

Avant-propos

*À tous les enfants Tamouls,
qui, en partageant leurs jeux sans jouets,
m'ont réappris ce que j'avais oublié depuis 50 ans...*

Éditeur d'abord, puis formateur devenant psychothérapeute de personnes somatisantes, enfin accompagnant de personnes en fin de vie, jeunes et moins jeunes, et formateur de soignants, voici que j'écris maintenant un livre sur le jeu, la coopération, la formation, l'âge adulte. Pour moi, il n'est pas question de me justifier du côté touche-à-tout, curieux et enthousiaste, qui est la base de ma vie. Je peux vous affirmer qu'il y a là une cohérence, un lien qui relie tout cela ensemble et un courant unifié qui anime ma recherche et mon travail.

Dans le rôle de psychothérapeute de somatisants (cancer, sida), j'ai rencontré des individus coincés dans des impasses qui les mènent, malgré leur apparent désir de vie, vers une fin douloureuse, une séparation inévitable. Le lieu de ce processus se trouve dans leur histoire, dans leur enfance ; à la base, dans le système d'attachement et de séparation qu'ils n'ont pas su ou pu élaborer.

Les soignants, dans leur souffrance quotidienne et la réactivation de leurs anciennes blessures, m'ont eux aussi, parfois, montré une incapacité à coopérer avec eux-mêmes. Les malades somatisants sont dans une non-coopération entre leur dialogue interne et la satisfaction de leurs besoins envers le monde extérieur ; le soignant tente d'être le nouveau médiateur qui permettra de réparer le dialogue impossible ;

souvent il le fera au prix du déni de ses propres besoins. Lui aussi ne sait pas toujours négocier, il vit sous la contrainte de la demande de soin. Dans une situation de « tout ou rien », où est la coopération ? Sa décision de devenir soignant est aussi inscrite dans son enfance.

Et puis, étant moi-même un ex-handicapé de l'éducation, j'ai voulu me pencher sur la transmission des savoirs : savoir-faire mais aussi « faire savoir » et surtout « savoir être ».

Voici comment j'en suis venu à m'intéresser à la coopération. Mon travail de psychothérapeute m'a amené à travailler sur les processus de deuil, c'est-à-dire de rupture de lien entre les êtres. Le lien est indispensable à la vie, il est signe d'attachement. Pas d'attachement, pas de vie.

Or la coopération développe les liens entre les humains. Toujours dans le domaine de la thérapie et de la santé, j'ai effectué de nombreuses recherches et élaboré une méthodologie qui permet au malade de sortir de la passivité en coopérant à sa santé et en collaborant à sa guérison.

Comme formateur en entreprise sur la cohésion des équipes et la communication entre les services, il est évident que la cohésion est une économie.

Et comme accompagnant de soignants, la rencontre de la souffrance collective ne trouve de réponse que dans la coopération et le soutien mutuel. Il faut être solidaire pour ne pas être solitaire.

Il est des principes observés dans le champ des sciences humaines qui sont devenus de véritables lois, alors même qu'il a fallu attendre quelques siècles pour les voir conceptualiser en clair, ce qui permet ensuite de les utiliser comme de simples outils. Après des années d'expérience dans le rôle de formateur en psychologie, j'ai choisi d'utiliser des outils les moins psy possible pour transmettre l'essentiel des structures du management humain à un public peu enclin à la culture psy. Certains meneurs d'hommes historiques se sont distingués par l'efficacité qu'ils savaient transmettre à leurs troupes. Est-ce par leur taille physique ou d'autres compétences ? Des centimètres séparent le général de Gaulle de Napoléon ! D'où vient le charisme d'un père de famille, d'un entrepreneur, d'un chef de guerre, d'un bon enseignant ? En lisant ce livre,

j'espère que vous y trouverez sans peine, et en prenant un authentique plaisir, les ingrédients essentiels pour développer de manière optimale l'art d'appliquer une juste autorité de chef, et de mobiliser les équipes vers une cohésion gagnante et équitable. Ces outils sont ceux que développent les termes anglo-saxons de coaching et de team building. Les concepts sont interconnectés entre eux, il est possible de passer de l'un à l'autre comme un organiste change de clavier.

Ce qui marque le début des choses influe toujours sur la suite des choses, il y a un phénomène d'imprégnation au commencement d'une relation qui va laisser une trace qui agira comme un fil conducteur pendant la durée totale de la relation. Il est donc indispensable d'anticiper les modes de mise en place du début d'une relation.

Le processus, qui répond à la question « comment ? » prend toujours le pas sur le contenu qui répond à la question « quoi ? » Le style de management, l'atmosphère au sein de l'équipe prime sur les thèmes et la nature des actions prises. L'esprit de cohésion d'une équipe sera toujours plus efficace que l'action en solitaire d'un seul membre. L'esprit de partage mobilisera plus de force que la réussite personnelle de chacun des membres.

L'effet de calque, concept originaire de l'architecture permet de transposer d'un champ à un autre le processus et les valeurs fondatrices. Dans la construction d'un immeuble, l'architecte commence par un plan des fondations qui sont l'emprise du bâtiment sur le sol, en fonction de la nature de ce dernier et de la taille finale de la construction. Ensuite il dessinera le rez-de-chaussée en plaçant un calque sur le dessin des fondations qui gouvernent les murs porteurs et l'appui des charges. Chaque nouvel étage jusqu'à la charpente de la toiture sera élaboré en fonction du plan originel des fondations. Dans les opérations de management, il est indispensable de rechercher l'effet de calque en cherchant la transparence qui existe entre la situation d'ici et maintenant, et les origines du projet ou de l'équipe.

La manducation signifie l'action de manger et de se nourrir. On devient sensiblement ce dont on se nourrit. Une fois le projet établi, ce principe nous dit qu'il y a un lien direct de cause à effet entre ce qui alimente un

projet et son résultat. Je parle là autant des nourritures biologiques comme les aliments que nous mangeons, que des nourritures psychologiques que nous installons dans nos esprits ou des nourritures spirituelles qui peuvent habiter nos projets. Personne ne conteste la différence de qualité d'un poulet fermier face à un poulet de batterie, il en est de même pour l'alimentation de nos vies humaines au niveau psy et spi. L'appétence ou la complaisance que nous entretenons pour des sentiments négatifs ou mortifères influe sur l'attitude et la motivation que nous engageons dans nos projets.

Dans tout cela il y a aussi une dynamique qui reste immuable sur terre comme la loi de la gravité qui fait que les éléments se déplacent et s'organisent du haut vers le bas selon leur densité. Un mouvement similaire existe entre la chèvre et le chou quand vient le moment du choix ! Le chou devient, une fois digéré, de la chèvre, il participe à sa croissance alors que l'inverse n'est jamais possible, vous ne pourrez jamais faire du chou avec de la chèvre.

Le principe de motivation personnelle réside dans une autre métaphore culinaire : l'omelette au jambon. Dans ce plat de base, la poule est concernée car elle donne les œufs alors que le cochon est impliqué en donnant de lui-même. L'art du management ne pourra se faire que si l'on arrive à faire passer tous les membres de l'équipe de la position de poules à celle de cochons ! Cela ne pourra s'effectuer que si la confiance existe entre partenaires, et si un authentique esprit de partage des efforts et des bénéfices s'instaure. Remplacer la rivalité et la compétition par un esprit gagnant-gagnant peut se faire par l'utilisation des jeux coopératifs qui touchent les parties archaïques de la construction de chacun d'entre nous. Là, loin des théories psychologiques retrouvons des richesses enfouies avec un réel plaisir d'enfant.