

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**DE L'ACCOMPAGNEMENT SOMATIQUE AU
DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL - UNE HISTOIRE
DE TRANSFERT DE COMPÉTENCES**

PARCOURS D'UN PRATICIEN-CHERCHEUR EN QUÊTE DE COHERENCE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**dans le cadre du programme de maîtrise en étude des pratiques psychosociales
en vue de l'obtention du grade de maître ès arts**

PAR

© MARC-ANTOINE DION

Juin 2015

Composition du jury :

Sacha Genest Dufault, président du jury, UQAR

Jeanne-Marie Rugira, directrice de recherche, UQAR

Anne Cazemajou, examinateur externe, Université Blaise Pascal de Clermont-Ferrand

DEPOT INITIAL LE 20 JUIN 2014

DEPOT FINAL LE 11 JUIN 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À tous ceux qui cherchent le changement au dehors, ils s'apercevront qu'il est peut-être bien caché au dedans.

REMERCIEMENTS

La traversée de ce chemin de transformation a été possible par l'engagement de tous les acteurs de changement que j'ai rencontrés. Je tiens à remercier particulièrement ma directrice madame Jeanne-Marie Rugira, qui a soutenu ce pari osé de rêver le renouvellement de ma pratique relationnelle au cœur même de mon organisation.

Je remercie aussi profondément, ma conjointe Diane Léger pour son amour inconditionnel envers ma vie, mon fils Frédéric dit le Valeureux qui m'inspire la Bravoure et la Vaillance dans chacun de ses pas, mon fils Alexis dit le Sincère qui m'inspire la Confiance en l'inconnu avec sa force magnifique de Rire avec la vie. Je remercie aussi Raphaëlle, ma fille dit Liberté qui transforme toutes ses contraintes en Espoirs et en Beautés.

Je remercie mes alliées fidèles ; Claude Lacasse, femme de feu, guerrière en quête d'Absolu qui marche, porte et accueille l'innommable, à Suzanne Bolduc femme de ciel, infatigable visionnaire qui relie les rêves et les réalités, femme qui honore la vie partout, jusque dans les abîmes.

Je remercie aussi mes parents, mes frères et sœurs, mes amies, mes collègues qui ont permis que se réalise ce long chemin de ma transformation.

AVANT-PROPOS

« Je ne crois pas grand-chose. Je ne crois même en vérité qu'une seule chose. Mais cette certitude a coulé partout, a tout imbibé. Pas un fil de l'existence n'est resté sec. Elle tient en deux mots : la vie est sacrée ». (Singer, 2005, p. 7)

Je voudrais à travers ce mémoire éclairer mon évolution socioprofessionnelle, ainsi que la quête de cohérence et d'unification qui a caractérisé mon chemin d'homme et mon parcours de praticien-chercheur. Dès le début de ce processus de recherche-formation-intervention, je m'étais donné comme défi d'accompagner, grâce à une rigoureuse démarche réflexive et critique, ma pratique d'accompagnement d'un processus de changement organisationnel. Pour ce faire, je voulais m'inspirer des compétences et des connaissances acquises dans ma pratique d'accompagnateur somatique pour supporter mon agir dans ce nouveau contexte. Cette démarche de recherche est née d'une quête de cohérence et d'unification.

RÉSUMÉ

Ce mémoire constitue l'accomplissement d'une démarche de recherche entreprise il y a déjà quelques années. J'y présente mon itinéraire d'un accompagnateur de changement organisationnel né de ce processus de recherche-formation-intervention. Le retour sur cet itinéraire a comme visée de mieux voir le praticien que je deviens, de comprendre sa pratique, de la consolider, de la renouveler et surtout de la systématiser pour mieux la partager.

Cette démarche de recherche pose la question du transfert possible des connaissances et des compétences issues d'une pratique d'accompagnement somatique au domaine de l'accompagnement des processus de changements organisationnels. C'est une recherche à la première et à la deuxième personne. Une recherche qui s'appuie sur la pratique et sur la subjectivité du praticien en processus d'analyse réflexive de pratique. Une démarche qui a comme visée de construire des savoirs d'action dans une perspective de transformation personnelle, de renouvellement de pratique et de construction de connaissances, de sens et de cohérence, à partir de la clarification des théories implicites que dévoilent l'observation rigoureuse de l'action.

Au cours de cette recherche, il y a eu une riche production de données qualitatives qui ont été interprétées et présentées sous forme de récits de vie et de pratique. C'est au sein d'une démarche de recherche de type biographique que j'ai pu poser un regard réflexif sur l'expérience subjective vécue par le praticien-chercheur que je suis, en vue d'en dégager du sens et des savoirs. Nous sommes dans une recherche impliquée qui exige une qualité de présence à soi, à l'autre et au monde. Le problème de recherche est alors directement issu de la vie du praticien-chercheur.

Les principaux points qui ressortent de cette recherche, montrent qu'il est possible de s'appuyer sur les lois du vivant tels que nous les dévoilent les approches somatiques, initiatiques ou encore la théorie en U utilisée dans les organisations apprenantes, pour construire un modèle inédit d'accompagnement d'une organisation. Pour ce faire, certaines conditions s'imposent. Citons, en guise d'exemple, la création des conditions pour permettre d'établir, avec tous les acteurs concernés par le changement, un climat qui favorise l'ouverture, la confiance, la curiosité et l'engagement de tous.

Prendre du temps, du recul et s'offrir un espace de dialogue semble être aussi des éléments indispensables dans un tel processus. Une fois cela fait, il semble important de savoir attendre, de savoir suspendre ses *a priori*, de savoir se laisser agir et de savoir saisir la vie qui veut émerger dans les situations en crise. Il devient ainsi nécessaire de pouvoir suivre ces informations émergentes plutôt que de demeurer prisonniers de nos planifications ou encore de nos certitudes.

Mots clés: Accompagnement du changement, Organisation Apprenante, Somato-pédagogie, Coaching initiatique, Théorie en U, quête de cohérence.

ABSTRACT

This thesis constitutes the fulfillment of a researching approach started some years ago. I present my route as a companion of organizational change arisen from this research process - training - intervention. The return on this quest has for goal to better see the practitioner I have become, to understand, strengthen, renew and especially to systematize its practice, in order to better share it.

In the field of accompaniment of the organizational change process, this researching approach questions the possibility of knowledge transfer and skills issued from the somatic accompaniment practice. It is a first and second person research. A research supported by the practice and subjectivity of the practitioner during his process of analysis of reflexive practice. An approach which has for goal to build action knowledge in a perspective of personal processing, renewal of practice and building knowledge, sense and coherence, from the clarification of the implicit theories revealed by rigorous observation of the action.

During this research the vast production of qualitative data, which were interpreted and presented as life and practice stories. It is within a bibliographic type of researching approach that I was able to put a reflexive look on the subjective experiment lived by the practitioner-researcher that I am, in order to withdraw all sense and knowledge. We are implicated in a research that requires a quality presence to itself, the other and to the world. The problem of the research arises directly from the practitioner-researcher's life.

In this research, the highlights demonstrate that it is possible to be supported by the laws of the living as revealed by the somatic, initiatory approaches or still, the theory U used in learning organizations, to build an unrevealed model of organization accompaniment. Let us quote by way of example the creation of the conditions for all actors concerned by the change, establish a climate, which favours opening up, trust, curiosity and the commitment of all.

Essential elements in such process are also to take our time, a step back and to offer itself a space for dialogue. Once all this done, it seems important to know how to wait, how to suspend its prejudice, how to allowed ourselves and knowing how to seize life which wants to emerge from crisis situation. It becomes necessary to be able to follow this emergent information rather than remaining prisoners of our planning or of our certainties.

Key words: Change accompaniment, Learning organisation, Somato-pedagogy, Initiatic coaching, Theory U, search for coherence.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	IX
AVANT-PROPOS	XI
RÉSUMÉ	XIII
ABSTRACT	XV
TABLE DES MATIERES	XVII
LISTE DES FIGURES	XXI
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	22
CHAPITRE 1.....	26
LA PROBLÉMATIQUE.....	26
1. LA PROBLÉMATIQUE	26
1.1. LES PERTINENCES PERSONNELLES	26
1.1.1. <i>Le rapport au père ou l'héritage paternel : Une quête d'absolu, de foi par le biais de notre héritage religieux</i>	33
1.1.2. <i>L'héritage maternel ; Le rapport au corps et la rencontre avec la texture, la substance de mon être</i>	34
1.1.3. <i>Le corps comme voie de relation au sacré : une véritable naissance au Soi</i>	34
1.1.4. <i>La première crise spirituelle : Mon Dieu est impuissant face à la dureté du monde il ne peut me protéger de rien</i>	39
1.1.5. <i>Ma première peine d'amour, celle-là, avec Dieu !</i>	39
1.1.6. <i>La reconnaissance : Elle le reconnaît et je suis reconnu, je peux me reconnaître</i>	41
1.2. ÊTRE CONFIAINT À PARTIR DE MON ÊTRE ESSENTIEL EST-CE VRAIMENT POSSIBLE ?	42
1.2.1. <i>La confiance à mon être peut renaître.</i>	42
1.2.2. <i>Réconcilié</i>	43
1.3. LES PERTINENCES PROFESSIONNELLES ET SOCIALES	45
1.3.1. <i>Mon itinéraire professionnel</i>	46
1.3.2. <i>Rester Vivant dans le bruit du monde un autre défi</i>	49
1.3.3. <i>La séparation corps esprit au cœur de tous les autres séparant qui divisent l'être humain et les communautés</i>	53
ORIGINALITÉ	54
LE PROBLÈME DE RECHERCHE	54
LA QUESTION	57
LES OBJECTIFS	57
CHAPITRE 2.....	58

CADRE DE RÉFÉRENCE	58
2. CADRE DE RÉFÉRENCE.....	58
2.1. INTRODUCTION.....	58
2.2. L'ACCOMPAGNEMENT.....	58
2.3. L'ACCOMPAGNEMENT UNE DYNAMIQUE RELATIONNELLE.....	62
2.4. L'ACCOMPAGNEMENT SOMATOPÉDAGOGIQUE.....	63
2.4.1. <i>La relation au corps Sensible</i>	64
2.4.2. <i>La réciprocité</i>	66
2.4.3. <i>L'advenir</i>	67
2.4.4. <i>Le renouvellement du rapport à soi et le cheminement personnel pour cheminer vers l'autre .</i>	68
2.5. L'ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS EN MOUVEMENT.....	69
2.5.1. <i>La théorie en U</i>	71
2.5.2. <i>Co-Initier</i>	71
2.5.3. <i>Co-sentir</i>	72
2.5.4. <i>Laisser émerger</i>	74
2.5.5. <i>Co-crérer</i>	74
2.5.6. <i>Co-évoluer</i>	75
2.6. LE COACHING INITIATIQUE.....	76
2.6.1. <i>Les étapes du processus initiatique</i>	78
2.6.2. <i>La posture initiatique</i>	79
2.6.3. <i>Les 4 principes-clés sous-tendant la posture initiatique</i>	79
<i>Le principe de responsabilité</i>	80
<i>Le principe de synchronicité</i>	80
<i>Le principe de résilience</i>	81
<i>Le principe de recherche d'harmonisation des contraires</i>	82
2.6.4. <i>L'harmonie des contraires, l'image et son miroir</i>	82
<i>L'articulation de Haut et de Bas</i>	82
<i>L'articulation du yin et du yang</i>	83
<i>L'articulation du Rêve et de la Réalité</i>	83
2.7. ARTICULER LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES ET LA DEMARCHE REFLEXIVE EN ANALYSE DE PRATIQUE	84
CHAPITRE 3	86
CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	86
3. INTRODUCTION.....	86
3.1. POUR UNE RECHERCHE IMPLIQUÉE ET INDUCTIVE.....	86
3.2. POUR UNE RECHERCHE QUALITATIVE.....	87
3.3. PRÉMISSÉS ÉPISTÉMOLOGIQUES.....	89
3.3.1. <i>Paradigme compréhensif et interprétatif</i>	90
3.4. L'APPROCHE BIOGRAPHIQUE EN RECHERCHE-FORMATION-INTERVENTION.....	91
3.5. LE TERRAIN DE RECHERCHE.....	94

3.5.1	<i>Outils de recueil de données : Les journaux de recherche</i>	95
3.6.	METHODE D'ANALYSE QUALITATIVE DES DONNEES	98
3.6.1.	<i>Analyse en mode écriture</i>	99
CHAPITRE 4		101
ITINÉRAIRE DE RENOUVELLEMENT D'UN PRATICIEN CHERCHEUR ET DE SA PRATIQUE		101
4.	ITINÉRAIRE DE RENOUVELLEMENT D'UN PRATICIEN CHERCHEUR ET DE SA PRATIQUE	101
4.1.	MON POSTE AU SEIN DE NOTRE ORGANISATION	106
4.2.	LA POSTURE INITIATIQUE DANS UN MONDE SENSIBLE... ..	108
4.3.	LE CHANGEMENT DE PARADIGME EN ACTE; L'IMPENSABLE!	114
4.4.	APRES LE CIEL, LES ENFERS... ..	118
4.5.	LE RETOUR A L'EQUILIBRE, L'HOMEOSTASIE OU GAGNER EN SANTE!	127
CHAPITRE 5		132
RÉCIT DE PRATIQUE		132
5.	RÉCIT DE PRATIQUE	132
5.1.	CROISEMENTS DE REGARDS AUTOUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	133
5.2.	ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS :	134
5.2.1.	<i>Apprendre à faciliter la communication</i>	134
5.2.1.1.	<i>Apprendre à négocier un contrat de communication</i>	135
5.2.2.	<i>Améliorer l'efficacité et les processus décisionnels</i>	140
5.3.	LES EQUIPES AUTOGEREES	141
5.3.1.	<i>La question de l'évaluation des employés.</i>	144
5.3.2.	<i>Oser les changements de formes</i>	148
5.4.	LES SIGNES DE TRANSFORMATION	149
5.4.1.	<i>Les impacts, ou les conséquences du changement</i>	151
5.5.	L'INATTENDU.....	153
5.6.	LES PROMESSES POUR LE FUTUR	156
CHAPITRE 6		158
À L'ÉCOLE DE NOTRE PARCOURS D'ACCOMPAGNATEUR		158
6.	À L'ÉCOLE DE NOTRE PARCOURS D'ACCOMPAGNATEUR	158
6.1.	CREER DES CONDITIONS	158
6.1.1.	<i>Le temps et l'espace : des précieux alliés</i>	158
6.1.2.	<i>L'indispensable cible commune</i>	159
6.1.3.	<i>L'engagement résolu de tous les acteurs</i>	160
6.2.	QUELQUES ATTITUDES IMPORTANTES A CE PROCESSUS	161
6.2.1.	<i>La reconnaissance une clé d'avancement</i>	161
6.2.2.	<i>La curiosité</i>	162
6.2.3.	<i>L'ouverture au dialogue</i>	162
6.3.	QUELQUES COMPÉTENCES NECESSAIRE DANS L'ACCOMPAGNEMENT	164

6.3.1. <i>Savoir percevoir</i>	164
6.3.2. <i>Le savoir attendre</i>	164
6.3.3. <i>Savoir Suspendre - Créer et accueillir le vide</i>	166
6.4. LE CŒUR COMME CENTRE DE LA COHERENCE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT?	167
CONCLUSION	170
DIRE OUI AU RÉEL : LE CHEMIN DE MON CŒUR	174
BIBLIOGRAPHIE	177
ANNEXES	183
ANNEXE 1	183
QUESTIONNAIRE SEMI OUVERT	183
ANNEXE 2	185
LE CONTRAT DE COMMUNICATION	185

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La nébuleuse de l'accompagnement selon Maëla Paul 2004	60
Figure 2. Les différentes structures relationnelles dans les métiers d'accompagnement.	61
Figure 3 : Quelques attitudes essentielles dans la gestion des transitions.....	128
Figure 4 : Quelques conditions essentielles à l'accompagnement	161
Figure 5 : Les attitudes essentielles dans l'accompagnement du changement dans les organisations	163
Figure 6 : Quelques compétences nécessaires à l'accompagnateur.....	166
Figure 7 : Figure présentant le cœur comme centre de la sensibilité humaine	169

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Qui s'instruit sans agir, labore sans semer. »

Proverbe arabe

Le sujet de cette recherche

Cette démarche de recherche a été, dès ses débuts, un lieu de rencontre avec ma vie personnelle, relationnelle et professionnelle. Je me sentais en quête de cohérence et de reliance en plus d'être dans une soif profonde de pouvoir m'approcher de ma vie professionnelle en vue de la questionner, de la réfléchir dans l'espoir de pouvoir la renouveler et engager dans un processus de recherche certes, mais aussi de transformation du praticien que j'étais, qui, plus souvent qu'autrement se vivait insatisfait dans ses milieux de travail. J'étais épuisé de recommencer constamment ce cycle d'insatisfaction. Je voulais en saisir les mécanismes en vue de pouvoir m'en émanciper.

J'avais donc besoin de me transformer, de renouveler ma pratique et de créer du sens, de la santé et des connaissances à partir de ce processus de transformation personnelle et professionnelle. Chimiste de formation initiale et de profession de base, je me sentais en manque de repères théoriques et pratiques pour mener à bien mon projet de renouvellement. C'est dans ce contexte, que j'ai pris la décision de m'inscrire au programme de maîtrise en études des pratiques psychosociales à l'Université du Québec à Rimouski.

J'espérais ainsi, pouvoir m'inscrire et m'engager sérieusement dans une démarche de recherche et de formation susceptible de me soutenir dans mes multiples quêtes : À savoir la quête de sens, de cohérence et de connaissance. Par ailleurs, j'osais espérer que ce travail de recherche me permettrait également, d'apprendre à faire de la recherche en sciences

humaines et de surcroît à la première personne. J'avais soif de trouver ma parole propre et mon style singulier d'accompagnateur. J'avais hâte de me sentir dans ma véritable vocation. J'avais besoin de cesser de changer constamment d'emploi. Je voulais apprendre à me transformer et pouvoir avoir une incidence réelle dans mon milieu professionnel comme dans le monde d'ailleurs. J'avais besoin d'apprendre à ne plus quitter à la moindre insatisfaction, en vue de prendre le temps pour donner du sens à mon expérience, de la comprendre, l'accueillir et au besoin la transformer.

Dès mes premiers pas à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales, j'ai vite réalisé mon besoin de m'unifier, de me rapatrier en vue de sortir d'une dynamique de fragmentation et d'éloignement de moi et des autres. J'ai ainsi vite constaté, qu'apprendre à me rapatrier, à tisser des liens entre les différents secteurs de ma vie et à accorder différentes parties de moi, devait constituer le premier grand chemin à parcourir pour arriver à un renouvellement significatif de ma pratique professionnelle.

La structure de ce mémoire

Ce mémoire est structuré en six principaux chapitres précédés d'une introduction générale et suivis d'une conclusion et d'une bibliographie complète. Le premier chapitre de ce mémoire m'a permis de circonscrire mon thème de recherche par un processus de problématisation en bonne et due forme. J'ai donc pu argumenter les pertinences personnelles, professionnelles, sociales et scientifiques d'une telle démarche avant de pouvoir formuler le problème, la question et les objectifs de cette recherche.

Le second chapitre de ce mémoire présente un cadre de références. En plus de tenter de préciser l'essentiel des concepts de base utilisés dans ce mémoire, ce chapitre tente également de circonscrire mes différents terrains de pratiques ainsi que les influences théoriques, pratiques et philosophiques qui les déterminent. Au moment de la rédaction de

ce chapitre, j'étais soucieux d'appréhender la voie évolutive que suit mon processus de renouvellement et d'unification comme personne et comme praticien.

Le troisième chapitre présente le cadre épistémologique et méthodologique de ma recherche. D'inspiration phénoménologique et herméneutique, cette recherche qualitative de type exploratoire s'inscrit dans un paradigme compréhensif et interprétatif. Elle s'est appuyée sur des journaux de pratiques et de recherche, sur des échanges courriels avec des co-chercheurs pour produire des données des recherches qui ont par la suite été interprétées en mode d'écriture.

J'ai par la suite bâti les chapitres quatre et cinq en énonçant les données de cette recherche tout en les interprétant au fur et à mesure que j'avancais dans la rédaction de ce mémoire, en conservant une perspective méthodologique de type biographique, d'inspiration tantôt phénoménologique, tantôt praxéologique dans le sens d'analyse de pratique. Le quatrième chapitre présente donc le renouvellement de mon itinéraire comme praticien alors que le cinquième chapitre présente l'itinéraire de ma pratique d'accompagnement du processus de changement de l'organisation dans laquelle j'ai évolué tout au long de ma recherche.

Le dernier chapitre tente d'éclairer par une démarche de type compréhensive, des conditions, des attitudes et des compétences qui ont été nécessaires pour accompagner, à la fois, mon processus de transformation personnelle et le processus d'accompagnement du changement organisationnel.

Ce mémoire représente un moment important de ma vie, une interrogation essentielle de ma posture d'être-au-monde. Il n'est pas l'œuvre de ma vie, il demeure toujours en devenir, mais il est certainement un outil, un regard bienveillant et signifiant de ma transformation. Il m'offre une perspective de tous les processus de transformation que j'ai choisi d'initier et qui m'ont magnifiquement accompagné dans le temps.

Peut-être trouverons-nous, quand tout le reste aura échoué, cachée dedans, la clef du parfait changement.
Sri Aurobindo, Savitri

Bien qu'il soit utopique de croire au renouvellement de la pratique sans d'abord passer par le renouvellement du praticien, il est aussi peu probable que le besoin de renouvellement ne soit pas seulement issu d'une problématique de sa pratique mais comme dans mon cas d'un désir profond de transformer mon environnement personnel et professionnel. Il est donc important de traiter les deux aspects. Je crois qu'un des invariants du désir de renouvellement de ma pratique est le besoin de gagner en liberté. Ce désir de liberté s'exprime chez moi souvent par une quête d'autonomie dans mes tâches et dans mes activités. Dans les chapitres 4 et 5, je tracerai les avancées de ces changements dans mes postures et pratiques, je ferai aussi ressortir le renouvellement de mes pratiques personnelles et organisationnelles afin de proposer finalement un sixième chapitre qui mettra en place un début de protocole de transformation, un protocole d'accompagnement du changement.

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

1. LA PROBLÉMATIQUE

1.1. LES PERTINENCES PERSONNELLES

L'harmonie et l'intégration sont impossibles de vivre tant que nous nous sentirons divisés, tant que nous serons «un» et tout le reste, «autre» : cette condition divisée entraîne la création d'obstacles que nous aurons à surmonter plus tard, à «vaincre», des problèmes que nous devons résoudre. Nous ne nous rendons pas compte que les obstacles-problèmes sont créés par notre point de vue à propos de la réalité, et cette illusion est un des facteurs qui empêche la réalisation du sentiment que nous sommes tous partie d'une seule réalité». Il est difficile de nommer, de décrire et de comprendre ce type d'expérience étant situés dans le monde du point de vue de la séparativité [...].

(Portal, 2011, p. 48)

Dans mon histoire comme dans celle de chacun, le parcours des événements, la rencontre des passions et des difficultés ont forgé, créé, en moi des aptitudes extraordinaires d'adaptabilités aux différentes situations. Toutefois, chez moi, peut-être suite à la disparité de mes expériences où encore à ma propre incapacité à les relier, je me retrouve à vivre avec des compétences intellectuelles, intuitives, sensibles, réelles qui demeurent ancrées dans leurs champs d'influence propres. Je suis un bon chimiste, je suis un bon thérapeute, je suis bon père de famille etcetera, mais j'ai de la difficulté à être un bon père chimiste et thérapeute tout à la fois! Comment faire maintenant pour réunir chacune de ces facettes de moi et poursuivre mon propre accompagnement de vie?

Actuellement, quels sont les pas qui pourront me mener plus loin ? Si je suis un bon thérapeute, une des stratégies que j'utilise dans ma pratique d'accompagnement, qui est l'une des clés de la motivation et de la valorisation de l'autre, est de lui offrir un point de départ d'un projet d'accompagnement qui part de ses forces et qui mise sur elles. Je vais donc m'approprier cette approche comme attitude première dans la réalisation de ce mémoire. Qu'est-ce que je sais faire ? Qu'est-ce que je veux faire ?

Dans ce projet de recherche, une multitude d'angles d'approches pourraient être choisis afin de relier mes pratiques distinctes. Toutefois, je fais l'hypothèse que le tout est dans les parties tel que le suggère la théorie de la pensée complexe qu'Edgar Morin (1995) :

Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le "re", c'est le retour de la boucle sur elle-même. Or la boucle est autoproductive. À l'origine de la vie, il s'est créé une sorte de boucle, une sorte de machinerie naturelle qui revient sur elle-même et qui produit des éléments toujours plus divers qui vont créer un être complexe qui sera vivant. Le monde lui-même s'est autoproduit de façon très mystérieuse. La connaissance doit avoir aujourd'hui des instruments, des concepts fondamentaux qui permettront de relier (Morin E. , 1995).

Je choisis de regarder mon approche en accompagnement somatopédagogique comme la discipline de référence de mes savoirs insus et mon accompagnement organisationnel comme ma discipline en devenir. Un projet aussi ambitieux que simple, un projet de présence, d'attention au monde dans un rapport conscientisé, pour que mes gestes, mes manières de faire, mes aptitudes et mes attitudes deviennent des actes conscients reliant mes champs diversifiés en un seul vrai centre de pratique, moi, mon corps, mes pensées, mon âme, ma vie. Cette démarche s'inscrit ainsi dans une quête de cohérence tels que le préconisent les praxéologues comme Pilon (2004), Saint-Arnaud (2008) ou encore L'Hotellier (L'Hotellier & St-Arnaud, 1994).

Au carrefour actuel de ma vie, les sentiers que j'ai parcourus m'ont instruit, parfois avec difficulté, parfois avec passion. Ils m'ont somme toute doté d'aptitudes significantes

dans leurs champs respectifs. Je ressens maintenant l'urgence de faire les ponts entre chacun de ces apprentissages qui sont, pour la plupart, arrivés à des culs-de-sac, ou plus spécifiquement à des fins de système. J'arrive donc à un croisement où il n'y a plus de chemin défriché, pour continuer d'avancer, il me faut changer de véhicule, non plus seulement faire le plein de carburant. Ces fins de parcours sont vécues, non pas comme des échecs, mais plutôt comme des choix qui m'ont été utiles à un moment précis de ma vie et qui aujourd'hui sont rendus à terme.

La voie de passage qui s'impose alors pour moi est l'entrelacement de toutes les compétences acquises pour me permettre d'y recourir en cas de besoin, dans l'ensemble de mes activités personnelles et professionnelles.

Je me sens en fin de sentier, au début de la construction d'une autoroute. Cette métaphore parle bien de mon projet, bien qu'elle ne l'épuise pas. La fin des sentiers illustre ici, la fin d'un système de compétences parallèles qui, chacune d'elles, portaient l'expérience et le devenir de mes potentialités personnelles. Tant que ces compétences demeurent sur des voies parallèles, je ne réussis pas à les unir pour les mettre au service de mon projet d'acteur efficient dans le monde où je suis.

Parfois, je sens bien que la peur, la méfiance, ou simplement l'incapacité de relier mes multiples compétences me limitent dans mon devenir. Un choix conscient de faire autrement devient donc nécessaire, même si je ne sais pas encore comment m'y prendre. L'autoroute représente alors le lieu de l'unification de mes manières d'être et de faire, de mes connaissances acquises et de mes pratiques psychosociales, autant dans l'organisation où je travaille, comme dans mes liens professionnels, sociaux ou encore familiaux. Pourquoi alors, l'unification des sentiers ne peut être représentée complètement par cette métaphore d'autoroute ? Simplement parce que mes sentiers existent toujours, parce qu'ils sont l'outil par excellence d'exploration de mes inconnus, de mes imperçus, de mes voies pour sortir de mes inaccomplis. Il faut alors se représenter l'autoroute comme un tissage mouvant des sentiers de mon existence. Une autoroute parfois interrompue, parfois détournée mais qui continue d'avancer dans des orientations multiples vers une attention

reliée, une forme de présence à l'intelligence de ma vie qui me propulse dans mon existence mais surtout dans ma manifestation dans le monde. Une forme d'intelligence qui tient en compte toutes les facettes de ma vie. Une intelligence à la fois sensorielle, imaginaire, intuitive et pourtant cognitive et réflexive. Une intelligence qui relie et qui respecte ma sensibilité corporelle, ma cohérence interne singulière ainsi que mes rêves. Je me retrouve ainsi dans les propos de Krishnamurti cité par Jean-Yves Leloup (1991). À la question qu'est-ce que l'intelligence ? Krishnamurti répond en ces termes pour dire d'abord ce que ce n'est pas.

[...] Les opinions peuvent être cultivées, affermies, durcies, et la plupart des actions sont basées sur ce qu'on aime et ce qu'on n'aime pas. Le durcissement de l'expérience et des connaissances s'exprime dans l'action, mais une telle action divise et sépare l'homme de l'homme ; ce sont les opinions et les croyances qui empêchent l'observation de ce qui est. La capacité de voir « ce qui est » fait partie de cette intelligence qui est l'objet de votre question. Il n'y a pas d'intelligence sans une sensibilité du corps et de l'esprit, c'est-à-dire une sensibilité sensorielle et une clarté dans l'observation. L'émotivité et la sentimentalité sont des entraves à cette sensibilité. Être sensible en un domaine et endurci dans un autre, c'est être dans un état de contradiction et de conflit qui dénie l'intelligence. (Leloup J.-Y. , 1991, p. 301)

Je réalise à la suite de Krishnamurti et de Jean Yves Leloup que ma quête de relier mes connaissances et mes compétences n'est pas vaine. Elle est pleine de promesses dans la mesure où elle tente de me sortir de ce sentiment de fragmentation qui me garde dans un cul-de-sac. Krishnamurti ajoute à ce propos que :

Rassembler en un tout, des morceaux éparpillés n'engendre pas l'intelligence. La sensibilité est attention, laquelle est intelligence. L'intelligence n'a aucun rapport avec les connaissances et les informations. Les connaissances sont toujours le passé ; on peut leur faire appel en vue d'agir dans le présent, mais elles limitent toujours le présent. L'intelligence est toujours dans le présent. (Leloup J.-Y. , 1991, p. 301)

C'est ainsi que se présente maintenant l'importance pour moi de développer cette attention particulière, une attention sensible à moi et au monde en vue de réaliser une synthèse réaliste et fonctionnelle des pratiques acquises depuis l'enfance.

Je réponds ainsi à mon désir ultime de renouvellement de ma pratique relationnelle pour mon déploiement personnel et socioprofessionnel.

Ce défi de déploiement, ou plus simplement cette nécessité de déploiement se justifie dans ma vie par un mélange de plus en plus évident de mes diverses connaissances intellectuelles, pratiques et relationnelles de tous les jours. Trop souvent, je me découvre cloisonné et par un mécanisme qui s'opère à mon insu, dans des lieux qui échappent à mon attention consciente. Un état de fait qui favorise alors mon sentiment de morcèlement intérieur et parfois ma sensation de manquer d'efficience.

Plusieurs fois dans ma vie, je me suis demandé s'il ne serait pas plus utile de me consacrer totalement à ma passion de l'humain et de la quête de sens et de conscience par le biais ma pratique somatique. Je pensais alors abandonner ou encore me consacrer uniquement à mon travail de développement organisationnel, le lieu de ma passion de la recherche de solutions novatrices, créatrices dans un environnement difficile tout en restant à la recherche d'un sens partagé.

