

Prince, Crapaud et Masque

Conférence donnée à Lyon le 26 avril 2007
pour la SF Coach

par François Delivré
Auteur du « Métier de coach »
Co fondateur et directeur associé
de l'Académie du Coaching

Sommaire

1	OUVERTURE	1
1.1	UNE EXCEPTION	1
1.2	PRINCE, CRAPAUD ET MASQUE	2
1.3	CARLO MOÏSO	3
1.4	RESUME DU MODELE PRINCE CRAPAUD MASQUE.	3
2	LES PERSONNAGES SYMBOLIQUES ET L'ELABORATION DU PROCESSUS INTRAPSYCHIQUE	5
2.1	LE PRINCE (OU LA PRINCESSE).....	5
2.2	LE PRINCE BLESSE ET LE BESOIN DE SENS	9
2.3	LE CRAPAUD	12
2.4	LE MASQUE.....	15
2.5	LE HEROS	20
2.6	LA PERSONNE AUTONOME.....	22
3	LE RENFORCEMENT DES RIGIDITES	24
3.1	DES MECANISMES DIABOLIQUES	24
3.2	LE FOL ESPOIR DU PETIT PRINCE BLESSE	25
3.3	REVENIR AUX RIGIDITES, HELAS !	26
4	PRINCE, CRAPAUD ET MASQUE EN COACHING	29
5	GRANDIR	32

1 OUVERTURE

1.1 Une exception

Bonjour à vous tous et toutes présents ici ce soir et merci à toi, cher Serge¹, qui vient d'ouvrir cette conférence et de me présenter. Nous avons usé nos culottes sur les

¹ Serge Eskenazi

mêmes bancs d'école et avons ensuite exercé notre métier de coach en nous rencontrant de temps en temps, tels deux beaux navires qui se croisent parfois en mer et se saluent. Merci aussi à la SF coach pour son accueil et pour ces soirées qui contribuent au renforcement du professionnalisme de coach en entreprise.

Ce soir, je vais déroger à ma méthode habituelle de conférencier et j'en profite pour vous délivrer – en marge de notre sujet - l'un de mes petits secrets. Il servira à ceux et celles d'entre vous qui, je l'espère le plus nombreux possibles, se lanceront à leur tour dans la passionnante activité de conférencier. Voilà : pour prononcer une conférence, c'est assez simple: il suffit d'être au clair sur un point essentiel : **à quelle question l'exposé va t-il répondre ?** Le piège, c'est de se dire « je vais traiter tel thème » au lieu de poser la « question » correspondante. Je dis que c'est simple, mais ce n'est pas toujours facile. Trouver la bonne question demande souvent de réfléchir longtemps et profondément.

Mais pour ce soir, malgré mes efforts, je ne suis pas parvenu à ciseler cette fameuse question pour l'exposé que je souhaite vous offrir. J'avais pensé à « comment se développe le psychisme d'une personne ? », mais ce n'était pas suffisamment en lien avec le coaching. J'ai aussi pensé à « quels sont les éléments constitutifs d'une personnalité et comment les identifier ? » Mais je trouvais cela un peu lourd.

Il faut donc m'y résoudre. Ce soir, par exception, vous n'aurez pas de ma part une question synthétique.

Pire que cela, la représentation du psychisme en « Prince, Crapaud et Masque » que je vais développer n'est pas spécifique du coaching. Elle peut être utilisée pour nous-même dans la vie quotidienne et en thérapie.

Dans notre métier, j'y vois deux utilisations spécifiques :

- effectuer des diagnostics et interventions pertinentes au « cran 1 » du « curseur² » (les problématiques « personnelles du client)
- et surtout, selon mon expérience auprès des personnes qui se forment au coaching, servir aux coachs eux-mêmes, dans le travail de conscience et de vigilance qu'ils poursuivent pour que leur personne soit « le meilleur outil possible » en séance de coaching.

1.2 Prince, Crapaud et Masque

Donc ce soir, pas de question spécifique, mais plutôt un voyage au pays des symboles, en faisant confiance à leur pouvoir évocateur. Car les mots de « Prince » de « Crapaud » et de « Masque » parlent à notre imaginaire. Ils ravivent le souvenir des contes dits « merveilleux » que nous écoutions pendant l'enfance et que, j'espère, nous avons appris à réécouter à l'âge adulte.

Prenons par exemple le conte de Grimm intitulé « le roi grenouille³ » ; On y voit une petite Princesse égoïste qui joue près d'une fontaine et laisse tomber son joujou, une boule d'or. Une grenouille la lui rapporte à condition d'être reçue dignement au

² J'ai émis l'hypothèse dans « Le métier de coach » que les problématiques de coaching en entreprise étaient assez bien représentées par quatre crans situés sur un curseur : personnel, relationnel, managérial et stratégique.

³ « Grenouille » et pas « Crapaud. » La grenouille est moins « pustuleuse », donc moins répugnante à embrasser pour libérer de l'enchantement, mais le symbole est à peu près le même.

palais, ce que la Princesse promet en comptant bien ne rien en faire. Mais le lendemain, la grenouille arrive en clapotant et rappelle la promesse :

« *Fille de roi tu m'as promis... de manger dans ta belle assiette... de dormir dans ton petit lit...* » Etc.

Le roi, son père, oblige la Princesse à tenir ses engagements. Après le repas, direction la chambre. La Princesse est si furieuse qu'elle jette violemment la grenouille contre le mur. Splash!⁴ Mais c'est un Prince qui apparaît, délivré de l'enchantement néfaste jeté par je ne sais quelle sorcière.

Ces symboles de « Prince, Crapaud et Masque » ne seront pas les seuls que nous découvrirons ce soir. Nous rencontrerons aussi le « Prince blessé » et le « Héros ». Par contre, je n'ai pas trouvé de symbole ni de dénomination pour la personne qui réalise son potentiel. C'est heureux car l'accomplissement n'a pas besoin de symbole pour se représenter. Il est, pour chacun et chacune, unique et spécifique. Nous appellerons « personne autonome » cette partie de nous-même.

1.3 Carlo Moïso

Je ne peux pas commencer cet exposé sans rendre hommage à Carlo Moïso de qui j'ai appris ce modèle, même si je l'ai assez notablement transformé. Sans cesse, pendant les trois années que j'ai passé en groupe didactique chez ce thérapeute italien hors du commun, il utilisa le modèle « Prince, Crapaud et Masque », bien plus que les Etats du Moi de l'AT. Il le nomme « schéma d'identité », appellation professionnelle pleine d'enseignement mais moins poétique que « Prince Crapaud Masque. »

A l'époque, j'étais en pleine rédaction de mon livre « Le métier de coach » et, tout en écoutant sa faconde et en riant de son formidable humour, j'eus l'intuition que cette représentation symbolique pouvait fournir un cadre conceptuel solide pour créer un lien les diverses approches psychologiques dont nous, les coachs, nous recommandons en fonction de notre sensibilité particulière et de notre formation en psychologie. Carlo est un analyste transactionnel et a bâti ce modèle en fonction de son cadre, mais j'aurais aimé pour ce modèle une origine neutre, afin d'échapper aux tentations de récupération ou au rejet arbitraire.

Je ne sais pas Si Carlo Moïso cautionnerait mes propos ce soir. J'ai tant et tant réfléchi sur ce modèle que j'ai dû le déformer. Je me le suis approprié à ma façon, en fonction de mon métier et de mon chemin personnel. Je pense qu'avec son habituelle ouverture d'esprit, Carlo serait heureux de mon travail.

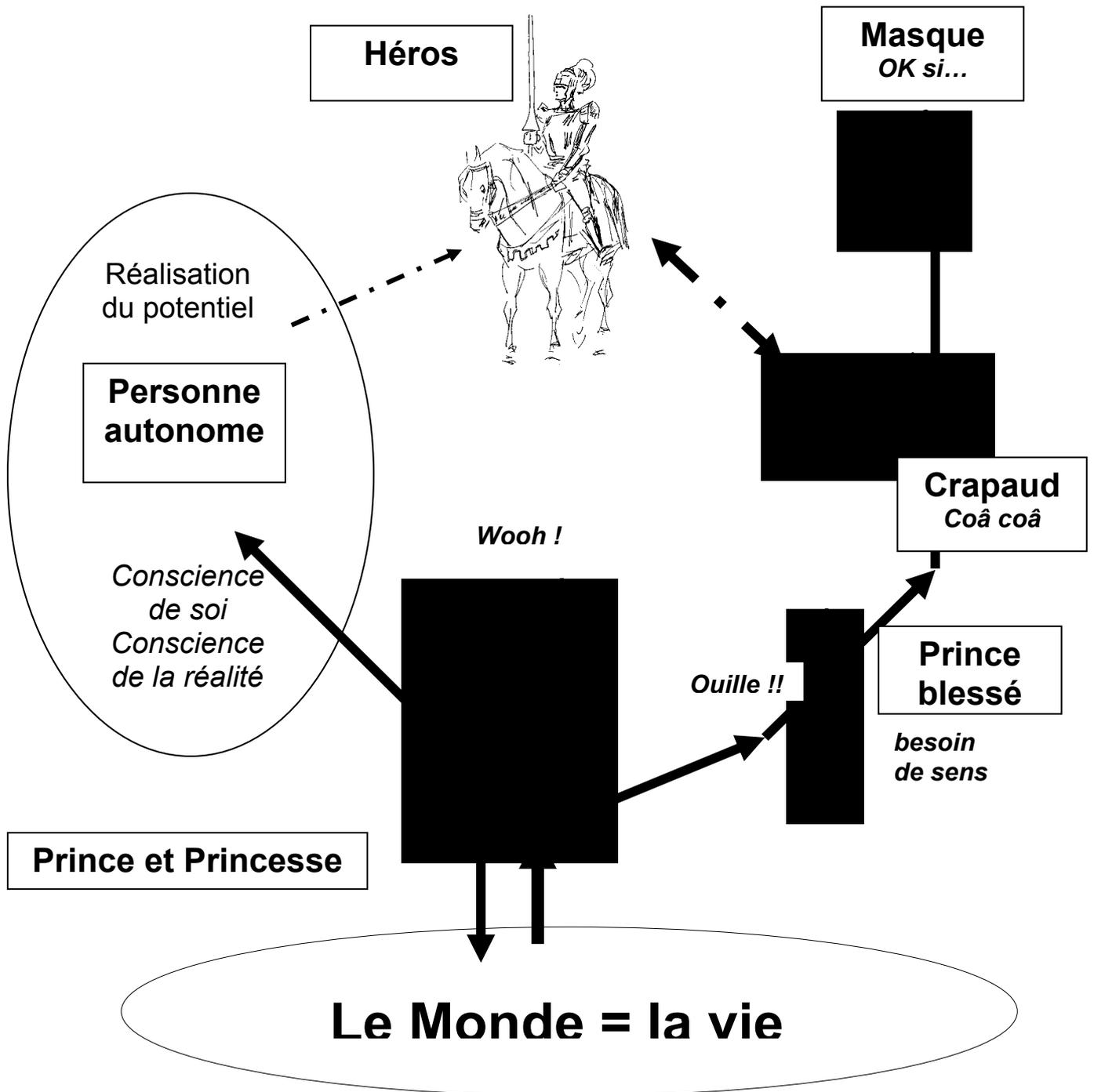
1.4 Résumé du modèle Prince Crapaud Masque.

Le modèle « Prince, Crapaud, Masque » explique comment et pourquoi un être plein de promesses (vous, moi...) se coupe les ailes et ne parvient pas à réaliser son potentiel, ou le fait médiocrement, bien en deçà de ce qui serait objectivement possible. Il comprend deux « branches ».

- Dans celle de droite, la personne élabore puis renforce des processus intrapsychiques d'échec. Par « échec », j'entends qu'elle n'utilise pas son potentiel, ou qu'elle l'utilise partiellement. Nous appellerons cette branche le « **Chemin des rigidités** »

⁴ Dans des versions moins violentes, la Princesse se contente d'embrasser la grenouille.

