pulsion libidinale par son caractère communautaire.

**Reprise de symbolisation** : Processus par lequel les éprouvés somatiques et les expériences pré-verbales accèdent à une élaboration symbolique et narrative, permettant leur intégration consciente.

**Stimmung** : Concept heideggérien désignant la tonalité affective fondamentale, l'ambiance existentielle préréflexive qui colore toute rencontre interpersonnelle.

## Bibliographie Sélective

Ouvrages fondamentaux

- Agamben, G.** (2007). *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*. Paris : Payot & Rivages.
- Avron, O.** (1996). La Pensée scénique - Groupe et psychodrame. Paris : Érès.
- Bion, W.R.** (1962). *Aux sources de l'expérience*. Paris : PUF.
- Heidegger, M.** (1927). *Être et Temps*. Paris : Gallimard.
- Jousse, M.** (1974). *L'Anthropologie du Geste*. Paris : Gallimard.
- Kierkegaard, S.** (1843). *La Reprise*. Paris : GF Flammarion.
- Lowen, A.** (1975). *La Bioénergie*. Paris : Éditions du Jour.
- Merleau-Ponty, M.** (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard.
- Moreno, J.L.** (1965). Psychothérapie de groupe et psychodrame. Paris : PUF.
- Reich, W.** (1949). *L'Analyse caractérielle*. Paris : Payot.
- Varela, F., Thompson, E., Rosch, E.** (1993). *L'Inscription corporelle de l'esprit*. Paris : Seuil.
- Winnicott, D.W.** (1975). *Jeu et réalité*. Paris : Gallimard.

Approches contemporaines

- Lesage, B.** (2006). La Danse dans le processus thérapeutique. Paris : Érès.
- Marc, E.** (2005). *Psychologie de l'identité*. Paris : Dunod.

Articles spécialisés

- Delourme, A.** (2018). "Corps et coaching : vers une approche intégrée". *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, 71, 15-28.
- Martin, C.** (2020). "L'espace transitionnel dans les pratiques de groupe". *Gestalt*, 56, 45-62.
- Rouzel, J.** (2017). "De la médiation corporelle à la symbolisation". *Connexions*, 107, 89-104.

## Annexe 1 : Les Structures Caractérielles de Lowen

### Présentation générale

Alexander Lowen développe une typologie de cinq structures caractérielles correspondant à des organisations psychocorporelles spécifiques. Chaque structure résulte d'adaptations précoce aux traumatismes développementaux et se manifeste par des patterns posturaux, respiratoires et relationnels caractéristiques.

### 1. Le Caractère Schizoïde

**Origine développementale** : Traumatisme de l'existence même, rejet précoce ou menace de destruction de l'intégrité.

**Manifestations corporelles** : Corps longiligne, tensions chroniques, respiration superficielle, extrémités froides, coordination défaillante.

**Applications en coaching** : Approches progressives, travail d'ancre, développement de la cohésion psychocorporelle.

### 2. Le Caractère Oral

**Origine développementale** : Carences affectives précoce, manque de nourriture émotionnelle.

**Manifestations corporelles** : Corps sous-développé, affaissement du torse, respiration haute, faiblesse musculaire.

**Applications en coaching** : Renforcement de l'estime de soi, développement de l'autonomie, structuration des projets.

### 3. Le Caractère Psychopathique (Narcissique)

**Origine développementale** : Manipulation et utilisation de l'enfant, séduction précoce.

**Manifestations corporelles** : Développement du haut du corps, bassin rétracté, port altier, tensions entre omoplates.

**Applications en coaching** : Développement de l'humilité, reconnexion aux émotions authentiques, relations égalitaires.

## 4. Le Caractère Masochiste

**Origine développementale** : Contrôle excessif, étouffement de l'expression spontanée.

**Manifestations corporelles** : Corps massif, tension généralisée, bassin bloqué, respiration retenue.

**Applications en coaching** : Libération de l'expression directe, développement de l'assertivité, reconnexion au plaisir.

## 5. Le Caractère Rigide

**Origine développementale** : Déception amoureuse précoce, frustration dans l'élan vers l'autre.

**Manifestations corporelles** : Corps harmonieux mais tendu, posture contrôlée, respiration régulière mais superficielle.

**Applications en coaching** : Développement de la spontanéité, assouplissement du perfectionnisme, libération créative.

## **Annexe 2 : Eugène Enriquez : un modèle d'intégration verticale des niveaux**

Eugène Enriquez est une figure incontournable de la psychosociologie française. Né en 1931, il a consacré sa vie à explorer les interactions complexes entre l'individu, le groupe et l'organisation. Son approche, profondément ancrée dans la psychanalyse et la sociologie, a révolutionné notre compréhension des dynamiques à l'œuvre dans les entreprises, les institutions et la société en général.