Mon intuition est que le meilleur des choix serait de relier mes deux passions plutôt que de renoncer à une. Je sens- là, une avenue pleine de promesses pour mon devenir et pour mon déploiement relationnel et professionnel mais aussi pour un déploiement collectif dans les différents systèmes où je m'exprime. Je perçois de plus en plus clairement l'importance de construire des aptitudes attentionnelles nécessaires pour me permettre de transférer mes acquis dans mes différents champs d'actions. Je me sens alors, dans le juste, même s'il m'est toujours difficile d'entrevoir l'impact collectif et social de ma soif de transferts de connaissances et de compétences.

Je vois de plus en plus clairement l'importance de l'impact sur le monde social et professionnel de mon morcèlement.

À titre d'exemple, je vous dirais que je me vois dans certaines situations de résolution de conflits à l'intérieur d'équipe de travail en chimie sur une problématique scientifique. Je vois bien que mes compétences de thérapeute en accompagnement somatique me

permettent d'avoir une lecture de la réalité que je n'ose pas partager ni valider dans ce contexte. Je vis alors un conflit intérieur, dans une double posture qui ne trouve pas de voie de passage pour m'offrir des solutions réelles. C'est cette réalité qui est à la source de mon sentiment de morcèlement.

L'enjeu ici est double, le regard du thérapeute est ici basé sur des repères que je ne partage pas du tout avec mon environnement professionnel que je me représente comme ayant des repères différents dans l'analyse de la situation. Cet état de fait me met alors en difficulté. Je crains d'être incompris si je partage ma lecture et mes propositions de réponses. Cependant, je ne suis pas mieux si je ne fais rien avec les informations dont je dispose. À la limite, je me retrouve moi-même, isolé en incohérence et donc en souffrance. Je vois bien que j'ai besoin de trouver des ponts pour mettre toutes mes compétences au service de ma vie dans les différents secteurs de mon existence et au service de mes objectifs.

En lisant François Roustang (2004) à propos de cette problématique de solitude au cœur de nos systèmes, j'ai commencé à saisir dans quelle orientation je pourrais axer mes prochains pas :

Plus le solitaire se libère des liens présents, figés par les habitudes, c'est-à-dire plus il ose l'indépendance à l'égard de toutes ses certitudes ou plus il s'isole dans le vide de l'incertitude, plus alors il permet à la multitude des liens nouveaux de se faire jour. Il devient participant de la vie qui rejette ce qui est mort pour se frayer un passage vers le futur. La vie qu'il connaît alors se remplit des connexions qui l'envahissent ; il participe et par là même, il les produit. (Roustang, 2004, p. 123)

C'est par ce regard que je qualifie mon terrain de recherche comme un tissage pour le moins vaste et complexe d'interactions multiples de ma vie. Il me paraît donc nécessaire de circonscrire le champ d'étude de cette recherche au cœur de mon histoire plus spécifiquement sur mon rapport au travail. C'est à ma pratique professionnelle actuelle que je vais accorder toute mon attention en vue d'observer le processus attentionnel qui accompagne ma quête d'unification et de cohérence.

Si relier ce qui est séparé dans moi, par une attitude attentionnelle particulière, est l'une des trames de fond de mon projet, je vous propose alors de découvrir avec moi certains des moments clés de ma vie où à l'occasion j'ai vécu la séparation intérieure et d'autres, où, au contraire j'ai vécu la reliance parfaite de mes multiples co-identités. Je vais puiser ces moments tantôt dans mon enfance, tantôt dans ma vie professionnelle pour produire des données qui serviront de matériaux de base à ce mémoire.

Je parle ici de réaliser une unification, une intégration de mes multiples co-identités à savoir l'enfant, le fils de ses parents, le père de famille, l'accompagnateur somatique, le chimiste spécialiste en instrumentation, etc. Mon terrain de jeu pour cette unification sera alors l'expérience vécue sous ces multiples chapeaux.

Dans un premier temps, il me semble important de noter le fait que, ces événements je les ai vécus presque en vase clos, comme des faits isolés les uns des autres (dans des sphères indépendantes). L'apprentissage, que j'ai trop souvent tiré de ces événements a été habituellement figé dans ces mêmes sphères. On pourrait croire que c'est normal car une telle manière de faire a comme force de respecter la logique systémique de nos différents contextes. Cependant, on réalise trop peu souvent à quel point le prix à payer, est le cloisonnement du sujet acteur dans ces systèmes. Ce qui favorise l'établissement de frontières inconscientes construisant ou figeant la personne dans des co-identités distinctes qui ne sont surtout pas unifiées. Je ne suis pas certain que cela fonctionne systématiquement de cette façon pour tout le monde mais moi j'ai pu l'observer rigoureusement dans ma vie.

C'est évident que cette coupure n'est pas totale et nette, je désire simplement préciser que le passage de l'un à l'autre ne se passe pas nécessairement dans la fluidité. Tant que je me vis dans la fragmentation, j'observe que ce manque de fluidité a comme conséquence de m'éloigner de moi et des autres, tout en limitant mes propres mises en action, mon efficacité et mon sentiment d'accomplissement.

C'est ainsi que le postulat que je fais dans le cadre de ma recherche consiste à dire que : Poser une attention consciente et constante sur le transfert de mes connaissances d'un

secteur de ma vie à un autre ; au présent, en action et dans l'immédiat, me permettra sans doute de diminuer cet écart souffrant. Un écart entre ce que je sens, ce que je dis, ce que je pense et ce que je fais. Ce qui pourra certainement avoir comme impact de diminuer l'écart entre ma vie intime et ma vie agissante ainsi qu'entre moi et les autres, entre mon senti, ma pensée? et mon action. Comme le secteur de cette exploration reste très large, je me suis dit que tenter de rallier le chimiste et le thérapeute serait un bon début, qui aura certainement un effet sur l'ensemble de mon processus d'unification.

1.1.1. Le rapport au père ou l'héritage paternel : Une quête d'absolu, de foi par le biais de notre héritage religieux

Je me souviens : J'ai douze ans, ma vie est simple. Depuis deux mois j'ai entrepris mes études secondaires au Collège des Jésuites à Québec. Une institution privée, que mes parents ont choisie, comme étant selon eux, plus stimulante que celles disponibles dans le réseau public. Une institution qui présente des valeurs communes avec celles que mon père a reçues lors de son propre passage aux études 35 ans plus tôt. Ces années au Collège Brébeuf de Montréal, restent pour lui l'un des moments les plus heureux et formateur de sa vie. Je ressens très bien le désir profond de mon père de m'offrir ce possible pour ma vie. Dans ce contexte, je suis très heureux de suivre les traces de mon père, et je m'inscris dans cet environnement de façon enthousiaste. Comme tout élève soucieux de réussir, je me soumetts aux consignes des enseignants et je reçois l'exigence de lire tous les soirs. À ce moment, les livres chez moi sont assez rares et surtout, trop bien rédigés. Après avoir lu Camus et quelques Victor Hugo, j'ai cherché autre chose... Vient un soir la proposition de mon père de lire la bible, non pas dans un contexte religieux car de ce côté, chez-moi, dans un Québec des années 70, il n'y avait aucune pression à pratiquer l'un ou l'autre des rites religieux catholiques. Lui-même l'avait lu lorsqu'il avait mon âge. Après m'avoir tracé le portrait des nombreuses guerres et conquêtes que l'on retrouvait dans ce livre, je fus séduit par le projet que je mis en route : Lire la bible comme mon père, un livre de plusieurs milliers de pages...Wow le projet ! Cette lecture me rapprocha de mon père car, il m'arrivait souvent de lui demander son opinion sur certains passages. Évidemment, à de très nombreuses reprises, il avait complètement oublié le truc et mes interrogations n'étaient en fait que des prétextes de se relier, nous le savions tous les deux. Un jour, plongé dans ma lecture, je traverse le passage où Jésus enseigne à ses disciples que s'ils ont la foi, rien ne leur est impossible. Ils peuvent faire passer un chameau dans le chas d'une aiguille et

déplacer des montagnes... Et moi, si j'ai la foi, ne serait-ce qu'un peu, est-ce que je peux réparer mes dents et ne plus avoir de caries ? Ne plus jamais aller chez le dentiste ? Quelques jours se passent, je me sens réellement investi d'une force, d'une foi qui devient réellement un filtre par lequel les informations me parviennent. Je jongle entre le rêve et la réalité.

1.1.2. L'héritage maternel ; Le rapport au corps et la rencontre avec la texture, la substance de mon être

Je me souviens : J'ai 12 ans et je n'arrive pas à m'endormir, je demande alors conseil à ma mère. Des examens se présentent au collège et mes difficultés à trouver le sommeil augmentent avec l'échéance qui approche. « Marc-Antoine, j'ai lu dans un livre dernièrement un truc pour se reposer et ne penser à rien ; tu dois simplement te coucher dans ton lit et prendre la mesure de tes appuis sur le matelas. Partout où tu touches le matelas, tu portes ton attention, puis si tu réussis, tu ajoutes toutes les parties de ton corps qui sont touchées par les draps c'est tout ! Il semble que cela repose. » Premier essai, le soir même, sous les conseils précis de ma mère, je m'engage dans l'exercice. Dans une naïveté d'enfant, je fais la découverte de mon « compagnon bleu ». Un mouvement lent doux au goût d'amour qui me saisit de l'intérieur. Rapidement mon corps se détend, une vague bleu violet embrasse tout mon corps de la tête au pied, un mouvement autonome me berçant non seulement comme un bloc dans mon lit mais j'ai l'impression que ce mouvement interpelle chacune de mes cellules qui se bercent l'une l'autre. Cette vague me transporte, déforme mon corps, j'ai l'impression d'avoir les pieds dans la tête et les mains au plafond de ma chambre. J'adore ça. Je m'endors avec mon nouveau compagnon, avec le sourire au visage et une pensée douce pour le truc de ma mère... Au réveil, un lien se fait, reliant la foi qui déplace les montagnes et l'expérience de la nuit dernière. Et si c'était ça la foi qui déplace les montagnes ? J'avais réussi !

1.1.3. Le corps comme voie de relation au sacré : une véritable naissance au Soi

Dans ce court récit je raconte un événement fondateur de ma vie. Un événement fondateur pour celui que je suis devenu. Ce soir-là, à mon avis, je suis né à mon identité spirituelle qui poursuivra son développement en donnant plus de contours, de consistance et

une frontière à cette expérience. Il s'agit de ma première rencontre avec le mouvement qui anime ma vie, le mouvement même de mon être comme dirait le phénoménologue Jan Patocka . (1995, p. 160) C'était un mouvement interne autonome qui n'a jamais quitté ma vie et qui me permettra de circonscrire le terrain de cette recherche. Ce mouvement interne autonome a donc balisé ma vie depuis novembre 1978, il porte et me porte depuis ce jour avec des caractéristiques subjectives que je reconnais, qui sont reconnues par d'autres et que j'apprendrai à mieux définir. Cette première rencontre avec le mouvement interne est donc à l'origine de mon métier d'accompagnateur en somato-pédagogie, à l'origine de ma passion pour le sens, la conscience et la vie. Il est à la source de ma capacité à aimer l'être humain pour ce qu'il est. Je retrouve des écrits bouleversants qui tentent de mettre en mots les manifestations physiques de cette rencontre inusitée. Ainsi, je reconnais mon expérience dans ce que je lis sous la plume de Jean Yves Leloup.

Logia 50

Jésus disait :
 Si l'on vous demande : d'où êtes-vous ?
 Dites-leur :
 Nous sommes nés de la Lumière
 là où la lumière naît d'elle même
 elle se tient droite,
 et se relève dans leur image.
 Si l'on vous demande : qui êtes-vous ?
 Répondez :
 Nous sommes les bien-aimés du Père, le Vivant.
 Si l'on vous interroge :
 Quel est le signe de votre Père qui est en vous ?
 dites-leur :
 C'est un mouvement et un repos

(Leloup J.-Y. , L'évangile de Thomas, 1986)

Depuis cette soirée d'automne 1978, l'apparition et la répétition de cette expérience physique du sacré dans mon corps à une fréquence pratiquement quotidienne dans les jours,

les mois, les années qui ont suivi ce moment initiatique ont teinté toute ma vie, mon rapport à moi, à mon corps et au monde.

Cette rencontre initiatique, sa répétition régulière à tout instant a contribué à forger la dimension spirituelle de ma personne. Dès mon jeune âge je réalise que mon rapport singulier au sacré, comme à ma foi, se construisait sur des repères corporels et réflexifs. Désormais, mon rapport à la vie et au sacré, se conçoit pour moi de façon incarnée et réfléchie. Ma foi est, depuis cette époque, corporelle et vivante. Elle est toujours actuelle et se renouvelle quotidiennement.

Dans les premières années qui ont suivi ce rapport quotidien, particulier, que je vivais dans mon corps avec ce mouvement interne autonome, je ne réussissais pas à le transférer dans le monde social. Je vivais le décalage entre mon état corporel et mes limitations à exprimer, expliquer, comprendre ses effets dans le monde. Je me souviens alors des choix qui me poussaient à m'élancer dans ma vie d'adulte, à peine inscrit dans mon adolescence. Je ressentais très fort des impulsions du plus profond de mon corps comme un appel à faire autrement. Je me sentais confiant dans mes choix. Je me sentais investi pour ma vie. C'est dans ce contexte que je me remémore ce temps, fort de transformation, de ma relation à mon père.

Je me souviens, j'ai 15 ans, je suis à hôtel Le Vieux Foyer, rue St-Louis dans le vieux Québec. Un hôtel qui appartient à mon père. C'est le printemps, nous sommes le samedi midi. Je viens de terminer le nettoyage des chambres, des salles de bain ainsi que des différents passages et escaliers. L'hôtel compte une quinzaine de chambres, distribuées sur quatre étages. Le travail est plus physique que compliqué. Cela fait déjà quelques années que je participe à la tâche pendant les fins de semaines et les périodes estivales. Mon père me fait particulièrement confiance; régulièrement, il me lègue la gestion du commerce pour de courtes périodes. Je dois alors effectuer la location des chambres et répondre aux différentes demandes des clients. Toutefois, je n'aime pas ce travail. Ce que je n'aime pas dans ce travail est tout de la relation avec les clients, - l'obligation de répondre à toutes les demandes farfelues. Mais ce que je n'aime surtout pas, c'est la méfiance envers les gens que la profession d'hôtelier m'exige. Mon père m'apprend à être méfiant des gens tout en les servant. Drôle de paradoxe! Je ne suis pas du tout confortable avec cette double posture et je cherche à ne plus être pris dans cette position. De plus, la relation avec mon père complique la situation et rend le travail plus difficile. Comme il savait très bien faire le métier d'hôtelier, mon père insistait envers moi, comme envers mes frères, à

prendre la relève de ce commerce tout comme le lui avait suggéré son propre père trente ans auparavant.

En ce beau samedi de printemps, prenant mon courage à deux mains je rencontre mon père pour lui annoncer que je cherche un boulot pour l'été, que je veux travailler ailleurs, n'importe où, mais ailleurs. Je n'aime pas le travail qu'il m'offre, je n'aime pas travailler pour lui, je le trouve trop exigeant envers moi, et surtout, je désire garder une bonne relation avec lui.

Ma relation avec lui se porte bien à la maison, je suis près de lui, j'ai accès à lui.

M-A : Papa, je peux te parler ? As-tu quelques minutes ? Ce que j'ai à te dire, je le sais, ne fera pas ton affaire. Viens t'asseoir, nous allons parler.

Il ferme la télé, la foutue télé qui est toujours ouverte! Je m'assois sur le lit, lui sur la chaise dans cette minuscule chambre qui sert de bureau, de quartier général.

M-A : J'aimerais travailler ailleurs cet été. Je voudrais faire autre chose que des chambres et des toilettes...

Papa : Alors je te donnerai plus de temps en soirée pour répondre aux clients, ça te va ?

M-A : Non. Ce n'est pas ce que je veux, j'aimerais faire autre chose, ne pas travailler à l'hôtel.

Papa : Pourquoi ?

M-A : Eh bien parce que je n'aime pas ça. Je n'aime pas répondre aux clients, je n'aime pas faire les chambres, les toilettes, le lavage des draps et puis, je ne suis jamais avec des gars de mon âge.

Papa : J'ai besoin de toi, je ne te demande pas d'aimer ça, je te demande de me rendre service, tu sais bien comment c'est difficile d'avoir des gens à qui on peut faire confiance, le « Bruno », tu sais, le gars d'en bas qui est de garde la nuit, il n'est pas fiable pour trente sous, j'ai besoin de toi.

M-A : Papa, je ne veux plus travailler pour toi. Ce n'est pas vraiment la job, comme la relation de travail que nous avons ensemble que je ne veux plus. Je ne veux pas travailler pour toi, je ne veux pas devenir hôtelier, je veux faire ma vie, pas la suite de la tienne.

Silence... Le temps est lourd, j'ai dit le fond de ma pensée, je l'ai blessé, il ne parle plus, il va me bouder. Papa ouvre la télé. Je quitte l'hôtel, c'était la dernière fois où j'y suis allé travailler. La bouderie dura plus d'un mois, aucun mot, aucun regard, l'ignorance totale

de moi. Puis un soir, sans jamais savoir pourquoi ni comment, le sourire était de retour et mon rapport avec lui avait changé. Il me considérait. Il me traitait comme son égal, plus d'ordre, plus de demande, une relation d'homme à homme, privilégiée même. Une relation comme celle qu'il entretenait avec son beau-frère et ami Bertrand. Dans l'espace d'un mois sans un mot, je suis devenu quelqu'un qui mérite son admiration. Après cet épisode, il n'y a jamais eu de retour en arrière dans notre façon d'être ensemble. Il m'a toujours encouragé et aidé à poursuivre mes rêves. L'année suivante, je quittais la maison, je partais pour Baie-Comeau pour ne plus jamais vraiment revenir au cœur de ma famille.

Cette confrontation avec mon père, a été une véritable libération, le signe d'un passage à l'âge adulte. J'ai bien ressenti la transformation, dans mon corps, comme la libération d'une émotion trop grande, comme l'ouverture d'un chemin nouveau pour moi, mon propre chemin. Ce que j'ai moins ressenti à l'époque fut le morcellement intérieur que m'exigeait le fait de devenir adulte. J'avais désormais une posture différente à assumer entre mon père et ma mère, entre mes frères et mes sœurs. Cela a nécessité du temps, mais un an plus tard, fort de mes apprentissages à devenir adulte, fort de mon sentiment d'invincibilité que me procure mon mouvement interne, je choisis de nouvelles orientations. Je choisis l'éloignement afin de diminuer ce sentiment d'avoir des identités multiples, je choisis donc l'identité qui me fait le plus de bien, celle d'être adulte.

Je quitte Québec, les Jésuites, mes amis, mes parents, mes frères et sœurs pour la Côte Nord. J'ai besoin d'air, la vie à Québec est insipide les gens sont affairés au dehors, la famille en bouleversement tout dérange même le silence. (Journal de recherche 2009)

1.1.4. La première crise spirituelle : Mon Dieu est impuissant face à la dureté du monde il ne peut me protéger de rien

Mon projet officiel est de devenir technicien en aménagement cynégétique et halieutique, mais dans les faits, c'est l'appel de la nature, le besoin de liberté et la distance énorme (500km) qui m'éloigne de mon environnement devenu trop petit. Je m'offre la chance d'être quelqu'un d'autre. Je me mets à l'épreuve des grands, enfin... Lune de miel avec moi, liberté trouvée dans des lieux simples, très modestes même. Je me sens me déployer au sein d'une communauté portant le même idéal. Mes valeurs identitaires trouvent écho dans le partage d'une communauté. À la fin de l'après-midi, un temps de pause. Je me retrouve seul dans ma chambre d'un appartement que je partage avec trois autres gars. C'est le moment de trouver un symbole pour s'afficher comme membre du groupe d'étude, cette nouvelle communauté partageant mes valeurs profondes. Depuis déjà quatre années, mon mouvement interne m'accompagne, avec les années son surnom passe de la foi en Dieu, à ma folie, puis à mon instinct. Je le ressens, il vient et repart dans ma vie à tout moment, j'ai remarqué l'intensité de sa présence lors de moments clés de ma vie. Dernièrement, il est présent tout le temps. Je suis profondément heureux. Je brode dans le dos de mon chandail de sport préféré le nom de ma concentration d'études « TACH » et je quitte accompagné de ce mouvement interne autonome pour aller à l'activité de ralliement. Comme dans un cauchemar, le temps s'arrête et je ressens les critiques blessantes sur l'enfantillage de mon geste qui se multiplie à un rythme fou, « C'est ben bébé ! » Je ne me souviens plus de rien d'autre que de ce sentiment infantilisant, noyant ma joie, ma fierté mais aussi minant la confiance absolue que j'ai de mon mouvement interne. Je suis déboussolé. La surpuissance qui m'habitait n'était qu'un imposteur ! Je me suis trompé, ça ne sert à rien ce truc-là, c'est juste bon pour faire dormir les enfants. Je suis désemparé, car pas foutu de quitter ce truc bleu, ce truc mouvant dans ma chair, il me colle à la peau. Je ne l'aime plus, mais il reste là, je suis triste, mais lui est là. Toujours là. Une présence qui me supplie de l'écouter, une musique de fond. Je suis en colère, je n'ai plus confiance et je découvre que la seule façon de l'oublier est de m'oublier... Je découvre l'alcool.

1.1.5. Ma première peine d'amour, celle-là, avec Dieu !

Depuis novembre 1978, le partage de cette expérience de mouvement interne en moi auprès des gens qui m'entourent n'a reçu aucun écho. Tous les gens à qui j'ai partagé mon expérience ne comprenaient pas ce que je disais simplement, ces derniers n'ayant pas accès

à l'expérience. Cette expérience de ressenti d'un mouvement interne autonome dans ma chair en plus de me confirmer dans un rapport inadapté de moi socialement, m'isole dans ma part spirituelle et favorise du même souffle le renforcement d'un personnage de l'ermite, de moi, seul au monde qui parfois a besoin de se mettre à l'abri dans sa grotte protectrice. À ce moment, très loin de moi le courage d'investir ces sensations intimes, ces informations sensibles dans mon monde professionnel qui commence à prendre forment pendant cette période de ma vie. Une fois encore, ce n'est que beaucoup plus tard que j'aperçois le morcellement identitaire que cet événement produit chez moi et qu'au jour d'aujourd'hui je cherche à concilier.

Entre 1982 et le passage à l'an 2000, j'ai cohabité, j'ai vécu mon corps comme étant le lieu de l'occupation de deux entités, moi et ce « mouvement interne autonome ». Cette période de ma vie, bien qu'elle fût remplie d'actions personnelles, sociales et professionnelles, n'est perçue au jour d'aujourd'hui que comme une pause, une longue période dans laquelle ma relation intime ne se construit guère. Une relation intime entre ce mouvement et moi, qui, pour autant que je me souviens, ne se développe ni en sens, ni en forme dans ma conscience. Pendant cette période j'accumule les emplois, d'abord comme technicien en aménagement cynégétique et halieutique pendant 10 ans m'amenant de Baie-Comeau à l'Île d'Anticosti, au Havre-Saint-Pierre, à la Baie-James, Kuujuaq, Sept-Îles, Baie-Comeau. Cumulant ainsi plus de trente déménagements en dix ans. C'est aussi pendant cette période que je fais la rencontre de ma conjointe qui organise en moi un projet de stabilité relationnelle et professionnelle. Afin de mettre un terme à ce cycle d'errance professionnelle, je retourne donc aux études croyant le métier de technicien responsable de mon perpétuel déracinement pour poursuivre le travail où il se trouve. Fort d'une vie de couple nourrissante, je deviens chimiste à Rimouski, puis mari et père, puis responsable d'un laboratoire de recherche à Québec pour finalement revenir à Rimouski en 2000 épuisé de chercher un lieu où je pourrais être bien. À défaut d'être bien avec moi-même, je conscientise que Rimouski est un bon choix, désiré par ma conjointe et pour ma jeune famille.

Ce n'est que bien plus tard, 22 ans après ma première rencontre avec le mouvement interne, qu'un nouveau paradigme s'est offert, avec la complicité des hasards de la vie et des mains d'une femme, j'ai ressenti la possibilité de transférer cette expérience spirituelle individuelle unique en une expérience humaine, relationnelle et collective. Les prochains passages de mon journal rassemblent bien l'état du moment et décrivent la rencontre signifiante.

Je me souviens : J'ai trente-quatre ans. Je suis marié, deux enfants. Mon père est mort et j'erre dans ma vie comme tout le monde. Mon mouvement interne est sous contrôle, lorsqu'il devient trop insistant, je le soûle. Nous avons appris à cohabiter, d'abord pour ma tête qui n'en peut plus d'être mal et pour mes relations sociales que je suis épuisé de changer pour suivre mes intuitions, mes ressentis. L'image de moi que j'ai su porter me dépeint comme une personne un peu sauvage, idéaliste, vaillante et persévérante. Une image tellement sérieuse que la relation amicale n'existe presque plus... Comment puis-je être en relation ? Pourquoi les autres ont des amis et pas moi ? Pourquoi je ne rencontre personne qui me comprend vraiment ?

C'est l'automne et les arbres laissent tomber leurs couleurs au moment où je me retrouve par un concours de circonstances, étendu sur le dos, dans un lieu que je ne connais pas, pour recevoir des soins que je sais inutiles à ma vie monotone.

1.1.6. La reconnaissance : Elle le reconnaît et je suis reconnu, je peux me reconnaître.

Je me souviens, Une femme dépose sur mes épaules ses mains. 10, 15, 20 secondes c'en est trop. J'ouvre les yeux, la regarde et lance ma question, comme une bouée au secours d'un naufragé : « Ce qui bouge sous vos mains... C'est à cela que vous vous adressez dans mon corps ? » Ne lui laissant pas le temps de répondre : « Si vous savez ce que sait, SVP pouvez-vous m'en parler ? » Ce qu'elle a fait. Elle me dit que c'est un mouvement interne autonome qui anime les tissus de tout mon corps, organise mon organicité et constitue un lieu d'inséparabilité entre le corps et l'âme. Mon mouvement a un nom, il existe dans d'autres réalités que la mienne. (Journal personnel, Octobre 2000)

Enfin, je peux être en relation avec ça ! Enfin une articulation cherche à se dessiner entre ce mouvement interne autonome jusqu'alors essentiellement isolé dans un ermitage,

au plus intime de moi où seul Dieu est occasionnellement invité au partage. Je vis enfin un possible pour partager ces expériences individuelles. Je ressens qu'il existe un lieu où le précieux de moi peut exister en dehors de moi, ne serait-ce qu'en mots et en réflexions partagés. Une possibilité nouvelle, totalement inédite de reliance m'est offerte.

1.2.ÊTRE CONFIANT À PARTIR DE MON ÊTRE ESSENTIEL EST-CE VRAIMENT POSSIBLE ?

1.2.1. La confiance à mon être peut renaître.

J'ai trente-quatre ans. Ma curiosité à connaître ce mouvement interne autonome me conduit dans des sentiers jamais fréquentés. Je découvre une communauté, riche de ces idéaux, de ces connaissances et de son profond respect pour l'humain. Un respect si tangible que ma blessure laisse suffisamment de place à la curiosité pour que l'audace de vivre renaisse. Il est trois heures de l'après-midi, en groupe, nous partageons l'apprentissage des informations que le corps nous livre. Les volontaires s'exécutent au milieu en guise de cobaye, pour la réflexion commune. Mon mouvement interne s'énerve... me pousse, me tiraille, me dérange vraiment. Je me rappelle trop bien ma blessure d'être encore ridiculisé. Cette fois, la première depuis l'âge de 16 ans, j'ose lui refaire confiance dans un groupe. Sous les regards perplexes des gens j'extériorise pour la première fois de ma vie ce mouvement. Sous les directives précises de l'animatrice, la vie de mon mouvement intime réussit à apparaître dans ma communauté, je saute, je danse dans un rythme unifié. Je ressens enfin qu'il n'est plus qu'une seule représentation mentale ou corporelle mais bien une entité autonome avec qui je peux dialoguer... Je retrouve enfin la cohérence avec notre première rencontre, je guéris la honte de ma blessure. J'ai enfin des nouveaux alliés dans mon chemin.

À ce moment important, je vis une véritable bascule épistémologique de ma relation à ce mouvement interne autonome. Je me rappelle très bien la clarté de la distinction que je fais de cette expérience. Je vis à l'époque une véritable dissociation. J'ai le sentiment de cohabiter avec un autre que moi dans moi. Un autre qui utilise mon corps pour m'informer, s'extérioriser, apparaître au monde.

Ce n'est que bien plus tard, qu'une autre bascule s'effectuera pour changer ma posture séparée. J'avais le sentiment de cohabiter dans moi avec ce mouvement interne. Tel quelqu'un de possédé par quelque chose qui n'est pas lui. Je suis donc né à une nouvelle expérience, une sensation claire qui m'a offert une posture plus unifiée. Je réalise alors et avec évidence que ce mouvement interne c'est aussi moi, une réelle part de moi et non la moindre. Les mots de Christiane Singer décrivent bien ici cette forme de bascule :

Tout est juste et beau et terrifiant sur cette terre - la naissance et la mort - le velouté et le râpeux - le miel et le fiel - la foi et la détresse. J'ai porté la couronne de l'amour et j'ai mordu la poussière. Il ne m'a pas permis de faire un choix. J'ai dû tout prendre. Et tout était bien ici. Comment la clarté des étoiles nous serait-elle visible si la nuit ne leur prêtait pas, pour s'en détacher, son fond de ténèbres ?

Entre la réalité et nous, Dieu a dressé des murs, j'en soupçonne le pourquoi : nous faisons si peu de cas de ce qui s'offre à nous, seuls l'obstacle et la quête ardue nous éveillent.

Un cataclysme- l'amour, la mort, le désespoir - y ouvre soudain une fissure et voilà que se révèle à nous le paysage dehors, l'univers qui nous entourait à notre insu. Ce que nous prenions jusqu'alors pour la réalité s'avère n'avoir été qu'une de ces cages de bois où les paysans ici prennent des loirs. Et les jugements que nous portions basculent dans l'ordre du dérisoire..." (Singer, 2000, p. 14)

1.2.2. Réconcilié

L'absurdité disparaît si l'on prend soin de saisir que la solution d'un problème humain, c'est-à-dire l'accès à un comportement adéquat ou à un geste qui réconcilie, implique le passage d'un type de perception à un autre, de la perception des êtres et des choses, dans la maîtrise et l'objectivité, à une perception de tout à la fois, à un sentir partout à la fois, qui emportent le sujet dans l'objet et par lesquels l'objet constitue à nouveau le sujet sans qu'il ait à savoir comment et pourquoi. S'il le savait d'un savoir distancié et explicite, il ne pourrait pas se laisser mouvoir dans le cours des choses. Or le passage d'un mode de perception à l'autre ne peut se faire que par la cécité de la conscience réfléchissante et par la dissolution du vouloir. Tant que l'on porte attention à la cible seule, on ne peut pas être dans la flèche qui doit l'atteindre, tant que l'on se préoccupe de bander l'arc, on ne peut pas être aussi le vol et l'impact. La question posée par le geste accordé à l'espace environnant est celle-ci comment être en même temps tout à la fois l'entourage qui appelle le mouvement et le

mouvement qui informe le vivant? Il n'y a qu'une réponse être aveugle et ignorant, aveugle pour voir sans bouger dans toutes les directions et ignorant pour que tout puisse venir à l'esprit et au corps (Roustang, 2004, pp. 77-78)

La voie de passage a été, pour moi, la rencontre des chercheurs du Sensible. La rencontre de chercheurs sérieux qui, ensemble, définissent, balisent, conceptualisent et discutent des expériences corporelles en relation avec ce mouvement interne. Ils m'ont permis de sortir de mon isolement. C'est à partir de la reliance de mon expérience sensorielle, de mes connaissances nouvelles et de mes acquis au sein d'une communauté de chercheurs et de praticiens, que tranquillement, j'ai commencé à construire une trame pour enfin relier, en créant des ponts, mon intériorité et le monde. Dans la fascination de cette découverte se traçait déjà mon articulation future avec mon monde professionnel. Je venais de voir que je pouvais entrer en relation avec les autres à partir de mon être essentiel tel qu'il m'apparaît dans cette animation corporelle, mais je venais d'apercevoir pour la première fois de ma vie, qu'en plus d'avoir une vie intime vécue depuis là, je pouvais aussi avoir une vie relationnelle enracinée dans cette expérience et mieux encore une vie professionnelle : un vrai inconcevable pour moi. J'observai que des gens de cette communauté travaillaient avec ce mouvement interne autonome, et même qu'ils gagnaient leurs vies à le faire connaître. Une hypothèse inimaginable pour moi encore à l'époque.