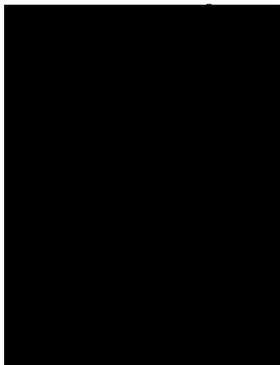
- La branche de gauche, le **chemin d'ouverture**, est celle de la réussite que j'entends ici comme « réalisation optimale du potentiel ».



2 LES PERSONNAGES SYMBOLIQUES ET L'ELABORATION DU PROCESSUS INTRAPSYCHIQUE

2.1 Le Prince (ou la Princesse)

Symbolique du Prince



Au début est le « Prince », ou la « Princesse ». Sur son berceau, les fées se penchent.

Qu'est ce qui nous enchante derrière le symbole du « Prince » ou de la « Princesse » ? Est-ce le subtil mélange de beauté, de noblesse et de jeunesse qui les caractérise ? Je crois pour ma part que c'est plutôt qu'il s'agit d'un « être en devenir », ce qui en chacun de nous est promesse, espérance de réalisation. Comme si tout était possible... Car le Prince est appelé à devenir roi et la princesse appelée à devenir reine.

Le Prince et la Princesse n'ont pas d'histoire. Ils vivent dans l'ici et maintenant avec des émotions, des pensées, des sentiments.

Ils sont une boule d'énergie vivante, physiologique, psychologique et spirituelle. Ils ne sont ni bons ni mauvais. Ils sont c'est tout.

Attributs du Prince

Le Prince (ou la Princesse) a cinq attributs

1. Il (elle) est **être de désir**

On pourrait presque dire « être de rêve » ou aussi « être d'espoir ». Grâce à son imagination et sa capacité à se projeter dans le futur, l'être humain est habité par son désir, un futur empli de vérité qui aurait du sens non seulement pour lui, mais pour le monde dans lequel il vit. Il aspire à vivre une plénitude, à occuper une place spécifique dans le monde, à accomplir son potentiel. Cette quête, jamais achevée, est la source la plus profonde de son dynamisme de vie.

*Rappel théorique : Un **désir** est une tension issue d'un manque. Par son désir, l'être tend vers un but considéré comme une source de satisfaction. Le désir est une tendance devenue consciente d'elle-même, qui s'accompagne de la représentation du but à atteindre et souvent d'une volonté de mettre en œuvre les moyens d'atteindre ce but.*

L'un des grands principes, en coaching, est de ne jamais tuer un désir, même et surtout s'il est irréaliste. Il s'agit d'aider le client à transformer l'énergie du désir en projet réalisable.

2. Il (elle) est **être de ressources**

Les ressources personnelles sont liées aux caractéristiques génétiques, physiques et intellectuelles de base, ainsi qu'à l'environnement familial et social.

L'une de nos tâches en coaching est de faire prendre conscience au client des ressources qu'il a à sa disposition mais qu'il ignore ou sous estime.

Carlo Moïso utilise pour le Prince l'expression « **d'identité potentielle de base.** » Elle est utile pour apporter une dose de réalisme et couper court aux fantasmes enfantins de toute puissance que nous avons (comme bien sûr nos clients) pour notre « Prince » ou notre « Princesse ». L'être humain naît en effet limité et, sans arrêt au cours de sa vie, rencontrera de nouvelles limites.

Distinguer ce qui est possible de ce qui ne l'est pas est l'une des tâches majeures en coaching. Le coach, pour cela, dispose d'un outil remarquable : le diagnostic et le traitement des « méconnaissances ».

3. Il (elle) est **être de besoin**.

Rappel théorique: le « besoin », c'est ce qui est nécessaire pour atteindre le but. Contrairement au désir, lorsque le besoin est satisfait, il disparaît.

Selon le Petit Robert : le besoin est une « exigence née de la nature ou de la vie sociale »

La liste des besoins est infinie ou presque. Il est parfois utile, dans notre métier, de disposer d'une « liste de besoins » plus élaborée que celle de la pyramide de Maslow. Je recommande à ce sujet le livre de Pierre Jean de Jonghe : « Devenir le Héros de sa propre vie ». C'est là que j'ai trouvé le panorama le plus complet des besoins de l'être humain dans les domaines physiologiques, psychologiques et spirituels.

Le diagnostic du « besoin » est l'un des piliers de l'analyse de la demande. Après la clarification de l'objectif, nous invitons le client à chercher ce dont il a « besoin » pour y parvenir. Cette étape est l'une des plus délicates de notre métier car le client n'a que rarement conscience de ses vrais besoins.

Nous-même, pour faire correctement notre métier en tant que « Prince accompagnant », nous avons de multiples besoins à satisfaire sur les plans matériels, psychologiques et parfois même spirituels. Il nous appartient de prendre soin de nous-même en ayant conscience de ces besoins et en veillant à leur satisfaction.

4. Il (elle) est un être **de création-réalisation**

Nous sommes ici au cœur de la spécificité du coaching, à savoir que c'est notre client qui élabore ses propres solutions et est responsable de leur mise en oeuvre. Notre métier ne peut être valablement exercé que si nous avons cette conviction.

5. La Princesse (ou le Prince) est un être **d'interaction systémique**

On pourrait aussi dire : « être de relation ». Il partage cette spécificité avec tous les êtres vivants qui sont en interaction avec leur environnement, en le percevant et en agissant sur lui en retour. Grâce à sa pensée et aux multiples outils qu'il s'est forgés, l'être humain est à cet égard un « animal systémique » particulièrement élaboré. Ceci vaut bien sûr dans le domaine relationnel, en particulier pour « l'économie de reconnaissance. »

Le petit Prince

Le bébé reçoit en tant que « Prince » un certain cadeau de la vie à la naissance. Celui-ci est parfois très maigre, parfois très riche. C'est d'abord l'être de besoin qui se manifeste (Ah les tétées !). Puis tout se développe très rapidement, de façon stupéfiante. Croissance physique, intellectuelle, relationnelle...

La mission du « petit Prince » ou de la « petite Princesse » est de grandir. Cela se fait presque tout seul, selon la belle formule « un peu de soin, beaucoup d'amour ». L'enfant croît physiquement sans que l'on ait à faire autre chose que le nourrir dans ses besoins. Il a naturellement envie d'apprendre, de comprendre, entrer en relation, créer....

Pourtant, de façon indépendante de la construction intrapsychique que nous examinerons tout à l'heure et qui résulte de son interaction avec le monde, son potentiel reste limité et ses « ressources » ne sont pas infinies.

La prise de conscience progressive de cette réalité est l'un des facteurs qui conduisent l'enfant à dépasser progressivement la période normale et naturelle de « toute puissance / impuissance ».

Le Prince de l'âge adulte

Il existe en chacun de nous et à tout âge. Au fur et à mesure qu'avance l'âge, certaines potentialités disparaissent et d'autres apparaissent.

C'est l'un des miracles de notre métier lorsque, nous voyons notre client qui, les ailes à nouveau déployées, découvre qu'il peut voler vers des horizons insoupçonnés.

Mais le Prince de l'âge adulte a aussi ses limites et nous les rencontrons dans de nombreux cas en coaching, en particulier lorsque notre client les ignore. Je pense ici aux méconnaissances classiques des clients sur leur capacité à faire plus qu'il ne leur est possible en un laps de temps donné, aux limites physiologiques (fatigue, sommeil), aux méconnaissances sur l'avenir professionnel, soit en surestimation, soit en sous estimation etc.

Idéologie du Prince en coaching

Arrêtons-nous un moment sur le « Prince » en tant que mythe de notre profession, et support de son idéologie⁵. Voici deux croyances collectives en lien avec ce mythe :

1. Toute personne est fondamentalement « Prince » ou « Princesse ». Elle a des ressources qu'elle n'exploite pas (ou qu'elle exploite insuffisamment) et qui lui permettraient de mieux faire face à la réalité du monde professionnel, ses opportunités comme ses contraintes.
2. En tant que coach, nous pouvons aider le « Prince » et la « Princesse » à trouver en lui-même (elle-même) ses propres ressources.

Ces croyances sont issues du courant de la psychologie humaniste et, plus loin dans le passé, de la philosophie rousseauiste selon laquelle l'être humain naîtrait naturellement « Prince » et « Princesse ». Il n'aurait les ailes coupées que par l'action néfaste du « monde ».

Au fil des ans, je me suis peu à peu détaché de cette vision philosophique car elle sous-estime selon moi la part de la liberté de l'être humain, et donc de notre client. C'est comme si l'on écartait la possibilité qu'un être humain puisse décider librement de ne pas déployer son potentiel ou, pire selon nous, de le déployer de façon « négative », néfaste (en AT, on dirait non OK, et en PNL non écologique.)

Je crois pour ma part que l'être humain est en permanence libre d'être Prince ou non, c'est son choix et sa liberté. Plus il est conscient de ce qui se passe en lui au niveau psychologique, plus grande est sa responsabilité, plus vaste sa liberté.

Cet état d'esprit me permet de relativiser mon mal-être lorsque mon client échoue ou stagne. Cela arrive. Il nous appartient en ce cas, évidemment, de faire un bilan de notre professionnalisme pour discerner quelle est notre part éventuelle dans l'échec, mais aussi d'accepter que ce soit le client qui, en dernier ressort, décide ou non de déployer son potentiel de Prince/Princesse.

Tout beau, le « Prince » ?

Il a apparemment de beaux habits, des ambitions louables. Mais comment va-t-il déployer son potentiel ? Va-t-il coopérer ou passer en force ?

Tiendra t-il compte des autres Princes ou engagera t-il la compétition ? Considèrera t-il de façon égocentrique qu'il est le seul héritier du royaume et que l'on doit se mettre à son service ?

⁵ J'entends par « idéologie » un certain nombre de croyances collectives.

Attention à l'idéologie admirative ! Le Prince est aussi le lieu du « ça » de la psychanalyse. Il est le siège des pulsions. Il a une face négative et peut tout à fait déployer en tenant compte de la réalité. Attila dévaste l'Europe et meurt au cours d'une nuit d'amour. Staline garde le pouvoir jusqu'au bout avec un sens aigu des rapports de forces et est pleuré par des millions de communistes sincères.

Le schéma « Prince Crapaud Masque » n'est qu'un modèle psychologique et, comme tel, a donc ses limites. Que dirions nous à un client qui arriverait en coaching en disant : « aidez moi à me réaliser : je veux me faire un max de pognon, jouir de la vie le plus possible, profiter des faiblesses du système pour me tailler la place du lion, tirer parti de la réalité en déployant ma force, mon intelligence et mon astuce à bon escient, et tout ça en verrouillant suffisamment les choses pour ne pas me mettre en danger. »

Vous allez m'interrompre en anticipant: « ce n'est pas un Prince qui peut s'exprimer comme ça ! Ce ne peut être qu'un Crapaud ! »

Oui et non. Oui si ce discours cynique est le résultat d'un processus intrapsychique élaboré à la suite de blessures. Non s'il traduit la volonté du Prince ou de la Princesse (et donc leur responsabilité) de réaliser leur potentiel indépendamment de toute éthique.

Notre client ne connaît pas bien son Prince

Si je me réfère aux attributs du « Prince » ou de la « Princesse » cités plus haut, nous avons en coaching de nombreuses pistes de travail avec des clients qui :

- sous estiment ou surestiment leur potentiel
- prennent leur désir pour des réalités
- ne sont pas conscients de leurs besoins
- ne sont pas conscients de leurs ressources
- ont avec le « monde » des interactions inefficaces qui les empêchent de prendre le chemin d'ouverture.

Voir le Prince

Voir le prince, c'est porter sur lui un regard semblable à l'émerveillement de parents sur le berceau de leur bébé, puis sur leur enfant qui grandit.

C'est s'ouvrir au mystère des potentialités inconnues du Prince, insoupçonnées parfois par l'entourage, parfois par le Prince lui-même.

C'est accueillir son désir et accorder une confiance inconditionnelle à sa volonté de l'accomplir.