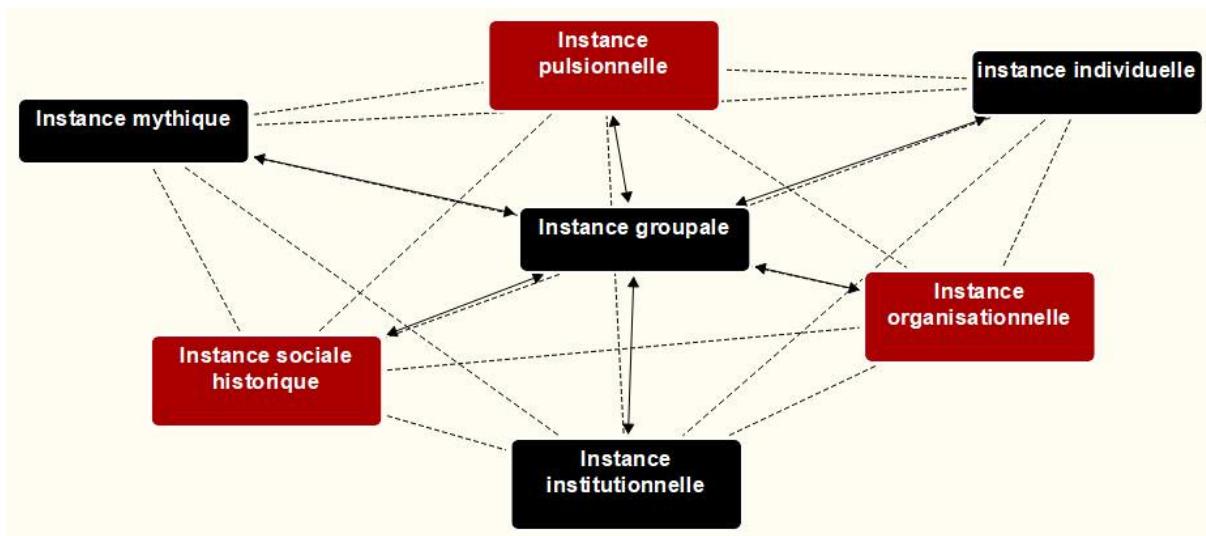
### **Une approche holistique de l'organisation**

Enriquez a développé une approche globale de l'organisation, en considérant celle-ci non pas comme une simple structure rationnelle, mais comme un système complexe où se mêlent des dimensions rationnelles, affectives, inconscientes et sociales. Il a ainsi mis en évidence l'importance des facteurs psychologiques, sociaux et culturels dans le fonctionnement des organisations.

Les enjeux de l'approche d'Eugène Enriquez :

- Une vision globale de l'organisation : Enriquez propose une approche holistique qui intègre les dimensions individuelles, collectives, sociales et historiques de l'organisation.
- Une prise en compte de l'inconscient : Il souligne l'importance des dimensions affectives et inconscientes dans les dynamiques organisationnelles.
- Une approche clinique : L'approche d'Enriquez est fortement inspirée de la psychanalyse, ce qui lui permet d'analyser les organisations comme des systèmes complexes et de proposer des interventions ciblées.
- Une dimension politique : Enriquez insiste sur le rôle du pouvoir et des conflits dans les organisations.

## Les instances : les niveaux dans l'organisation



Pour Enriquez, Les organisations sont des **constructions sociales** créées et maintenues par les interactions, les négociations, les alliances, les conflits et les tensions entre individus et groupes. Elles sont profondément influencées par les **dimensions psychologiques et émotionnelles**, incluant les émotions, les désirs et les motivations inconscientes comme le désir de pouvoir, la peur de l'échec ou le besoin d'appartenance. Les **aspects symboliques et imaginaires** se manifestent à travers rituels, mythes et métaphores qui structurent la vie organisationnelle, reflétant les aspirations, désirs et peurs des individus. Il insiste également sur la **dialectique constante entre l'individu et le groupe**, où les individus cherchent autonomie tandis que les groupes visent la cohésion.