Il me semble que je dois écrire, dire, mais quoi vraiment? Un incontournable il me semble. Ma propension à chercher sous la surface, à chercher la source. Ma soif de chercher à relier les morceaux sous la surface alors que le miracle existe déjà à l'interface. L'interface est le tissu qui contient et unit ces parties. Elle tisse le miracle, bien sûr on peut la voir dans certaines parties comme des nécroses qui cherchent à s'effriter et tenter de laisser émerger le nouvel épiderme mais dans son tout. C'est l'interface qui tisse le lien essentiel entre la santé et la maladie, entre la vie et la mort. Elle tisse l'articulation entre l'intériorité et l'extériorité. Pour me déployer dans ma vie, pour exister vraiment, je me dois d'habiter cette fine peau qui n'est pas une barrière qui sépare l'extérieur de l'intérieur, qui en est le chiasme, le lieu ultime où se côtoient la chair et l'esprit... c'est l'eau entre l'ancre et le navire... c'est l'océan entre la terre et le ciel... qui tisse l'amalgame de l'humain et du divin dans la vie humaine. (Journal de bord Marc-Antoine Dion 2007)

1.3.LES PERTINENCES PROFESSIONNELLES ET SOCIALES

Je travaille dans une organisation de recherche à caractère scientifique depuis avril 2005. L'organisation a ouvert ses portes un an auparavant, en 2004, avec la mission d'offrir des services de recherche et de valorisation et transfert aux industries de la région. Le créneau de l'entreprise se loge dans la recherche et la valorisation de la biomasse marine, un secteur émergeant mais aussi stimulant, en lien direct avec mes propres valeurs environnementales. L'organisation compte une quarantaine d'employés, elle est structurée sur la base d'un modèle de développement hiérarchique classique avec des unités d'affaires distinctes, des chefs d'unités, et des directeurs de chefs d'unités. Cette structure rigide de gestion favorise le cloisonnement des ressources par secteur de compétences. Dans ce modèle, mon poste initial de professionnel spécialiste en instrumentation analytique me cause déjà quelques soucis. Mes fonctions exigent des actions professionnelles avec la plupart des équipes de l'organisation, ce qui fait de moi un cas unique dans l'entreprise, me rapportant alors à différents chefs d'unités qui n'ont pas toujours les mêmes priorités. Cette situation m'exige de négocier continuellement les priorités. Mais elle favorise aussi la reconnaissance de mes capacités professionnelles multidisciplinaires. En début 2008, un concours de circonstances exige la restructuration de l'organigramme pour palier au départ temporaire d'un des directeurs. La réorganisation de l'équipe de direction a mis à jour une problématique organisationnelle majeure, largement répandue dans ce type d'entreprise : l'inexistence du travail d'équipe! S'est alors enclenchée une longue série de restructurations internes dans lesquelles je me suis fortement impliqué. C'est à partir de ce moment, que mon rôle dans l'organisation est devenu celui d'un superviseur des services, reliant les services d'instrumentations analytiques, les services de réseautique et d'informatique et les services d'entretien du bâtiment mécanique et de conciergerie. Mon implication dans la redistribution de certaines tâches de direction a permis mon implication aussi dans la planification organisationnelle et dans la réflexion de pratiques nouvelles de

gestion. Ce changement de pratique et la période de flottement engendrée par une nouvelle forme de direction ont été ressentis dans toute l'organisation. Une grande vague de pessimisme s'est alors installée dans toute l'organisation pendant cette période d'incertitude, démotivant certains, suite à la difficulté réelle de l'organisation de se réorienter.

Les interrogations sur le remplacement du directeur absent ne se résolvaient pas, les ressources se démobilisaient, plusieurs ont quitté le centre pour d'autres défis professionnels, passant de quarante employés à environ trente, six mois plus tard.

C'est dans ce contexte, que j'ai initié et porté le démarrage d'un projet d'humanisation en réponse à cette situation de crise. C'est aussi dans cette période, que le choix de m'inscrire à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales comme source de références à accompagner le changement s'est actualisé.

1.3.1. Mon itinéraire professionnel

Mes premières années de vie professionnelle sont aussi le reflet de mon histoire à côtoyer ce mouvement interne sans être capable de l'incarner dans ma vie. De nombreuses situations « cul-de-sac » m'ont doté d'une vie transdisciplinaire et transprofessionnelle. C'est suite à quelques années de vie sauvage comme technicien en aménagement cynégétique et halieutique et à l'apparition des contraintes financières et relationnelles que la décision de retourner aux études a été prise. Cette décision portait notamment un objectif de solidifier une vie de couple et de famille plus près de mes valeurs personnelles en me rendant beaucoup plus disponible à ceux que j'aime plutôt que d'être toujours en déplacement partout sur le territoire québécois. D'abord je me suis inscrit en biologie, afin de consolider les efforts déjà investis comme technicien. Mais très rapidement je suis confronté à une évidence qui s'est imposée, je ne changeais rien ! Les possibilités de stabilité d'emploi recherchées ne seraient pas au rendez-vous à la remise du diplôme. Fort

d'une expérience, pour ne pas dire d'une expertise de 17 emplois différents, de 32 déménagements en dix ans, je fais le choix de la stabilité, un choix qui s'imposait à celui de la préservation des acquis. J'ai donc choisi la chimie. Un domaine où 100% des finissants se trouvent de l'emploi, des emplois stables de surcroît. Je suis donc, à force d'efforts soutenus, devenu chimiste. Je suis devenu probablement l'un des seuls chimistes sans formation scientifique, ni au secondaire, ni au collégial. Le pari a tenu, et je suis devenu un employé stable apte à faire vivre ma famille réunie.

Cependant, malgré les efforts investis dans les études, des situations difficiles ont reproduit le cycle des emplois changeants. Cette fois-ci, les difficultés que je rencontrais révélaient mon incapacité à me relier à des projets professionnels communs. Je vivais des incapacités de reliance entre mes propres rêves professionnels avec ceux rêvés dans mes organisations respectives. Ces changements que je projetais à l'extérieur de moi lors de ma vie de technicien, en mettant mon instabilité sur le dos des emplois contractuels irréguliers, me revenaient en plein visage avec mon incapacité à laisser vivre et à partager mon intériorité dans mon quotidien professionnel. Cette fois, je reconnais bien que c'est moi qui quitte des postes importants, stables, permanents avec des fonds de pension ! Je suis face à une grande problématique dans ma vie, comment faire du sens avec ce que je vis et cesser de le projeter au loin comme un avenir prometteur. J'arrive alors un peu meurtri dans mon organisation fort d'une expérience multidisciplinaire de près de vingt ans sur le marché du travail. J'arrive vraiment fatigué de chercher le sens de ce que je fais dans le monde professionnel. Mon arrivée dans ce centre de recherche marque aussi un choix conscient de ne plus quitter ce qui ne fonctionne pas mais plutôt de m'investir à transformer ce que j'ai pour en faire ce que je veux.

C'est alors dans ce regard nouveau que j'attaque mes nouvelles fonctions de spécialiste en instrumentation. La recherche de cohérence dans mon environnement, moteur de toutes mes fuites et de la recherche de l'emploi idéal va motiver la prise en charge de ce que je crois incohérent pour le rendre cohérent. Je travaille donc à rapatrier des responsabilités qui de mon point de vu sont mal gérées pour y mettre de la cohérence. Une

série de transformations de mon rôle dans l'organisation s'enchaîne. De spécialiste en instrumentation analytique, j'occupe le poste de responsable des services d'instrumentations analytiques et du bâtiment. Plus tard, s'ajoute la supervision du département de l'informatique, donnant une cohérence complète, rassemblant sous une même supervision tous les services aux usagers du centre. Ces changements ont pu être possibles grâce à une détermination personnelle à améliorer la synergie des équipes à travailler ensemble. J'étais aussi dans une quête perpétuelle d'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité poursuivie par les dirigeants du centre.

En janvier 2010, restaient alors les services des ressources humaines, de la comptabilité et du secrétariat qui n'avaient toujours pas été intégrés sous ma supervision. C'est alors que se propose lors de la rencontre annuelle de planification stratégique, une réorganisation de l'organigramme de l'entreprise afin de permettre la création d'équipes autogérées. C'est donc un peu par hasard que je me retrouve en association avec la direction des ressources humaines, des communications et de la comptabilité. Cette réorganisation a pris forme maintenant dans l'entreprise regroupant dans une même équipe le soutien à la recherche.

J'apprends à ne plus partir, mais à me donner la chance de transformer mes insatisfactions en défis. Faire de ce qui est insatisfaisant un moteur de changement pour me permettre de découvrir une nouvelle réalité plus satisfaisante. J'aperçois aussi que mon projet de reliance prend sa forme, autant dans moi que dans mon environnement. Je m'inscris alors dans une nouvelle manière d'être au monde et je constate sans trop tarder que cela produit des effets concrets qui créent des effets transformateurs dans mes différents systèmes jusque dans les structures organisationnelles.

La recherche de la cohérence est pour moi un moteur important de mise en action dans le monde professionnel. La cohérence que je cherche, celle que je réalise dans ma pratique, part d'un savoir insu que je cherche à expliciter dans ce mémoire. Je voudrais en faire un outil d'accompagnement de changement de ma pratique relationnelle et professionnelle. Mes actes professionnels sont des jalons incarnés du changement dans

l'organisation, comment sont-ils réfléchis, comment sont-ils investis et accompagnés? Voilà des interrogations que je porte pour mon propre devenir qui me demande de me laisser déplacer dans mes conceptions du monde.

1.3.2. Rester Vivant dans le bruit du monde un autre défi ...

Je me souviens : Je suis à Athènes depuis trois jours. Cette ville va m'apprendre que le bordel ne tue pas! Cette ville me semble manifester un fouillis incroyable. Pour m'y déplacer, j'ai besoin de me parler constamment. Marc-Antoine, n'oublie jamais les motos, les scooters, les voitures, les camions stationnés dans tous les sens. Les motards sans casque, sans loi. Aucun policier, aucun pompier, aucun ambulancier, personne ne s'affiche pour maintenir l'ordre. Des marchés un peu partout, des comptoirs de bouffe partout, mêmes les coquerelles traversent les rues ! Il fait chaud, très chaud. Du bruit, beaucoup de bruit, cette ville est pleine de bruits jour et nuit. La cohérence, ce n'est pas linéaire !

(Journal de bord mai 2007, Congrès international de somato-psychopédagogie Athènes 2007, *Vers l'accomplissement de l'être humain ; soin, croissance et formation*)

L'appropriation du mouvement interne autonome en moi favorise ma présence à moi. Une présence à moi comme étant le sujet de ma vie où ce mouvement interne autonome devient un indicateur de ma propre reliance et un outil de ma cohérence. Une présence corporéifiée dans ma chair comme un indice de reliance des différentes parts de moi. Une présence qui cultive l'attitude porteuse d'une conscience élargie, d'une présence à tout de soi. Une présence à ma globalité, à mes contours, à mes propres résonances, à mon environnement et à mes pensées dans une même temporalité. Peut-être, suis-je au cœur d'une expérience qui me parle de la rencontre avec mon Soi ? Une expérience qui parle d'une rencontre avec tout mon potentiel en devenir comme dirait Gerda Alexander cité par Marcel Gaumond (1996) ?

Il est devenu banal de dire qu'il n'y a pas partage entre le corps et esprit. Mais si le corps est aussi l'esprit, s'il recèle les traces du conscient et de l'inconscient individuel

et collectif, il doit pouvoir exprimer à travers les richesses infinies de sa constitution et de son développement, la totalité de chaque personnalité unique, en même temps que tout le passé de l'humanité et toutes les potentialités du devenir de l'espèce qu'il porte en lui.(Gaumond, 1996, p. 64)

L'épisode d'Athènes est une expérience relatant la pertinence de ne pas se perdre dans le chaos, dans le nouveau, le changement. Les repères changent mais l'unité de soi, peut toutefois demeurer pour accueillir la nouveauté. Dans la collectivité, le déploiement d'une cohérence de pensée et de ressenti corporel sera favorisé partant du fait qu'elle est portée d'une présence à soi, une forme de liant de la relation en temps réel du ressenti corporel et de l'intelligible pour se laisser apprendre du système nouveau que l'on rencontre.

Je vis la pertinence de cultiver cet outil. Cela est d'autant plus important qu'il offre un terrain solide et fertile pour cultiver mes interactions relationnelles en me permettant de m'offrir une distance nécessaire pour rencontrer le processus en amont de l'événement.

Logia 29

Jésus disait:

Si la chair est venue à l'existence à cause de l'esprit,
c'est une merveille,
mais si l'esprit est venu à l'existence à cause du corps,
c'est une merveille de merveille

Logia 80

Jésus disait:

Celui qui connaît le monde
découvre le corps.
Mais celui qui découvre le corps
le monde n'est pas digne de lui.

(Leloup J.-Y. , L'évangile de Thomas, 1986)

Si j'ai tenu à poursuivre une démarche de recherche-formation à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales à l'UQAR, c'est entre autre pour que cette démarche de recherche puisse me permettre de maîtriser une approche réflexive d'analyse de ma pratique en vue d'extraire les savoirs insu de ma pratique relationnelle et professionnelle. Mais aussi pour entrer dans une démarche dialogique qui permet, grâce aux regards croisés de mes co-chercheurs, de soutenir mon processus d'accompagnateur du changement dans mon organisation. Cela me semblait être un incontournable pour atteindre la santé organisationnelle dont je rêvais.

Pour entreprendre ce chemin du retour à soi, j'ai aussi eu l'opportunité de rencontrer une approche somatopédagogique de l'accompagnement à Rimouski et de m'inscrire au sein d'une communauté apprenante qui mettait le corps en mouvement au cœur de ses préoccupations de recherche et de formation. Cette rencontre avec cette communauté apprenante a été un support dans mon développement relationnel et professionnel. C'est avec elle que s'est réactualisé mon besoin d'équilibrer et d'unifier ma vie personnelle, relationnelle et professionnelle. C'est avec persévérance et discipline que je me suis vu progressivement revenir à moi et retrouver en amont de mon image de moi victime des événements, des relations ou des contextes, un véritable sujet acteur qui ose vraiment se réinventer et se risquer comme porteur réel du changement dans son environnement professionnel.

Comme je l'ai précisé précédemment, je suis actuellement responsable directeur des opérations mais je suis aussi thérapeute, étudiant, et père de famille. Les intérêts que je portais à l'époque, soit le respect de ma singularité et de mon environnement ainsi que mon besoin de reliance, se sont amalgamés. Je porte encore intensément la conviction suivante : Pour faire changer les choses, j'ai besoin de consentir d'abord à changer en moi-même pour ensuite changer les situations dans lesquelles je m'incarne. Je fais donc le pari qu'une observation rigoureuse de mes manières d'interagir dans mes multiples environnements, et une prise de risque qui demande d'oser des mises en action en cohérence avec mon senti corporel constituent pour moi de véritables voies de passage pour renouveler mes pratiques

et transformer le praticien chercheur que je suis. En effet, changer les choses, c'est surtout passer à l'action, c'est réaliser des gestes qui transforment nos manières d'être dans le monde vers l'atteinte d'une santé plus grande.

François Roustang (2004), dans son livre « *Il suffit d'un geste* » affirme que le geste est thérapeutique et l'importance de le réaliser dans le monde, avec du monde :

Parce que le geste (l'action) peut rassembler en un tout l'esprit, le cœur, le corps, la relation aux autres corps et à l'histoire personnelle. Il faudrait dire s'il fait et dans la mesure où il fait de tout cela l'unité. Seul le geste est susceptible d'accomplir cette unité, il met l'esprit au corps et le corps à son espace. Demandez à quelqu'un d'accomplir un geste qui prenne en compte tous les paramètres de son existence. S'il le peut, peu de symptômes résistent. (Roustang, 2004, p. 62)

Voici les rêves qui m'amènent ici. Je voudrais profiter de cette maîtrise pour mieux apprendre à observer ma pratique relationnelle et professionnelle de gestionnaire des personnes en milieu de travail, tout en prenant soin de mon besoin de cohérence, d'autonomie et de liberté, d'aventure et d'équilibre.

Le pari ici consiste à dire que lorsque l'être humain réussit à unir son ressenti corporel, sa pensée et son action il peut agir avec plus d'efficacité dans le domaine de l'accompagnement des ressources humaines tout en respectant la mission de l'entreprise. Mon utopie est-là; je postule qu'on peut ainsi atteindre un plus grand seuil de santé pour les personnes, les équipes et les organisations.

L'hypothèse au cœur de cette recherche consiste à ouvrir la possibilité d'envisager l'organisation comme un corps vivant doté d'un système de pensée qu'on pourrait entrevoir comme sa mission, ses objectifs et ses valeurs et celle d'un corps ressentant, correspondant à ses ressources humaines. Peut-on accompagner une organisation comme on accompagne un homme, une femme vers son devenir, en suivant les lois du vivant tel que nous l'enseigne l'accompagnement somatopédagogique ?

1.3.3. La séparation corps esprit au cœur de tous les autres séparant qui divisent l'être humain et les communautés

Je travaille actuellement sur un mandat de restructuration des équipes et des processus organisationnels au centre. La ligne directrice de mes efforts semble se tracer vers la prise en charge de la personne par elle-même, au sein des équipes qui à leur tour se prennent en charge et s'autodéterminent. Je travaille à mettre en place des outils individuels et organisationnels qui favoriseront le déploiement (personnel et professionnel) des individus notamment par le changement des manières de faire qui passent du mode réactif et réflexe? (vision conventionnelle des entreprises à gestion verticale) à un mode qui s'approche à ce qu'on décrit sous le vocable d'organisations apprenantes¹. Je fais le pari que de former les travailleurs à un respect d'eux-mêmes sera un gage d'une plus grande efficacité individuelle et collective.

L'expression populaire « Quand les bottines suivent les babines... » est une règle d'or pour penser faire bouger les structures. Les gens impliqués dans les transformations sont de redoutables juges de l'intégrité des intentions poursuivies par les leaders de ces changements, la justesse n'est pas l'apanage de certains « éveillés » mais un indicateur universel qui, bien souvent, se retrouve sur la crête entre deux vallées profondes. Être acteur de changement, c'est le rôle que j'ai accepté de jouer au sein de mon entreprise. Être acteur de changement c'est accepter de marcher sur la crête dans un chemin qui se trace sous les empreintes de nos pas collectifs. Mon expérience professionnelle m'a, à de nombreuses reprises, démontré qu'il faut un équilibre entre être et faire, entre savoir et agir mais aussi entre ne pas faire, ne pas savoir et ne pas agir. La recette est toujours nouvelle !

J'ai le terrain de recherche idéal pour agir au rétablissement d'un équilibre entre les aspirations individuelles et collectives, mais je me méfie de mes seules expériences et orientations pour baliser le sentier de l'entreprise.

¹ Ce concept sera bien explicité dans le chapitre suivant.

ORIGINALITÉ

Le saint a son visage tourné comme une proue vers ce qui vient de l'avenir pour féconder le présent - pollen de Dieu transporté par toutes sortes d'anges. Le saint n'en finit pas de relier le proche au lointain, l'humain au divin, le vivant au vivant.

(Bobin, 1995, p. 76)

L'originalité de cette recherche se situe dans mon désir de transformer ma propre pratique relationnelle et celle de mon organisation vers un objectif de création d'un sens partagé. L'identification des mécanismes opérant dans l'unification des individus et des collectivités au sein de ma propre pratique pourrait permettre non seulement la réinvention de ma personne et de ma pratique mais aussi la production de nouvelles connaissances originales et pertinentes dans mon contexte. Ce type de recherche pourrait, sans être exhaustif et généralisable, être fortement inspirant pour d'autres praticiens accompagnateurs des processus de changement individuels ou organisationnels. Ma quête de sortir de mon sentiment de morcellement et de ses conséquences sur mes actions, et mes relations se déploie dans le temps. Observer et s'engager résolument à apprendre de ce chemin singulier d'unification et d'incarnation en vue d'en produire du sens et des connaissances, fonde la pertinence de mon engagement dans cette aventure humaine, professionnelle et intellectuelle.

LE PROBLÈME DE RECHERCHE

Comment les hommes vivent-ils ensemble ? Pourquoi les hommes ont-ils tant de difficultés à coexister au sein d'un projet commun. Pourquoi certains hommes réussissent-ils à transcender les conflits interpersonnels et être acteurs de changement dans leur milieu de vie ? Comment ces hommes, ces femmes réussissent en l'espace de quelques années à

modifier le cours de leur vie, celle de leur famille, l'orientation d'une organisation, l'avenir d'une communauté ou même, le devenir d'un peuple ? Ces êtres d'exception, sont-ils si différents de nous ? Qu'ont-ils en commun entre eux, qu'ont-ils en commun avec nous ? Ils ne sont peut-être pas si différents de nous ! Si leurs manières de voir le monde est généralement décrite comme la vision d'une conscience élargie, elles permettent une vue d'ensemble des problèmes communs. Une conscience élargie d'eux même ! L'enjeu que je découvre n'est pas tant dans les manières de faire ou d'être mais dans une rencontre réelle avec Soi en amont de toutes les identifications et les caricatures socio-culturelles et historiques.

Mandela, né en 1918, c'est à la fois le rebelle, qui entend combattre l'injustice faite par des Blancs, d'abord par le droit et dans la non-violence, comme un Gandhi, puis dans l'illégalité et la clandestinité dès 1944. C'est aussi le captif sans haine qui découvre le théâtre en prison, se transforme en homme d'État prêt à donner sa mesure, sitôt libéré, dans une négociation impossible où l'écoute, la tolérance et la démocratie lui permettent d'éviter un bain de sang. C'est enfin celui qui renonce à la revanche pour incarner une "nation arc-en-ciel". (Lang, 2008)

Cette conscience élargie peut-elle être accessible à tous ? Généralement, elle se présente sous la forme d'une prise de conscience qui provoque des ruptures épistémologiques inhérentes au grandir des hommes, des communautés et des peuples. Ces prises de consciences, telles que je les ai vécues à l'occasion, se présentent souvent à la suite d'événements clés qui transforment notre rapport au monde, aux autres. La conscience élargie : le Soi, est une possibilité accessible à tous les hommes comme le rapportent de nombreux auteurs tel Yvan Amar (1999) et Jean-Yves Leloup (1994) pour ne citer que ceux-là. La difficulté principale ne réside pas dans son accession puisqu'elle est bien souvent inattendue mais bien dans la stabilisation de ce niveau de conscience, dans un quotidien chargé d'automatismes. Ce travail de stabilisation du niveau de conscience peut-être amélioré par différents moyens, outils, la plupart connus du grand public. On n'a qu'à penser à certaines disciplines telles que le yoga, la méditation ou les rites chamaniques, qui, dans les cultures du monde ont permis l'enseignement et la mise en place de modes de vie

favorisant ce développement personnel. Toutefois, pour atteindre la stabilité de cette conscience dans un quotidien, l'une des variables communes à toutes ces techniques est la pratique régulière; *l'ascèse*. Dans mon histoire, la rencontre avec le mouvement interne autonome a transformé radicalement mon rapport au monde mais malgré cela, cette rencontre n'a pas été suffisante pour me transformer. Il m'a fallu du temps et des rencontres pour apprendre à apprendre de cette expérience, pour la réfléchir, dialoguer à partir d'elle et enfin entamer des véritables changements à partir de ces apprentissages. Largement expliqués dans les écrits de Danis Bois (2006) (Bois, 2006) et ses collaborateurs la pratique, et le travail en somatopédagogie ont permis de stabiliser chez moi un sujet sensible avec une attention tournée autant sur mon intériorité que sur mon environnement externe.

Le caractère indispensable de l'expérience première et fondatrice du mouvement interne repose sur le constat qu'elle nous permet d'accéder à un lieu de nous-mêmes différent de celui où nous nous situons habituellement, et depuis lequel nous aurons un regard différent sur une problématique. (Berger, 2006, p. 136)

Un des outils favorisant l'assise de cette conscience élargie dans le quotidien a été, et est pour moi, une attention tournée sur mon expérience corporelle et plus spécifiquement sur ce mouvement interne autonome. Comprendre les mécanismes de stabilisation d'un sujet sensible est un projet en soi, mais ce n'est pas le mien. Mon mémoire se veut un chemin dans le rapatriement des parts de moi à l'aide de ce mouvement interne autonome afin de mieux comprendre les interactions possibles que crée la relation entre le déploiement de l'entièreté de l'individu et les modes de fonctionnement individuels et collectifs. Je choisis d'abord de travailler au développement de cette conscience élargie pour me rapatrier. Une vision du monde se dessine; complexe, systémique et consciente, une vision en résonance avec mon environnement. Une vision du Soi unifiant et global. Un chemin humain d'un devenir divin !

LA QUESTION

En quoi et comment l'engagement résolu du praticien dans un processus de transformation personnelle au contact de son corps sensible et de renouvellement de pratique favorise, soutient et inspire les dynamiques de changements organisationnels qu'il accompagne ?

LES OBJECTIFS

- Définir les compétences d'accompagnateur manuel en changement individuel dans la pratique d'accompagnateur somatopédagogique.
- Éclairer les convergences et les divergences des processus de changement individuel et des processus de changement dans les systèmes organisés.
- Identifier les compétences développées en approche somatopédagogique de l'accompagnement qui traversent les différents contextes de ma pratique d'accompagnateur du changement dans les systèmes humains.
- Appréhender des compétences et des attitudes d'accompagnateur de changement dans les organisations issues de ma pratique d'accompagnement somatique.
- Systématiser un modèle d'accompagnement issu de ma pratique d'acteur en développement organisationnel.

CHAPITRE 2

CADRE DE RÉFÉRENCE

2. CADRE DE RÉFÉRENCE

2.1. INTRODUCTION

Ce chapitre a comme visée de tenter une clarification des concepts de base utilisés dans le cadre de ce mémoire. Mon principal souci, ici, est d'offrir aux lecteurs des clés pour décoder le jargon professionnel propre aux métiers d'accompagnement en particulier et des pratiques psychosociales en général. Des notions clés sont sollicitées ici pour m'aider à penser mon expérience et pour permettre à mes lecteurs de mieux cheminer avec moi au cœur de ce processus de transformation de ma pratique, de production de sens et de connaissance à partir de mon expérience existentielle, pratique et théorique.

2.2. L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement est le secteur clé de cette recherche. Ce mémoire se propose d'apprendre du champ d'accompagnement individuel à médiation du corps et du mouvement en vue de transférer ces apprentissages et prises de conscience dans le champ de l'accompagnement des processus de développement organisationnel.

Afin de répondre à ma question de recherche, il m'est nécessaire de me positionner dans l'univers des modèles d'accompagnements. Je voudrais ici faire des ponts entre les

réalités d'accompagnement dans le domaine somatique et organisationnel. Pour ce faire, je vais me baser sur ma pratique d'accompagnateur somatique dans mon cabinet en tissant des liens signifiants avec mon métier d'acteur de changement dans une entreprise.

L'accompagnement comme se plait à rappeler Maëla Paul (2002) (Paul, 2002) est une nébuleuse. Cette chercheuse énonce d'emblée que le vocable d'accompagnement couvre des multiples actions et postures différentes. L'acte d'accompagnement est d'autant plus difficile à définir qu'il diffère selon les secteurs d'application, les institutions, le profil ou le style de chaque praticien. De plus, il porte intrinsèquement l'exigence de s'adapter à chaque situation.

Selon Maëla Paul, l'accompagnement est une nébuleuse, qui se définit comme un assemblage plus ou moins complexe de différentes professions. Une nébuleuse relie de multiples métiers d'accompagnement tels que : le *coaching* le *counseling*, le *sponsoring*, le *tutorat*, le *parrainage*, le *mentoring* et le *compagnonnage*. La même auteure (2002, p.53) représente cette nébuleuse de manière très parlante dans la figure suivante :

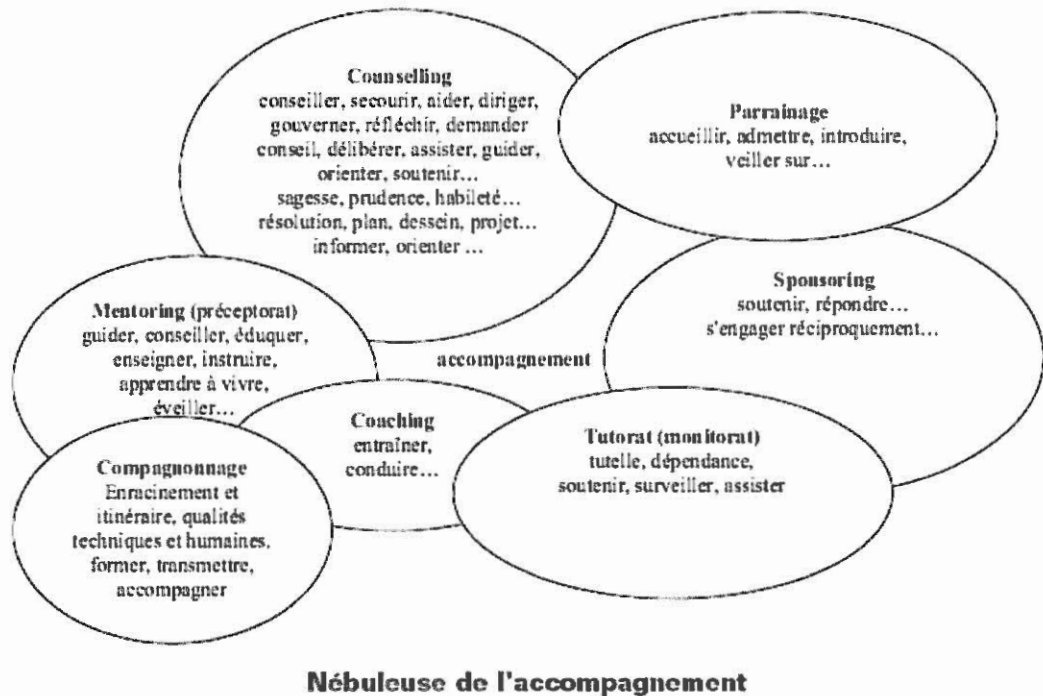


Figure 1. La nébuluse de l'accompagnement selon Maëla Paul (2004)

Dans l'analyse de la sémantique des termes utilisés dans le domaine de l'accompagnement fait par cette chercheuse, elle nous invite à entrevoir trois principales catégories d'accompagnement sous trois modes d'action souvent employés de manière réductrice comme synonymes du terme accompagner : à savoir l'acte de *conduire*, de *guider* ou encore d'*escorter*.