Ce regard nous renvoie, en tant que coach, à notre être de « Prince accompagnant » Ma conviction, c'est que l'un des leviers majeurs de changement d'un client réside dans le regard que nous portons sur lui.

L'expérience m'a montré qu'une personne peut déployer un potentiel inouï lorsqu'elle a sur elle un regard de confiance inconditionnelle sur son potentiel de Prince / Princesse.

2.2 Le Prince blessé et le besoin de sens

Bonne ou méchante, la vie ?

Dès les premiers temps, l'être humain interagit avec le « monde » pour réaliser de son potentiel.

Le « monde », ici, n'est pas simplement la « réalité » telle que nous en parlons lorsque nous utilisons le concept de « cadre de référence ». Mieux vaut, dans l'approche de ce soir, parler de « la vie », au sens populaire du terme.

Pour illustrer ce concept, voici un passage du conte initiatique que je publie actuellement sur mon blog. Je résume l'histoire. Un jeune moine nommé Guillaume est conduit en prison sans savoir pourquoi. Là, il attend son sort en compagnie d'une jeune femme nommée Adeline qui lui raconte la légende de la « reine de Miam miam ».

« Mon ancêtre Pierre, raconte Adeline, se retrouva dans une grande et belle chapelle, avec une haute voûte. Au fond, il y avait un gigantesque trône sur lequel était assise une créature, mi femme et mi monstre, avec des seins partout, et une bouche effrayante. Huit mètres de haut, quelque chose comme ça. C'était la reine de Miam miam. Elle portait une couronne dorée.

La reine était assise et de son sexe béant naissaient en continu des hommes et des femmes, projetés sur le carrelage froid et recueillis par des matrones qui les lavaient sans amour. ...La reine ne se contentait pas d'accoucher, elle s'occupait de la progéniture à laquelle elle avait donné naissance. Dans ses mains et sur ses cuisses, sur son torse et contre sa poitrine, il y avait des êtres humains. Mon ancêtre Pierre n'eut le temps de se rendre compte de rien qu'il fut hissé sur les cuisses de la reine qui le prit dans ses bras. Et là, c'est tout le plaisir du monde qu'il ressentit. Il fut saisi, caressé, choyé. La reine le mit contre sa poitrine et il vit devant lui l'un des tétons, trois centimètres de diamètre à peu près. Sans réfléchir, il l'enfourna et but du lait tiède, sucré, une tétée magnifique. Quel bonheur ! Mais tout à coup, sans prévenir, la reine de Miam miam écarta mon ancêtre de son mamelon puis, sans raison, le pinça et lui tordit le bras. Puis elle prit un petit couteau et lui taillada le corps. Mon ancêtre se mit à hurler. Peu de temps après, la reine le reprit dans ses bras et lui redonna la tétée. Il n'y comprenait plus rien : un coup de bon, un coup de mauvais. Pourquoi ? Gentille ou méchante, cette reine ? Que fallait-il faire pour qu'elle soit gentille ? Que fallait-il faire pour éviter qu'elle soit méchante ?»

Le « monde » offre des ressources qui permettent au « Prince » et à la « Princesse » de développer leur potentiel, en particulier grâce à une éducation bien comprise qui fournit l'apprentissage des principaux modes d'emploi de la vie. Mais il est aussi source de blessures.

Le monde de l'entreprise dans lequel vivent nos clients a les mêmes caractéristiques. Il permet (parfois) au « Prince » qui y travaille de développer son potentiel, mais il est aussi souvent l'obstacle à ce développement.

Les quatre I

Carlo Moïso en se référant à sa culture italienne, a une image forte pour parler de la méchanceté du monde. Il évoque les « quatre I » qui ont des visages aussi effrayants que les quatre cavaliers de l'apocalypse

- L' I nadéquation
- L' I mprévisibilité
- L' I néductabilité
- L' I njustice.

Le « petit Prince » fait très vite l'expérience de l'insatisfaction : faim, manque d'amour, manque d'attention, inconfort etc. C'est le premier des quatre I, le « cavalier noir » de l' Inadéquation qui lui montre que ce qu'il voudrait n'est pas ce qu'il obtient. Un peu plus tard, dès que l'enfant a pris conscience qu'il n'est pas seul sur terre et que certains obtiennent plus et mieux que lui, il rencontre le « cavalier noir » de l' Injustice. Puis voici les premiers événements inattendus de la vie : deuils, premiers traumatismes inattendus. C'est la rencontre avec le « cavalier noir » de l' Imprévisibilité. Enfin, dès qu'il fait l'expérience de la mort de personnes proches ou se sent le siège de transformations inévitables, l'individu rencontre le « cavalier noir » de l'Inéluctabilité dont la présence ira croissante jusqu'à la vieillesse.

Indépendamment de ce qu'ils vivent à titre personnel, nos clients rencontrent aussi les quatre « I » dans le monde du travail. Pour ce qui est de l'inadéquation aux besoins, il suffit de décliner la pyramide de Maslow. Par exemple, même parmi nos clients qui ont en général des salaires confortables, il est bien rare que le besoin de reconnaissance soit pleinement satisfait. Pour l'Injustice, il suffit d'écouter la radio lorsqu'elle évoque les salaires et indemnités de Noel Forgeard. Pour l'Imprévisibilité, de regarder ce qui s'est passé à Airbus ou lorsque tel ou tel de nos proches subit une fermeture, un licenciement etc. Et pour l'inéluctabilité, la maladie, le problème des retraites, parfois l'annonce d'une mort prématurée.

Comme nous allons le voir, les quatre « I » de l'âge adulte ravivent les processus intrapsychiques de la personne qui se sont installés pendant l'enfance.

Tragédie et drame

Les 4 « I », c'est ce qui arrive à tout homme dans sa condition humaine. Ils ont une dimension tragique ;

Mon propos n'est pas ici de faire de l'exégèse sur ce mot, mais de clarifier une distinction parfois négligée et qui conduit alors à des errements en coaching : la distinction entre tragédie et drame.

De façon classique, la tragédie est liée à une puissance qui domine la personne et sur laquelle elle n'a pas de contrôle. Il est vain d'espérer. Le combat est sans issue, sinon par la déchéance ou la mort. La personne n'a pas de prise sur l'événement, c'est l'événement qui agit sur elle et révèle son impuissance et sa misère, bref sa **condition humaine**.

Dans le drame, au contraire, la personne a ou aurait la possibilité de modifier le cours de son existence. Il y a une ouverture, un espoir. Le combat n'est pas vain. Le héros du « drame » n'agit pas sous l'emprise d'une force supérieure, mais selon sa volonté.

Pour distinguer la tragédie du drame, prenons un exemple de la vie quotidienne : mon footing de ce matin. La douloureuse prise de conscience de crampes dans mes mollets de 59 ans et l'impossibilité de battre mon propre record, c'est la tragédie de l'âge qui avance. Mais mon état d'esprit lorsqu'un coureur aux cheveux blancs me dépasse, ou l'entorse que je pourrais me faire en ne respectant pas mes limites, c'est un drame.

Prenons des exemples en coaching. Lorsque le client arrive en séance et dit que l'un de ses collègues s'est tué en auto, c'est une tragédie. Lorsqu'il est atteint par une limite d'âge qui lui coupe certains espoirs professionnels, c'est aussi une tragédie. Lorsqu'il « touche » un nouveau patron pervers avec lequel il n'y a qu'une seule vraie solution : la fuite, c'est encore une tragédie.

Mais lorsqu'il ne parvient pas à déléguer, lorsqu'il s'est « accroché » inutilement avec son patron, lorsqu'il manque de confiance en lui etc. C'est un drame.

Historiquement, le passage de la tragédie au drame en littérature accompagne une évolution dans la façon de poser un héros en face du monde. L'évolution apparue à la renaissance et poursuivie jusqu'à maintenant met l'homme au centre. Il n'a plus besoin du sens tragique puisqu'il est de plus en plus maître de son destin. La question métaphysique, généralisante, disparaît donc au profit d'une personnalisation de ce héros. Face à une montée en puissance du drame en tant que genre littéraire, seuls quelques rares auteurs se sont encore risqués au 20^{ème} siècle à la tragédie : Claudel, Sartre, Malraux, Brecht...

Notre idéologie de coach, toute imprégnée de la perception du client en tant que « Prince », n'aime pas la tragédie. Comme la plupart des approches dites « humanistes », elle n'explore guère la condition humaine dans son aspect tragique. Dans « Le métier de coach », je citais la mise en garde de Marie Romanens à ce sujet :

« Le désir de mieux vivre sa vie, l'envie de s'épanouir, d'être capable de réaliser ses aspirations profondes... peut faire l'objet d'illusions. On cherche alors à oublier le manque irréductible qui est au cœur de l'homme, à effacer son statut d'être en proie au doute, à l'incertitude, à sa finitude, sa fragilité, son besoin pour exister de se sentir relié à autrui. »

La plupart des problématiques que nous traitons en coaching ont un aspect dramatique, pas tragique. Le client y peut quelque chose. Pourtant, le tragique revient par la petite porte lorsqu'on le chasse. Il se rappelle à nous sans jamais disparaître.

La distinction entre dramatique et tragique donne aussi une indication sur la posture à tenir en coaching lorsque le client rencontre la tragédie de la condition humaine. Il n'y a rien à faire sinon « être là », accompagner en fraternité humaine. C'est l'un des rares moments où le coach rejoint son client en parité.

Par contre, lorsqu'il s'agit d'un drame, coach et coaché se retroussent les manches, chacun à sa place.

Blessures et besoin de sens

Revenons aux quatre I qui donnent une assez bonne image de la condition humaine. Mise à mal par l'un des quatre « I », la personne souffre et se pose 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 la souffrance et pourquoi la mort ? »

Il faut donner du sens à la blessure.

La question du sens est la plus vitale de toutes les interrogations de l'existence humaine et les réponses diffèrent selon l'âge et la maturité.

Un Prince blessé à l'âge adulte peut comprendre que ce qui lui arrive est de l'ordre de la condition humaine, de la tragédie. Il réagit par l'action, la saine révolte (comme le Dr Rieux de Camus dans « *La Peste* ») ou la sage résignation. Peu à peu, il s'engage dans un chemin de maturité qui donne du sens à son questionnement existentiel. Certains prennent un chemin philosophique fait à la fois de réflexion et (on l'espère) d'une conduite de vie cohérente avec leur réflexion. D'autres prennent un chemin « divin » dans lequel l'acceptation de la condition humaine est éclairée par la relation avec un Dieu auquel ils accordent, malgré les coups de la vie, leur confiance.

Mais un « petit bout de chou » n'a pas ce recul. Il n'a ni les informations ni la capacité mentale de considérer les quatre I comme un aspect constitutif et universel de la « condition humaine ». **Il confond tragédie et drame.** Dans son égocentrisme naturel et normal à son âge, il les interprète en fonction de lui même. Ce qu'il constate, c'est que la confiance qu'il avait en la « gentille reine de Miam miam » a été entamée.

Cette expérience est universelle : personne ne peut se targuer d'avoir été jamais entamé dans sa confiance en la vie.

L'enfant est atteint de plein fouet. « Que vais-je faire de ce qu'on m'a fait ? » se dit-il. Et surtout, à cause de l'égocentrisme: « qu'est-ce que j'ai fait pour que ça arrive ? » Alors, comme il est vital de donner un sens à l'affreuse histoire, il élabore un système de « croyances / prévision / décisions » selon lequel c'est lui qui est mauvais, ou quelqu'un d'autre, ou le monde en général. C'est ainsi qu'il construit son Crapaud dont le chant principal est du type « on ne m'y reprendra plus, je me méfierai.⁶ »

2.3 Le Crapaud

Nature du Crapaud

Le **Crapaud**⁷ est un système de croyances archaïques limitantes ou mutilantes sur soi, les autres ou le monde (et souvent les trois) résultant d'une quête primitive de sens du « Prince blessé ». Voici quelques exemples de croyances :

- Croyance sur soi : « je suis (fondamentalement et irrémédiablement bien sûr) fou, lâche, susceptible, maladroit, rigide, calculateur, fourbe, malade etc. »
- Croyance sur les autres : « les gens sont (fondamentalement, bien sûr) égoïstes, bêtes, indignes de confiance, mesquins. Ils profitent de ma crédulité, personne ne m'aime, personne ne pense à moi etc. »
- Croyance sur le monde : « le monde est une jungle, tout ça finira mal, la vie n'a pas de sens, « c'est la vie », on ne peut pas changer le monde etc. »

Quelques attitudes ou ressentis « crapaudiens »

L'observateur extérieur repère le Crapaud qui :

- Passe en force
- Manipule
- Geint
- Persécute
- Se terre dans un petit coin, déprime
- Etc.