### Les Sept Instances Fondamentales de l'Organisation :

#### 1. L'Instance Mythique:

- Elle renvoie aux **récits fondateurs, aux héros organisationnels et à l'imaginaire collectif** qui donnent sens à l'existence et à la finalité de l'organisation.
- Le mythe est une histoire idéalisée par les membres, un élément de socialisation qui fonctionne sur un double sens (passé idéalisé, aspirations futures).
- Il peut être un "leurre" qui donne à un groupe social l'apparence d'une communauté unifiée, contribuant à rassurer et à maintenir un ordre social, même si cela masque les contradictions.
- Les entreprises modernes peuvent chercher à créer leurs propres mythes et rites pour renforcer la cohésion et faire disparaître les conflits de pouvoir.

## 2. L'Instance Sociale-Historique:

- Ce niveau d'analyse prend en compte **l'inscription de l'organisation dans son contexte social, politique et économique plus large.**
- Il examine comment les pratiques sociales dominantes, les idéologies (comme la tendance à l'individualisme et à la compétition), et l'état des rapports sociaux de la société globale influencent le fonctionnement de l'organisation.

## 3. L'Instance Institutionnelle :

- Elle se réfère aux **valeurs, normes et règles qui légitiment l'organisation** et orientent ses finalités.
- C'est à ce niveau que se cristallisent les **phénomènes de pouvoir**, définissant ce qui est légitime ou non, et agissant comme modes de régulation et de contrôle des rapports sociaux. La loi s'intériorise dans la vie quotidienne des individus, induisant des comportements de soumission à l'autorité.
- Enriquez distingue le pouvoir de l'autorité et de la décision, notant que le pouvoir émerge au niveau des institutions, qui sont souvent "cachées" et expriment des problèmes de domination.

## 4. L'Instance Organisationnelle:

- Elle correspond à la **structure formelle, aux procédures et aux mécanismes de coordination** qui régulent le fonctionnement quotidien.
- Ce niveau concrétise et incarne l'esprit des institutions. Les organisations, à travers leurs structures, visent à réduire les incertitudes, maîtriser les pulsions de destruction, gérer les rivalités et les conflits latents, et réguler la liberté de parole.
- L'autorité se situe à ce niveau, garantissant la bonne organisation du groupe, mais elle peut aussi masquer les rapports de domination en les transformant en rapports d'autorité.

#### **5. L'Instance Groupale:**

- Elle s'intéresse aux **dynamiques collectives, aux phénomènes d'identification et aux relations entre les groupes** au sein de l'organisation.
- Le groupe est perçu comme un lieu privilégié de changement et de performance, favorisant la coopération et l'entraide. Cependant, il peut aussi devenir un "refuge socialisant" porteur de dangers, capable de générer un inconscient collectif qui influence les comportements individuels (phénomènes de mimétisme, conformisme).
- L'identification de l'individu au corps social et aux figures centrales (leaders) est un mécanisme clé de cette instance.

#### **6. L'Instance Individuelle:**

- Elle met l'accent sur la **subjectivité des acteurs, leur histoire personnelle et leur rapport singulier à l'organisation**.
- Enriquez souligne la méfiance des organisations envers les sujets trop autonomes, privilégiant l'intégration d'individus "hétéronymes" qui adoptent une identité collective basée sur le narcissisme individuel et organisationnel.
- L'individu est perçu comme un acteur capable d'initiative et de stratégies, qui ne se laisse jamais complètement déterminer par la structure.

#### **7. L'Instance Pulsionnelle (ou Libidinale):**

- Cette instance est **transversale à toutes les autres** et concerne les désirs, les fantasmes et les processus inconscients qui influencent les comportements individuels et collectifs.
- Enriquez, s'appuyant sur Freud, identifie deux pulsions fondamentales : **Éros (pulsion de vie)**, qui favorise la création d'unités, les nouvelles représentations et le changement, et **Thanatos (pulsion de mort)**, qui se manifeste par la répétition, la réduction des tensions à zéro et la destruction vers l'extérieur.
- L'organisation est vue comme un lieu de combat entre ces pulsions de vie et de mort, un "théâtre" où se jouent les problèmes d'identité et où l'amour et la violence sont inhérents.

En somme, le travail d'Eugène Enriquez, notamment dans "L'organisation en analyse", offre une **approche clinique et démystificatrice** des dynamiques psychosociales au sein des organisations. Il insiste sur l'importance de l'intervention psychosociologique pour aider les acteurs à comprendre les mécanismes latents et inconscients du pouvoir, à transformer les structures et à favoriser l'émergence d'une parole libre et de changements réels, même si la tâche est infinie et souvent confrontée à la résistance et aux illusions. Enriquez postule que la vérité se révèle fragmentée et difficilement, fruit de la rencontre entre l'intervenant et le groupe.