Ce que accompagner veut dire selon Maëla Paul (2004) (Paul 2004) :

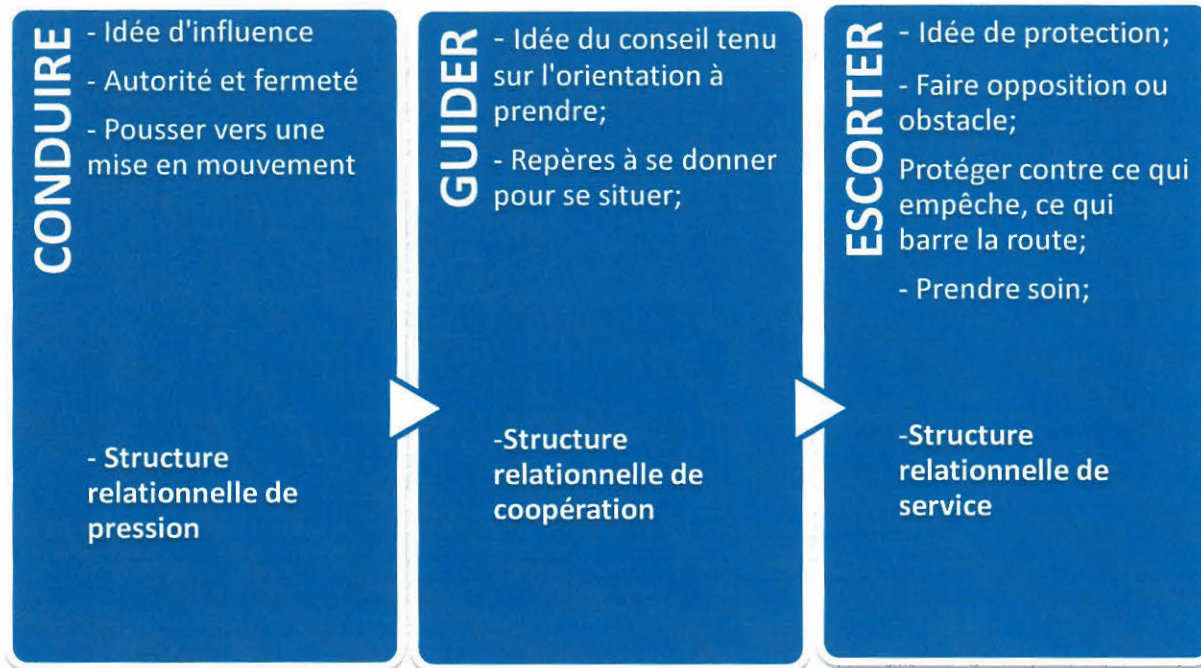


Figure 2. Les différentes structures relationnelles dans les métiers d'accompagnement.

Dans ma pratique d'accompagnement somatique je me situe davantage dans le secteur de la guidance et du faire avec. C'est cette même posture que je voudrais adopter et développer dans mon accompagnement comme agent de développement organisationnel. En fait, ce qui m'importe ici n'est pas de construire un processus de guidance au vrai sens du terme qui me positionnerait d'emblée en guide comme étant celui qui sait pour les autres. Je suis plutôt en quête de ce que Maëla Paul appelle le compagnonnage. Selon la même auteure, il s'agit d'une posture de partage réciproque des savoirs pratiques, techniques, intellectuels et relationnels qui opère par le rassemblement des personnes pratiquant un même métier. Cette posture est porteuse d'une philosophie respectueuse :

De la vocation de l'homme et des « gestes » (producteurs d'œuvres) par lesquelles s'exprime l'identité humaine en relation avec le sacré. L'idéal compagnonnique est incarnée dans l'idée « de ne pas séparer » (deCasterna1988) : ne pas séparer la tête, le

cœur et les mains, autrement dit l'héritage transmis, la communauté et vie et les œuvres produites. L'idée de communauté et celle de globalité de la personnalité humaine caractérisent cette démarche. La formation du compagnon conjugue l'enracinement (dans le métier) et l'itinérance (le voyage ou pérégrination), les qualités techniques et les qualités humaines, le geste et la pensée. (Paul, 2002, p. 137).

La même auteure précise que la posture de compagnon est celle de la fin d'un accompagnement. Elle place le compagnonnage de manière légèrement décalée en faveur d'une réflexion portant sur l'action menée selon un cadre qui favorise le partage de sens et de savoirs. Cela me fait penser à la posture du praticien réflexif que j'apprends à devenir dans le cadre de ma maîtrise. Ce que je comprends de la conceptualisation de Maëla Paul, c'est que le compagnonnage se trouve à la croisée de deux axes qui articulent sans prédominance l'action et la réflexion, le sens et la technique. Lorsque j'observe rigoureusement ma pratique à la lumière du travail de cette chercheuse, je trouve que la majorité des interventions d'accompagnement initiées dans le centre de recherche où j'œuvre, s'inscrivent dans cette posture de compagnonnage.

Cependant, je dirais que contrairement à Maëla Paul (2002) je n'expérimente pas cette posture comme une fin du processus d'accompagnement comme tel, mais plutôt comme une forme globale et accomplie d'accompagnement.

2.3.L'ACCOMPAGNEMENT UNE DYNAMIQUE RELATIONNELLE.

Maëla Paul (2004, p. 125) décrit la relation d'accompagnement comme une relation asymétrique, contractualisée, circonstancielle, temporaire et co-mobilisatrice. Concernant le compagnonnage elle rappelle qu'il serait utile de voir la relation d'accompagnement à l'instar de Paolo Freire (1974) (Freire, 1974, p. 6) « *personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde* ».

Dans le cadre de cette recherche, je me suis proposé de faire de ma pratique d'accompagnateur somatique mon terrain de recherche premier à partir duquel je découvre des lois du vivant que je tenterais alors de respecter dans mon processus d'auto accompagnement du changement de ma vie personnelle, relationnelle et professionnelle ainsi que dans mon accompagnement des processus de changement organisationnel dans mon milieu professionnel.

2.4. L'ACCOMPAGNEMENT SOMATOPÉDAGOGIQUE

Qu'est-ce qu'être Thérapeute si ce n'est participer par sa propre vigilance à l'éveil de cette conscience ? Conscience du Réel que « je suis », au cœur de la réalité que « j'ai ». La vie que j'ai, je ne l'aurai pas toujours. La vie que je suis, qui pourra jamais me l'enlever si ce n'est mon refus ou mon oubli ? Le Thérapeute par la pratique de l'anamnèse essentielle tente de « rendre présent » en lui, en l'autre et entre les deux, «le Réel qui est toujours là présent », cette remémoration peut être effective : allègement et libération... (Leloup J.-Y. , 2007)

L'approche somatopédagogique de l'accompagnement prône une prise en compte de la globalité de la personne dans une perspective qui met l'expérience du corps et de son mouvement au cœur de l'apprentissage et de toute forme d'interaction qui vise le changement de point de vue ou encore de comportement.

Inspiré des travaux de Danis Bois et de ses collaborateurs, cette approche a été mise sur pied par des chercheurs en psychosociologie de l'Université du Québec à Rimouski à savoir : Rugira, Léger, Lapointe, Gauthier et bien d'autres membres du groupe de recherche en approche somatopédagogique de l'accompagnement (Léger & Rugira, 2012). Cette approche vise spécifiquement un accompagnement par la médiation du corps en mouvement dans les métiers qui n'autorisent pas nécessairement de passer par la thérapie manuelle pour accompagner. Comme le dit si bien Isabelle Bertrand (2010) ces chercheurs partenaires du laboratoire de recherche dirigé par Danis Bois, sont d'accord pour dire que dans une telle démarche, l'accompagnateur, tout comme l'accompagné, sont

réciiproquement et solidairement engagés dans un processus de transformation qui ne laisse personne indemne.

2.4.1. La relation au corps Sensible

J'ai rencontré en somatopédagogie un terrain propice pour apprendre un art de vivre qui s'apparente à celui que préconisaient jadis les thérapeutes d'Alexandrie. Selon Jean-Yves Leloup (1999), Philon d'Alexandrie rappelle depuis belle lurette que le corps ne peut pas être considéré comme un objet, comme une chose ou une machine au fonctionnement défectueux qu'il s'agit de réparer. En effet le même auteur précise fort pertinemment que le corps humain est un corps qu'en tant qu'il est *animé* (Leloup J.-Y. , 1999). Soigner le corps de quelqu'un c'est donc être attentif au souffle qui l'anime.

Dans le même ordre d'idée, le même chercheur rappelle que les anciens Hébreux considéraient la maladie et la mort comme étant directement liées à la perte ou encore à un manque de souffle. Ainsi, le rôle du thérapeute, précisait Philon, consiste à dénouer les nœuds de l'âme, les entraves à la Vie et à l'intelligence créatrice dans le corps animé de l'homme (Leloup J.-Y. , 1999, p. 61). Dans le domaine de l'accompagnement du changement, plus spécifiquement du changement humain, le psychologue et praticien-formateur en éducation somatique (Méthode Feldenkrais®), Yvan Joly (1993, p. 5) nous invite à considérer que *l'éducation somatique s'adresse à la capacité de nos systèmes vivants de se réguler en cours d'action*.

Danis Bois (2007, p. 52) abonde dans le même sens en affirmant que l'art et la science des éducateurs somatiques ne résident pas dans la pathologie et la symptomatique, mais bel et bien dans le processus d'apprentissage d'un corps capable de se ressentir et de s'organiser. En effet, pour cet auteur, le mouvement interne, tel que nous pouvons le percevoir dans notre intériorité corporelle, constitue une force d'autorégulation du vivant. Il anime la profondeur des tissus de notre corps d'une mouvance invisible de l'extérieur et

pourtant clairement perceptible du dedans. Ainsi, il rythme l'ensemble des tissus de notre corps selon une organisation spatiale et temporelle précise. Cette animation interne ne se perçoit pas spontanément. Sa perception nécessite une certaine qualité d'attention et de présence à l'expérience corporelle qui dépasse le rapport habituel que l'on établit avec le corps comme le précise Berger (2010, p. 46). La même auteure précise qu'une telle relation avec son corps sensible permet au sujet de découvrir un autre rapport à lui-même, à son corps, et à sa vie (Berger, 2010, p. 48).

Ainsi, comme je l'indiquais précédemment dans la formulation de ma question de recherche, j'ai fait le choix de placer au cœur, ma démarche de recherche et de formation, ma relation avec mon corps sensible. D'après Ève Berger (2005) le corps sensible est un corps de l'expérience, un corps considéré comme étant la caisse de résonance de toute expérience, qu'elle soit perceptive, affective, cognitive ou imaginaire.

Une caisse de résonance capable tout à la fois de recevoir l'expérience et de la renvoyer au sujet qui la vit, la lui rendant palpable et donc accessible; capable aussi, par des voies dépassant les outils quotidiens de l'attention à soi, de dévoiler des facettes de l'expérience inapprochables par le retour purement réflexif : subtilités, nuances, états, significations, que l'on ne peut rejoindre que par un rapport perceptif intime avec cette subjectivité corporelle, et qui pourront ensuite nourrir les représentations de significations et de valeurs renouvelées. » (Berger, 2005, p. 52)

Dans le même ordre d'idées, Isabelle Bertrand affirme, en se basant sur son expérience, que le corps Sensible est à la fois un corps perçu, percevant et ressentant (Bertrand, 2010, p. 36). Danis Bois (2006) va beaucoup plus loin en affirmant que le corps sensible n'est pas uniquement un organe de perception mais une instance de renouvellement de nos processus réflexifs.

Je cherchais plutôt une parole qui résulterait du ressenti du corps, et qui naitrait directement de l'expérience propre au corps et non pas d'une pensée abstraite issue du mental qui s'adresse au corps. Je parle d'un corps qui délivre sa propre pensée, une pensée corporéisée qui se glisserait alors dans la parole. (Bois, 2006, p. 93)

Il faut noter pour les fins de cette étude que j'évolue dans un monde organisationnel, où le rapport au mouvement interne n'est en aucun cas une référence partagée. En fait il n'est ni connu, ni conscientisé. Alors que la perception du Sensible est peu ou pas

développée par l'ensemble des membres, les défis de l'accompagnement Sensible prennent tout leur sens. Comment mettre en place les paramètres qui favoriseront ce mode d'accompagnement ? Dans cette perspective le lieu commun de tous ces partages ne serait-il pas le corps? Le corps comme support à la relation à soi, à l'autre au sacré et aux savoirs insu.

2.4.2. La réciprocité

Dans ce paradigme, le corps sensible, considéré comme une caisse de résonance, passe par une forme d'une réciprocité qu'Hélène Bourhis nomme « réciprocité actuante » (2009). Pour elle, il s'agit d'une modalité relationnelle qui évoque :

Une qualité de relation particulière qui apparaît au moment où deux personnes entrent en relation avec elles-mêmes au cœur de leur subjectivité corporéifiée dans l'enceinte d'une relation d'aide. (Bourhis H. , 2009, p. 294).

Cette nature particulière d'actualisation de la relation est globalement concernante pour les protagonistes d'une telle relation dans le sens où elle touche à la fois la dimension cognitive, affective et sensorielle. Même si une telle information tient compte de l'entière de la personne, la globalité de l'information disponible n'est pas toujours saisie, car tout dépend des compétences perceptives de l'accompagnateur.

Si Bourhis place la réciprocité actuante dans le secteur de la relation d'aide manuelle, il semble important ici de préciser que, dans le cadre de l'accompagnement organisationnel, la réciprocité actuante est un facteur essentiel qu'il importe d'apprendre à considérer dans des contextes où les repères de la thérapie manuelle ne sont pas adaptés.

Une série de questions s'impose ici à notre esprit pour pouvoir penser la transférabilité d'un tel concept, mais surtout d'une telle compétence pratique.

- Quelle est la subjectivité d'une organisation ?
- Comment se définit-elle et comment s'actualise-t-elle ?

La réponse à ces questions nous sera donnée plus tard dans le récit de pratique.

2.4.3. L'advenir

Le concept d'advenir constitue un autre paramètre important dans ce type d'accompagnement que nous avons besoin de présenter pour les fins de cette étude. Ce concept hérité de Danis Bois (2009) est un concept temporel qui fait référence d'un espace-temps particulier, placé à la croisée des temporalités. Comme le précise cet auteur, ce concept stipule l'importance de mettre les sujets accompagnateurs et accompagnés au cœur de leur temporalité vivante et animée. Il s'agit donc d'une temporalité incarnée, qui a besoin de la conscience du sujet pour exister car elle ne peut être accessible qu'au sujet présent. Selon Danis Bois (2009), l'advenir constitue une invitation formelle à se tenir debout à la bordure du futur depuis le lieu d'un présent habité et clairement ressenti. Une telle posture donne accès à une vision panoramique du réel. Pour conclure je préciserai à la suite de Danis Bois que le concept d'advenir fait référence à un double mouvement habité sans prédominance à savoir le processus de révélation du passé dans l'advenir et le processus d'anticipation du futur dans l'advenir. L'advenir doit alors être compris comme cet espace-temps particulier de présence totale à son présent.

En effet, l'approche somatopédagogique de l'accompagnement suggère que le temps à venir porte avec lui un principe de résolution des problématiques actuelles. Ainsi ce que je ne sais pas aujourd'hui, je le saurai bien demain. Ce concept nous semble important pour aborder cette recherche qui vise le renouvellement des pratiques dans la mesure où la somatopédagogie avance que le temps qui n'a pas encore été vécu porte en lui un principe de renouvellement. Il y a dans le futur des informations manquantes dont j'ai besoin pour sortir des culs-de-sac d'aujourd'hui.

2.4.4. Le renouvellement du rapport à soi et le cheminement personnel pour cheminer vers l'autre

L'amour est le miracle d'être un jour entendu jusque dans nos silences, et d'entendre en retour avec la même délicatesse : la vie à l'état pur, aussi fine que l'air qui soutient les ailes des libellules et se réjouit de leur danse. (Bobin, 2001)

L'approche somatopédagogique de l'accompagnement, avance par ailleurs, que le renouvellement du rapport à soi constitue une avenue prometteuse d'ouverture à l'autre. Le rapport à soi constitue ainsi, une voie gagnante pour intensifier non seulement la présence à soi, mais aussi la présence à l'autre et au monde. En fait, bon nombre de compétences relationnelles indispensables aux métiers d'accompagnement dépendent de la capacité du sujet de rester dans une réelle proximité avec lui-même. Je noterai à titre d'exemple les aptitudes d'écoute, les capacités d'habiter le silence, d'accueillir l'inconfort sans fuir, pour ne citer que ceux-là. En effet comme le propose avec justesse Jean-Yves Leloup :

Le Thérapeute n'est pas un « sujet supposé savoir », mais un sujet supposé écouter. « Je vous prête mes oreilles afin que vous puissiez mieux vous entendre » disait Françoise Dolto, c'est grâce à cette écoute que le patient va peut-être découvrir du Sens à ce qui lui arrive, au-delà des explications ou des raisons que lui-même ou ses proches, la société et parfois même les Thérapeutes veulent lui imposer. (Leloup J.-Y. , 2007, p. 6)

L'accompagnement somatopédagogique est donc, de mon point de vue, un art pédagogique de déploiement de l'écoute et de la présence à soi dans un rapport à l'immédiat et à la réalité. Les outils utilisés dans ce type d'accompagnement sont donc d'une pertinence redoutable pour développer un rapport nouveau à soi, aux autres et à la réalité. Ils placent le corps au centre de la relation d'accompagnement comme une source fiable d'informations inédites, qui s'actualisent en permanence et au présent et qui offrent une véritable opportunité de participer à la création de nouveaux possibles, bien que l'approche somatopédagogique de l'accompagnement soit née de la volonté de transférer les connaissances issues des théories et pratiques du sensible aux pratiques psychosociales.

J'ai été confronté dès le début de ma démarche au fait que dans le secteur de l'accompagnement des organisations, les propositions de travail restaient encore assez minces.

Dans l'étude de l'accompagnement des organisations plusieurs théories et pratiques participent à la réflexion pour favoriser le développement des pratiques en matière de développement organisationnel. J'ai dû aller voir dans le cadre de cette recherche, ce qui se faisait afin de relier cette quête d'inspirations cohérentes avec mes aspirations.

2.5. L'ACCOMPAGNEMENT DES ORGANISATIONS EN MOUVEMENT

Dans le cadre de cette recherche, je me propose depuis le début de m'approcher le plus possible de la réalité organisationnelle dans laquelle j'évolue, en vue d'innover en matière d'accompagnement des processus de développement organisationnel. Nous entendons cette notion dans la même lignée que Beckhard (1975) (Beckhard, 1975) et Bélanger (1992).

Ces deux auteurs, envisagent le développement organisationnel comme un effort intégral programmé au niveau de l'ensemble de l'organisation. Un tel effort doit-être encadré et animé par les dirigeants. Il a pour objectif l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et du bien-être des employés. Il suppose de modifier les processus de fonctionnement de l'organisation et en faisant appel aux différentes théories en vigueur dans les sciences humaines.

Mon premier enjeu au début de cette démarche de recherche-formation consistait à créer des conditions en vue d'apprendre, non seulement à m'observer dans ma pratique d'accompagnement, mais aussi à m'apercevoir, me comprendre et au besoin réguler ma pratique en cours d'action. Au moment où je débute cette recherche, le questionnement central qui traverse l'organisation de manière globale consiste à s'interroger sur les façons de s'adapter de façon dynamique, consciente et concertée aux réalités du marché.

L'organisation était alors, comme je l'ai mentionné dans les pages précédentes, dans un carrefour peu banal de bouleversements majeurs. Une situation qui mettait non seulement les équipes en difficultés mais aussi l'efficacité, la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise quelque peu en péril. Ce contexte participait globalement à l'augmentation du niveau de pression et de stress sur les employés à tous les échelons.

Cet état de crise rendait les dirigeants ouverts et motivés à envisager des solutions inédites pour un problème nouveau qui leur semblait capital. J'ai alors proposé à mon patron de faire de cette crise une opportunité de nous engager dans une démarche qui ferait de notre boîte, une organisation apprenante. Nous voulions apprendre quelque chose de nouveau de cette situation financièrement, humainement et structurellement difficile (Grosjean & Sauzède, 2006).

Nous avions des contraintes extraordinaires, susceptibles de motiver les troupes à se mettre ensemble pour apprendre à fonctionner autrement et à nous sortir collectivement de cette mauvaise situation. En effet, le niveau de dysfonctionnement de l'ensemble de l'organisation, avait créé un chaos qui était entrain de nous plonger dans des difficultés financières importantes. Un cocktail qui rendait l'aide extérieure pratiquement inaccessible. Il devenait alors urgent pour l'ensemble de l'organisation de trouver un mode d'opération inédit, efficient et qui en plus pouvait nous offrir une nouvelle image dans laquelle chacun de nous pouvait se reconnaître. Je m'inspirais ainsi de la pensée complexe d'Edgar Morin (2004) pour faire une telle proposition à mon patron. Comme on le préconise avec insistance dans la maîtrise en étude des pratiques psychosociales, je commençais à comprendre que pour démystifier un être humain, il faut l'inscrire dans son contexte, de même que pour comprendre une organisation, il faut la regarder de manière systémique.

La pensée systémique, c'est un palier de base indispensable pour devenir des organisations apprenantes soit : des organisations qui s'auto-étudient, qui s'auto-comprennent. Il poursuit l'idée du système indiquant qu'elle s'avère une clé car elle contient l'idée d'émergence, l'idée d'unité multiple, qui est une des idées très importante et qui elle-même est complexe, car dans la pensée dominante, quand on voit le tout on ne voit pas les composants, quand on voit les composants on ne voit

pas le tout. Il y a aussi l'idée de contrainte, car toute organisation en même temps qu'elle produit des émergences, elle produit des contraintes et des inhibitions. (Morin E. , 2004, p. 2)

2.5.1. La théorie en U

J'ai donc reçu de la part de mon patron carte blanche pour initier les changements que je lui proposais au sein de l'organisation. Pour ce faire, je me suis fortement inspiré des travaux de Peter Senge² et de ses collaborateurs. La théorie en U en particulier a attiré mon attention. En effet, ces chercheurs, à travers la théorie en U offrent une perspective différente d'accompagnement des organisations en mouvement. En effet, ils mettent en évidence l'importance de se centrer sur le processus plutôt que sur les résultats dans l'accompagnement du changement dans les organisations. La théorie en U présente donc cinq séquences distinctes. Des actes processuels séquencés et articulés de manière organique dans le temps vers l'aboutissement d'une transformation des perspectives et des pratiques. Les cinq actes dans leur séquence respective sont : co-initier, co-sentir, laisser émerger, co-crée et co-évoluer.

2.5.2. Co-Initier

D'abord *Co-initier ou construire l'intention commune. S'arrêter et écouter les autres et ce que la vie vous appelle à faire.* Otto Scharmer (2007)³ (Scharmer, 2007), collaborateur de Peter Senge (Senge, 1991) père de la théorie en U, souligne qu'à l'amorce de chaque projet, il y a toujours plusieurs individus clés qui se réunissent dans l'intention de

² Peter Michael Senge est un scientifique américain, directeur du Center for Organizational Learning (Centre pour les organisations apprenantes) du MIT Sloan School of Management.

³ Otto Scharmer est maître de conférence au département d'économie du Massachusetts Institute of Technology et président fondateur d'ELIAS un programme de leadership transversal qui rassemble des institutions du monde des affaires et des organisations.

changer une situation qui leur tient à cœur et qui représente une importance réelle non seulement pour eux mais aussi pour leur communauté. En formant ce noyau initiateur, ils mettent au monde une intention commune et en deviennent des gardiens, dans la mesure où ils continuent de veiller à l'atteinte de leurs objectifs et à la mobilisation de tous les acteurs qu'ils veulent impliquer. Ils doivent également veiller à la manière dont ils veulent procéder. Le contexte qui permet à un tel noyau de se former est qualifié par l'auteur comme étant un processus d'écoute profonde dirigé vers ce que la vie appelle les membres du groupe à faire.

2.5.3. Co-sentir

La parole est la rencontre d'une bouche et d'une oreille, l'oreille qui écoute peut-être plus fine que la bouche qui parle, elle peut entendre des choses plus intelligentes que celles qui sont dites. Dieu peut même ouvrir l'oreille de quelqu'un à des paroles qui n'ont pas été prononcées ! C'est là un des grands mystères et qui devrait garder dans l'humilité le prédicateur. (Leloup J.-Y. , 1991, p. 217)

En deuxième lieu, l'acte de *Co-sentir*, insiste sur le fait d'*observer*, *observer* et encore *observer*. Pour Scharmer (2007), cette attention consciente et constante a comme visée *d'aller vers le meilleur potentiel et écouter, l'esprit et le cœur grand ouvert* sont des conditions que propose l'auteur pour qu'on puisse percevoir et accueillir la nouveauté qui veut émerger dans une situation donnée. Pour cet auteur, la plupart des obstacles aux changements dans les équipes, les communautés ou les organisations ne semblent pas être dus au manque de vision ou d'idée, mais plutôt à l'incapacité de *ressentir*, c'est-à-dire de percevoir de façon claire, profonde et collective. Lorsque les membres d'un groupe voient ensemble avec profondeur et clarté, ils prennent conscience de leur potentiel collectif. Ce qui manque le plus dans nos organisations et nos sociétés actuelles dit-il, est un ensemble d'exercices qui facilite la manifestation collective, sans frontières, de cette vision approfondie – de ce *ressentir*. Quand arrive ce ressentir, le groupe dans son ensemble

perçoit les opportunités naissantes et les forces systémiques, des clés qui sont en jeu. Il est facile de faire un parallèle entre le mode d'accompagnement en approche somatopédagogique et l'accompagnement avec les affirmations d'Otto Scharmer. En effet, en accompagnement somatique on parle de sentir la globalité du corps, la solidarité articulaire ainsi que la contagion tonique comme facteurs qui favorisent la force d'autorégulation du corps.

Tandis que dans l'accompagnement des organisations, les chercheurs nous rappellent que développer le rapport perceptif dans l'organisation passe beaucoup par le développement de la communication multidirectionnelle entre les membres (Giroux, 2011). Une communication des perceptions, des regards singuliers pour le bénéfice de l'ensemble permet d'enrichir l'organisation par l'enrichissement de la vision du monde des membres de l'organisation. Un tel accompagnement doit tenir compte cependant, d'une plus grande multitude de points de vue et d'une vision plus globale de la réalité. Garder ouvert l'espace du dialogue est une condition essentielle dans un tel processus de changement axé sur l'émergence des variations, des contradictions, des improvisations et du *sensmaking* collectif (Giroux, 2011).

Ces conditions sont réunies lorsque nous devenons capables dans notre processus d'accompagnement d'accueillir l'inattendu.

L'inattendu nous surprend. C'est que nous nous sommes installés en trop grande sécurité dans nos théories et nos idées, et que celles-ci n'ont aucune structure d'accueil pour le nouveau. Or le nouveau jaillit sans cesse. On ne peut jamais le prévoir tel qu'il se présentera, mais on doit s'attendre à sa venue, c'est-à-dire s'attendre à l'inattendu (cf. chapitre V Affronter les incertitudes). Et une fois l'inattendu survenu, il faudrait être capable de réviser nos théories et idées, plutôt que de faire entrer au forceps le fait nouveau dans la théorie incapable de vraiment l'accueillir. (Morin E. , 1999, p. 12)

2.5.4. Laisser émerger

Cet accueil de l'inattendu dont nous parle ici Edgard Morin, ouvre sur le troisième acte que nous propose la théorie en U, qui consiste à «laisser émerger» du toujours neuf. Traduit librement de l'anglais, l'acte de *presencing* correspond à *se connecter à la fois à la source d'inspiration et à la volonté commune*. Ce qui implique d'*aller dans le silence et permettre l'émergence de la connaissance intérieure*. Les individus ou les groupes qui ont entrepris le chemin que propose la théorie en U en suivant ces principes arrivent, au creux de sa courbe, à un seuil qui exige le « lâcher prise » de tout ce qui n'est pas essentiel. Ils sont ainsi appelés à abandonner les aspects non essentiels de leur propre moi, ils doivent «*lâcher prise*», et s'ouvrir collectivement aux aspects nouveaux de ce que Scharmer appelle leur meilleur Moi futur potentiel « *laisser venir* ». L'essence du *Presencing* est l'expérience de l'arrivée du nouveau et de la transformation de l'ancien comme tend à le démontrer les auteurs. Cette étape laisse entrevoir la création de solutions nouvelles, non seulement totalement inédites, mais aussi celles que l'on n'aurait jamais pu prévoir auparavant; celles qui sont issues d'une réflexion commune, d'une réflexion réalisée ensemble dans des conditions de suspensions des *a priori*. Ici aussi on retrouve encore des principes totalement compatibles, voire similaires aux pratiques en accompagnement somatopédagogique.

2.5.5. Co-crée

La séquence suivante proposée, est de *Co-crée ou prototyper le nouveau par des exemples vivants pour explorer le futur par l'action*. Ceci consiste essentiellement à élaborer un prototype qui nécessite en premier lieu un nettoyage par le vide « lâcher prise ». Pour ensuite déterminer ce dont on a réellement besoin « laisser venir », et apporter des solutions prototypes aux besoins réels en temps réel : observer et adapter en fonction de ce qui se passe. Le mouvement de co-création du processus U aboutit à un ensemble de petits

exemples vivants qui explorent l'avenir par l'action. Ils utilisent les prototypes comme autant de leviers à leurs connaissances et s'entraident face aux défis auxquels l'innovation les confronte. Je retrouve, ici aussi, le principe de réciprocité actuante dont il était question précédemment. Il est ici exprimé dans des termes organisationnels, administratifs, mais nous constatons bien que l'on réfère à une même réalité. Je retrouve aussi clairement dans ce préfixe « Co », constamment utilisé dans la théorie en U, le principe de compagnonnage proposé par Maëla Paul au début de ce chapitre.

2.5.6. Co-évoluer

Finalement, le dernier acte proposé consiste en un processus de *co-évolution qui incorpore le nouveau aux écosystèmes préexistants et qui permet de voir et d'agir à partir de la nouvelle vision d'ensemble*. Une fois que le nouveau est développé à travers quelques prototypes et microcosmes, l'étape suivante consiste à en faire le bilan, constater ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, puis décider quels prototypes auraient le meilleur impact sur le système ou la situation en question. Pour le bien-fondé de cette évaluation il est souvent nécessaire, à cette étape, d'engager la participation de responsables de secteurs ou d'institutions extérieures. En général ce que l'on pensait créer au démarrage du processus en U est très différent de ce qui finit par émerger. Le mouvement de co-évolution aboutit à un écosystème innovant qui relie les prototypes à fort potentiel aux institutions, et à leurs responsables, eux-mêmes en mesure d'aider à le piloter et à le dimensionner.

Les cinq mouvements de cette théorie en U s'appliquent aussi bien aux projets et aux architectures de changement du niveau macro, qu'aux échanges de groupe ou aux interactions individuelles des niveaux intermédiaires et micro. Dans les arts martiaux, l'expérience du U se fait en une fraction de seconde, comme une culbute qui utilise la force de l'adversaire, celle de notre propre poids pour retourner la situation dans l'instant, proposant alors une posture nouvelle à la réalisation d'un projet redéfini. Appliqué à de

plus grands projets et processus de changement, le processus qu'exige la théorie en U se déroule sur des périodes plus longues et sous des formes variables. Parfois, la composition des équipes peut changer et on verra alors à intégrer de manière cohérente les nouveaux acteurs dans un processus encore en évolution (Boutemy & Peltreau-Villeneuve, 2008).

2.6. LE COACHING INITIATIQUE

Pendant mon cursus à la maîtrise en étude des pratiques psychosociale, dans le cadre d'un stage professionnel et de recherche, je suis allé suivre un stage de formation sur le coaching des hauts dirigeants en entreprise à Paris. L'orientation de cette pratique était appelée du coaching initiatique.