La personne se sent Crapaud lorsqu'elle éprouve :

- un sentiment de toute puissance
- un sentiment d'impuissance
- du désespoir
- de la haine de soi
- de la haine de l'autre

Etc.

⁶ Notons qu'en coaching comme en thérapie, la clef de la problématique d'un client qui dit : « je ne fais plus confiance à personne » se trouve au niveau de la relation coach/coaché et non pas au niveau d'un travail sur les croyances ou les comportements de ce dernier.

⁷ Terme théorique : Identité Scénarique Profonde (ISP)

Elaboration du Crapaud

L'élaboration du « Crapaud » par l'enfant résulte, dès la naissance et peut-être même avant pendant la conception, d'une interaction entre lui et son entourage. Celle-ci procède d'un double mouvement.

1. D'une part, l'enfant trouve une croyance qui fait sens pour lui dans ce qui est dit par l'entourage. Il adhère au système de croyances qui lui est proposé.
2. De l'autre, il a à sa disposition sa propre réflexion enfantine, réelle bien qu'incomplète, mais surtout manquant de recul critique sur la condition humaine. Là, il se forge son propre cadre de référence.

J'utiliserai à cet égard la suite du conte dont vous avez eu un extrait précédemment. Le Héros, Guillaume, se retrouve devant un pervers nommé « l'artificier » qui lui explique la vie.

« Tu as reçu le lait de la vie, mais aussi la souffrance qui l'accompagne et survient sans crier gare. Le pire et le meilleur t'attendent. Tu vas maintenant vivre dans le monde réel, celui qui est habité par la guerre et la mort, la haine et la violence, la maladie et la misère, l'injustice et la finitude, le mal et la bêtise. C'est un monde pervers où parfois la vie fait semblant d'être généreuse, belle, agréable. Elle est si douce qu'on pense alors qu'elle a un sens ! Quel aveuglement ! L'homme y croit, fait confiance. Il aime, prend du plaisir, réussit. Il fait l'amour à la femme qu'il aime et hop, un enfant est parti ! Nouvelle vie, nouvelle mort à venir. Notre homme croit donner la vie et il donne la mort. Tôt ou tard TCHOC ! - fait l'artificier avec un rictus sur sa face maligne - TCHOC à tous les coups, Guillaume, comme lorsque la reine de Miam miam blessait autrefois les gens avec son petit couteau ! La vie donne un coup. Alors les hommes doivent se rendre à la réalité et moi, je suis là pour leur rappeler que la vie est un monde d'horreur gardé par des loups et des chiens. Que la mort y rôde, qu'elle se déguise et, tôt ou tard, jette son Masque. Il faut, jeune moine naïf, que tu en tires certaines conclusions. Oui, la vie est un trou sombre où il n'y a pas d'espoir, pas d'ouverture, pas de brèche pour sortir, pas de lumière, pas d'échappatoire autre que la mort par laquelle chacun finit par crever comme un chien, dévoré par la vie qui continue tantôt à faire jouir, tantôt à faire souffrir. Mais les hommes sont bêtes, ils se disent : « Ah ! Il doit bien y avoir une brèche quelque part dans cette prison, une ouverture, un soupirail de vie au-delà de la vie et de la mort – n'est-ce pas Guillaume ? – fait l'artificier sardonique – une déchirure, un morceau de ciel bleu, une blessure de la nuit par laquelle on pourrait se faufiler ? » Ils appellent au secours et inventent des dieux. Ils se mettent à prier : « Ho, Dieu, fais nous sortir ! Montre nous une vie où tout aurait du sens, le bonheur et la réussite, bien sûr, mais aussi la souffrance, l'injustice et même la mort. » Tu crieras toi aussi au secours, Guillaume, mais tu devras te rendre à l'évidence. Alors, dit l'artificier en fixant Guillaume droit dans les yeux, écoute moi bien. Première règle : survivre. Tu as pour ça trois solutions. La première est d'écraser les autres. La seconde est de leur obéir s'ils sont les plus forts. La troisième est de les terroriser dans un petit trou si tu es un lâche. Personnellement, je préfère écraser, c'est plus gratifiant. Autre règle : toi d'abord, toujours, partout. Dernière règle : l'amour n'existe pas. Si tu le vois apparaître, sois lucide : c'est l'égoïsme qui est derrière. Se méfier. Me suis-tu ? »

Quelques spécificités du Crapaud

Le Crapaud est sadique et masochiste à la fois

Parce qu'il est le produit d'une enfance blessée, le Crapaud est souvent perçu comme une part souffreteuse et impuissante de nous-même.

Or le Crapaud est fondamentalement « sado-maso ». Il occupe à la fois une position de Victime psychologique et une position potentielle de Persécuteur. Si l'on se réfère aux positions de vie de l'AT, il oscille entre le « - + » le « + - » et le « - - »

Cette alternance est le reflet du ressenti originel devant le paradis perdu, la souffrance du Prince blessé, faite à la fois de toute puissance et d'impuissance. Celles-ci se traduisent chez le Crapaud par l'alternance d'un désir sadique de domination et d'une position passive dans laquelle la personne se met psychologiquement à genoux.

Le Crapaud se cache, et il fait souvent bien

Lorsque j'étais scout, nous chantions à la veillée un chant triste et bien rythmé intitulé « les Crapauds »

*Ils disent « nous sommes
Haïs par les hommes
Nous troublons leur somme
De nos tristes chants... »*

Ainsi est le Crapaud : il se montre peu. Toute personne qui a un peu de lucidité sur elle-même le sait : nous cachons la plupart des zones d'ombre issues de vieilles blessures. Il ne s'agit pas ici des petits défauts qui font le charme d'une personnalité et dont on se moque gentiment, parce que c'est tout simplement humain. Il s'agit de pensées, de sentiments et d'actes dont la révélation conduirait vraisemblablement à des ennuis relationnels ou sociaux.

Nous cachons notre Crapaud **et faisons bien**, car montrer son « Crapaud » sans précaution est un jeu psychologique « hard » qui excite chez certaines personnes psychologiquement persécutrices⁸ le désir malsain de raviver la blessure. Relisons par exemple le poème de Victor Hugo : l'âne et le Crapaud.

*.....les enfants l'aperçurent
Et crièrent : - Tuons ce vilain animal,
Et puisqu'il est si laid, faisons-lui bien du mal ! -
Et chacun d'eux, riant, - l'enfant rit quand il tue, -
Se mit à le piquer d'une branche pointue,*

Nous cachons notre Crapaud et **c'est dommage**, car nous excluons trop souvent la possibilité de l'amour : être accepté inconditionnellement, même lorsque c'est notre Crapaud qui se montre.

Le crapaud, ce ne sont pas les défauts

Certains demandent : « où situer les petits défauts d'une personne dans le modèle « Prince Crapaud Masque » ? Sont-ils dans le Crapaud ?

Le défaut banal est dans le Prince à partir du moment où la personne en a conscience et n'en tire pas de croyances négatives sur elle-même, les autres ou le monde ; Le Prince rote, péte, baille, a des fantasmes étranges. C'est son un territoire intime où il fait ce qu'il veut.

Il y a aussi chez le Prince/princesse les pulsions amORAles, les pensées troubles. C'est la petite part veule, égocentrique, calculatrice et lâche de toute personne, avant que le surmoi n'entre en jeu. Cette part reste dans des limites admissibles par la société et n'est pas du Crapaud tant que la personne n'en tire pas des croyances négatives sur elle / les autres / le monde et ne se fait pas de mal.

⁸ Les personnalités à tendance « perverse » ont le chic pour déceler le Crapaud chez les autres personnes. Elles s'amuse avec lui jusqu'à le désespérer.

Le Crapaud en coaching

Il apparaît de façon beaucoup moins directe qu'en thérapie. C'est du moins mon expérience lorsqu'il s'agit de cadres qui ont des responsabilités en entreprise. Ceci me paraît logique : de tels cadres ont forcément élaboré des « Masques » suffisamment efficaces pour cacher leur « Crapaud. »

Nous ne le voyons pas le Crapaud de nos clients comme peuvent le voir les thérapeutes, mais ***nous entendons le coassement de leurs croyances limitantes.***

Ce sont sur celles-ci que nous pouvons intervenir, lorsqu'elles sont réactivées par des blessures ou lorsque le « Prince de maintenant » du client subit des contraintes dues aux aléas de la vie professionnelle. Imaginons par exemple une coachée qui a été blessée par un reproche de son patron. Elle arrive en séance, raconte son histoire et conclut avec amertume : « je suis nulle. »

Il arrive cependant parfois qu'un client arrive en séance avec (apparemment) un gros Crapaud bien pustuleux, c'est-à-dire qu'il nous montre ou nous parle d'un aspect de lui-même difficilement compatible avec une vie professionnelle normale : alcoolisme, « TOC », négligence de tenue, comportement socialement étrange. Que faire en de tels cas ? Faut-il dire à la personne qu'elle montre son Crapaud ? Et comment le lui dire ? Comment parler au client de son Crapaud sans porter un coup de plus au Prince blessé ?

La clef de l'attitude à adopter par le coach se situe pour moi à la fois dans le contrat de coaching (sinon, en vertu de quoi confronter ?) et surtout dans la personnalité du coach lui-même. Je rependrais ici un principe très joli : « l'amour, c'est quand on peut dire à l'être aimé qu'il a mauvaise haleine sans qu'il en soit blessé. » Ici, c'est à peu près la même chose. Il m'est arrivé, rarement, de devoir faire face à de telles situations. Pas facile...

2.4 Le Masque

Nature du Masque⁹

Le Masque, c'est l'attitude sociale habituelle, ce qui donne de la contenance devant autrui. L'une des meilleures illustrations de ce qu'est un Masque, ce sont nos habits. Ils cachent notre nudité, nous donnent une apparence, permettent l'appartenance sociale et disent qui nous sommes socialement. Mais nous avons bien d'autres Masques : la carte de visite, le diplôme etc., à partir du moment où, psychologiquement, ils nous permettent de faire bonne figure.

Pour savoir si nous sommes dans le Masque, une vérification s'avère bien utile. Prenons l'exemple d'une jolie femme qui met une toilette sexy pour se rendre à une soirée. Si sa toilette ne rencontre pas d'écho auprès des invités et qu'elle continue à se sentir bien, elle n'était pas dans le Masque, elle était une ravissante Princesse. Si elle en fait une maladie, sa jolie robe était un Masque.

Le masque a donc un aspect « racket ». En le mettant, nous tentons d'extorquer des signes de reconnaissance. Lorsque la réponse de l'entourage est celle que cherchait le Masque, tout va bien, c'est un masque utile. Lorsque l'entourage ne réagit pas au Masque comme prévu, nous perdons le sentiment de notre propre valeur alors que, dans le chemin d'ouverture, nous la maintenons et avons la possibilité de choisir un autre type de comportement mieux adapté.

Les Masques ont un effet positif, puisqu'ils permettent l'intégration sociale, et un effet limitant puisque la personne en est dépendante.

⁹ Le terme exact selon Carlo Moïso est « Identité scénarique sociale » (ISS).

Chaque Masque se fonde sur une croyance de base toujours du même type : « **pour être acceptable, je dois....** »

La personne qui met un Masque est sous l'emprise du regard d'autrui.