L'enjeu du coaching est de développer les talents et les compétences de celui qu'on accompagne. L'enjeu qui définit le coaching initiatique se base avant tout sur la notion d'initiative, soit le fait de reprendre « l'initiative », d'être à l'origine de ce qui m'arrive. Mon stage au printemps 2011 avec monsieur Daniel Grosjean⁴ à Paris m'a permis de rassembler les principales notions qu'il enseigne depuis plus de trente ans. Il parle lui-même de coaching initiatique pour parler de sa pratique et de son enseignement. Mon passage dans son cabinet m'a non seulement servi de base théorique pour les différents concepts qui suivent, mais aussi et surtout permis d'assister comme expérimentateur privilégié de son accompagnement. Sur le plan théorique, je me suis appuyé sur son livre *Trouver la force d'oser* (Grosjean & Sauzède, 2006), sur les différentes conférences qu'il a prononcées et sur les articles qu'il a écrits depuis mon passage chez lui en 2011

Dans les points qui suivent, je résume ce que j'ai compris de mon expérience personnelle de coaching sous l'accompagnement de monsieur Grosjean. À cette époque, j'étais au début de mon accompagnement organisationnel, je ne me sentais pas sur mon

⁴ Daniel Grosjean est psychosociologue de formation, il est aussi coach et consultant international, formateur et superviseur chez Mozaik international - il participe à la formation de 2^{ème} et 3^{ème} cycles dans des écoles Parisienne de Gestalt.

terrain d'expertise habituelle et après concertation avec ma directrice de recherche, nous avons convenu de créer des conditions dans le cadre de ma formation à la maîtrise pour que celui qui veut accompagner son organisation tout en étudiant sa pratique se fasse à son tour accompagner.

Fondateur de la compagnie INITIATIVES, monsieur Grosjean pose les bases de ce que sont, pour lui, les concepts du coaching initiatique. « *Initier, c'est débiter quelque chose, créer une nouvelle histoire.* » Pour y parvenir, la posture du coach initiatique suggère qu'il est important de se replacer à l'origine de ce qui nous arrive. Comme le dit si bien le psychosociologue Vincent de Gaulejac (2009), l'individu est le produit d'une histoire dont il cherche à devenir sujet. Comment reprendre l'initiative si je ne me sens pas impliqué, voire responsable de ce qui m'arrive ? Ce qui est qualifié d'initiatic, dans la démarche d'accompagnement, c'est ce qui permet par un bouleversement de ses certitudes personnelles, de passer d'un état de conscience à un autre et de s'ouvrir à d'autres champs du possible, de s'éveiller à d'autres vérités, d'accepter d'autres réalités.

L'initiation suggère alors de se décaler par rapport à son quotidien qui paraissait immuable et vrai, de se recentrer sur son être profond et même de permettre d'avoir une vue plus holistique⁵ du monde et des êtres qui nous entourent. Ce qui est initiatic sous-entend une rupture avec un passé enfermant et une projection vers une compréhension élargie du monde. Il entend que ce qui est initiatic invite à une quête pour comprendre qui je suis, ma nature et mon interaction avec la chaîne de l'humanité passée, présente et à venir. Ces initiations provoquent un mouvement global de l'être dans ses différentes réalités.

Quand nous parlons de démarche initiatic, nous parlons de quête profonde, intérieure, intime et dont la seule espérance n'est pas dans la réponse aboutie à cette quête, mais dans la démarche d'ouverture et de rupture qu'elle offre.

⁵ Holistique vient du grec, «holos» qui signifie totalité, l'entier. L'approche holistique consiste donc à prendre en compte la personne dans sa globalité plutôt que de la considérer de manière morcelée dans une approche centrée sur un organe ou le(s) symptôme(s) d'une maladie. Dans une approche holistique le tout est supérieur à la somme des parties, item cher à l'approche gestaltiste. Ce tout est le produit d'une organisation qui dépasse la somme des parties qui la composent.

2.6.1. Les étapes du processus initiatique

Le processus initiatique obéit aux temps de toute démarche de formation en reprenant les éléments pédagogiques structurant en trois temps soit : l'apprentissage ou temps d'observation, l'expérimentation ou temps de structuration et enfin la transmission ou temps de maîtrise (Grosjean, 2011).

Le temps de l'apprentissage, c'est un temps d'observation d'écoute et de réception. Dans les parcours initiatiques, c'est le temps symbolique du silence et de la réception alors que le second temps celui de l'expérimentation, est un temps d'action, d'agir, expérimentation et de progression en corrigeant ses erreurs et en capitalisant sur ses réussites. Il est dans le temps de l'autonomie. C'est le temps symbolique de la construction de l'œuvre personnelle selon les règles du métier apprises et acquises. Le temps de la transmission est un temps de maîtrise de l'art. Un temps où l'on transmet non seulement ce que l'on sait, mais surtout ce que l'on est. Si c'est le temps symbolique de la perpétuation de savoirs, c'est aussi et avant tout celui de l'innovation et de la création. Par la maîtrise acquise, la transmission du savoir n'est pas figé elle est plutôt en mouvement produisant ainsi des connaissances nouvelles et adaptées à la situation.

C'est là, le sens profond de la démarche initiatique que propose le psychosociologue et coach Grosjean. L'accompagnement n'a pas pour objet d'enfermer le pratiquant-chercheur dans une transmission dogmatique de savoirs supposés mais au contraire de lui donner la possibilité, dans une dynamique créative, de construire ses propres connaissances en évitant de les considérer comme des vérités absolues et définitives.

Dans ce contexte, croire que la démarche initiatique en trois temps, décrite plus haut, s'inscrit dans une flèche du temps de manière linéaire, serait faire fausse route. Il s'agit, plutôt comme le décrit cet auteur, d'entrer dans une dimension cyclique, qui amène à vivre

en permanence les trois temps de manière successive mais aussi parfois simultanée ou encore en boucle.

2.6.2. La posture initiatique

La posture initiatique juste, est celle qui place l'homme dans cette capacité à vivre en permanence et simultanément ces trois étapes du processus initiatique. La posture initiatique invite à une curiosité exigeante pour tous les possibles et à une interrogation constante sur les vérités acquises, à une humilité sincère devant les mystères de la vie. Le praticien-chercheur engagé dans cette démarche, se nourrit autant de doutes et de remise en question à propos de ses certitudes que d'engagement et de volonté sur ce qui reste à venir. La posture initiatique ou holistique, propose de mettre en cohérence le discours et l'action, la parole et le geste. Elle invite alors l'accompagnateur à considérer tous les hommes comme des sujets en devenir, comme soi-même, comme un élément indissociable d'une chaîne dont nous faisons collectivement partie. Et si un maillon rayonne, il irradie l'ensemble ; si un maillon faiblit, c'est la chaîne dans sa globalité qui se fragilise. Cette perspective nous amène à considérer l'autre, non plus comme un élément extérieur mais bien comme une composante de soi-même. Pour rassembler de manière synthétique ce propos, Grosjean propose de caractériser la posture initiatique autour de trois fondements majeurs soit : la curiosité et l'engagement, le rayonnement et l'exemplarité, et l'indissociabilité du un et du tout.

2.6.3. Les 4 principes-clés sous-tendant la posture initiatique

L'accompagnement initiatique répond à 4 principes-clés que décrit Grosjean:

- Le principe de responsabilité
- Le principe de synchronicité
- Le principe de résilience
- Le principe de recherche d'harmonisation des contraires.

Le principe de responsabilité

Le premier pas qu'exige la posture initiatique, consiste à se mettre à l'origine de ce qui nous arrive. Ce principe présente la responsabilité comme un antidote de la culpabilité. L'être humain devient ainsi co-créateur de son existence. Grosjean (2006) suggère même d'aller jusqu'à imaginer que les événements qui surviennent dans nos vies sont de simples « miroirs » de nos inaccomplis. À l'appui de ce postulat, il considère que notre objectif initiatique est de « sortir de nos répétitions (événements, résultats) » en prenant conscience de notre responsabilité.

La responsabilité est l'étape du deuil correspondant au sentiment de culpabilité ou de victimisation : il s'agit d'en finir définitivement avec la plainte en assumant entièrement ses responsabilités. Les crises sont alors considérées comme des opportunités qui nous exigent d'apprendre à faire différemment et ainsi de ne pas rester dans des systèmes obsolètes. Ce type d'évènements constitue dans cette perspective une initiation, un passage.

Le principe de synchronicité

Le deuxième principe renvoie à la psychologie analytique développée par le psychiatre suisse Carl Gustav Jung⁶. La synchronicité est l'occurrence simultanée d'au moins deux évènements qui ne présentent pas de lien de causalité, mais dont l'association prend un sens particulier pour la personne qui les perçoit. La rencontre avec un évènement « synchronistique » revêt un haut degré de signifiante pour la personne concernée, et apparaît surtout d'une manière fortuite, voire choquante pour le sens commun, mais qui toutefois permet à la personne non seulement d'élargir son point de vue mais aussi d'accompagner l'élargissement de sa vision du monde. Ce principe suggère que les évènements n'arrivent pas par hasard. Le travail consiste alors de s'entraîner à développer cette conscience des choses, ce qui nous permet de gagner en marge de manœuvre, en accédant à l'ouverture du sens et à la multiplication des points de vue voire des solutions à donner dans une situation déterminée.

Le principe de résilience

La résilience est la capacité à rebondir, à surmonter l'épreuve et à se dépasser en situation d'adversité ou d'épreuves majeures. Comme le propose Boris Cyrulnik (2004) le résilient a un travail à faire pour reconquérir le plaisir et la capacité de vivre et d'agir dans la joie. La personne peut ainsi devenir co-créatrice de sa destinée, en dépit de son destin. L'approche du coaching initiatique propose de ne pas se considérer comme une victime, ni comme un sauveur, mais seulement d'assumer la responsabilité de ses choix. Ce changement de perspective offre alors aux personnes concernées l'accès au renouvellement du sens de leurs actions, il devient ainsi plus facile de trouver sa voie et sa juste place parmi les autres dans la cité et au sein des projets communs.

⁶ Carl Gustav Jung médecin, psychiatre, psychologue et essayiste suisse né le 26 juillet 1875 et mort le 6 juin 1961. Penseur influent, il est l'auteur de nombreux ouvrages de psychologie et de psychosociologie Il est le fondateur du courant de la psychologie analytique. Carl Gustav Jung a été un pionnier de la psychologie des profondeurs en soulignant le lien existant entre la structure de la psyché (c'est-à-dire l'« âme », dans le vocabulaire jungien) et ses productions et manifestations culturelles qu'il a appelées entre autre la synchronicité. Réf ?

Le principe de recherche d'harmonisation des contraires

Un des enjeux fondamentaux de la démarche initiatique, comme l'affirme Grosjean, est de « sortir du sentiment de toute-puissance » pour aller vers la « conscience de sa puissance d'être et d'agir » : sortir du rapport de force pour trouver l'harmonie, rapprocher les contraires, c'est-à-dire rechercher l'harmonie des contraires plutôt que l'opposé des contraires. Ce processus passe un travail par une articulation consciente du Dedans et du Dehors, du Haut et du Bas, du Masculin et du Féminin, mais aussi du Rêve et de la Réalité. Dans la perspective du coaching initiatique ce sont autant de « portes » que l'individu engagé dans un processus de développement initiatique doit ouvrir et quatre « chemins » vers lesquels s'engager pour « se réinventer».

2.6.4. L'harmonie des contraires, l'image et son miroir

L'accompagnement par le coaching initiatique propose un travail tout en profondeur qui soutient le principe qui stipule que pour être véritablement efficace, il faut d'abord travailler sur son univers intérieur. Partir du dedans en allant le plus loin possible dans mon histoire. Le principe est que, si le dedans est bien posé, alors le dehors se placera de lui-même pour garder l'équilibre, l'homéostasie.

L'articulation de Haut et de Bas

Dans la perspective initiatique cette dimension réfère à l'articulation ciel et terre ou encore visible et invisible. Il évoque aussi l'articulation entre l'esprit, le cœur et le corps. Ce principe demande d'être relié à soi pour être en synchronisation et en cohérence avec

son environnement. Il y a ici un enjeu de pouvoir incarner réellement, dans le visible, ce que l'on porte.

L'articulation du yin et du yang

Le projet ici consiste à ne plus mettre en opposition des contraires mais bien de les potentialiser pour créer des perspectives nouvelles. La dialectique du masculin et du féminin est centrale dans le processus initiatique. L'harmonisation de ces deux pôles dans une personne ou dans un groupe permettent d'éviter les rapports de force, les rapports dominant-dominé, les abus de pouvoir, l'hyper-contrôle ainsi que la passivité, la procrastination, la plainte. Une quête d'équilibre entre le donner et le recevoir, entre l'action et la latence, entre l'assertivité et l'ouverture à l'autre, entre l'audace et le discernement, entre la raison et la sagesse, etc. caractérise cette vision de l'accompagnement des organisations.

L'articulation du Rêve et de la Réalité

Dans l'accompagnement des organisations surtout de type entreprise privée, la question de la création de richesses est centrale. Or, cela tient de la capacité de l'ensemble des acteurs de passer du rêve à la réalité, du champ du possible au champ du réel. En coaching initiatique, il y a un vrai travail à faire sur cette articulation très subtile entre l'esprit et le corps, entre les rêves et leurs réalisations dans l'harmonisation des contraires.

2.7. ARTICULER LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES ET LA DÉMARCHE RÉFLEXIVE EN ANALYSE DE PRATIQUE

Ce n'est pas parce que tu lèves les voiles que tu feras lever le vent, mais si tu as levé les voiles et que le vent souffle tu auras moins à ramer (Leloup J.-Y. , 1991, p. 176).

Dans l'apprentissage de mon nouveau métier d'accompagnateur du changement dans les organisations, je me suis doté de plusieurs formations et je me suis créé des conditions pour vivre un grand nombre d'expériences. Je viens de présenter dans ce chapitre l'ensemble des penseurs, des écoles et des pratiques qui m'ont inspiré et que j'ai choisi parce que je les considérais cohérentes et complémentaires. En bout de ligne l'enjeu majeur de ma pratique est mon défi de faire les liens entre toutes ces influences et de transférer mes connaissances d'une discipline à une autre, d'une pratique à une autre d'un contexte à un autre sans tomber dans le piège de faire des amalgames incompatibles épistémologiquement et incohérentes théoriquement et par conséquent impossibles à mettre en pratique.

Ce projet de recherche à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales constitue pour moi un appui important dans mon accompagnement comme accompagnateur organisationnel. En effet, il me permet de réfléchir constamment et avec d'autres sur ma propre pratique. Cette réflexion s'appuie sur la réalisation d'un projet à la fois personnel (de recherche et de renouvellement de ma pratique) et organisationnel (de changement) directement relié à ma vie professionnelle. Je m'inscris ainsi dans la lignée des travaux de Gélinas et Pilon (1994) (Pilon & Gélinas, 1994) ou encore Schön (1994). J'apprends ainsi à prendre du recul à l'égard de ma propre pratique et en relation directe avec les problématiques vécues dans ma vie professionnelle. Mon projet d'implanter une organisation apprenante dans mon milieu de pratique exige de moi d'être dans un souci réel d'auto-développement. Mon projet de recherche articule ainsi avec cohérence, mon

apprentissage de la recherche, une analyse rigoureuse de la pratique d'accompagnateur des processus de transformation organisationnelle à l'œuvre dans notre entreprise. Il faut noter que pour accompagner ce processus, je me suis doté, dans mon milieu, d'un comité pilote dit décisionnel pour accompagner ce processus.

Pour (Gélinas & Pilon, 1994), le transfert des connaissances se définit comme la transformation personnelle et professionnelle des praticiens sociaux qui utilisent la démarche, la méthodologie et la rigueur de la recherche comme modalité de transformation ce qui permet d'engendrer des connaissances nouvelles sur les problématiques vécues en société ou encore dans les communautés et organisations. Notre projet d'accompagnement organisationnel vise la transformation des individus, des rapports communicationnels et du mode de gestion ainsi que le renouvellement de ma pratique et la production collective des connaissances issues de notre expérience collective.

CHAPITRE 3

CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Toute recherche scientifique se doit de veiller à sa propre cohérence épistémologique. Il est donc de notre responsabilité d'éclairer notre posture et de respecter la cohérence de notre démarche de recherche.

(Bois, 2007, p. 126)

3. INTRODUCTION

Je voudrais à l'intérieur de ce chapitre éclairer mon lecteur à propos de la cohérence interne de ce projet de recherche. Depuis le début de cette recherche, je me suis abandonné à un processus qui semblait être autonome et intelligent et j'ai arpenté les chemins qu'il m'a tracés en tentant de veiller autant que possible à la logique propre au mouvement même de cette recherche, à sa question, à ses objectifs et à son terrain.

3.1. POUR UNE RECHERCHE IMPLIQUÉE ET INDUCTIVE

Dès le début de ma maîtrise en étude des pratiques psychosociales, je savais bien, et c'est bien pour cela que j'avais choisi ce programme en particulier, que j'aurais l'occasion inespérée de faire une recherche centrée sur ma pratique professionnelle. Ma démarche de recherche devait, dans ces conditions, se faire à partir de mon expérience personnelle, relationnelle et professionnelle. Les professeurs nous disaient depuis le début, que nous pouvions faire une recherche à la première ou à la deuxième personne ou encore les deux, mais plus spécifiquement sur le mode inductif. Je comprenais qu'une recherche inductive s'adapte particulièrement bien à des recherches de type exploratoire. Le praticien-chercheur s'autorise alors à faire de son expérience l'axe unificateur de sa démarche de recherche. Il fait une recherche dite impliquée en vue d'arriver par induction à répondre à ses questions de recherche. Il ne peut donc pas travailler par vérification d'hypothèses à partir d'un cadre théorique préexistant dans la littérature, comme dans le cas des recherches hypothético-déductives en sciences appliquées par exemple. Ainsi comme le propose avec justesse Jacques Chevrier :

Dans le contexte d'une démarche inductive, l'élaboration de la problématique ne s'effectue pas à partir de la structuration de concepts et de propositions générales, mais se réalise dans la formulation itérative de questions à partir du sens donné à une situation concrète. (Chevrier, 1994, p. 67)

Je pouvais donc m'autoriser à m'impliquer pleinement dans mon processus, tout en veillant à défendre avec constance, des critères de rigueur, de fiabilité et de validité nécessaires à toute recherche. La première des préoccupations qui a accompagné mon chemin de formation au métier de chercheur consistait à clarifier ma posture épistémologique et à articuler en conséquence mes options méthodologiques.

3.2. POUR UNE RECHERCHE QUALITATIVE

Bien avant de préciser mon positionnement épistémologique il m'a fallu comprendre que je me dirigeais vers une recherche qualitative en sciences humaines, ce qui n'était pas du tout évident pour le praticien formé en sciences pures que j'étais à l'époque. Je saisisais

que dans une telle démarche, il allait être essentiel pour moi de faire de la place à la subjectivité du chercheur que je suis.

Ce qui est au cœur de la définition du qualitatif, c'est la reconnaissance de la subjectivité de l'acteur social comme instrument valable de l'appréhension du réel et l'exploration des données et des apports de la subjectivité qu'il a permise. (Laperrière, 1987, p. 117; cité par Deslauriers et Kérisit, 1993, p. 91)

D'après ces auteurs, une telle vision de la recherche implique que : « L'objet de recherche n'est plus devant soi mais en soi » (Kérisit et Deslauriers, 1993, p.91). Il me fallait donc, non seulement trouver des outils méthodologiques autorisant la juste implication et la juste distance du chercheur, qui est à la fois sujet et objet de sa propre recherche, mais aussi me les approprier.

Selon Paillé et Mucchielli (2008), la recherche est dite «*qualitative*» si et seulement si les instruments et les méthodes utilisés sont conçus pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.), et qu'elles sont analysées de manière qualitative. Ils précisent par ailleurs que :

L'analyse des données met à profit les capacités naturelles de l'esprit du chercheur et vise la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables à l'aide de procédés mathématiques. (Paillé & Mucchielli, 2008, p. 9)

La recherche est donc aussi dite qualitative, si l'ensemble du processus est mené d'une manière « naturelle », sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielles et selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages.

Dans cette perspective, notons que la recherche qualitative autorise l'émergence de sens, cohérente dans la mesure où elle prend en compte le regard du chercheur tout en évitant une totale abstraction théorique ou encore une interprétation coupée de l'expérience des acteurs. Cette manière de voir la recherche envisage chez le chercheur à la fois la faculté de s'impliquer et de celle de se distancier par une suspension de ses *a priori*. Jean-

Pierre Deslauriers et Michèle Kérisit (1993) abondent dans le même sens en affirmant que la recherche qualitative offre la possibilité :

[...] à la fois refuser de se laisser mener par le sens commun proposé par les acteurs sociaux et se garder en même temps d'en extraire une fiction théorique qui annihilerait le vécu de ses acteurs. Ce regard détaché mais tout de même engagé dans le social ne peut se faire qu'au prix d'une rupture avec ce qui va de soi et qu'à travers une construction consciente de l'objet. (p.96)

3.3. PRÉMISSSES ÉPISTÉMOLOGIQUES

On commence à concevoir que l'extériorité objective et totalement neutre est difficile sinon impossible. Que toute «explication» d'un phénomène social peut être entachée des nombreux «biais» venant de l'observateur et de l'analyste. On admet qu'il vaut mieux «comprendre», en acceptant de rentrer dans la logique propre des acteurs sociaux, en prise avec le phénomène. (Mucchielli, 1991, p. 12)

D'après Alex Mucchielli et Pierre Paillé (2008, p.58) : « *Tout regard porte en lui des arrangements a priori du monde* ». C'est pour cette raison qu'il est important de partager avec transparence, au travers de lunettes qui nous permettent de regarder le réel tel qu'il nous apparaît dans nos différents terrains de recherche et de pratique. Les présupposés implicites de la vision du monde du chercheur seront donc assumés et assis dans sa posture épistémologique.

Il est donc essentiel pour le chercheur au début de chaque démarche de recherche, de clarifier ses options épistémologiques. Le chercheur s'inscrit ainsi de manière évidente dans une communauté d'entendement qui l'aide à se définir et à s'incarner dans une forme de cohérence qui oriente sa démarche de recherche. En effet, la validité d'une telle entreprise réside dans la cohérence entre le sujet chercheur, son objet, ses questions et objectifs de recherche, ainsi que les méthodes qui vont lui permettre de cheminer vers les réponses qu'il cherche. Ainsi, énoncer d'emblée le positionnement paradigmatique d'une recherche

permet au chercheur, de se clarifier et d'informer, par le fait-même, ses lecteurs, à propos des lieux dont il parle.

3.3.1 Paradigme compréhensif et interprétatif

La clarté des choix paradigmatiques est essentielle pour le chercheur mais aussi pour ses lecteurs. Elle permet au chercheur de s'établir sur un territoire épistémologique donné et de permettre à ses interlocuteurs de reconnaître avec clarté sa vision du monde, ainsi que son inscription dans une communauté de recherche qui partage la même conception. Le concept de paradigme selon Claude Germain (1997, p.2) désigne « un ensemble de croyance, de valeurs ou de présupposés partagés par un groupe de chercheurs œuvrant au sein d'une même communauté scientifique ». L'ensemble de cette recherche sera donc menée dans une orientation épistémologique de type compréhensive et interprétative.

La compréhension n'est pas une méthode utilisée par le chercheur en sciences humaines mais bien la forme expérientielle particulière selon laquelle la pensée, de manière générale s'approprie le monde socioculturel par la connaissance. (Mucchielli et Paillé, 2008, p.31)

Dans une telle perspective, la question de la construction du sens et des connaissances restera centrale dans la démarche compréhensive de l'apprenti praticien chercheur que je suis. Mes préoccupations de praticiens, ma nouvelle vision de la recherche, ma sensibilité propre et les nécessités de mon objet de recherche eux-mêmes, sont autant de critères qui ont influencés mon positionnement paradigmatique.

En effet, dès mon entrée à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales, j'ai bien compris que depuis Dilthey (1947), l'histoire de la recherche argumente avec pertinence, la nécessité de faire de la recherche en sciences de la nature et en sciences humaines de façon distincte. Cette différenciation a donné lieu, dès le milieu du siècle dernier, aux différentes postures épistémologiques qu'on trouve aujourd'hui dans le monde de la recherche

scientifique. Pour Dilthey, il y a d'une part les sciences de la nature qui procèdent par vérification d'hypothèses et par explication des phénomènes naturels et d'autre part, les sciences humaines qui assument la nécessité de « comprendre » le sens immanents des phénomènes et des faits qui concernent l'être humain et son fonctionnement dans la cité. Un peu plus tard, Weber (1968), plaidait pour la reconnaissance de la part d'interprétation qui revient au chercheur lorsqu'il donne forme et sens aux résultats de ses propres recherches.

Ma démarche de recherche compréhensive devra s'inspirer fortement de la phénoménologie. Pour bien s'entendre, je préciserais que l'ensemble de mon processus de recherche sera mené selon une attitude dite phénoménologique. Pour Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2008, p.83) : « *l'attitude relève du « comment » : comment je vais considérer, approcher, appréhender, traiter les données de l'enquête.* ». Ces auteurs présentent l'attitude phénoménologique en soulignant la qualité spécifique de la description du vécu, de son explicitation ou encore de sa symbolisation et métaphorisation dans le processus qui vise la saisie du sens qui se donne à travers les phénomènes à l'étude. Nous sommes ici bien loin de la démarche explicative. Le caractère phénoménologique d'une telle recherche se caractérise par le recours systématique à une attitude qui favorise l'observation et la description de l'expérience vécue ou pratique sans y substituer un mécanisme explicatif qui a forcément tendance à chosifier les phénomènes humains.

La phénoménologie s'efforce d'explicitier le sens que le monde objectif des réalités a pour nous (tous les hommes) dans notre expérience (partageable). Elle cherche à appréhender intuitivement les phénomènes de conscience vécus. (Paillé et Mucchielli, 2003, p. 14)

3.4. L'APPROCHE BIOGRAPHIQUE EN RECHERCHE-FORMATION-INTERVENTION

L'approche biographique en recherche et en formation est la voie qui m'a semblé la plus adaptée à mon thème et à ma sensibilité. Lorsque j'ai regardé l'ensemble de données

éparses produites dans le cadre de cette recherche, je me suis dit que la meilleure manière de les rassembler dans un texte qui produirait à la fois du sens, de la cohérence et des savoirs serait de les organiser sous forme de récits. Que ce soit pour raconter mon expérience singulière ou encore ma pratique d'accompagnateur, cette méthodologie me semblait tout à fait appropriée.

En effet, les approches biographiques permettent l'exploration de l'expérience de vie du chercheur tout en lui offrant l'opportunité de se former au contact d'une écriture qui déploie sa pensée au cœur de sa recherche. La recherche biographique autorise une écriture à la fois impliquée, formatrice et créatrice. Ce type d'écriture permet de mettre en dialogue des données qui proviennent autant de l'expérience intime, que de la pratique et du monde de la recherche fondamentale, empirique voire même de la recherche-crédation. Une telle écriture exige du chercheur l'authenticité et non la véracité. C'est cet enjeu que souligne avec justesse Pierre Dominicé (2002) :

La rédaction du texte biographique, de façon générale, place les adultes au cœur d'un débat central pour la formation, celui qui consiste à communiquer la dimension sociale d'une expérience de vie dont la vérité tient à l'authenticité individuelle. (Dominicé, 2002, p. 104)

Concrètement, la notion de récit évoque la construction d'un travail de type littéraire qui tisse avec pertinence et justesse l'histoire qui s'énonce principalement à la première personne du singulier et qui fait référence directement à l'auteur du texte. Je voudrais me référer ici aux travaux de Guy de Villers (1996), psychanalyste et phénoménologue belge, un des pionniers du courant des histoires de vie en formation. Cet auteur rappelle que le sujet chercheur, en sa qualité de narrateur, doit faire une sélection inexorable dans la complexité des faits vécus pour que les expériences les plus significatives et les plus saillantes puissent apparaître et ainsi dévoiler le sens et les connaissances qui s'y dissimulent.

Je tiens à préciser ici, que mon projet ne consiste pas uniquement à narrer des faits reliés à mon expérience pour le simple bonheur de raconter ma vie, mais bien de

m'informer moi-même et surtout de me former au contact de cet expérience, en vue de renouveler ma pratique et d'en apprendre davantage à propos de l'accompagnement des organisations en changement. C'est bien à cet aspect particulier de l'écriture du récit que nous invite avec insistance Marie-Christine Josso (2011) :

La recherche n'avance que s'il y a apprentissages et formulation par chacun de son/ses intérêt(s) de connaissance. La formation a lieu lorsque la recherche enrichit le regard sur soi de découvertes, de regards nouveaux, voire de prises de conscience, de thématiques génératrices ou de dialectiques agissantes ou/et lorsque la recherche a permis un/des apprentissages consciemment approfondi(s) (Marie-Christine Josso, 2011, p. 132)

Mon projet d'écriture biographique en est donc, un de transformation du praticien, de renouvellement de sa pratique et de construction des connaissances utiles pour la pratique. Je me sens sérieusement convié à prendre conscience de mes différentes modalités d'être au monde par la pratique de l'écriture, de la réflexion sur ma pratique, du dialogue avec mes co-chercheurs et de l'interprétation qualitative de mes données. L'intérêt d'un tel type de travail, tel que je le pratique, réside essentiellement dans la possibilité de me libérer de mes empêchements et de me rendre plus efficient dans ma pratique professionnelle tout en me formant au métier de chercheur. C'est dans ce sens que Marie-Christine Josso (1991) en citant Guy de Villers (1984), reconnaît comment l'individu peut reprendre le fil de sa vie par une meilleure connaissance de soi induite par l'exercice du récit de vie :

Chez G. de Villers, la connaissance des «déterminants multiples qui, dans l'histoire de sa vie, ont marqué ses motivations, ses demandes et ses modes de formation » permet à l'adulte d'avoir accès « aux processus cognitifs qui lui sont propres»; ainsi, fort de cette connaissance, l'adulte est en position « d'appropriation du réel par la connaissance et l'action ». (Josso, 1991, p. 138)

L'exercice d'écriture en approche biographique reste donc indubitablement un exercice de recherche et de formation de soi. D'après Delory-Momberger (2006), écrire un récit autobiographique offre au chercheur une opportunité de développer sa *formabilité*. Il peut ainsi faire de la vie une expérience formatrice dans la mesure où celui-ci doit conduire

sa recherche sans perdre de vue la nécessité de rester en dialogue entre sa recherche, sa vie, sa pratique et sa communauté de pratique et de chercheur : « La capacité de changement (la formabilité) postulée par les démarches de formation par les « histoires de vie » repose sur la reconnaissance de la vie comme expérience formatrice et de la formation comme structure de l'existence » (Dolory-Momberger, 2006, p. 68).

3.5. LE TERRAIN DE RECHERCHE

Pour atteindre mes objectifs de recherche et répondre à ma question de départ, il m'a fallu identifier trois types d'expériences distinctes à partir desquelles je pouvais produire mes données de recherche. Il me fallait bien baliser ces territoires pour qu'ils puissent correspondre à la cohérence générale de ma démarche de recherche. Il me semblait donc tout indiqué de faire de ma pratique d'accompagnateur du changement dans mon milieu professionnel, le terrain principal de ma recherche.

- Dans un premier temps, j'avais prévu de documenter toute mon expérience pratique d'accompagnateur et notant rigoureusement ce que je faisais, ce qui motivait mes choix et mes actions, mais surtout la logique qui orientait mes actions.

- Par ailleurs, comme ce processus je ne le vivais pas seul, suite à des discussions avec ma directrice de recherche nous avons décidé de demander aux collègues qui vivent avec moi ce processus de changement organisationnel de me partager leurs expériences vécues dans ce processus, ainsi que leurs appréciations des effets du travail qu'on était en train de faire ensemble sur leur vie quotidienne dans l'organisation. Pour ce faire, j'ai écrit à tout le monde en leur soumettant des questions que le lecteur trouvera en annexe. J'avais pris soin de préciser que personne n'était obligé de s'impliquer dans ce processus de recherche, seuls les volontaires pouvaient bien participer. Sur une quinzaine de professionnels du centre (les directeurs et les superviseurs d'équipe), une dizaine ont répondu positivement.

- Enfin, je me suis rendu compte que pour éclairer ma pratique, une articulation entre ma vie personnelle et relationnelle et ma vie professionnelle était indispensable car mon processus de formation devenait de plus en plus transformateur et que mes transformations avaient une incidence directe sur ma pratique et donc sur les transformations organisationnelles. Pour la dimension relationnelle, je tiens à souligner qu'une partie de mes données est issue de mes échanges courriels avec mes alliés, mon coach, ma directrice de recherche, etc.

Je croyais fermement que l'ensemble de ce matériel allait dévoiler sa pertinence pour offrir des réponses adéquates à mes questions de praticien et de chercheur. Tout ce processus a finalement été d'une fécondité incontestable pour la production des données qualitatives. Prendre ma vie personnelle comme terrain de recherche a nécessité de préciser un axe qui allait me permettre d'aller chercher des fragments susceptibles de répondre à mes objectifs de chercheur.

J'ai donc extrait des segments que j'ai agencés dans un récit autobiographique, cela m'a permis de jeter un regard sur mon expérience singulière et subjective d'où avait émergé ma question de recherche. J'ai rassemblé tous ces moments et je les ai analysés dans mon récit de vie.

3.5.1 Outils de recueil de données : Les journaux de recherche

Tout au long de ma recherche, l'écriture de mon journal a été un support important. J'avais un journal de recherche qui m'attendait et j'y jetais systématiquement tout ce qui avait un lien avec ma question de recherche. Je savais que je pouvais instaurer un dialogue

avec moi-même à partir de mon journal à tout moment et que les réflexions ou les descriptions que j'y couchais m'attendaient pour une rencontre dialoguante.

Le journal du chercheur est un document écrit de façon tantôt assidue, tantôt discontinue, montrant les pensées, les événements, les réflexions, les symbolisations ou les sentiments qui habitent l'esprit du chercheur au fur et à mesure qu'il avance dans sa démarche. La pratique du journal est une pratique ancienne qui remonte à quatre ou cinq siècles. Aujourd'hui, il prend de nombreuses formes, adaptées au projet de l'individu. Rémi Hess (2006, p. 72) nous spécifie que, quelle que soit la forme, c'est un procédé « *d'accumulation* » qui permet au chercheur d'accumuler des données rapidement. Cet auteur (2006) ajoute que l'on écrit son journal en décrivant son quotidien mais aussi comment on vit son rapport à son quotidien. Le chercheur y jette alors des faits qui ne sont pas encore conscientisés et c'est la relecture qui fait : « *prendre conscience de ce non-encore-conscient* » (Hess, 2006, p.73).

Le recul que permet cet outil va permettre de voir ce qui nous avait échappé de prime abord au moment de nos interactions. Dans la même veine, on pourra aussi retracer les *allants de soi* qui marquent notre regard dans l'action comme dans nos interactions. Le journal peut donc être à la fois un outil de production de données et un instrument méthodologique d'investigation. Remi Hess (2006) l'aura bien compris quand il nous dit que le journal est l'occasion de :

[...] garder une mémoire pour soi-même ou pour les autres, une pensée qui se forme au quotidien dans la succession des observations et des réflexions [...] C'est un outil efficace pour celui qui veut comprendre sa pratique, la réfléchir et l'organiser. (Remi Hess, 2006, p.1)

À la suite de René Barbier (1996) je peux dire que mon journal m'a aidé à documenter ma démarche. En effet, il m'a permis de suivre et d'extraire des informations qui n'auraient peut-être jamais vu le jour sans un tel outil. Ainsi, dans ma vie quotidienne, autant personnelle, relationnelle, que professionnelle, j'ai appris à être attentif aux petits détails qui surgissent sur le terrain fécond de mes interactions, de mes formations et de mes

mises en action. Ainsi, que je sois en relation, que j'écoute quelqu'un, que j'observe mon entourage ou que je sois en train de lire, je constate un grand nombre de détails qui attirent mon attention et qui vont ainsi trouver un lieu d'ancrage dans mon journal de recherche. René Barbier (1996) nous présente le journal comme un document dans lequel le chercheur note ce qu'il pressent, ce qu'il ressent, ce qu'il pense, ce qu'il médite ou ce qu'il symbolise. Il rappelle également que cet espace peut accueillir autant ce que le chercheur construit pour donner du sens à sa vie, que ce qu'il retient de ses lectures, de ses discussions, ou encore des théories ou concepts qu'il découvre sur le chemin de sa recherche. Tenir un journal de recherche constitue une opportunité pour le praticien chercheur de regarder consciemment et d'assumer avec intelligence, la cohérence comme les incohérences de son chemin d'homme et de son parcours professionnel. L'utilisation du journal en recherche nécessite une attitude d'implication assumée de la part du chercheur. René Barbier (1996) compare ce journal au carnet de route de l'autoethnologue, qui parcourt sa vie et la vie d'autrui avec la même implication, la même curiosité heuristique que le chercheur en anthropologie visitant une société primitive en voie de disparition. Je dirais en ce qui me concerne que je visais plutôt une organisation en voie d'apparition. Le chercheur qui tient son journal s'installe dans une logique qui l'oblige non seulement à écrire mais aussi à se relire et à se mettre à l'école, à ce qu'il trouve dans ses écrits, surtout les parties étonnantes et dérangeantes. Comme le propose Barbier, il faut une sorte *d'écoute flottante*, pour relire son journal de recherche.

Dans ces conditions, il se laisse résonner pour que d'autres réflexions ou d'autres faits puissent être réinsérés dans cette démarche. Dans ce dialogue, le chercheur peut appuyer son expérience sur d'autres auteurs qui apportent des commentaires scientifiques, philosophiques ou poétiques. Ce texte doit être retravaillé pour être présentable aux lecteurs. Il sera ainsi inséré dans une narration qui va tisser une cohérence qui ne se donnait pas d'emblée dans le journal, qui devient ainsi un instrument permettant de mettre une conscience critique dans la démarche d'ensemble.

3.6. MÉTHODE D'ANALYSE QUALITATIVE DES DONNÉES

Quand le chercheur arrive à la phase de l'analyse des résultats, il arrive à un point où il aura déjà mené avec cohérence un processus démarré avec son problème de recherche. Il s'agit alors pour lui de ne pas oublier l'origine de la masse de données, souvent relativement informe qui s'accumule au fil des observations, des discussions et des réflexions. Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2008) nomment bien cette tension reliée à la problématique et qui a démarrée avec la problématique :

La problématique est en même temps une sorte de tension construite par le chercheur entre des pré-savoirs insuffisants et des phénomènes. Elle traduit une incompréhension et une orientation de la volonté de mieux comprendre. (Pierre Paillé et Alex Mucchielli, 2008, p.55)

Cela nous ramène au fait que depuis cette tension nous devenons : « *un être en projet* » (Paillé et Mucchielli, 2008, p.65), c'est dire avec une intentionnalité de recherche et de par ce fait, que nous devenons également un être structuré. À ce propos, Paillé et Mucchielli (2008) définissent l'essence de l'analyse qualitative comme une émergence de sens. Cette émergence naît de la rencontre de ce chercheur en projet qui est confronté à une multitude de données en provenance de son terrain de recherche. Il faut rappeler qu'il lui faudra fournir l'effort nécessaire, parfois laborieux mais jamais absurde, pour que l'ensemble de ces données produites en cours de recherche puisse s'articuler et livrer leurs sens.

C'est dans cette optique que j'ai été convié à cette activité intense que consiste la lecture, la relecture et la réflexion entre mes différents journaux et récits. Par cette activité, je cherchais à faire des liens entre les faits et les expériences vécues pour en tirer une compréhension adaptée à ma démarche. Je fais écho ici aux affirmations de Paillé et Mucchielli (2008, p.70) qui avancent que : « L'analyse qualitative n'est pas un acte de divination. Un matériau ne parle jamais de lui-même, il doit être interrogé ».

Ainsi, pour faire parler mon matériel, faire des liens et une mise en ordre compréhensive, j'ai choisi d'analyser mes données de recherche à l'aide d'une méthode d'analyse qualitative en mode écriture.

3.6.1. Analyse en mode écriture

Ce choix d'analyse en mode écriture m'est vite apparu adapté et cohérent avec le type de données qui ont émergé de ma question de recherche. C'est en m'imprégnant et en lisant sur cette méthodologie que j'ai compris qu'elle s'inscrivait dans la cohérence de ma démarche de recherche. L'avantage de pratiquer l'écriture en texte suivi, tel que proposée par Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2008) réside dans sa nature fluide et flexible. On pourrait dire que c'est grâce à sa texture particulière que le mode d'écriture réussit à épouser les contours rarement linéaires et même souvent chaotiques ou rocaillieux de la réalité étudiée. Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2008, p.127) décrivent les vertus de l'écriture comme n'étant : « [...] pas uniquement un moyen de communication, ou même une activité de consignation, mais un acte créateur. Par elle le sens tout à la fois se dépose et s'expose ».

Ces auteurs (2008) précisent que dans cette praxis d'analyse, l'écriture et la réécriture deviennent le moyen et la fin de l'analyse. Il s'avère également que cette modalité est particulièrement appropriée pour le type de recherche que j'ai engagé et qui m'a poussé à avoir un récit de vie et de pratique comme matériel de recherche. C'est également pour respecter mes choix et l'esprit de ma recherche qui, somme toute, s'ancraient dans ma pratique professionnelle que j'ai tenté une forme d'écriture de type descriptive.

Une deuxième forme d'écriture s'est imposée à moi pour assurer la continuité de l'analyse qualitative. J'emboîte, ici, le pas de nos deux imminents chercheurs Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2008, p.128) qui nous rappellent que cette forme d'écriture *analytique* fournit : « [...] un nouveau contexte interprétatif » en prenant : « [...] la forme d'essais plus conceptuels, se situant à une certaine distance du corpus analysé ».

La question de base qui sous-tend ce type d'analyse : « *Qu'y a-t-il à décrire, rapporter, constater, mettre de l'avant, articuler relativement au matériau à l'étude ?* » (2008, p.129) nous ramène à l'exigence de bien en articuler les différentes étapes. Face à cet impératif, Paillé et Mucchielli (2008) précisent qu'il faut assumer trois étapes.

La production de constats constitue la première étape, il s'agit de produire des constats à partir de la compréhension qui émerge de la lecture des données. Ces constats peuvent être définis *comme une phrase ou une série de phrases* (Paillé et Mucchielli, 2008, p.129).

Les tentatives d'interprétations vont se donner sous la forme d'une écriture qui se veut signifiante en allant débusquer l'implicite et permettre : « [...] *de donner à voir ce qui peut être vu* » (Paillé et Mucchielli, 2008, p.130). Pour répondre à ce projet, les constats vont être rassemblés dans un texte suffisamment explicité et illustré. Il me faut préciser à cette étape que le texte, plus que les constats, va constituer l'« *unité* » de sens. Paillé et Mucchielli (2008) nous expliquent bien que l'objectif du travail avec le texte est de pallier aux techniques qui morcellent et fragmentent le réel, ce qui pourrait être le cas de ne travailler qu'avec les constats, c'est ce qui leur permet de dire que : « *C'est au niveau de textes plus long que l'analyse se déploie dans sa pleine magnitude et qu'émerge le sens. Le texte est l'expérience par excellence de l'articulation de la pensée* » (Paillé et Mucchielli, 2008, p.130).

C'est dans *la recherche des récurrences* que le chercheur va commencer à faire dialoguer les données de ses différents terrains de recherche avec d'autres auteurs ou avec des textes antérieurs. Ce processus s'achèvera sur un texte final qui mettra en cohérence tout ce qui a été présenté. Ce texte se vaudra : « [...] *une proposition de compréhension de phénomènes, faite à un lecteur* » (Paillé et Mucchielli, 2008, p.13).

CHAPITRE 4

ITINÉRAIRE DE RENOUVELLEMENT D'UN PRATICIEN CHERCHEUR ET DE SA PRATIQUE

4. ITINÉRAIRE DE RENOUVELLEMENT D'UN PRATICIEN CHERCHEUR ET DE SA PRATIQUE

Hier, je rêvais de princesses et de chevaliers. Aujourd'hui, j'ai trouvé plus grand que mon rêve. L'amour a réveillé ma vie dormante. J'ai trouvé la vie et c'est vers elle que je pars, c'est pour elle que je combattrai et c'est son nom que je servirai. Je pars, que peux-tu contre cela. Je te laisse jusqu'au dernier de mes vêtements. On tient les gens par tout ce qu'on leur donne. Je t'ai rendu ce que tu m'as donné – sauf la vie. (Bobin, 1995, p. 70).

La démarche de transformation dans laquelle je suis engagé depuis quelques années et surtout encore plus consciemment depuis le début de cette maîtrise a des impacts majeurs dans tous les secteurs de ma vie personnelle, relationnelle, spirituelle et professionnelle. Mon rapport à moi et à ma famille évolue au même rythme. J'arrive à l'été 2014, inscrit dans une multitude de relations signifiantes qui m'accompagnent au quotidien. Dans ma vie familiale, je partage mon quotidien avec ma conjointe depuis 25 ans, mes enfants ont 17, 15 et 11 ans et, je le crois profondément, sont heureux et en santé. Mon cheminement d'homme et d'époux auprès de ma conjointe et mon chemin de père est devenu tout sauf stagnant. Depuis que je suis père, mon caractère d'homme responsable est souvent au premier plan. Je me sens principalement responsable de maintenir un environnement sécurisant et agréable propice au développement de la vie de mes enfants. Je me sens aussi responsable de l'évolution de la vie de couple et de ma relation avec ma conjointe.

Cependant, je rencontre plus de difficultés à me renouveler au sein de cette sphère de ma vie, spécifiquement dans ma manière de prendre soin de moi et de mes besoins. J'y rencontre mes propres inaccomplis. Je constate par ailleurs, qu'en ce début d'été 2014, j'arrive mieux, à me renouveler, même dans ces secteurs de ma vie en toute liberté, j'ai gagné en équilibre, en santé. Au fur et à mesure que j'avance dans mon processus de recherche et de formation, je trouve des manières inédites de consolider ma confiance en la vie, comme celle que je fais à mes proches. En l'occurrence ma confiance dans le lien que j'entretiens avec ma compagne de vie depuis longtemps. Mon rapport à sa présence devient ainsi plus sécurisant, ce qui m'aide à avoir du recul pour pouvoir envisager et créer des nouveaux possibles.

Les raisons pour lesquelles j'ai entrepris les études de maîtrise en étude des pratiques psychosociales, tels qu'énoncés dans le premier chapitre du présent mémoire, sont toujours d'actualité. Je cherche à me comprendre dans mes actes comme dans mes relations pour tendre à un meilleur équilibre. J'ai acquis non seulement des savoirs théoriques en suivant les cours de maîtrise mais aussi, de nouvelles relations signifiantes, des alliées. Un concept nouveau pour moi. Dans le cadre de ma scolarité de maîtrise, les formateurs insistent pour qu'on se choisisse des alliés pour accompagner notre processus de formation et de recherche. Ils créent des conditions pour que nous apprenions à réfléchir et à évoluer au sein d'une communauté apprenante qui supporte nos processus individuels et collectifs. Ce petit groupe de personnes que j'ai choisi pour m'accompagner dans mon projet de maîtrise est devenu rapidement un groupe de complices au service de ma vie. Des *supers* amis, un peu comme on peut dire des super héros.

L'un des principaux ingrédients de ce qui nous lie a été l'engagement à garder ouvert les canaux de communication. Nous avons établi entre nous une règle d'or, **tout se dire**, ce qui va comme ce qui ne va pas, ce qu'on aime de ce qu'on ne supporte pas du tout. Avec mes alliées, j'ai vécu une expérience fondatrice, transformatrice et inédite. Je me suis retrouvé engagé entièrement dans un lien peu probable. Bien que nous ayons des parcours

très différents et que nous vivons dans des villes très éloignées, ces relations ont changé une bonne partie de mon rapport à moi, à l'autre et à l'amitié.

C'est dans cette petite cellule que j'ai appris que tout pouvait se dire, que même les intuitions les plus folles pouvaient être dites avec confiance et que la dureté du monde pouvait être vaincue du moins à petite échelle. Concrètement, nous nous sommes accompagnés au cœur de nos enjeux relationnels, au cœur de nos difficultés, poursuivant avec audace notre aventure relationnelle, jusqu'au milieu du Sahara en mars 2010, pour un voyage initiatique et méditatif. Nos liens se sont recréés et continuellement ajustés à ceux que nous devenions.

En ce mois de juin 2014, je suis fasciné par la force transformatrice de ce lien fondateur avec mes alliés, qui change du tout au tout, mon rapport aux relations, bien que je cherche encore les manières de transposer ces nouvelles manières d'être en relation dans d'autres secteurs de ma vie, notamment dans ma vie familiale et professionnelle.

Dans ma vie professionnelle, je me souviens du printemps 2008. À cette époque, comme je l'ai déjà mentionné, j'ai proposé au sein de l'organisation où je travaille, un projet d'humanisation. Je suis poussé, à ce moment, par un élan profond de transformer mon environnement professionnel, plutôt que de laisser les irritants m'amener à partir comme j'ai toujours fait, lorsque je me retrouve dans un contexte professionnel en perte de sens (on se souviendra peut-être des 17 emplois et 30 déménagements en 10 ans). Je fais donc quelque chose de vraiment nouveau dans mon histoire professionnelle. Je décide d'impulser les changements que je désire avoir dans ma vie et mon milieu professionnel. Je rêve de rendre plus humaine notre organisation. Je présente donc, un projet qui propose de passer d'une vision à une réalisation. Comme titre, je choisis à l'époque : « *Dialoguer pour mieux gérer notre organisation* ». Appuyé sur des propos de Mathieu, citant Francisco

Varela⁷, chercheur renommé en biologie, (cela a toujours plus de poids dans un centre de recherche) j'expose le problème que je perçois :

« Ce n'est pas son **habileté à résoudre des problèmes** qui rend une organisation intelligente, c'est l'**habileté de ses membres à créer un univers de sens partagé**, un acte cognitif et interactif qui implique **d'écouter ses collègues et d'accueillir l'unique perspective de chacun.** (Mathieu, 2003)

Appuyé par les membres de la direction, qui ont bien accueilli ma proposition, un projet démarre d'abord pour faire le constat de la situation. Nous élaborons, avec la direction des ressources humaines une enquête feedback, où tous les employés participent, du directeur général jusqu'aux techniciens. La suite de l'enquête a permis la mise en place de comités responsables de faire des améliorations au sein même de l'organisation. Ce projet demeure encore actif sous des formes renouvelées. Il s'est inscrit au cœur des cinq planifications stratégiques annuelles suivantes (2009 à 2013). Ces thèmes traitent de la communication, de la reconnaissance, du climat de travail, des conditions d'emploi et des valeurs au travail.

Au même moment, ma vie professionnelle a un autre versant qui est aussi très actif. Je termine l'accompagnement comme assistant formateur d'un troisième groupe d'étudiant en somato-pédagogie. Mon intérêt pour cette discipline ne se dément pas, je suis passionné par le type d'accompagnement que cela permet, comme par le déploiement accéléré de la conscientisation de son corps, de son environnement et de sa vie. J'accompagne ainsi, un formateur de l'école du Québec dans le cursus des étudiants de la même école inscrits au premier cycle à Rimouski, à Sherbrooke et à Montréal.

⁷ Francisco Varela (Santiago du Chili, 7 septembre 1946 – Paris, 28 mai 2001) biologiste, neurologue et philosophe chilien. Disciple et collaborateur de Humberto Maturana, il inventa avec lui le concept d'autopoïèse. Il est l'auteur de nombreux ouvrages, dont *Autonomie et connaissance*. Dans un souci de dépasser le dualisme qui oppose subjectivisme et objectivisme, il proposera le concept d'énaction ou cognition incarnée qui permet d'appréhender l'action adaptative de tout organisme vivant comme polarité connaissance/action et action/connaissance.

Dans ce volet particulier, de mon développement professionnel, je me vois poursuivre à la trace et m'engager avec fidélité à partager avec d'autres les moyens qui ont servi la transformation de ma propre vie. Je m'emploie maintenant à tenter de rendre visible une expérience tellement intime, qu'il y a à peine dix ans cela était impensable.

Je comprends mieux mes enjeux relationnels et je continue de découvrir tranquillement une hygiène de vie sensible, un art de vivre sensible, une culture sensible où le filtre premier est basé sur le rapport à ma vie Sensible⁸ pour interagir dans le monde. Nous sommes encore au printemps 2010, et je suis traversé par des mouvements de métissages importants. Ma formation de base comme chimiste cohabite dans ma vie professionnelle avec des préoccupations de gestion et de direction des organisations, et dans ma vie académique avec des paradigmes propres aux sciences humaines et sociales notamment avec les théories et pratiques d'accompagnement du changement dans les systèmes humains complexes. Aussi, sur le plan existentiel, je fais une démarche personnelle et pourtant à caractère professionnalisant dans le paradigme du Sensible et dans les cadres théoriques et pratiques de l'approche somato-pédagogique de l'accompagnement. Au même moment, je fais une rencontre foudroyante avec le monde du coaching initiatique.

J'ai fait cette rencontre à l'occasion d'un colloque interuniversitaire sur les pratiques relationnelles organisé à l'UQAR en juin 2010, par les professeurs du département de Psychosociologie et travail social en collaboration avec le département de Psychopédagogie perceptive de l'Université Fernando Pessoa et la société Point d'Appui de Paris. J'ai pris connaissance de l'existence du coaching initiatique lors de la conférence de Monsieur Daniel Grosjean, fondateur de la compagnie Initiatives à Paris. Monsieur Grosjean, lors de sa conférence, présente une perspective initiatique du rapport au travail et à la vie.

⁸ Voir au chapitre 2 : « le Sensible désigne alors la qualité des contenus de vécus offert par la relation au mouvement interne, et la qualité de réceptivité de ces contenus par le sujet lui-même (Berger, Rapport au corps et création de sens en formation d'adultes, 2010, p. 48)

Monsieur Grosjean est un spécialiste de l'accompagnement des hauts dirigeants dans les entreprises depuis plus de trente ans. Son discours m'a énormément interpellé et m'a mis en disponibilité pour apprendre de lui.

Il propose entre autre qu'il y a deux grandes approches pour le changement dans les entreprises, soit : l'une centrée sur le changement de l'environnement extérieur et l'autre sur l'intériorité du sujet accompagnant. Les modèles d'accompagnement centrés sur l'extériorité, font appel aux différentes techniques d'accompagnement et préconisent une posture professionnelle spécifique telle que l'énonce avec pertinence Maëla Paul ⁹ (2004). L'autre modèle qui m'était complètement inconnu, propose comme voie de passage, la priorisation de la transformation de l'accompagnateur et de ses manières singulières d'habiter le monde, ce qui a forcément, comme incidence, de changer les systèmes où il évolue. Bien que je trouvais cette vision exigeante et radicale, elle m'interpellait et me séduisait par son potentiel de responsabilisation et d'autonomisation des personnes, des équipes et des organisations et surtout de moi-même. J'en ai d'ailleurs présenté l'essentiel dans mon cadre de référence au chapitre 2. Cette prise de conscience a joué un rôle majeur dans la suite de ma démarche de formation, de recherche, de renouvellement de mes pratiques relationnelles et d'accompagnement de mon organisation. Le récit suivant en est un bref, mais fidèle, compte rendu.

4.1. MON POSTE AU SEIN DE NOTRE ORGANISATION

Au printemps 2010, ma vie professionnelle au sein de l'organisation est principalement orientée de la manière suivante. J'occupe un poste de «*superviseur services*». Ce qui veut dire qu'il me revient la responsabilité de superviser le travail et le personnel chargé du maintien, de la réparation et de la qualification de l'instrumentation analytique. Je dois veiller à ce que notre travail soit conforme aux normes de l'accréditation

⁹ Voir chapitre 2 première partie : l'accompagnement.

officielle de Santé Canada. Je suis chargé également de la supervision de l'entretien et du maintien des infrastructures du bâtiment, du service informatique, réseautique et téléphonique. Depuis 2008, j'oriente des ressources humaines en ma qualité de porteur principal du projet d'humanisation dans l'organisation¹⁰.

Le projet d'humanisation a profondément transformé mon positionnement au cœur de l'organisation. Il m'a ouvert de nombreuses portes et m'a incité à intervenir dans différents dossiers, allant de la gestion de conflit, à l'organisation de la planification stratégique de l'entreprise.

Toutefois, malgré la quantité impressionnante de fonctions diverses que j'occupe dans l'entreprise, toute la portion d'accompagnement des ressources humaines et des plans stratégiques de l'entreprise demeure en arrière-plan. Cela reste secondaire et c'est un surplus ajouté à ma tâche première, celle de superviser les services. Ce qui, avec le temps, finit par me faire vivre un sentiment d'insatisfaction. Je me sens tiraillé dans ces diverses fonctions et responsabilités toutes aussi importantes les unes que les autres. Je réalise aussi que j'ai besoin de rupture. En effet, mon rôle de superviseur services est celui pour lequel j'ai été engagé. De plus, il comprend des tâches que je maîtrise très bien et dans lesquelles je performe, et qui, de surcroît, sont centrales au sein de l'organisation. Néanmoins, moi, comme personne, je n'évolue plus dans ces fonctions. Je commence à m'ennuyer et à ne plus m'épanouir dans ce travail. J'ai un urgent besoin de changement et d'évolutivité. Je sens également un nouvel et profond appel pour le domaine du développement organisationnel. Je ne vois pas comment je pourrais devenir un gestionnaire de ressources humaines, voire un accompagnateur du changement organisationnel, alors que je suis engagé comme chimiste. Je trouve de moins en moins de voies de passages pour être motivé par mon travail et pour me sentir libre là où je suis et dans ce que je fais. La stabilité et la bonne santé des liens signifiants dans ma vie me permettront d'envisager de quitter mon emploi pour développer ma propre entreprise, un rêve que je porte depuis si

¹⁰ Je voudrais ici attirer l'attention du lecteur sur le fait que le projet d'humanisation dont il était question en 2010 a évolué vers un projet d'organisation apprenante. Nous parlons donc du même projet que celui dont il était question au deuxième chapitre de ce mémoire.

longtemps, un rêve déraisonnable pour une personne responsable comme moi. Je choisis alors de remettre ma démission à mon directeur général. Une démission de cette fonction de superviseur services.

4.2. LA POSTURE INITIATIQUE DANS UN MONDE SENSIBLE...

Je vis une rupture paradigmatique sur mon chemin de transformation personnelle et de renouvellement de ma pratique. Je peine de plus en plus à me convaincre du bien-fondé de ma présence à mon travail. J'ai la conviction d'avoir été au bout du projet que je m'étais fixé. Je voulais apprendre à ne pas quitter dès les premiers irritants et à transformer mon milieu de travail pour y trouver ma place sans trahir mes convictions profondes et mes besoins fondamentaux. C'était mon rêve pour moi et pour mon organisation. Travailler à quitter ce sentiment de **non-sens** devient donc une urgence. J'apprivoise tranquillement l'idée de partir en affaire, de devenir enfin l'entrepreneur que je rêve d'incarner depuis longtemps, pour être encore plus autonome et plus responsable de mon existence.

Tout ce chambardement intérieur me demande de faire circuler l'information au sein de mon organisation. J'ai appris avec mes alliés que non seulement, la circulation de l'information prend soin des liens, qu'elle enrichit le sentiment de confiance et qu'elle soutient les processus d'évolution des personnes. Je suis devant le défi de mettre en application dans ma vie professionnelle, les compétences relationnelles et communicationnelles que me donne à vivre la vie académique du praticien chercheur que je deviens.

C'est ainsi que je vais partager avec mes patrons les questions qui m'habitent. Plutôt que d'accepter ma démission, nous convenons de modifier l'organigramme de notre organisation, ce qui aura comme conséquence de réorganiser nos tâches. Ce nouvel organigramme me place sous la supervision directe du Directeur Général. En effet, la multiplicité de mes fonctions, exigerait normalement plusieurs superviseurs situés à des niveaux différents dans l'organisation et qui n'ont pas en principe de liens directs. C'est

ainsi qu'il est devenu évident que c'est le directeur général qui serait habilité pour me superviser dans mes différents rôles.

C'est presque immédiatement suite à ces changements organisationnels, que j'ai appris la tenue prochaine d'un symposium international sur les pratiques relationnelles à l'UQAR. J'ai donc pu demander d'être libéré pour y assister considérant cette activité importante pour mon ressourcement et pour supporter mon renouvellement autant dans ma pratique professionnelle qu'au sein de l'organisation. N'ayant aucune réponse à ma demande, je prends l'initiative personnelle d'y assister sans autre autorisation. Je commence à apprendre à m'autoriser, à devenir un véritable auteur et acteur de mon devenir. En effet, ce changement récent semble surcharger le directeur général et ensemble on ne trouve pas directement de manières de bien assurer cette supervision. Dans cette transition, je nais progressivement à encore plus de prise en charge de moi-même dans mes responsabilités au travail, d'abord par nécessité compensatoire avant de pouvoir m'établir dans une plus grande autonomie. Comme je l'ai mentionné précédemment, c'est dans ce contexte que j'ai rencontré Daniel Grosjean, et que j'ai pris connaissance de sa pratique de coaching initiatique. Lors d'une conversation informelle qui a eu lieu à cette occasion, nous avons eu l'échange qui suit. On dirait que j'ai eu droit à une généreuse séance gratuite de coaching à sa manière.

Les échanges et les événements qui suivent sont tirés de mon journal de bord et rapportent tantôt des dialogues entre moi (M-A :) et monsieur Grosjean (D :) tantôt des prises de conscience et les réflexions et analyses personnelle (RAP) qui accompagnent en temps réel et *a posteriori* les événements.

Il est 20h30, entre deux coins de table ronde... commence un dialogue avec Daniel :

M-A : Daniel, il me semble que vous êtes un drôle de numéro...

D : Oui, je le crois aussi

M-A : Vous parlez du miroir entre son intériorité et son extériorité, que l'un représente l'autre que si l'on modifie l'un, l'autre se modifiera aussi...

RAP : (Ceci me semble être un principe de base que j'ai saisi dans la conférence de Daniel... Un principe issu du paradigme initiatique... J'ai l'impression qu'il y a là une clé pour dénouer mes impasses du moment ! Je le retrouverai plus tard dans un de ses textes (Grosjean, 2011).

D : Que faisait ton père ?

M-A : Il était entrepreneur, il a été hôtelier toute sa vie.

RAP : (Ici sur le coup je ne fais pas le lien entre mon **rêve d'être entrepreneur et le fait que mon père en était un !** Sommes-nous ici dans la lignée de la répétition familiale ou plutôt dans la reconnaissance de mes talents propres que la réaction au père et aux conditions de travail dans son entreprise m'a fait quitter jadis lors de mes 16 ans tels que raconté dans mon premier chapitre?

D : Quel est ton rapport à ton père ?

M-A : Il est mort. Mais à l'âge de 15-16 ans j'ai pris position en refusant de travailler avec lui pour sauver ma vie, reprendre ma liberté.

RAP : Encore une fois le lien n'est pas fait à ce moment sur le fait que j'ai refusé le monde de l'entreprise pour sauver ma vie et ma liberté et tout à coup, il y a la conviction, l'intuition ou encore l'illusion que pour sauver ma vie et trouver ma liberté il faut devenir entrepreneur et donc mon propre patron. Ce qui est important à saisir ici, est que bien que j'ai refusé le monde entrepreneurial de mes parents, que je suis parti loin, que j'ai eu l'opportunité de trouver d'autres lieux d'expression et bien malgré tout cela, je me retrouve dans la même impasse qu'à l'âge de 15 et 16 ans ! Manque de liberté et une vie qui étouffe ! Alors que les circonstances sont différentes ! D'où les pertinences de la théorie initiatique qui soutient que ce qui est dedans c'est comme ce qui est dehors ! Ce qui est en bas c'est comme ce qui est en haut ! Ce qui nous dérange dehors nous fait effet parce qu'il trouve résonance à l'intérieur.