Le petit enfant choisit un Masque qui permet de faire bonne figure face à ses parents. Il le conserve à sa disposition, par souvenir réflexe, en cas de difficulté. Puis il élargit sa collection en fonction des contextes, mais toujours sous le regard de l'autre. La plupart du temps, une personne adulte a intégré en elle même le regard d'autrui et confond son Masque et son Prince.

Un beau Masque n'est pas un Prince

Il existe de beaux Masques de Prince. La personne « joue au Prince » sans se sentir tel. Les gens peuvent dire alors « quel beau Prince ! »

Cela apporte des gratifications sociales mais ce n'est pas le Prince, parce que la personne n'est pas libre d'ôter son Masque.

Deux peurs nous permettent de diagnostiquer que nous sommes dans le Masque :

- Peur de nous montrer autrement que ce que les gens attendent de nous (du moins, c'est ce que nous imaginons.) Peur d'être jugé et rejeté si nous montrons notre vrai Prince.
- Peur de dévoiler notre Crapaud

Un Masque repoussant n'est pas un Crapaud

Le Masque peut aussi ressembler au Crapaud car il comporte parfois des aspects irritants, désagréables. « Faire la gueule », par exemple, est de l'ordre du Masque. On pourrait dire la même chose pour d'autres Masques comme ceux du Tartuffe, du misanthrope, de Picsou ou des Guignols de l'info. Mais il ne s'agit pas du Crapaud parce que le comportement est toléré socialement.

Exemples de Masques

Prenons deux cas de Masques : le « méfiant » et le « gentil disponible »

- Le **méfiant** ne peut pas aborder autrui en disant explicitement à tout un chacun : « je suis sûr que vous voulez me rouler » (c'est pourtant son Crapaud). Alors, il montre un Masque précautionneux et vigilant qui peut d'ailleurs s'avérer bien utile dans certaines professions. En Process communication, on le nommera « persévérant » et dans le DSM IV, on dira qu'il a une personnalité paranoïde. Le méfiant n'a pas de pathologie. Il l'aurait si son Crapaud et Masque étaient confondus et qu'il abordait réellement les gens comme indiqué plus haut. Il ne serait alors pas capable d'adaptation sociale, ce qui est le propre d'une pathologie.
- Le **gentil disponible** ne peut pas aborder autrui en disant explicitement à tout un chacun : « aimez moi ou vous allez voir de quel bois je me chauffe ! » (c'est pourtant son Crapaud persécuteur). Alors, il fait preuve de gentillesse et l'on dit de lui : « comme il est sympathique ! »

Elaboration du Masque

Le Masque se construit de deux façons qui correspondent chacune à des fonctions différentes :

A – Le Masque cache le Crapaud

« Mon Crapaud est laid, mieux vaut ne pas le montrer, s'est dit le petit enfant. 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. »

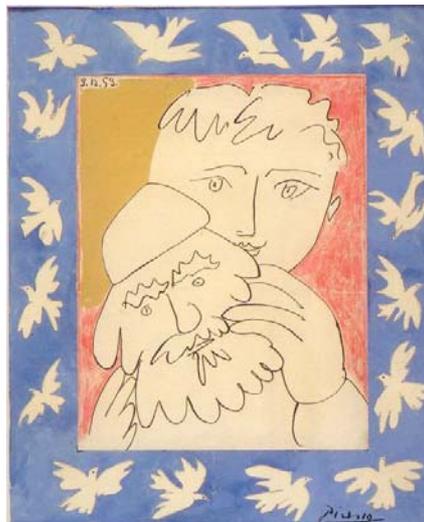
B - Le Masque permet l'appartenance sociale

Il est la réponse de la personne à deux questions fondamentales :

- « Comment puis-je employer les talents de mon Prince tout en restant acceptable ? »
- « Que dois-je cacher de mon Prince pour ne pas être rejeté du monde ? »

Oter le Masque ?

Nous savons plus ou moins confusément, en notre for intérieur, que le Masque n'est pas vraiment nous-même, nous rêvons de redevenir Prince / Princesse et de nous montrer en tant que tels. C'est le beau symbole de la couverture du « Métier de coach »



Mais nous savons aussi qu'ôter notre Masque, c'est prendre le risque de dévoiler le Crapaud. Horreur !

Lien avec les drivers de l'AT

Il y a une presque coïncidence presque parfaite entre le Masque psychologique du schéma d'identité et les « drivers » de l'AT. Pour les deux modèles, la personne se situe alors en « OK si ». Elle pense qu'elle n'est acceptable et a de la valeur « **que si...** » (Prière d'inventer la suite).

L'AT a repéré cinq drivers principaux (fais plaisir, fais effort, sois parfait, sois fort, dépêche toi). Ce sont effectivement les plus courants statistiquement mais on peut en inventer d'autres en coaching si la dénomination est plus pertinente par rapport au contexte.

Je pense aussi possible d'établir un lien solide entre la notion de « Masque » et celle de « persona » dans la typologie jungienne. Mais je ne maîtrise pas suffisamment celle-ci pour me prononcer et préfère m'en remettre à des personnes plus compétentes.

Quelques spécificités du Masque

Apparence d'authenticité

Très souvent, le Masque est perçu comme authentique par la personne (si elle n'a pas « travaillé » sur elle-même). Quoi de plus normal ? La construction du Masque est inconsciente, et elle apporte une indéniable reconnaissance sociale et un sentiment de sécurité.

Lien entre Masque et Crapaud

La plupart des approches psychologiques définissent un lien cohérent entre un type de Masque et un type de Crapaud. Par exemple, selon la Process Com, un « empathique » avec un Masque de « fais plaisir » a la hantise « crapaudienne » de ne pas être aimé. Selon le DSM IV, un Crapaud obsessionnel s'accompagne d'un Masque perfectionniste. Etc.

Certains ont Masque et Crapaud confondus. C'est le cas des « paumés de la vie », des dépressifs chroniques, des asociaux ou de toute personne en stress important qui « pète les plombs ». Lorsqu'un client arrive et se trouve dans un tel état, ce n'est pas d'abord le Crapaud qu'il faut soigner, mais le Masque qu'il faut renforcer. Ainsi qu'il a été vu plus haut, le cas est rare en coaching d'entreprise.

Le Masque en entreprise

L'entreprise est un lieu privilégié d'expression du Masque, bien plus que le couple ou la famille. Pour assurer l'efficacité, il est important que chacun tienne son rôle et adopte une attitude socialement acceptable. Plus encore : l'entreprise a dans son magasin d'accessoires une collection de Masques qu'elle distribue gratuitement aux personnes qui y entrent. Ce sont les attitudes exigées par la culture d'entreprise qu'il est impératif d'adopter sous peine de rejet. Les familiers de la théorie organisationnelle de Berne reconnaîtront là les éléments de « l'étiquette », c'est-à-dire les valeurs et comportements intégratifs qu'il faut respecter sous peine de se faire éjecter du groupe, soit physiquement (licenciement), soit psychologiquement (mise à l'écart). Ce Masque culturel correspond plus ou moins au Masque psychologique personnel, ce qui fait que certains le mettent facilement et d'autres plus difficilement. Dans une entreprise à culture technique, par exemple, il faut pour effectuer un « topo » se montrer en tant qu'expert et tenir un discours logique, même si on a un Masque personnel de gouaillieur.

Dans le même ordre d'idée, tout groupe attend de son leader qu'il adopte un certain Masque dans telle circonstance et un autre dans une autre circonstance, conformément à la culture du groupe.

Il en va de même en politique et l'opinion publique a de ce point de vue un discours parfaitement contradictoire. Les gens voudraient en même temps que leurs gouvernants soient sincères et, parallèlement, qu'ils démontrent leur capacité de calcul politique. Pour un groupe, la protection apportée par un leader apparemment « fort est plus importante pour le groupe que sa réalité interne, ça rassure plus. On ne sait pas si le « Prince » qu'il nous montre est authentique (réelle force de caractère) ou s'il s'agit d'un Masque alors qu'en fait, le leader crève de peur.

Le Masque en coaching

Contrat tripartite

Il n'est pas étonnant que le renforcement du Masque apparaisse assez fréquemment dans les attentes de l'entreprise lorsque s'élabore le contrat triangulaire.

L'attente est du type suivant : « il faudrait que ce coaché que nous vous confions se montre *un peu plus*.... affirmé / rond / analytique etc.... *ou un peu moins* ... brouillon / affectif / sec/ etc.... »

C'est l'un des grands reproches que font certains au principe même du coaching en entreprise. Selon eux, il s'agit d'une aide exclusivement adaptative destinée à renforcer le Masque du coaché selon les vœux de l'entreprise. Le développement du potentiel de Prince / Princesse serait une illusion. Pire : la démarche de coaching ignorerait systématiquement le « Prince blessé » du client (blessure provoquée par l'entreprise elle-même.)

Le Masque en séance de coaching

Le client montre son Masque dès la première séance, sous ses aspects positifs comme sous ses aspects contraignants. Le diagnostic peut être fait à l'aide d'une grille psychologique maîtrisée par le coach (j'utilise pour ma part l'approche des drivers). L'approche intuitive est tout aussi pertinente, à condition que le coach se connaisse suffisamment pour discerner si son intuition vient de son « Prince professionnel » et refuse de porter le rôle convenu de « Mr Coach ».

Mon premier principe, en coaching, est d'abord de respecter le Masque du client. Car détruire le Masque, c'est potentiellement dévoiler le Crapaud et cela ne peut se faire qu'en fonction d'un contrat relationnel spécifique, et avec précautions.

Lorsque c'est opportun, j'effectue pour ma part le traitement du Masque suivant la méthodologie empruntée aux « drivers » de l'AT. J'aide le client à :

1. prendre conscience de son Masque (cela peut aller jusqu'à la « confrontation »)
2. considérer l'apparition du Masque comme un signal avertisseur d'entrée en stress
3. discerner selon les contextes si l'adoption du « Masque » est une protection utile, inutile, ou dangereuse. Mon attitude de coach est alors gouvernée par le principe de « protection/ permission ».

2.5 Le Héros

Nature du Héros



Le Héros, c'est un Prince / Princesse qui va jusqu'au bout de sa démarche, pour le meilleur ou pour le pire.

- Pour le meilleur, si l'accomplissement tient compte de la réalité et ne renvoie pas au Crapaud en cas d'échec : on y suit la Chemin d'ouverture du schéma d'identité
- Pour le pire, si l'aboutissement ramène au crapaud en finale.

Elaboration du Héros

Le Héros se construit de deux façons qui correspondent chacune à des fonctions bien différentes :

A – Le Héros est l'aboutissement d'un accomplissement personnel.

Il est la suite du Chemin d'ouverture du schéma d'identité, mais avec un surcroît d'accomplissement.

B – Le Héros est la tentative utopique d'échapper au Crapaud.

Parfois, l'être humain à l'âge adulte éprouve une certaine nostalgie : comment « tomber le Masque » et redevenir Prince ou Princesse ? 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.

Issue de la démarche héroïque

Deux issues sont possibles.

1. Soit la partie héroïque trouve par chance ou esprit tactique une opportunité pour s'insérer dans la réalité. Le bénéfice est parfois double lorsque la démarche héroïque est valorisée socialement : d'une part, l'accomplissement personnel et, de l'autre, une reconnaissance sociale qui permet à la personne de montrer sans grand risque sa part d'ombre. C'est de Gaulle qui parle de lui à la troisième personne dans ses mémoires, ou l'abbé Pierre lors de l'affaire Garaudy ou encore l'abbé Pierre lorsqu'il révèle sur le tard une partie de sa vie sexuelle.
2. Soit la partie héroïque méconnaît la réalité et devient un « chevalier de fer blanc » Elle rêve de coups d'éclat mais la réalité finit par l'emporter et il tombe à terre. Par terre, coassant et ricanant, son Crapaud l'attend.

Spécificités du Héros accompli

Renoncement au Prince

Quoi ? Renoncer au Prince alors que le Héros est justement l'accomplissement ? Derrière mon assertion provocante se cache cependant une caractéristique essentielle de beaucoup de vrais Héros : ils renoncent à une grande partie de leur potentiel pour aller à l'essentiel, c'est-à-dire l'aboutissement de leur désir, ou de leur mission. Ils peuvent renoncer aux attributs du Prince évoqués plus haut : besoins, ressources, création et même interaction. Mais ils gardent le désir.