D : Il est normal à cet âge de s'opposer à son père, à l'autorité, mais tu n'as fait qu'un transfert. Il est temps que tu règles ça avec lui, ou avec la personne qui représente l'autorité dans ton entourage, celle qui fait figure de père.

RAP : Ici l'accompagnateur me suggère que mes difficultés et insatisfactions du moment dans ma vie personnelle sont issues de ce rapport à l'autorité, ce rapport au père non réglé et transféré sur mon organisation voir sur mes patrons. Mais je ne saisis pas son niveau d'interprétation ou du moins je ne m'y reconnais pas car je pense à la relation avec mon père dans ma vie consciente et non dans mes enjeux inconscients. Je réponds donc dans ces termes :

MA : Je crois vraiment que ma relation à mon père est OK, après cet épisode difficile nos rapports ont changés et je ne ressens pas de trucs à solutionner dans cette relation, je m'ennui de lui, mais, de l'homme pas du père.

Bref moment de silence. Je cherche dans mon entourage, dans mon corps, le père. Et là, surprise ! Là où j'ai transféré mon autorité, c'est à la Vie !

RAP : À défaut de trouver des liens dans le monde humain, d'après ce que semblait me dire mon interlocuteur, je réalise que le seul rapport à l'autorité que je reconnais c'est mon lien avec plus grand que moi, un rapport à l'Absolu. Je ne réalisais pas encore que cela parlait de mon difficile rapport à l'incarnation, à ma propre singularité comme à l'altérité.

MA : Je réalise que j'ai pris un engagement solennel et rituel dans une formation continue il y a trois ou quatre ans. Dans mon corps défilent alors les promesses que j'ai faites de suivre les choix que La Vie me propose comme étant l'autorité suprême qui me dirige.

RAP : Comme un acte de foi cet engagement a été important sur ma voie. Cela a bien orienté ma vie et m'a bien soutenu. Mais je ne réalisais pas encore que je ne me posais pas en sujet de ma vie mais en objet, mis dans une relation de soumission voir de victime dans mon rapport effacé avec la Vie.

MA : Je sens que depuis cette promesse, j'ai changé et je me suis vraiment déployé au-delà de ma pensée, même physiquement je me ressens encore plus. Mais, à ces mémoires vient apparaître le rôle effacé que je donne à ma propre personne, à ma propre vie. Je suis sous le choc ! Il est maintenant temps de laisser le désir singulier de ma vie s'exprimer.

RAP : Je suis à l'aube d'un immense processus d'individuation¹¹. Il commence à peine à poindre dans ma conscience. Je suis appelé à ne plus subir ma vie mais à la choisir. À devenir sujet de mon existence et à assumer librement ma singularité. Cela presse ! C'est peut-être finalement de cela que je souffre et non de mon travail ennuyant comme je le croyais ! Je suis invité du dedans, à ne plus me sacrifier sur l'autel des idées que j'ai à propos de mes responsabilités face au monde, dans ma vie relationnelle et professionnelle. Je commence à réaliser que je me maltraite et je sens en moi une intense mobilisation pour changer des choses dans ma vie. Je commence à comprendre et je sens qu'enfin mes rêves deviennent accessibles. Je viens de comprendre qu'il ne me reste plus qu'à désirer ma vie. En toute conscience je fais ce choix là, même si je ne sais pas par où il faut passer pour que ce choix puisse réellement s'incarner dans ma vie. Plus que tout au monde, je veux devenir responsable de désirer ma vie. J'ai l'intuition qu'il y aurait là une clé pour que je sorte de cette dualité qui m'empoisonne l'existence en opposant constamment le monde de mes rêves et celui de mes obligations. Je suis en train de faire un réel apprentissage. Je sors de l'ignorance et je me sens en transformation. Je sens mon rapport au monde se transformer avec une puissance désarçonnante. Je me sens en rupture épistémologique. Soulagé, mais en même temps en perte de repères.

SYNTHÈSE DE MON JOURNAL DE BORD

¹¹ Dans la psychologie analytique de Jung, l'individuation est le processus de formation naturel de l'individu psychologique comme être distinct de la psychologie collective. La première étape de l'individuation est donc un processus de différenciation qui a pour but de développer la personnalité individuelle. C'est la « réalisation du soi », ou « réalisation de soi-même ». Elle n'a rien à voir avec la « prise de conscience du moi », car le soi (voir « soi supérieur ») dépasse les limites de la psyché individuelle pour inclure l'univers tout entier.

« À cette époque, je suis avec un petit groupe d'amis qui avaient un rêve commun de faire de la formation en privé. Comme je commence à penser sérieusement à quitter mon emploi pour devenir un consultant, je pense m'appuyer sur ces alliances pour faire mon saut. Je cherche ma forme ! Je vis de l'insécurité car le risque est énorme pour le père de famille que je suis, cependant je suis bien déterminé à avancer. Je me cherche alors des alliés. Je demande à mon amie S. : veux-tu m'aider si j'ai de la misère, seras-tu là ? Elle me regarde, en me disant : Toujours. Dès cet instant, ma décision est prise. Je quitte l'organisation. Je vais oser mon premier pas sur le chemin de mon désir... J'ai la sensation de reprendre enfin le pouvoir sur ma vie. Je m'autorise, je deviens ma propre autorité. Je réalise également que j'ai trop souvent quitté des lieux, des liens ou des emplois parce que je me sentais opprimé. C'est la toute première fois que j'envisage de partir pour répondre à mon désir. Parce que quelque chose m'appelle de manière intrinsèque.

Je ne suis pas habitué à être mu par mes désirs. J'ai même le sentiment de ne pas savoir ce que c'est qu'un désir pour vrai. Je m'autorise donc une séance d'écriture dans mon journal de recherche pour m'informer moi-même de ce que je perçois en moi comme étant de l'ordre de ce désir inédit qui me pousse. J'ai le sentiment de reconnaître jusque dans ma chair, ce que la vie veut pour moi. Un appel de ce qui en moi est émergent et veut advenir. Une chance de créer en moi des chances de renouvellement, une invitation sur le prochain pas... une impulsion pour le prochain pas ! Comme un relâchement dans un point d'appui, le désir offre de nouvelles amplitudes, des orientations inédites. Il est fait d'une reliance forte de nos plus beaux souvenirs et de nos plus grandes aspirations. C'est la nécessité de passer du rêve à son incarnation, à sa réalisation. Le désir est porteur de joie. Il porte des promesses d'apprentissage et habite le choix comme une nécessité qui pousse le sujet vers sa maturité ». (Journal de Bord, Juin 2010)

RAP : Dans cette négociation interne avec moi-même pour répondre à ce désir qui pousse intensément dans moi, j'ai informé mes amis de ma décision tout en demeurant ouvert à leur résonance. Un ami me répond en ces termes :

«J'écoute ce que tu me dis ! Je ne veux pas briser un élan. Je voudrais te partager cependant une métaphore que m'inspirent tes confidences. Avant que la flèche parte vers sa cible, il faut être sûr de son arc, il faut tendre la corde, faire un point d'appui de concentration et d'attention, mesurer la vitesse du vent, mesurer la distance de la cible, ne pas se tromper de cible, faire une apnée. Puis tirer ! La flèche n'est plus alors sous notre contrôle, elle peut même diriger notre vie par un attachement à atteindre la cible. Je comprends là, que tu es dans la phase de mise en tension de la corde. La métaphore du sens du vent est importante car, est-il raisonnable de libérer la flèche en pleine tempête. (La prise de conscience est toujours une tempête). Ta décision est prise, mais la mise en action ne doit-elle pas se préparer avec

pertinence ? Je te fais confiance pour préparer les bonnes conditions dans la durée. Laisse le temps te confirmer ou infirmer si la manière dont tu comprends ta situation résiste au temps. Je ne suis pas en mesure de savoir s'il faudrait quitter ton organisation ou s'il faudrait tout simplement changer ta cible et transformer ta manière d'être et de procéder au sein de ton organisation. Une fois que le temps t'auras permis de vérifier, si ce désir est véritablement ton désir juste, alors prépare bien ton départ. Voilà mon ami, parfois il faut veiller à ne pas donner du pouvoir à ce que l'on ressent ni à ce que l'on pense. Ce ne sont que des indicateurs pour la mise en action mais pas le moteur même de l'action ».

RAP : Comme ce qu'on peut voir dans les propos de cet ami, la plupart de mes proches sont à la fois heureux pour ce qui m'arrive et ils sont porteurs comme moi des mêmes insécurités. Je sais qu'il n'est plus temps pour moi d'hésiter, de procrastiner, et de remettre au lendemain ce qui m'appelle si fortement. Cependant je sais que les amis ont raison, je mesure vraiment à cet instant comment mon rapport aux autres change et que d'avoir des allié(e)s est devenu aussi signifiant. Je m'emploie donc à mettre les conditions en place pour sécuriser mon départ du mieux que je peux. Je tente avec mes proches de voir les différentes manières d'ouvrir des options nouvelles pour ma vie à venir. Nous sommes à la fin de l'été 2010 et je fonce vers cette idée de m'allier à d'autres pour fonder une entreprise. C'est dans ce contexte que j'ai remis à mon employeur la lettre de démission ci-dessous.

4.3. LE CHANGEMENT DE PARADIGME EN ACTE; L'IMPENSABLE!

Rimouski 2010-08-16

Objet : Démission de Marc-Antoine Dion

À l'intention du Directeur Général du centre de recherche

Bonjour,

Cette lettre a pour objectif de rendre officielle ma démission du poste de Superviseur Services que j'occupe actuellement dans l'organisation.

Mon cheminement professionnel et social m'amène à prendre cette décision. Depuis plusieurs années mon implication et mon investissement au développement de l'organisation ont pu être reconnus. Bien que je sois encore sollicité dans plusieurs domaines, mes objectifs professionnels et de carrière m'amènent à choisir une orientation plus satisfaisante. Des offres externes m'appellent à des défis plus grands dans l'accompagnement des personnes et des organisations, et je fais le choix de répondre à ces opportunités.

J'ai de la gratitude pour l'expérience que j'ai acquise au sein de votre organisation pendant mon passage. Je vous prie d'agréer monsieur le « Directeur Général » mes salutations cordiales et je souhaite que vos projets vous portent encore longtemps.

Marc-Antoine Dion

Je suis allé remettre en main propre ma lettre de démission au directeur général. Il a été totalement surpris et décontenancé. Il m'a remercié et il s'est octroyé du temps pour gérer les effets de ce qu'il venait d'apprendre. La nouvelle a provoqué une onde de choc au sein de l'équipe de direction. Le directeur général, le directeur des opérations, les directrices des ressources humaines et du service des finances sont tous muets. Ils n'ont pas de plan pour gérer une situation semblable. Le jour même, aucune discussion n'a été possible, ce ne sera que deux jours plus tard, lors d'une rencontre avec le directeur général que le dialogue reprendra. Dans ma lettre de démission, j'avais consciemment pesé mes mots, mentionnant ma démission de mon poste de superviseur services sans mentionner ma démission de la compagnie. La nuance a été perçue.

Ainsi, à la rencontre pour discuter de ma démission, je suis totalement surpris de la posture du D.G. Il était déçu et il m'a clairement exprimé sa colère et son incompréhension. Rapidement, nous sommes dans un véritable retournement de situation. Il m'offre une ouverture que je ne pouvais ni imaginer, ni concevoir. Il me demanda alors avec force de lui donner les conditions qui pourraient faire que j'accepte de rester avec eux dans la compagnie. Tout est ouvert, je le sens sincère et je sens que j'ai tous les choix. Je me sentais dans une situation inimaginable.

Ce renversement de situation me questionne fortement, voire me bouscule intensément. En ce moment précis, je me sens encore totalement engagé dans l'élan de rester fidèle à mon désir et de partir pour fonder ma propre entreprise. Maintenant qu'on m'ouvre toutes les cartes du jeu, je crains de me tromper et de trahir mon désir. Je suis troublé, je ne sais pas trop quoi penser, me revient alors à la métaphore de la flèche dont mon ami me parlait précédemment. Je me sens attaché à la forme que j'avais prévue, au point d'être en risque de ne pas prendre la mesure d'évaluer à son juste titre la chance que j'ai d'avoir autant d'ouverture pour rêver ma vie au sein de cette organisation.

Au retour de quelques jours de réflexions, je présente alors au D.G., les motivations profondes qui orientaient ma décision de partir et celles qui me permettraient de rester avec le centre. J'expose donc mon désir de devenir entrepreneur, celui de travailler dans le développement organisationnel et le plan de match que je m'étais donné pour réussir. Pour répondre à mon désir de devenir entrepreneur, j'expose au D.G. mon projet de fonder un cabinet professionnel pour faire de l'accompagnement somatique à Rimouski. Un cabinet qui me permettra dans un avenir rapproché de subvenir à mes besoins financiers et qui me fournira, je l'espère de la liberté pour apprendre et me former dans l'accompagnement des organisations, mon réel enjeu de fond.

RAP : À ce moment, je sens bien l'ouverture dans moi, dans les réflexions du D.G., comme dans notre relation pour trouver une solution nouvelle. L'atmosphère devient détendue je me sens installé dans le lieu de tous les possibles.

Je présente alors mon offre de service à l'organisation. Je propose que pour répondre à mon désir de me former en développement organisationnel que je souhaite travailler dans ce créneau. Je propose donc de créer un nouveau poste à mi-temps dans lequel, je traiterai les dossiers de planification stratégique et organisationnel à moyen et long terme. Je désirais travailler une semaine sur deux, pour me permettre d'entreprendre en même temps, l'ouverture de ma pratique d'accompagnement somatique et le développement organisationnel à mon travail. Cette proposition impliquait de faire totalement table rase de toutes mes responsabilités de supervision et autres rôles multitâches que j'occupais jusque-

là. Je ne restais ouvert que pour les seuls mandats associés au développement et l'accompagnement des ressources humaines dans l'organisation.

Sur le champ, cette proposition fut acceptée!

Encore une fois l'inimaginable se produisait. J'avais l'occasion de devenir entrepreneur sans souci financier en faisant ce que je voulais faire dans les organisations. J'étais dans une situation qui me semblait inconcevable et improbable quelques heures auparavant. Une seule condition est venue s'ajouter à la proposition, celle-là venant d'un besoin du D.G. « *Marc-Antoine, j'aimerais, si tu acceptes cette proposition, que tu ailles du temps pour me coacher !* » Nul besoin d'explications, je suis sidéré !

RAP : Je réalise vraiment la chance et l'ouverture de la proposition qu'on me fait. Je réalise aussi en contre coup l'appréciation de mes collègues qui me portent plus d'importance que je le croyais véritablement. Je ressens une véritable appréciation de moi encore plus que de mes tâches réalisées car on veut me retenir même si je change de tâches complètement. Je réalise aussi que de changer mon regard sur la situation et d'accepter de regarder le réel des événements me permettait de faire des choix porteurs pour ma vie. Changer l'intérieur et l'extérieur s'ajustera. La posture initiatique que propose monsieur Grosjean, me donne ces premiers enseignements. Sans trop savoir comment ni pourquoi, je suis obligé d'observer que l'ouverture que j'ai créée en moi, et les axes clairs que j'ai pris pour ma vie ont non seulement transformé ma vie intérieure par des comportements susceptibles de me permettre de désirer enfin ma propre vie, mais très rapidement, j'en vois les effets dans l'organisation. Ce changement a permis aussi des ouvertures conséquentes dans l'entreprise, transformant non seulement mes tâches et responsabilités mais permettant un élan de création de tous les possibles à l'ensemble des membres. De réaliser que ces transformations sont possibles au cœur des organisations avec des temps de transitions aussi court, redonne un espoir à tous de désirer tous les possibles encore.

Les mois qui ont suivis ont vu l'incarnation du rêve dans la collectivité. Le 2 octobre 2010, avec des amis nous participions à l'inauguration du Centre SOTERIA. Un centre innovant fort d'une mission collective : « *Les soins du corps n'excluent pas les soins de*

l'âme, les soins de l'âme ne dispensent pas de prendre en considération les dimensions ontologique et spirituelle de l'homme. Il n'y a pas de santé qui ne soit en même temps salut. » Tiré des enseignements de Jean-Yves Leloup. Dans son livre qui porte sur le soin de l'être chez les thérapeutes d'Alexandrie, cet auteur nous rappelle le double sens du mot grec « SOTERIA » qui veut dire indépendamment la santé ou le salut de l'homme (Leloup J.-Y. , 1999). Un projet que j'ai voulu collectif, animé par le désir d'apparaître dans la communauté en portant un projet d'humanisation et de soins, un projet qui concrétise dans le monde non seulement un désir entrepreneurial mais poursuit clairement la recherche d'une plus grande santé et de plus d'équilibre.

RAP : Je retrouve ainsi, non seulement dans ma vie organisationnelle, une mission de prendre soin, mais maintenant aussi dans mon rôle d'accompagnateur somatique. Je me sens me rapprocher de cette unification désirée dans mes pratiques.

Propulsé par l'énergie créatrice et cette nouvelle posture intérieure qui me rappelle sans cesse que ce qui est à l'extérieur est le reflet de ce qui est à l'intérieur, j'organise avec mon petit groupe d'amis avec lequel je désire faire de la formation dans les organisations, un premier rendez-vous. Nous faisons collectivement le choix de traiter dans ce stage du : *«Rapport au corps au rapport au cœur : vers un renouvellement de la relation au monde »*. L'axe de travail que propose ce stage fût alors celui de réaliser en soi le changement que l'on désire voir pour le réaliser ensuite dans le monde. *«Faire de mon évolution personnelle une révolution culturelle...»*. Dans ce stage nous nous sommes mandatés sur plusieurs plans de la personne. Nous avons un projet de cinq étapes à la libération de l'humain : liberté–dignité–responsabilité–immortalité–personnalité issus de la pensée de Maurice Zundel (Zundel, 1997, p. 58).

4.4. APRÈS LE CIEL, LES ENFERS...

La quête de liberté que l'équipe d'animation planifie d'explorer pendant ce stage s'énonce en ces termes chez cet auteur : *« Nous sommes invités à une marche constante vers notre libération. Une vraie connaissance est une naissance »*. Celle de la dignité comme : *« un travail incessamment à devenir le sanctuaire inviolable d'une présence infinie »* (Zundel, 1997). Quant au projet de responsabilité, Zundel précise qu'il faut d'abord pouvoir être **libre et digne**, avant de pouvoir accéder à la capacité d'assumer sa responsabilité face à soi, à l'autre, à la vie et au monde. Il s'agit de prendre toujours au sérieux notre mission de créateur. Dans quelle mesure je prends sérieusement le fait que le monde devient ce que j'en fais ? Ce qui se passe dans ma maison, dans mon milieu, dans mes liens, est-ce que je crée ? À quel point est-ce que je prends ma responsabilité ? Je réalisais qu'il me fallait apprendre à assumer ma paternité. Regarder les beautés, les grandeurs, les misères. Regarder, c'est ce que j'ai fait. Voilà ce que j'ai créé. Puis, vient alors l'immortalité.

L'**immortalité** suppose alors que nous nous rendons capables de nous porter nous-mêmes au lieu de nous laisser porter par l'univers. Dieu est faible, lève-toi et marche. Il ne suffit pas de prier, nous sommes invités à nous lever, à nous entraîner à devenir immortel. Ce n'est pas sans rappeler les propos du journal de Etty Hillesum¹² : « Et si Dieu cesse de m'aider, ce sera à moi d'aider Dieu » (Hillesum, 1995, p. 169). Une fois qu'on a conquis sa propre liberté, dignité et responsabilité, l'aboutissement de cette quête parviendra à **faire de nous-mêmes un bien universel** capable d'enrichir tous les hommes en libérant toute la création qui gémit, comme dirait St-Paul, dans les douleurs de l'enfantement. Nous sommes ainsi nés à la capacité d'assumer notre personnalité propre comme nous le recommande Zundel.

Participant au stage comme les autres, je me sens fortement interpellé dans ma vie par de nombreuses prises de conscience. Des réflexions sur les derniers mois, sur les déploiements dans mon monde professionnel qui continue d'être séparé, d'un côté le

¹² Esther « Etty » Hillesum, née le 15 janvier 1914 à Middelbourg, en Zélande, aux Pays-Bas et décédée le 30 novembre 1943 au camp de concentration d'Auschwitz en Pologne, est une jeune femme juive connue pour avoir, pendant la Seconde Guerre mondiale, tenu son journal intime (1941-1942) et écrit des lettres (1942-1943) depuis le camp de transit de Westerbork.

développement organisationnel et de l'autre mon déploiement personnel tel que je l'accompagne par des voies somatiques. Malgré de fulgurantes percées dans mon déploiement et des transformations personnelles incessantes, je réalise pendant cette session de travail qu'une bonne partie de mon monde intime demeure en décalage avec ce qui me semble être en évolution constante. Je ressens dans mon corps sans trop savoir pourquoi que le domaine de ma vie relationnelle, avec ce qu'elle implique de rapport à l'amour, à l'affectivité voir à la sensorialité notamment dans ma relation amoureuse ne profite pas autant de mes déploiements que tous les autres secteurs de ma vie. J'en suis fortement bousculé. Pendant le stage, je reçois un accompagnement somatique et s'ouvre alors en moi une brèche encore inconnue que je décris dans mon journal comme suit :

«De l'image à la vulnérabilité, de l'image au corps... Reconnaître n'est pas tout. Il faut connaître. Dans ma chair, on a arraché des épines, des poignards, j'avais mal, une souffrance, une douleur qui me prenait tout le corps. Des gens aimants m'ont retiré une à une des épines, ils ont ensemble créé une relation dans mon corps. Un mur est tombé entre reconnaître le manque affectif, et la reconnaissance de l'affectivité comme une base même de mon socle identitaire et relationnel».

RAP : Pendant ce traitement, je sens dans mon corps une transformation de mon rapport à l'autre. Je vis un paradoxe en direct, ou dans mon corps je sens de la douleur, dans mon âme de la souffrance et dans mon cœur de l'amour infini de l'autre pour moi. Dans moi, je me sens en véritable perte de repères comme si ce mélange ne pouvait nullement exister.

«Enlever les tiges d'acier du béton, une image qui demande que pour les retirer, il faille démolir tout le béton le remettre en poussière, le rendre malléable. Après cette séance qui a l'allure d'une opération à cœur ouvert, j'ai un regard nouveau sur le monde, je sens une vie nouvelle dans ma chair. Je vois la vulnérabilité comme le plus petit mais comme la clé par laquelle le monde se transforme. Une clé tellement discrète qu'elle est bien souvent inaperçue. Cette clé, je me dois de l'accompagner dans ma propre vie comme un guide, celle de mon chemin d'incarnation, mon chemin d'immanence et d'expression dans le monde».

RAP : Je rencontre à la fin de ce traitement, un espace de vulnérabilité encore inaperçu. Je me sens et me sais très vulnérable. La douleur et la souffrance font place à cet espace de vulnérabilité dans mon cœur, un espace redécouvert comme une terre vierge, qui porte les semences du devenir. Je ressens en moi à la fois l'inconnu et le connu de ce lieu de mes désirs affectifs trop longtemps séquestrés par celui qui donne et ne sais pas recevoir. Me voilà au cœur du déséquilibre entre le yin et le yang dont parle la perspective initiatique de l'accompagnement.

« Recevoir au cœur de ma vulnérabilité : un baisé de D. c'est une révélation du changement de mon corps, de la perméabilité de ma peau, de la porosité de ma vie à l'amour de l'autre, à recevoir l'amour de moi. Retrouver, plutôt trouver un équilibre dans ma vie, un équilibre nouveau entre donner et recevoir, un équilibre mobile qui voyage entre une spiritualité et une humanité, une spiritualité corporalisée. Là où Dieu ne peut pas faire l'homme réussit. Dieu a besoin de chair et d'os pour que la relation existe, le corps nu est le lien. Un corps nu de barrière, de certitude, de jugement. Un corps lieu de l'immanence. Peut-être que l'homme unifié dans son corps incarne la descente du souffle dans la matière. »

RAP : Je trouve et retrouve la capacité d'accueillir dans ma chair, dans moi, l'amour de l'autre sans condition. Sans que j'aie d'abord mérité cela, j'accueille ma vie, la Vie simplement, comme c'est beau, comme c'est étrange. Je note le retour à un équilibre premier, à un équilibre nouveau qui s'installe dans la mobilité de mes identités sous un rapport autoritaire renouvelé. Je ne sens plus cette pression de faire pour que la santé advienne mais simplement un repos d'être là, à ma juste place. Jean-Yves Leloup nous parle de sa vision du soin d'Être inspiré par les thérapeutes d'Alexandrie en ces termes :

« Ainsi prendre soin de l'Être ce n'est pas de s'occuper d'une existence, qu'on pourrait saisir ou caresser au plus intime de l'homme, il s'agit d'une transcendance intérieure, qui demeure en nous l'Inconnu et l'Inaccessible. L'Être n'est pas un quelque chose mais un espace, un ouvert qu'il s'agit de garder libre. "Dieu est la liberté de l'homme », prendre soin de cette liberté... "Dieu est la sainteté de l'homme" C'est à dire qu'il y a en lui de L'Être qu'on ne peut comparer à rien de connu ou de connaissable. Garder pur cet innommé... prendre soin dans l'homme de ce qui échappe à l'homme, car s'il n'y avait pas en nous cet espace, cette liberté cette sainteté cet incréé, il n'y aurait pas d'issue pour ce qui est conditionné, fait et créé. » (Leloup J.-Y. , 1999, p. 86)

Arracher la volonté, à celui qui croit toujours pouvoir faire tout seul, arracher les certitudes, arracher la puissance de l'esprit sur le corps pour que le corps apparaisse nu, sans barrière, sans contrainte. Nu avec ses besoins et ses dons. (Journal de bord novembre 2010)

RAP : Calme, vidé de mes larmes, je porte alors maintenant une fissure dans mon modèle de prendre soin de l'autre et de ma communauté. Je viens de naître à une soif inconnue, un profond désir de prendre soin de mes besoins affectifs, de mes besoins personnels, et cela de manière presque égoïste. Est-ce que je saurai faire ? Rien n'est moins sûr. Je réalise en fait que depuis longtemps, j'existe beaucoup par le regard de l'autre, par la reconnaissance de l'autre, et même par ce que je crois être le regard de la Vie sur moi.

Je ressors de ce stage complètement transformé dans moi, dans ma chair. Considérant ainsi la mesure que je ne connais même pas mes besoins réels, j'apparais pour la première fois de ma vie avec cette tâche à faire, à laisser faire. Comme quelques mois auparavant, lors de la négociation de mes nouvelles conditions de travail. Je suis amené maintenant à établir mes réels besoins, cette fois, affectifs et relationnels. Ceux de mon cœur en lien avec le monde. S'engage alors en moi une véritable descente aux enfers ! Pour moi, qui ne sais exister qu'en donnant et en réalisant, mais absolument pas en accueillant, en recevant et surtout pas en se laissant prendre soin, le défi est immense. Je réalise qu'il me faudra désapprendre, déconditionner mes modes relationnels. Je suis en refondation identitaire et tout dans moi est ébranlé, mes piliers sont secoués.

La représentation de moi construit sur le modèle du gars responsable qui donne la sécurité à sa famille, l'amour à sa conjointe, de l'aide à ses amis et du savoir-faire à ses patrons est aujourd'hui obligé d'apprendre à accueillir, à recevoir la générosité des autres et de la vie. Il doit apprivoiser aussi le fait de ne pas savoir, de ne pas pouvoir, de ne pas s'auto-suffire.

Ce moment de transition a été difficile... sans vraiment savoir, car je crois bien qu'il s'agit bien d'une excellente piste pour découvrir le vraiment neuf, je me suis laissé habiter

par de longs moments d'incertitude. Je me racontais à mes alliées en ces termes dans ce passage difficile. :

«Eh ! Bien moi ! J'ai pris toute une chute aux enfers, depuis 3-4 semaines, je ne cesse de pleurer les peines pas encore pleurées, je rencontre beaucoup de peines enfouies dans les tissages de ma vie. Dans ma relation de sauveur, de doux-tyran¹³ qui ne peut plus, qui ne veut plus sauver le monde. Tout y passe, la blonde, les amis, les enfants, les parents, les grands-parents, tout. Je sors à peine de mon trou, une grotte d'isolement que j'ai fréquenté encore. Cette fois par contre c'était pour pleurer et empêcher les autres de me remettre rapidement sur pied pour ne plus être triste, pour revenir comme avant, solide, disponible, là ! Beaucoup plus pour les autres que pour moi.

Je ne suis pas retourné au jour, je suis resté assis au cœur de ma peine. Je sens encore, bien que cela ne soit pas aussi fort qu'au début, que tout dans mon corps pleure. Mes muscles, mes os, les pensées pleurent, dans un mouvement sortant de mon cœur, c'est dur mais ça m'allège aussi beaucoup. Je suis épuisé d'avoir contenu si longtemps, épuisé. J'ai tout remis en question, même le voyage pour aller faire mon stage de maîtrise avec Daniel Grosjean à Paris. La métaphore de celui qui est dans le tombeau me sied encore mieux. Je me retrouve dans un véritable voyage aux enfers, une vraie traversée de l'ombre, comme disait Jung.

Je suis dans une période presque léthargique. Une vraie chance qu'il ne se passe rien et qu'il faut être patient. S'il fallait que ça bouge, je crois que je deviendrais fou. Merci d'être-là, merci de me sortir de mon mutisme mes alliées fidèles, c'est aidant. J'ai hâte de vous revoir, je serais changé, même la barbe me blanchit à vue d'œil...

Vivement le printemps.

RAP : Je fais ici référence au grand recul que j'ai fait depuis le stage sur le rapport au cœur et de mon investissement dans l'évolution du centre SOTERIA.

Suite au stage, j'ai choisi de me retirer complètement de ce projet de centre de soins SOTERIA, transférant complètement toutes mes responsabilités et la vision de ce projet à des personnes de confiance. Les moteurs de ce choix qui m'ont porté pour le démarrage soit : de prendre soin de ma communauté et mon propre besoin de me réaliser dans l'entrepreneuriat est devenu caduque en m'apercevant jouer encore le sauveur dans un

¹³ Doux-tyran concept élaboré dans l'œuvre d'Arouna Lipschitz, un concept qui caractérise le comportement d'individus qui ont tendance à surtout donner et qui ne savent pas recevoir. Chez les doux tyrans, il y a une prédominance du masculin et du féminin en souffrance.

déguisement différent. Je savais ici mes amis, mes alliés fidèles, chercher à me supporter dans l'épreuve, celle de me voir en perte de repères, triste. Mais je connaissais aussi leur bonté et les risques de ma personnalité à rebondir pour m'extirper de cette situation en faisant ce que je sais faire – aider les autres. Je suis donc demeuré triste et calme au cœur de mon épreuve. J'étais dans une sérieuse transition, dans une véritable zone neutre, un temps essentiel à la réorientation comme le suggère Bridges.

L'une des difficultés des transitions modernes est que nous avons oublié l'importance de cette parenthèse dans l'existence. Pour nous le vide est simplement un creux à combler. ... Les êtres en transition apprenaient à cultiver une attitude de réceptivité leur permettant d'accéder à un degré de conscience supérieur. (Bridges, 2006, p. 127)

RAP : Dans ma séquence d'hiver, en collaboration avec mon programme d'étude et les services internationaux de l'UQAR, je mets quand même en place des conditions pour faire un stage dans le cadre de ma formation académique en coaching organisationnel. Je demande à monsieur Daniel Grosjean de devenir mon superviseur dans ce projet de recherche-formation. Je quitte donc pour Paris au printemps 2011. Malgré que je sois face à un projet qui serait supposé me motiver, je ne sens plus ma motivation, je n'ai plus le goût de rien. Même mes projets les plus porteurs ne sont plus de taille pour empêcher la peine de pleurer et le sauveur de mourir au tombeau. Bridges (2006, pp. 132-133) énonce que trois grandes raisons permettent d'expliquer le vide qui sépare l'ancienne vie de la nouvelle. La première est « *un processus de transformation qui essentiellement est un processus de mort et de renaissance et non un processus de modification mécanique* ». La seconde est un vide qui sépare l'ancienne vie de la nouvelle qu'il nomme *désintégration-réintégration* comme source de renouvellement. Puis finalement la dernière explication suggère que ce vide offre un recul suffisant qui transforme le regard sur les événements quotidiens qui paraissent vidés de toute substance, la réalité que l'on croyait jusqu'alors prend la forme d'illusions démasquées.