Pour vous en convaincre, prenez vos héros préférés et analysez leur démarche. Je n'en ai pas trouvé un ou une qui ne renonce pas à quelque chose. En vrac, pour ce qui concerne les héros et héroïnes que je connais bien : de Gaulle renonce en 1940 à son rêve enfantin de gloire militaire ; les moines (catholiques, orthodoxes, tibétains...) renoncent à une vie sexuelle ; Emmanuel Mounier renonce à l'assurance d'une carrière toute tracée ; Jeanne d'Arc, Jean Moulin, d'Estienne d'Orves, Etty Hillesum, Socrate, Jésus et tant d'autres renoncent à la vie. Sans compter les milliers de personnes âgées qui renoncent avec sourire à leur jeunesse, les milliers d'indépendants qui renoncent au confort d'un salaire fixe, les milliers de malades ou d'infirmes qui « font avec » de bonne grâce.

Risque et solitude

Le vrai Héros ne sait pas s'il va réussir, mais il en prend le risque. Il ne fait pas de « méconnaissances » au sens transactionnaliste du terme, mais il n'a pas forcément la connaissance des épreuves qui l'attendent. Surtout, il ignore si sa démarche héroïque lui vaudra la reconnaissance que mérite son héroïsme, surtout lorsqu'il risque sa vie. On peut certes rêver de la notoriété de Jeanne d'Arc, mais notre héroïne nationale ne savait pas sur le bûcher si : 1) les anglais n'allaient pas finalement gagner la guerre et surtout 2) que l'église catholique qui l'avait déclarée hérétique et relapse reviendrait sur sa position et la canoniserait.

Celui qui se lance dans une démarche héroïque pour obtenir une éventuelle reconnaissance est dans le Masque, pas dans le Héros. Et si ça « marche », s'il réussit et devient un Héros reconnu, il risque en même temps de se rendre prisonnier de son Masque de héros.

Le Héros en coaching

J'ai rencontré quelques « Héros tranquilles » chez mes coachés, au sens du schéma d'identité. Je me souviens ainsi d'un chef de projet lors de circonstances extrêmement difficiles, d'un directeur en prise de poste dans une usine ou d'un cadre bancaire manipulé par son entourage . Cela est sans doute dû au type de coaching que j'effectue préférentiellement. Je peux imaginer que les coachs qui accompagnent des redéploiements professionnels majeurs peuvent se trouver face à des clients qui sont dans une démarche héroïque.

Dans notre métier, je connais plusieurs confrères ou supervisés qui, indéniablement, se sont lancés avec héroïsme dans l'aventure difficile de cette nouvelle profession.

L'attitude du coach face à la démarche héroïque que nous confie un client n'est pas simple. Comment être sûr que sa démarche est héroïsme et non folie (j'entends ici folie au sens de « méconnaissance grave. ») Après tout, l'histoire fourmille d'exemples d'hommes et de femmes auxquelles personne ou presque ne croyait et qui ont fini par réussir. Les rares fois où j'ai eu un coaché « Héros », je me suis surpris à avoir à son égard une crainte quasi maternelle : « ouh lala, où va-t-il ? Sait-il vraiment ce qu'il risque ? »

Pour assurer notre professionnalisme en ce domaine, je vous renvoie au texte de la conférence que j'ai prononcé en novembre dernier sur les méconnaissances. C'est notre science du processus qui est le meilleur guide. En d'autres termes, ce n'est pas ce que dit le coaché de son projet héroïque qui permet de savoir s'il fait ou non une méconnaissance, c'est la façon dont il nous le dit.

2.6 La personne autonome

Rien qu'un Prince ...

J'ai tenté d'imaginer un être humain qui aurait développé son potentiel de Prince sans essuyer les plâtres de la Chemin des rigidités. Quelles seraient ses caractéristiques ?

1. Tout en conservant intact son désir, il aurait peu à peu acquis un excellent sens de la réalité.
2. Il aurait l'intelligence des situations, c'est à-dire qu'il saurait discerner le sens dans lequel les choses vont probablement évoluer. Ce regard intégrerait la dimension temporelle, c'est-à-dire le temps que mettent nécessairement les choses à se faire.
3. Cet être aurait développé un ensemble de convictions, distinct de ses croyances. Je distingue les deux notions car elles ne sont pas du même ordre. La conviction résulte d'un choix personnel et est un guide pour l'action. La croyance, nous l'avons vu, se niche de façon préférentielle dans le Crapaud. Elle est alors le résultat d'une appréciation faussée de ce qui s'est passé et est auto renforçante.
4. Cet être aurait une dimension de sagesse qui comprend et accepte la dimension « tragique » de la condition humaine.
5. Il connaîtrait ses besoins et saurait comment les satisfaire. Il aurait appris quelles sont ses ressources, avec leurs limites. Il aurait, selon la parole de Jacques Brel, « de nombreux projets et la furieuse envie d'en réaliser quelques uns. »

Rêvons encore un peu plus ...

La personne autonome n'est pas prisonnière de ses croyances. Elle se caractérise par la spontanéité, la conscience de soi et du monde, la capacité d'intimité. Elle a renoncé au Chemin des rigidités. Elle choisit son réseau relationnel pour développer une riche économie de signes de reconnaissances. Elle connaît son Prince et lui assigne des objectifs réalistes. Elle a la sagesse de celui (celle) qui a intégré profondément la condition humaine. Elle est dans « l'ici et maintenant ». Elle a dit adieu aux mauvais souvenirs du « petit Prince blessé » et à l'espoir qu'ils finiraient bien un jour par être enfin satisfaits. Elle dispose de convictions solides, mais sait les faire évoluer en fonction des contextes car elle s'adapte formidablement au réel. Elle a mis bas son Masque et s'est détachée de son Crapaud...

Etc. etc.

Cela vous suffit-il ? Ah ! Quel rêve !

La droite de l'infini et Dark Crystal

« Ce qui m'embête, me disait un jour un élève de l'Académie du Coaching après une présentation du schéma d'identité, c'est que tu aies dessiné deux branches, la droite pour « Crapaud Masque » et la gauche pour l'autonomie. C'est comme s'il y avait deux chemins en parallèle qui ne se rejoignent pas, sinon parfois dans le Héros. »

Je me souvins alors qu'en mathématiques, il existait un objet tout à fait étonnant que l'on appelle « la droite de l'infini ». Là bas, deux parallèles ont enfin un point d'intersection. Vivat ! Ah ! Quel beau souvenir de mes jeunes années lorsque je partais me promener sur la droite de l'infini dans mes compositions de maths ! On y résout certains problèmes bien plus facilement que dans les espaces habituels « x ; y ; z » et ensuite, il n'y a plus qu'à revenir sur terre avec le problème résolu à l'infini. Serait-il alors envisageable que les branches de gauche et de droite du schéma d'identité se rejoignent quelque part ?

Dans le même temps, je visionnai une nouvelle fois le merveilleux film « Dark crystal » et m'attardai sur la scène finale. On y voit les quelques vieux sages restant au monde (les « Mystics ») se placer juste derrière les quelques vieillards cruels restant au monde (les Skeksès) et la fusion des deux donne naissance à de nouveaux êtres pleins de sagesse.

La clef de l'accomplissement humain n'est pas dans la Chemin d'ouverture du schéma d'autonomie, mais dans une acceptation joyeuse de deux chemins qui coexistent.

Mon ami,

Tu as appris à voir ton Prince et celui des autres. Il est magnifique, ils sont magnifiques. Et les Princesses, ne sont-elles pas belles, dis moi ? Toutes les Princesses, toutes. Tous les Princes, tous.

Tu as des Masques et tu en auras toujours à ta disposition, toujours. Mais tu sais désormais les ôter quand il est possible de montrer ton Prince.

Tu as un Crapaud et tu l'entends coasser de temps en temps. Et alors ?

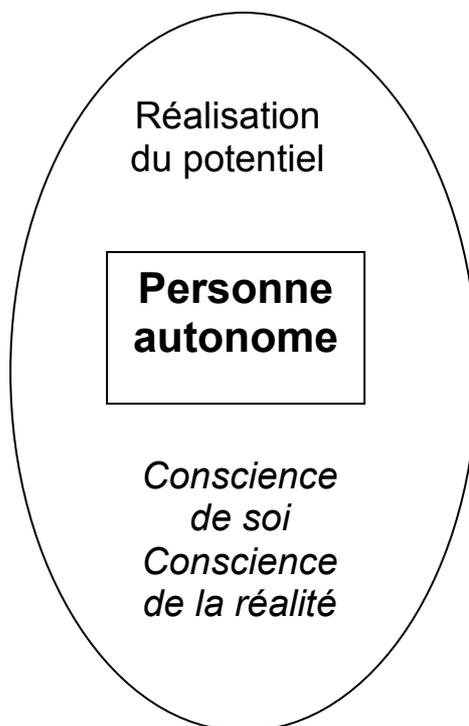
Tes blessures, celles de quand tu étais petit(e), sont encore présentes. J'espère que tu les as cicatrisées mais il arrive qu'une nouvelle blessure, parfois minime, ravive la plaie de ton Prince blessé. De nouvelles blessures t'atteindront encore, malgré ta vigilance. Souviens-toi alors de ce vieux poème dans lequel parle un arbre :

*J'étais las et malade et me sentais mourir
Lorsqu'un enfant survint qui créa le silence
Referma mes blessures et donnant un baiser
Aux terribles entailles que l'on m'avait portées
Les caressa d'amour et grimpa dans mes branches
Cheveux et doigts de fée, lèvres qui se penchent.*

Tu vis souvent, je te le souhaite, en personne autonome, consciente et spontanée. Bravo !

Mais maintenant, qu'est-ce qui t'attend ?

(Suite à la fin du document).



3 LE RENFORCEMENT DES RIGIDITES

3.1 Des mécanismes diaboliques

Chercher le Crapaud : la souille

Pour ressentir le mécanisme qui ramène au Chemin des rigidités du schéma d'identité, je recommande à ceux et celles qui aiment la littérature de relire le passage de « Vendredi ou la vie sauvage » de Michel Tournier où il est fait mention de la « souille. » C'est un endroit où le sol cède sous les pas, où l'on s'enfonce dans une boue tiède et fétide qui exhale des vapeurs méphitiques. Robinson, un jour, le découvre et s'y vautre. Par la suite, il y revient régulièrement en cas de mal-être, ce qui augmente d'ailleurs ce dernier. Conscient de cette tendance, Robinson va même jusqu'à inventer une auto punition chaque fois qu'il cède au trouble plaisir de la « souille. »

Ainsi en va-t-il de notre penchant à rechercher et consolider les quatre éléments du Chemin des rigidités : Prince blessé, Crapaud, Masque et Héros de fer blanc. Consciemment ou non, nous y retournons car ils offrent le confort des territoires et comportements connus. Il est tellement rassurant d'échouer à coup sûr ! Notre conscient s'y refuse et prétend préférer le succès. Mais notre inconscient ricane et tire les ficelles. C'est le diable, sûr !

Rigidité

Ce n'est pas tellement le caractère « négatif » de la Chemin des rigidités qui est sa caractéristique, qu'il soit destructeur, autodestructeur ou simplement médiocre. C'est son côté rigide et enfermant. La personne est prisonnière de schémas hérités du passé.

C'est un peu comme si le Prince d'un conte de fée s'aventurait en dehors d'un château où il a toujours vécu. Le château a une salle du trône où il « faut » se comporter en Prince (c'est le Masque), même si on ne s'en sent pas l'âme. Il a une cave sombre (le Crapaud) dont on a descendu les escaliers trois cent fois. Il a des portes basses où l'on se cogne régulièrement en se disant « zut, je me suis encore cogné à cette foutue porte. »

Un jour, le Prince se décide et part à l'aventure. Surviennent les premières épreuves. Dans quoi s'est on aventuré(e) ! Vite, retournons au château. Mieux vaut se cogner à des portes basses connues que tenter le changement !

Alors, on s'en retourne à la demeure d'enfance, parce qu'elle est connue.

L'entourage est complice

Nous ne sommes pas les seuls dans le processus de renforcement du Chemin des rigidités. L'entourage est complice. Il apprécie généralement de porter sur les gens des jugements simples : « untel est comme ci, une telle est comme ça. » Plaquer un Masque sur les gens, c'est tellement confortable ! Nommer son Crapaud, c'est tellement tentant ! L'entourage se méfie lorsque quelqu'un veut ôter son Masque, il se dit : « Zut, il va falloir réviser l'image simple et rassurante que untel est comme ci et unetelle comme ça. »

L'entourage n'aime pas que des personnes changent de visage, ou a fortiori que celui-ci soit contradictoire. Qu'est-ce que cache ce changement ?

Un exemple en coaching

Imaginons un coaché qui cherche désespérément à obtenir un rendez vous avec son patron pour obtenir un feed back sur son travail. Vingt fois, il a essayé. Il a revêtu son Masque de gros travailleur dévoué à l'entreprise en tentant désespérément de satisfaire son besoin de reconnaissance.

Vingt fois, il essuyé des rebuffades, des refus et à chaque fois, il en a été blessé. Vingt fois, il s'est retrouvé dans son Crapaud et a renforcé sa croyance négative sur lui-même : « je n'en fais jamais assez pour me faire reconnaître. » Une fois, une seule, son « Héros de fer blanc » a voulu frapper un grand coup et, après des soirées et des week end devant son ordinateur, le coaché a finalement sorti une étude de cent pages, bourrée de chiffres et de détails. Son patron a pris l'étude et, quinze jours après, celle-ci est toujours sur son bureau sans qu'il y ait jeté un coup d'œil. Plongée sévère dans le Crapaud, désespoir.

C'est à ce moment là qu'il arrive en coaching. On peut facilement imaginer qu'il réitère devant le coach son processus familial (ce serait un « processus parallèle »). Par exemple, il va présenter son affaire de façon tellement méthodique et détaillée que le coach s'y perd, se lasse. On peut légitimement espérer que le coach se comportera de façon différente du patron, accueillera la blessure du coaché. On imagine que le coach félicitera le client pour sa persévérance et l'impressionnante quantité de travail. Pourtant, ce faisant, il renforce le Masque. On espère que le coach tentera des recadrages, afin de changer les croyances négatives du Crapaud du coaché sur lui-même et son patron. On espère enfin que le coach aidera le coaché à imaginer d'autres processus relationnels vis-à-vis de son patron...

Cela peut aboutir au succès, tant mieux. Mais cela peut aussi échouer, parce que 1) le patron ne veut pas ou ne peut pas changer d'attitude et que 2) le coaché éprouve un puissant attrait pour sa « souille » et ne parvient pas à s'en délivrer.

Pourquoi donc s'obstiner ainsi ? Quel est le mécanisme en jeu ?

3.2 Le fol espoir du petit Prince blessé

Le principe de base est le suivant : ce que nous n'avons pas reçu dans notre enfance, nous le cherchons désespérément toute la vie. Il s'agit donc de tentatives nièmes fois répétées du « Prince blessé » de satisfaire ses besoins archaïques. La personne se replace inconsciemment dans le contexte de son enfance et reproduit ce qui s'y est passé, comme s'il se disait « je vais bien finir par obtenir ce dont j'ai eu besoin, tout de même ! » Elle effectue ces tentatives auprès de personnes sur lesquelles elle projette une figure archaïque, c'est-à-dire qu'elle sélectionne dans son entourage une personnalité qui ne pourra pas ou ne voudra pas satisfaire ses besoins de « petit Prince d'autrefois ».

Mais le contexte a changé et la satisfaction adulte, vue sous cet angle, est parfois impossible. Le mécanisme conduit alors à un échec répétitif qui ramène au mieux au « Masque », au pire au « Crapaud ». Dans ce mécanisme, la personne est motivée par son histoire passée et pas par le contexte présent.

C'est une compulsion, c'est inconscient. La personne sait inconsciemment que ce n'est pas la voie du Prince, mais s'y engage tout de même.

Quatre options s'offrent à la personne pour échouer ou se limiter :

1. A partir du Crapaud, directement
2. A partir du Masque
3. A partir du Héros de fer blanc
4. A partir de la « personne autonome », en cas de réussite.

3.3 Revenir aux rigidités, hélas !

Direct à la « souille » (Crapaud)

Parfois, la personne va directement à son Crapaud. Elle sait qu'on va pour cela la rejeter, la haïr. A moins qu'elle cherche elle-même à se couper du monde, ou à se haïr.

Prenons un « jeu psychologique » fréquent dans la vie courante et que nous rencontrons parfois en coaching : le « oui mais ». Le mécanisme en a été étudié de façon approfondie par l'Analyse Transactionnelle . Il s'agit d'une série d'objections apparemment plausibles faites par une personne qui, se plaignant à une personne B, démolit au fur et à mesure par des « oui mais » les options proposées par B pour sortir de son problème.

Mon propos n'est pas d'explicitier le mécanisme relationnel entre A et B, mais de l'éclairer par le schéma d'identité. L'enjeu de A, c'est de prouver à B (et à lui-même) qu'il n'y a pas de solution à son problème. Attitude désespérante, symptomatique du Crapaud.

On peut imaginer que le petit Prince A n'a pas eu ce qu'il lui fallait à l'époque, à savoir des adultes qui l'épaulent suffisamment. Désespoir du Prince blessé qui se sent impuissant. Elaboration du Crapaud avec une croyance du type : « je n'y arrive pas et personne ne peut m'aider. » Fol espoir du Prince blessé d'autrefois : « je vais bien finir par trouver quelqu'un qui comprendra mon désespoir et me donnera ce qu'il me faut sans que j'aie à faire quoi que ce soit. »

Masque qui réussit, Masque qui échoue

Une personne normale met son Masque psychologique vingt fois par jour. C'est ce qu'enseigne Taibi Kahler avec le concept de « driver ».

Par exemple, une personne avec un « sois parfait » montre son souci d'ordre et de logique dès qu'elle est en léger stress. Elle montre sans arrêt le Masque sérieux d'une personne adulte et responsable. Son obsession est de faire du bon travail. Elle pense qu'il s'agit d'une valeur alors que ce n'est qu'un Masque.

Le travail bien fait est une valeur, loin de moi l'idée de la dénigrer ! Mais ce qui caractérise le Masque de « sois parfait », c'est que la personne ne veut pas l'ôter. Elle met son Masque même lorsque c'est inadapté au contexte et qu'elle aurait au fond envie de blaguer.

On peut imaginer que le petit Prince de la personne en « sois parfait » n'a pas eu autrefois l'attention dont il avait besoin pour ses réalisations enfantines. Blessé, il en a conclu dans son Crapaud qu'il ne serait jamais à la hauteur de ce que les autres attendent de lui.

Porter un Masque réussit souvent et le drame, c'est justement que cela réussisse. Dans notre exemple, le « sois parfait » est alors convaincu, dans son mécanisme rigide, qu'il n'est pas possible de réussir autrement qu'en étant parfait. L'attention et la reconnaissance qu'il obtient habituellement en portant son Masque le renforce dans cette croyance.

Mais le Masque, parfois, échoue. Nous en avons eu un exemple au début de cette partie de mon exposé, avec ce coaché qui tentait désespérément d'obtenir l'attention de son patron.

La chute (du Héros vers le Crapaud)

Nous l'avons évoqué précédemment. Dans ce cas, le Héros n'est alors qu'un « chevalier de fer blanc » qui rêve d'un triomphe tel que son Crapaud en serait à jamais oublié. Mais la réalité l'emporte et il tombe à terre. Par terre, son Crapaud l'attend.

Je me souviens ainsi, lorsque j'étais en entreprise, d'un malheureux confrère ingénieur qui, au travail, avait des comportements bizarres, fantasques et asociaux. La hiérarchie le laissait vivre dans un coin et, en privé, le traitait de « bras cassé. » Mais un jour, nous vîmes le collègue arriver, rayonnant. Il fit le tour de tous les bureaux (héros de fer blanc) en déclarant qu'il avait enfin compris ce qui n'allait pas chez lui. On l'écouta poliment. A la cantine à midi, certains se moquèrent. Le lendemain, il arriva en retard, marmonna quelques excuses et s'enferma dans son bureau, désespéré. Son Crapaud l'y attendait.

L'enfermement dans la réussite (du Prince vers le Masque)

La réussite cache un piège sournois : la création d'un nouveau Masque en lien avec cette réussite, et l'enfermement dans ce dernier.

Ceux et celles qui acquièrent la reconnaissance à la suite d'une réussite peuvent ainsi se dire : « Veine ! Il n'y a qu'à poursuivre dans cette voie et continuer à réussir de la même façon. » Cela s'appelle : « devenir prisonnier de son image. »

Le cas des artistes est, à cet égard, éloquent. Imaginons qu'un peintre obtienne soudainement un succès médiatique parce que la critique s'est extasiée sur une œuvre, par exemple un portrait de femme avec des ronds noirs sur les joues. Il se dit : « Facile. Désormais, il suffit que je peigne exclusivement des femmes avec des ronds noirs sur les joues. Ça marchera » Parfois, en effet, cela marche. L'artiste s'est enfermé dans l'image que l'entourage lui a collée et c'est rassurant pour lui, le public, le marché et la critique. L'artiste est content, puisqu'il obtient une reconnaissance mécanique. Les autres sont contents car leur cadre de référence s'en trouve conforté. On dit « Ah ! Untel ! Celui qui peint des ronds noirs sur les joues ! » Mais un jour, l'artiste a tout à coup envie de peindre avec tout son cœur et toute son âme un clair de lune sur les pyrénées. Son marchand lui dit « cachez ça, ce n'est pas votre marque de fabrique. Personne ne s'y reconnaîtra » Un peu triste, l'artiste peint en cachette son paysage, le range dans son grenier et reprend ses femmes aux joues noires.

Il est parfois difficile, pour une personne qui se trouve sur le « chemin d'ouverture », de distinguer si elle est dans le Masque ou si elle est un Prince qui a réussi. L'un des meilleurs critères se situe au niveau de la compétence assumée. Prenons un pianiste de talent et reconnu comme tel. On le regarde, on le révère, on le loue. Mais tant qu'il exerce son art avec compétence et montre son talent avec simplicité, il n'est pas dans le Masque. Il est dans la fraternité. Son attitude psychologique est la suivante : « Ne me mettez pas sur un piédestal. J'ai mes talents et vous avez les vôtres. » Si, malgré cela, des gens veulent le mettre sur un piédestal, c'est leur problème.

Il en va de même pour les coachs qui font face à la projection positive de leur client et jouent à « Professeur vous êtes formidable ! » Bien sûr qu'il est formidable, le coach ! Il l'est comme peuvent l'être ses clients, chacun dans leurs talents respectifs et leur chemin de réussite. Le danger survient lorsqu'un coach réussit, qu'il a de nombreux clients, de bons tarifs et que ses coachés réussissent. S'il accepte le piédestal-masque où le mettent ses clients (et parfois, ses confrères), il est « fichu » !

La jalousie du Monde (du Prince vers le Crapaud)

La réussite d'un être humain provoque facilement chez autrui de l'envie ou de la jalousie, elle ramène facilement les personnes de l'entourage à leur propre Crapaud lorsqu'elles succombent à la tentation de la comparaison. Sa réussite est alors vécue par ces personnes comme un échec personnel qui les conduit à des projections « crapaudiennes. »

En coaching, nous pouvons nous féliciter de la réussite d'un client. Elle est la sienne, elle est aussi la nôtre par contrecoup. Pourtant, c'est le moment de toutes les vigilances, surtout pour les changements fondamentaux de type « 2 ». Tout en se réjouissant, il nous faut alors inciter le client à la sagesse, en l'informant que les rigidités peuvent réapparaître, que personne n'est invulnérable, que les vieux mécanismes persistent, que l'entourage peut être désorienté, qu'il cherche à plaquer un nouveau Masque ou à remettre l'ancien en place.

4 PRINCE, CRAPAUD ET MASQUE EN COACHING

Expérience du modèle

Mon expérience, toute personnelle, est la suivante :

1. Il est exceptionnel que le « Prince blessé d'autrefois » apparaisse en séance de coaching. Lorsque c'est le cas, je l'accueille inconditionnellement, sans plus (c'est-à-dire que je ne fais pas « travailler » le client sur l'ancienne blessure. S'il le demande, je lui indique le nom d'un confrère thérapeute.
2. Il est fréquent que je rencontre le « Prince blessé de maintenant ». Rien d'étonnant à cela. L'entreprise n'est pas un jardin d'Eden.
3. Je ne vois pas le Crapaud, mais j'entends ses croyances limitantes : « je n'ai pas confiance en moi... » « je n'y arriverai pas... » « je ne suis pas la personne de la situation... » « les gens vont rigoler si je fais ça... ».
4. Je vois le Masque et parfois, en filigrane, ai l'intuition du Crapaud.
5. Il est rare que le chevalier de fer blanc fasse irruption en séance, monté tout droit sur sa cavale. Mais il m'est arrivé de recevoir d'authentiques Héros.
6. Je m'efforce de voir le Prince ou la Princesse le plus fréquemment possible, d'imaginer quel pourrait être son « génie », sa puissance. Lorsque c'est contractuel, je partage avec le client ma vision de son « Prince », parfois en le bousculant en « douce violence » (notamment en supervision).

Attitudes en coaching

Voici quelques attitudes simples que j'ai adoptés pour utiliser le schéma d'identité en coaching :

1. Voir le Prince derrière le Crapaud et le Masque. Croire que ce Prince peut émerger, se développer, réfléchir, réussir.
2. Respecter le Masque du client, mais lui faire comprendre que c'est est parfois inutile de le porter.
3. Ne pas chercher la façon dont le Crapaud s'est construit (ce serait de la thérapie), mais refuser que le client s'installe dans une identification à son Crapaud.
4. Inviter sans cesse le client à prendre le chemin de l'autonomie
5. Accepter qu'un coaché ait de grands ou très grands projets, mais l'alerter lorsqu'il semble s'engager sur la voie du Héros de fer blanc.
6. 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 de réponse dans le monde environnant. 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 du Crapaud, bel et bien actives dans le présent de la vie du client. Elles continuent d'empêcher ou de gêner son succès.

Se contenter du Prince ?

C'est la grande tentation du coach vis-à-vis du coaché, parce que ce serait beaucoup plus simple. Sous prétexte que « le coaching n'est pas de la thérapie », on refuse alors d'aller voir du côté des zones d'ombre du client (et aussi des nôtres). On s'en tient au Prince ou la Princesse, au développement de son potentiel. La croyance, ici, est que le travail sur la Chemin des rigidités du schéma d'identité a un côté « fouille merde », un peu maso, inutile.

A qui bon ressasser les vieux processus qui ont conduit à tant d'ennuis ? Alors, du passé faisons table rase et occupons nous du Prince / Princesse, seulement de lui / d'elle.

C'est aller un peu vite en besogne. D'une part, nous SAVONS que l'une des raisons pour lesquelles le client a les ailes rognées vient du Crapaud, du Masque et des processus intrapsychiques qui se sont mis en place. D'autre part ne VOULONS pas traiter ceux-ci en tant que coachs, car nous n'avons pas la compétence correspondante et que notre déontologie nous interdit l'action thérapeutique sauvage.

Alors ?

Je pense qu'en rester au Prince / Princesse du client serait envisageable si le « Prince blessé » n'était que le souvenir désagréable et douloureux des blessures de l'enfance. Mais c'est illusoire ! Le « Prince blessé », nous le voyons ! Nous le voyons comme nous voyons à plein le Masque et comme nous voyons en filigrane un peu du Crapaud. Nous voyons aussi ressurgir les croyances limitantes lorsque survient un échec ou une difficulté de l'âge adulte.

Se contenter du Masque ?

C'est une vision du métier dénoncée de deux côtés.

1. D'une part certains psychologues (au sens large du terme) considèrent que le coaching n'est qu'un emplâtre qui ne saurait en aucun cas remplacer un travail thérapeutique en profondeur sur le Prince blessé et le Crapaud
2. De l'autre, des idéologues estiment que faire du coaching en entreprise, c'est être complice d'un système qui opprime les Princes / Princesses et les façonne en les obligeant à porter un certain Masque.

Mon propos n'est pas de débattre de cette question. Je pense pour ma part qu'une part de notre travail consiste effectivement à permettre au client de repérer les masques adaptés aux divers contextes, même si ce n'est pas exactement ce que leur Prince souhaiterait.

Lorsque l'on aide le client dans ce sens, le principe de permission / protection au coaché est fondamental, y compris lors de simples changements comportementaux et même si le changement est a priori positif, même s'il a été demandé par le prescripteur lors du contrat triangulaire. Car il faut du temps pour que l'entourage accepte le changement et le coaché qui a vraiment changé peut s'en trouver désolé. Il faut du temps pour que l'entourage construise sur l'autre un nouveau cadre de référence, accepte de voir le Prince qui se révèle et attribue une étiquette en inventant pour lui un nouveau Masque.

Traiter le fond des mécanismes auto renforçants

Pour aider le client à mettre à distance le chemin des rigidités, il ne s'agit pas seulement de détecter ses mécanismes rigides puis qu'il les stoppe de façon volontariste. Le véritable changement est plus profond. Pour cela, le coach dispose de deux voies.

1. Aider le client à **faire le deuil du besoin archaïque**. Jamais, jamais, un « Prince » ou une « Princesse » ne parviendront à faire que ce qui n'a pas été le soit à l'âge adulte. C'est fini. Des lots de consolation sont possibles, mais ce dont nous avons eu besoin à l'époque, nous ne l'aurons jamais, simplement parce que le temps s'est écoulé et que le contexte a changé.

La seule voie possible au niveau psychologique est l'acceptation du côté irrémédiable de la blessure¹⁰.

2. l'aider, en tant que « Prince de maintenant », à **prendre conscience de ses besoins actuels et à la façon de les satisfaire auprès de personnes qui le peuvent et le veulent**. Pour illustrer, reprenons l'exemple cité plus haut du coaché qui cherche désespérément à obtenir des signes de reconnaissance de la part de son patron. La première voie consiste pour le client à renoncer aux projections qu'il fait sur son patron. La seconde consiste à rechercher les personnes et contextes dans lesquelles il pourra être reconnu à sa juste valeur dans son travail.

Application

Dans un premier temps, la stratégie de coaching va consister à vérifier qu'il s'agit d'un mécanisme enfermant. Plusieurs indices sont disponibles : le caractère répétitif de la séquence avec le patron,¹¹ mais surtout le déroulement de cette séquence, les divers processus complémentaires qui confirment le diagnostic : méconnaissances, redéfinitions etc. L'indice majeur est le renforcement d'une croyance limitante du « Crapaud » que le coach explore par les questions classiques « que ressentez vous ? Que dites vous de vous-même à l'issue de cette sale histoire ? Que dites vous de votre patron ? Que dites vous de la vie ? »

Les ressentiments des clients tournent toujours autour des mêmes thèmes : inadéquation, culpabilité, abandon, honte, découragement, confusion, triomphe...

Lorsque le diagnostic du Chemin de rigidité est établi, le coach invite le client à rejoindre son « Prince » par une question : « **Que se passerait-il si par miracle les choses se passaient enfin selon vos vœux ?** »

Le client, par sa réponse, exprime le besoin de son « Prince ». L'étape suivante consiste à l'aider à démêler l'utopique du réaliste. Quelle est la part du besoin qui peut être satisfaite ? Y en a-t-il une ? Parfois, il apparaît que c'est impossible auprès de ce hiérarchique et le client va alors explorer deux pistes

- Celle du deuil : ne plus rien attendre de son hiérarchique sur ce terrain là, c'est-à-dire adopter à son égard une distance relationnelle.
- Celle de la satisfaction du besoin par d'autres personnes de l'entourage.

Dans le cas cité plus haut, le client a renoncé à obtenir de son hiérarchique une évaluation sérieuse de son travail. Il a pris une distance psychologique à son égard et élaboré des critères d'auto évaluation de son travail, et d'auto satisfaction.

¹⁰ La seule voie possible au niveau spirituel est le pardon des blessures.

¹¹ En dépit des variantes qui peuvent être considérées comme des « changements 1 » en systémique.

5 GRANDIR

[Note : ce dernier chapitre a été ajouté après la conférence. Il est le fruit de mes réflexions et expériences personnelles sur les apports du modèle « Prince, Crapaud et Masque » en croissance psychologique et en sagesse. J'espère pouvoir un jour le compléter pour le domaine spirituel.]

Progression de la conscience de soi en tant que Prince, Crapaud et Masque

Mon expérience personnelle et les nombreux échanges que j'ai pu avoir avec les personnes qui ont cheminé un temps à mes côtés me laissent penser qu'il y a une progression souhaitable de la conscience de Prince / Crapaud / Masque.

Dans un premier temps, la personne qui n'a jamais « travaillé » sur elle-même est vaguement consciente qu'elle a des zones d'ombre, mais n'y prête guère attention. Le mécanisme le plus courant en ce domaine est le refoulement si bien décrit par Freud, c'est-à-dire que la personne a enfoui dans l'inconscient le souvenir des blessures du Prince.

Deux causes essentielles conduisent à tenter d'y voir plus clair

- D'une part, les Masques » portés jusqu'alors ne font plus effet.
- De l'autre, des événements répétitifs conduisent au mal-être du crapaud.

C'est souvent à ce moment là que la personne entreprend un « travail sur elle-même » en profondeur, par une thérapie et parfois en coaching.

Une ligne stratégique d'accompagnement assez général est alors le suivant :

Étape préalable

Avant tout travail sur le Crapaud d'une personne, s'assurer que son Masque est en bon état. Le renforcer si besoin afin que la personne ait une assise sociale correcte.

Première étape : conforter le prince

La personne découvre son Prince. Elle apprend à réussir et à goûter la réussite. Elle reprend confiance en elle.

Seconde étape : aimer le crapaud

Ensuite, et seulement ensuite, la personne peut aller explorer la misère de son Crapaud, car son Prince et son Masque sont assez solides. Ce travail l'amène à voir en face le Prince / Princesse blessés, et à pardonner.

Dernière étape : Acceptation

Dans un dernier temps, la personne parvient à une acceptation sereine de l'ensemble. C'est la sagesse, c'est à dire qu'elle accepte tranquillement sa part d'ombre comme sa part de lumière, pour chacune des composantes de son identité.

Les « écoles »

Il ne s'agit pas ici des différentes « écoles » de coaching, pas plus que les écoles de psychologie. Je me suis plu, en finale de mon travail d'approfondissement, à imaginer ce qu'une personne peut encore apprendre lorsqu'elle a accepté toutes les facettes d'elle-même.

Pour le **Prince**, ce serait ***l'école de la confiance***

Retrouver une confiance enfantine en soi et en l'autre, malgré les blessures. Croire en la vie qui refléurit sans cesse et de façon inattendue.

Pour le **Prince blessé**, ***l'école du pardon***

Briser les dettes du passé. Se libérer du tourment qui persiste lorsqu'on ne pardonne pas.

Pour le ***Crapaud, l'école de l'amour***

Découvrir que nous pouvons être aimés dans notre Crapaud, et que nous pouvons aimer l'autre lorsqu'il nous le montre.

Pour le ***Masque, l'école politique***

Discerner les contextes dans lesquels il faut prendre un masque, pour sa propre sécurité et pour le bien de tous.

Pour le ***Héros, l'école du renoncement***

Renoncer à certaines potentialités du Prince pour aller à l'essentiel.

Pour la ***personne autonome, l'école de la fraternité.***

Accepter que les autres réussissent aussi, s'en réjouir. Dans notre métier, les accompagner dans leur réussite.

C'est le sens de notre métier de coach.