Voilà donc qu'en ce printemps de 2011, je me retrouve dans une posture qui impose du renouvellement. Je me sens fortement affecté, Je suis désorienté et je baigne dans un

monde rempli de vide. Fort de mes nouvelles conditions d'emploi qui me permettent de voyager, j'organise un voyage en France en espérant pouvoir m'ouvrir ainsi à de nouveaux possibles, de nouvelles perspectives que je n'aperçois pas dans mon monde connu. En correspondance avec mes alliées, je raconte ainsi la transition que je me vois vivre.

« Je suis dans un passage étroit au sortir d'une caverne. Un étroit couloir sombre, humide et boueux qui oblige le praticien-chercheur que je deviens non seulement à se pencher sur son expérience mais à ramper dedans. Tête baissée, le cou rempli de soumission, à plat ventre dans les immondices de son passé et les reliques de ses habitudes relationnelles. Avancé difficilement sans direction claire, les toiles d'araignées de ces inaccomplis s'étirant sur son visage, je garde la sueur comme seule présence au voyage. Journal de bord, 2010

RAP : Au cours de ce voyage décidé un peu à la dernière minute par l'insistance de certains amis qui connaissent ces passages à vides, je me lance dans un itinéraire à l'image de moi à ce moment. J'organise un voyage sans itinéraire, sans but, sans objectif autre que de me rencontrer autrement. Je quitte pour un mois avec seulement quelques jours au programme et aucune place pour demeurer et échanger. Beaucoup d'amis sont au courant de mon passage en France mais aucun cadre n'organise le tout. Je laisse de la place pour l'émergence et l'imprévisible, ne voulant pas laisser ma peur tout organiser, tout sécuriser.

Je me rends compte dès le début de mon voyage, que je ne suis pas dans une aventure de formation académique mais bien au cœur de ma transformation comme sujet. Une véritable initiation, c'était bien cohérent pour quelqu'un qui allait faire un stage en coaching initiatique. Mes croyances, mes valeurs, mes représentations, mes manières de voir et d'habiter le monde sont profondément mises au défi.

Je me perçois au cœur d'une expérience de transformation où ma perception de la réalité est à la fois déformée, réformée et transformée, m'offrant ainsi un regard agrandi malgré cette sensation d'obscurité envahissante. Je sens mon corps et mon cœur occasionnellement coincés. Comme si j'étais pris dans des culs-de-sacs ou bien dans des trous trop petits. Il me fallait apprendre à attendre. Attendre que passe cette expérience qui m'éprouve et me fait vivre la peur de mourir de claustrophobie. Attendre, et attendre encore que passe cette peur d'être abandonné de tous, même de moi-même. Savoir attendre comme dit si bien François Roustang (Roustang, 2004).

Attendre enfin que la peur laisse place au sens de l'expérience. Attendre encore et encore jusqu'à ce que la Vie me déshabille de mes certitudes. Plus dénudé, je pourrais enfin me faufiler dans ces trous trop petits, pour mes certitudes et mes savoirs imbus d'eux-mêmes. Attendre jusqu'à pouvoir me traverser tout entier et arriver enfin dans mes terres intérieures.

Vient alors l'attente du sens de l'expérience... Une expérience difficile à saisir, difficile à interpréter avec justesse car je suis encore dans les limbes de mes terres intérieures, et ne possède que les anciennes références. Je rentre dans un long temps de maturation pour que ce que je crois voir de mon expérience ne soit plus suffisamment intéressant, afin que je daigne consentir à observer autre chose. Accepter enfin d'accorder mon attention à l'expérience élargie, celle qui inclut l'altérité, l'expérience de l'écoute de ce que la vie veut me dire et non pas l'expérience de ce que je veux que la vie me dise. Je vis alors l'expérience du consentement au réel. Le consentement à mon incarnation et à l'expérience d'une écoute active de moi, des autres, de l'organisation et du monde. Le renouvellement de ma pratique va passer je le conçois bien par ma capacité de voir le réel tel qu'il est et non seulement comme je le veux, l'idéalise ou encore le nie. Saisir le réel sans prédominance. Le libérer de mes intentions pour enfin entrer dans un projet de co-création avec les autres et avec la force vitale qui anime le vivant, mais à partir de ce qui est. La transformation du praticien, le renouvellement de sa pratique comme la production des connaissances à partir de son expérience demande ainsi une extrême vigilance. Je suis en train d'apprendre à douter en permanence de mes représentations de la réalité. J'apprends que je suis capable d'une vision distorsionnée par mon regard, par mes certitudes ou encore par mes attentes et mes désirs.

Je réalise alors l'utopie de chercher à se renouveler soi-même. Je me sens enfin debout au sortir de la caverne. L'expérience de renouvellement me verticalise, me remet debout et me redonne à ma dignité. J'habite une verticalité nouvelle, instinctive, s'étirant dans tous les Sens¹⁴, me permettant alors d'habiter les nouveaux espaces conquis. Je suis en train de découvrir au cœur de cette expérience, que vouloir renouveler sa pratique c'est avant tout, consentir à habiter autrement sa propre verticalité dans un ciel agrandi. En effet, un des problèmes majeurs que je rencontre dans ce processus, est que certaines compétences et habilités d'avant sont maintenant devenus inutiles pour les rêves et les possibles à venir. J'apprends de plus en plus à vivre le renouvellement. Je deviens ainsi créateur de ma vie au présent. J'apprends à articuler, à marier le temps et l'espace en quête de ma propre verticalité, de la reconnaissance de ma juste place dans mon expérience comme dans le monde. C'est cette inscription au cœur de son expérience qui me permet alors de m'inscrire dans le monde et donc de conquérir mon « horizontalité ». Cette

¹⁴ Sens est ici pris dans sa définition élargie faisant référence tant au Sensible qu'à l'orientation spatiale...

articulation de la verticalité du sujet et de son horizontalité participe à ouvrir tous les possibles pour son devenir.

Bridges souligne que « *Ce n'est qu'après le temps des fins et de la zone neutre qu'un être peut se réinventer* » (Bridges, 2006, p. 147). Dans mon corps, je ressens les signes d'une liberté nouvelle, mieux axée, plus présente à la réalité qui se pointe à moi. Je me sens de l'autre côté de mon passage. Je crois me reconnaître dans ce que nomme Jean Yves Leloup en ces termes :

Le trou de l'Être est le lieu d'un passage dont il ne s'attarde pas à définir l'essence- (L'essence du trou !). Pourtant nul ne saurait en nier les effets : quand on y est passé on n'est plus du tout le même tout en demeurant selon les apparences exactement semblable. Les définitions de l'homme et de ses absolus en viennent à manquer. Sa vie désormais s'organise autour de ce manque. Comme on a pu dire du sage que c'est celui à qui la sagesse manque (L'imbécile, lui ne manque de rien), le mystique c'est celui à qui l'Être manque (le religieux, lui ne manque pas d'Êtres plus ou moins bien déifiés), et en cela n'est-il pas le plus propre de l'homme : un Êtant à qui l'Être manque ? (Leloup J.-Y. , 1994, p. 11)

4.5. LE RETOUR À L'ÉQUILIBRE, L'HOMÉOSTASIE OU GAGNER EN SANTÉ!

Je découvre que l'accompagnateur que je suis, celui qui accompagne ma propre vie, celle des autres comme la vie organisationnelle est de moins en moins préoccupé de faire ce qu'il veut. Il désire davantage prendre soin de l'Être comme la voie d'un équilibre à retrouver. Pour cela, je comprends qu'il faut vraiment apprendre à suspendre ce que je sais, ce que je vaud et ce que je crois pour laisser émerger ce qui participe à prendre soin de la vie autant dedans que dehors.

«Attendre, attendre et écouter, voilà un changement dans ma pratique. Attendre dans la bienveillance de ma vie, attendre que mon égo renonce à ce qu'il croit être essentiel à mon bonheur, pour que ce qui ne peut cohabiter avec lui sonne à ma porte, à mon monde». Journal de bord 2011

RAP : je reconnais ici, vraiment un changement de pratique, un changement de regard et d'attitude face à la vie, ma vie. Par l'**attente active**, ou l'on rejoint l'attitude de

neutralité active que préconise Danis Bois. Je m'offre ainsi, la possibilité d'entrevoir un avenir nouveau. Je m'offre alors les conditions pour que les inaccomplis deviennent des promesses et que l'intérieur change pour que l'extérieur advienne aussi comme le propose la théorie initiatique.

Dans cette posture radicalement neuve, je vis un retournement de situation. La vie devient beaucoup plus abondante, beaucoup plus généreuse que tout ce que j'aurais pu concevoir. Je me sens verticalement neuf et horizontalement assumé.

À la sortie de mon point d'appui, je vois bien que prendre soin de moi est une voie gagnante qui permet de mieux prendre soin des autres et de mon organisation. Toute ma posture identitaire et relationnelle vient de se renverser totalement. J'arrive dans une vie élargie, dans une vision plus vaste du monde, de l'autre et de moi ainsi que de la vie... J'arrive dans un monde où il y a de plus en plus de place pour moi comme pour les autres. D'autant plus que je ne cède plus à la tentation de laisser mes peurs tout contrôler, tout organiser pour que supposément l'autre ne manque de rien. J'ai appris à articuler le savoir attendre, le savoir laisser agir et le savoir me laisser faire. Journal de bord 2011

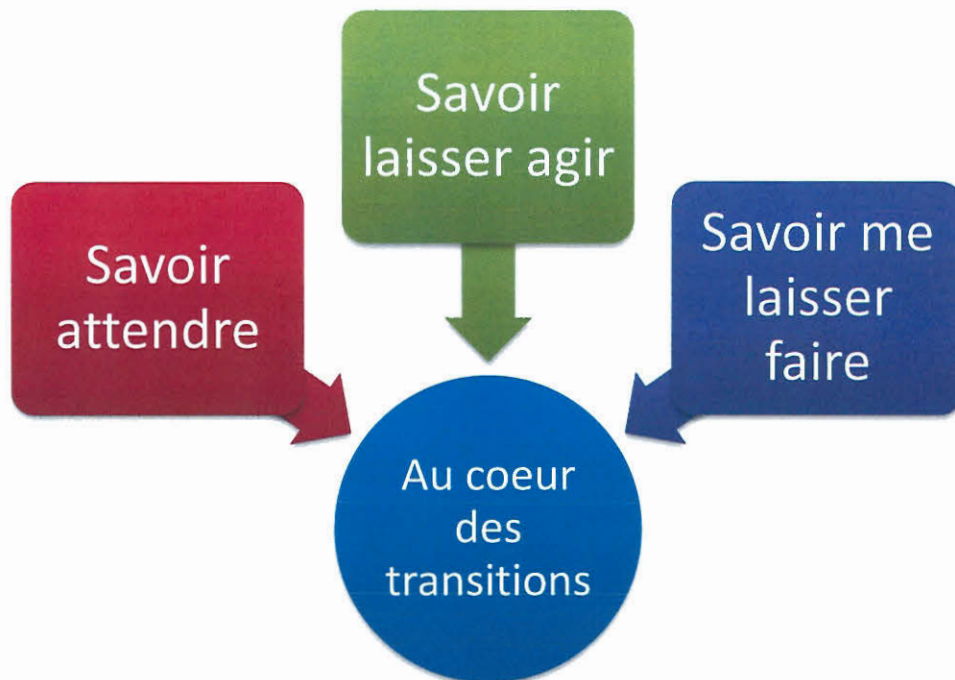


Figure 3 : Quelques attitudes essentielles dans la gestion des transitions.

La supervision de Daniel Grosjean dans le cadre de mon stage, a profondément soutenu cette immense et profonde transition. J'ai été introduit aux pratiques et théories du coaching initiatique. Mais surtout, j'ai généreusement pu en vivre l'expérience moi-même comme coaché. Cette expérience aura participé à accélérer mon processus de compréhension de l'expérience que j'étais en train de vivre depuis quelques mois déjà. J'ai découvert sous sa guidance une façon radicalement neuve d'entrevoir le présent comme l'expression de mes choix à venir. Je commence ainsi à saisir quelque chose de l'ordre du concept d'advenir développé par Danis Bois (2009, pp. 6-15) où les réponses à ce qui nous arrive se trouvent dans le futur et non dans le passé. Une posture où le futur représente l'espace-temps d'où arrivent les idées et que le corps présente l'expression de cette réalité. Je comprends mieux, avec les informations nouvelles de ma vie pourquoi j'ai fait les choix de poursuivre tant d'orientations diverses dans ma vie, pour quelles raisons je ne me contente pas d'un métier pour être heureux.

Je ne suis pas encore assez loin de ce récit pour avoir la distance nécessaire mais je peux quand même identifier quelques éléments qui ont soutenu ce parcours de transformation personnelle et de renouvellement de ma pratique d'accompagnement du changement dans les organisations.

Quelques conditions ont été pour moi très gagnantes. Je soulignerais en premier lieu le choix de faire une recherche à la maîtrise en études des pratiques psychosociales. J'osais ainsi m'engager dans un processus de formation et de recherche impliquée et impliquante. Je devais faire ce processus accompagné par les formateurs, par un groupe de pairs, mais surtout en connivence avec un groupe d'alliés, qui a comme contrat un accompagnement mutuel des sphères existentielles, théoriques et pratiques dans tout le processus de la maîtrise voir au-delà, je l'espère. Avec mes alliés, j'ai vu se transformer mon rapport à la communication et à la relation. Il y aussi tout mon rapport à la vulnérabilité, à l'implication et à une parole à la première personne qui assume ma posture de sujet avant mon expertise professionnelle. Ce processus d'individuation a participé à me permettre d'apprendre à changer de posture dans mes liens. J'ai appris à partager, à demander de l'aide, à me faire

coacher, me faire accompagner moi-même et ainsi sortir de ma posture habituelle d'être toujours celui qui supporte les autres. Paradoxalement, c'est en apprenant la réceptivité, en apprivoisant cette nouvelle posture qui consiste à me laisser accompagner que j'ai le plus appris, à écouter et à accueillir les idées des autres et à m'y appuyer pour accompagner ma vie, un apprentissage de la confiance. J'ai appris également à suspendre le connu, à me poser en point d'appui et à attendre au cœur de mes enjeux que les choses bougent, que la peur passe, que les idées nouvelles et les nouveaux possibles émergent d'un lieu vraiment neuf. Un exemple très signifiant pour moi bien qu'anecdotique est le renversement du sens que j'ai toujours prêté à l'expression « *la descente aux enfers* ». Je l'ai utilisé à plusieurs reprises dans mon mémoire, lui rattachant la difficile descente intérieure à la récupération de mes ombres et de mes inaccomplis. Mais ce n'est que très récemment dans une conférence de Jean-Yves Leloup (2013) sur les visions anthropologiques de l'au-delà que j'ai acquis la certitude que la seule bonne raison pour laquelle on accepte de « *descendre aux enfers* » c'est par amour! Par Amour de ce qui demeure dans les enfers de nous-même afin de le ramener dans le monde, au jour. Ce retournement me représente radicalement changé dans ma propre transformation identitaire vers le retour à équilibre personnel.

C'est seulement quand on réussit à suspendre que j'ai constaté que l'on passe réellement de la transformation de soi au renouvellement des pratiques dans l'organisation, la troisième étape que propose Senge et Scharmer dans la théorie en U. Les prises de conscience (liberté) ne suffisent pas, il faut faire des choix (dignité), prendre des décisions (responsabilités), se mettre en mouvement (immortalité), poser des actions et oser faire différemment (personnalité), de manière inédite (*liberté–dignité–responsabilité–immortalité–personnalité*) issus de la pensée de Zundel (1997, p. 58)). Je sens que les changements sont intégrés à partir du moment où la pensée, la parole, les actions et les interactions se suivent dans une certaine cohérence. C'est pour cela que je parle d'oser faire autrement. C'est ce courage, cette audace qui permettent d'impulser des changements dans des relations, des équipes, des familles et des organisations. Bref, dans tous les systèmes où évoluent les sujets en transformation. L'enjeu premier ici a consisté à me permettre de me réapproprier mon autorité sur ma vie, devenir auteur et acteur dans ma propre vie et dans

mon monde. Le chapitre suivant va nous permettre d'observer l'incidence de tout ce processus sur la vie organisationnelle dans mon milieu de travail. Pour documenter cette partie de ma recherche, je m'appuierai également sur les points de vue de mes collègues, à propos de notre parcours organisationnel.

CHAPITRE 5

RÉCIT DE PRATIQUE

5. RÉCIT DE PRATIQUE

Les impacts de ma transformation personnelle et du renouvellement de ma pratique. Qu'en disent les co-chercheurs ?

Il n'y a pas de plus grande joie que de connaître quelqu'un qui voit le même monde que nous. C'est apprendre que l'on n'était pas fou. (Christian Bobin)

La maîtrise en étude des pratiques psychosociales vise, comme je l'ai déjà mentionné, non seulement la production des connaissances mais aussi et surtout le renouvellement des pratiques. Ce type de renouvellement est évidemment le fruit de la transformation du praticien. Ce chapitre voudrait donc présenter le chemin de renouvellement de ma pratique d'accompagnement en milieu organisationnel. Pour ce faire, j'ai demandé à mes collègues concernés par le processus de renouvellement des pratiques au sein de l'organisation de bien vouloir agir comme co-chercheurs dans cette recherche. Ils ont donc été invités à répondre de manière volontaire à un questionnaire semi-structuré¹⁵ que je leur ai soumis. J'avais besoin d'avoir accès à leur expérience et à leur vision du processus de développement organisationnels que je pilote depuis 2008. J'avais besoin de voir leurs perceptions et de les mettre en dialogue avec les miennes pour savoir si je lis

¹⁵ Le lecteur trouvera ce questionnaire en annexe de ce mémoire

notre réalité organisationnelle de manière juste. La validité de toute recherche subjective comme l'enseigne les spécialistes en recherche qualitative dépend de la capacité du chercheur d'instaurer des dynamiques d'échanges intersubjectifs (Paillé & Mucchielli, 2008). Le questionnaire que je leur avais donné leur permettait de revisiter leurs propres expériences sur les changements organisationnels des dernières années, mais plus spécifiquement de l'année 2010-2011. Ce questionnaire semi-ouvert (annexe 1) abordait plusieurs thèmes concernant leur perception des événements ainsi que les moments et les actes fondateurs dans notre processus de changement organisationnel. Il a été proposé aux membres de la direction ainsi qu'aux représentants de différents niveaux dans l'entreprise. Sans vouloir faire un récit exhaustif de toute notre démarche, je me propose dans ce chapitre de m'appuyer sur certains moments clés qui reviennent constamment dans les récits de mes co-chercheurs, pour donner des précisions concernant les événements auxquels mes co-chercheurs font référence.

5.1. CROISEMENTS DE REGARDS AUTOUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Je voudrais souligner en débutant ce chapitre, que depuis 2008, sous mon impulsion et suite à l'engagement du directeur général de l'entreprise, nous avons voulu donner une chance à une nouvelle manière de voir la gestion de notre organisation. Lui et moi, nous nous sommes ainsi engagés dans un processus de développement organisationnel pour ne pas dire de mutation qui avait comme but principal d'articuler de manière féconde, l'humanisation des services, l'amélioration de la dynamique de communication et le raffermissement de la rentabilité. J'ai donc initié un projet d'humanisation qui a été adopté par l'ensemble des membres de l'organisation comme une priorité. Pour ce faire, j'ai organisé avec la direction des ressources humaines, un processus de consultation de la satisfaction des employés sous forme d'enquête-feedback en vue de soutenir ce projet et de mobiliser l'ensemble des employés dans l'orientation de celui-ci. A la suite de ce sondage

six grands thèmes¹⁶ ont été travaillés au sein de la corporation soit : l'ambiance, la reconnaissance, la communication, les conditions de travail, les valeurs ainsi que l'organisation du travail. Le résultat de cette mobilisation des membres a transformé aussi la manière de décider les grandes orientations pour l'entreprise. Les choix organisationnels ont alors été de plus en plus concertés en tenant compte non seulement des orientations mais aussi des membres. Ainsi, suite à ces changements, j'ai piloté l'élaboration d'un plan stratégique de l'organisation auquel j'ai tenu à faire participer le maximum des membres de l'entreprise (la moitié). Ces changements de postures se sont aussi traduits par des modifications structurales qui demeurent toujours en 2014.

Suite à l'élaboration du plan stratégique de 2009-2010, nous avons créé des équipes autogérées à l'échelle de toute l'organisation.

En effet, au fur et à mesure que nous avançons comme organisation, nos actes ont des impacts majeurs sur le climat de travail, sur l'organisation du travail et sur la rentabilité. Je voudrais à cette étape m'appuyer sur les propos de mes collègues pour présenter notre perception collective de ces impacts. Dans le questionnaire que je leur ai soumis, je voulais savoir à quels signes ils reconnaissent les changements. À la lecture de leurs réponses, j'ai identifiés trois thèmes récurrents qui signent leurs visions des transformations qui ont eu lieu dans notre organisation. À savoir : les enjeux de communication, le changement de leadership et ses effets sur le confort dans le travail d'équipe voire même sur le sentiment d'appartenance, ainsi que les indices de rentabilité.

5.2. ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS :

5.2.1. Apprendre à faciliter la communication

¹⁶ Les fiches explicatives produites pendant le projet des six grands thèmes ont été ajoutés en annexe.

Le défi d'accompagner le processus d'humanisation dans notre organisation m'a exigé de m'outiller et de me faire coacher pour penser des stratégies de mises en place des changements que nous souhaitions voir au sein de l'entreprise.

5.2.1.1. Apprendre à négocier un contrat de communication

« *Qui parle à qui ? Pour dire quoi à qui ? Pourquoi ? Comment et à quel moment ?* »

Dans l'optique d'accompagner le processus de changement, j'ai suggéré la création d'un comité de gestion¹⁷ qui se réunit aux deux semaines pour suivre et orienter les actions dans l'organisation. Je suis ainsi devenu l'animateur des rencontres de ce comité. Pour me préparer à animer la réunion de comité de gestion du mois de novembre 2010, j'ai beaucoup lu. Ma rencontre avec l'œuvre de *Rodolphe Ghiglione*¹⁸, m'a permis de me familiariser avec l'importance d'avoir un **contrat de communication** clair. Je me suis alors mis au défi de travailler à instaurer cette pratique dans notre organisation. Avoir un contrat de communication qui encadre nos espaces de communication devait à mon avis assainir certaines difficultés communicationnelles que j'observe dans nos équipes. Pour Rodolphe Ghiglione (1986), l'homme communiquant doit savoir adapter ses outils de communication à qui il est et au contexte dans lequel il évolue. Il doit ainsi avoir une idée claire à propos de l'ensemble des savoirs partagés avec son interlocuteur et au sujet des enjeux et objectifs de leur dialogue. Je comprenais ainsi que pour avoir accès à l'ensemble de ces savoirs, cela suppose qu'on clarifie (par opposition au caractère implicite) quatre points importants. À

¹⁷ Les membres du comité de gestion sont le directeur général (D.G.), le directeur des opérations (D.O.), la directrice des ressources humaines (DRH), la directrice des finances (CMA) et le responsable du développement organisationnel (M-A)

¹⁸ Rodolphe Ghiglione (1941 - 1999) est un psychologue français qui fut le fondateur et le directeur du Groupe de Recherche sur la Parole (GRP), laboratoire de recherche en psychologie sociale de l'Université Paris 8. Il élabore la théorie du Contrat de communication notant qu'il s'exprime dans le fait que tout sujet communiquant tisse souvent à son insu avec son interlocuteur réel ou potentiel un système de règles latentes qui spécifient la communication et en gèrent le déroulement"

savoir : établir clairement le contrat de communication¹⁹, s'interroger sur la finalité des échanges, sur l'identité des partenaires, ainsi que sur les propos et le dispositif de communication (Ghiglione, 1986).

Mon enjeu comme porteur du dossier d'humanisation dans l'organisation et comme animateur du comité de gestion, consistait à transférer ce que j'apprenais dans mon contexte professionnel, sans trop tarder. Je savais que c'est en prenant le risque d'oser faire ce que je comprends que j'allais donner une chance à nos projets de voir le jour. J'ai ainsi pris la décision de proposer aux membres du comité une manière de faire. J'avais des stratégies pédagogiques qui se sont avérées très porteuses pour moi. J'expliquais ainsi à mes collègues, la nécessité de nous entendre sur la finalité de nos échanges, sur le but que nous poursuivons dans cette réunion. Il nous devenait ainsi utile de nous entendre sur l'objectif de la conversation et les enjeux reliés à nos discussions. Dans nos prises de paroles, la personne qui parle doit savoir s'il veut informer, éclaircir, orienter, convaincre, décider ou faire de la médiation. Je précisais ainsi qu'il est important que la personne qui prend parole puisse exprimer l'objectif qu'elle poursuit afin que ses interlocuteurs soient informés du but qu'il souhaite atteindre au bout de la conversation. La prise de conscience des intentions poursuivies permet de réguler la discussion en cours d'interaction. La deuxième dimension à laquelle je voulais absolument veiller dans ce processus et souligner dans ce contrat, consistait à ne pas laisser s'évaporer l'importance de s'identifier comme intervenant dans la conversation. Le contexte détermine les co-identités²⁰ (Snoeckx, 2011, pp. 1-12) : qui parle et s'adresse aux autres dans une co-identité déterminée. Qui dans moi parle à qui ? (le DG, ou le père de famille ?, la DRH ou la petite fille blessée par une situation passé ?). Aussi, il faut savoir à qui on s'adresse dans nos prises de paroles. (Le DG ou le père de famille ? Ma collègue ou la petite fille blessée ?) Le contrat de communication doit également clarifier l'objet de la discussion. De quoi je parle ? Mon

¹⁹ Le contrat de communication est en annexe

²⁰ Les théories sociologiques soulignent ainsi qu'une des finalités stratégiques essentielles pour l'acteur est la reconnaissance de son existence dans le système social. Cela implique à la fois que le système lui reconnaisse son appartenance, une place spécifique, et que la personne ressente subjectivement cette reconnaissance. Se dessinent des échanges, des mouvements, entre les identités prescrites et/ou assignées et les identités acceptées et/ou revendiquées

propos est-il clair ? Réalise-t-il mes intentions ? Puis-je être plus précis dans mes mots pour que ma pensée soit entendue au plus proche de ce que je veux dire et ainsi diminuer les malentendus ? Finalement comme dernier critère, le contrat de communication doit tenir compte du contexte dans lequel se déroulent les échanges. Ces différentes dimensions participent à préciser les règles de la conversation. Les règles de communication doivent ainsi être clarifiées, tout comme les règles de collaboration et celles qui régissent les processus décisionnels.

Une autre dimension sur laquelle, il me semble essentiel de veiller est la question de la confiance qui autorise un climat d'expression libre. J'ai donc insisté auprès de mes collègues pour qu'on veille ensemble à créer des conditions qui favorisent la liberté de parole. Fort de mon expérience d'une parole libre dans mon groupe d'alliés, je savais qu'il était possible de travailler à créer des conditions de confiance pour libérer notre parole singulière et collective. Tout dans ce contexte peut être dit, même, ce qui est alors impensable à ce moment, même des éléments qui font partie de nos jugements. Ce qui est, ou sera dit, peut ne pas être juste ou pertinent, peu importe ! Je savais aussi, que le non-dit est plus nuisible pour les relations que ce qui est dit, je me rappelle trop bien les difficultés, mes propres descentes aux enfers, que je rencontre dans moi, dans mon rapport au monde qui demande à se dire et qui une fois dites soulagent et déplacent ma pensée. Nous sommes tous biens conscients qu'il est alors fort probable que tout ne sera pas exact mais, pour y arriver, l'on doit tous s'engager à écouter, être curieux de la pensée de l'autre. Nous devons aussi, comme groupe, s'engager à adopter une posture qui permet de discuter des propos sans jamais remettre en doute l'honnêteté de la personne qui l'exprime, en faisant confiance, en ayant tous intérêt à ce que les choses avancent. Faire en sorte de nous rappeler que nous avons un objectif commun qui justifie notre présence dans un même lieu.

Libérer la parole, la communication, les liens en contexte organisationnel n'est pas chose facile. En effet, dans nos organisations, il est d'usage de séparer la vie personnelle de la vie professionnelle, le public du privé et l'intime du socio-professionnel. Or, pour créer la confiance, la personne a besoin d'être considérée dans sa globalité. Sans pour autant les

confondre (Snoeckx, 2011). Les différentes dimensions constitutives de son identité doivent-être prises en compte. Ce qui n'est, ni usuel, ni politiquement acceptable.

On peut comprendre ainsi ce qui rend difficile l'accès à une parole libre au cœur de nos organisations. Malgré les peurs et les contraintes, notre contrat de communication a été adopté. Nous avons consenti collectivement à expérimenter pour voir ce que cela peut nous apporter. Ce contrat a donc été rapidement appliqué dans cette rencontre et dans toutes les autres subséquentes. Je reçu ainsi le mandat de veiller à la liberté de parole dans le groupe. J'ouvre toutes mes réunions du comité de gestion avec cette phrase : « *Bonjour à tous, maintenant la parole est libre !* » À cette même rencontre, une anecdote nous a permis de mesurer le niveau de confiance immédiatement acquis. Pour la toute première fois depuis l'ouverture de l'organisation, huit ans auparavant, le directeur général nous demandait de l'appeler par son prénom. Nous avons tous pu constater que ce simple geste avait de gros impacts sur le climat de convivialité car il était symboliquement très chargé. Je vois rétrospectivement, à quel point mes propositions auraient pu générer plus de résistance que ce qui a été. Les conditions qui ont permis la facilitation de la mise en place de ce processus seront à identifier avec plus de précision au bout de ce travail.

À propos des résistances dans les organisations, Daniel Grosjean (2006), nous propose de les observer avant tout comme :

Des protections que nous érigeons contre le danger, et en particulier celui de nous perdre, elles sont des indicateurs pour ajuster le rythme et les conditions du changement. ... les résistances sont souvent un passage nécessaire avant la délivrance. (Grosjean & Sauzède, 2006, p. 124)

Grosjean nous invite, par ailleurs, à voir les résistances comme une mise en œuvre pour maintenir le connu et les habitudes même lorsque ceux-ci sont insupportables. Il faut dire aussi, que lorsque les gens veulent changer les choses, ils sont davantage prêts à prendre des risques.

Il est maintenant possible d'apercevoir que les conditions de communications établies dans ce contrat de communication ont définitivement permis de traverser une résistance

organisationnelle majeure en place depuis longtemps. Une co-chercheuse témoigne des changements qui ont eu lieu dans l'entreprise au cours de la dernière année en ces termes :

« L'amélioration de la qualité de la communication entre nous est vraiment un signe de changement. Quand nous avons créé le comité de gestion en août 2010, cela a créé des changements majeurs. J'ai observé également de grandes transformations dans nos communications lors de l'instauration du contrat de communication en octobre 2010. »
(CMA)

Cette participante note une nette amélioration dans le travail d'équipe et dans le climat au travail. Notamment au sein du comité de gestion. Elle dit aussi vivre un plus grand sentiment d'appartenance et de sécurité dans son équipe :

« Je ne sens plus d'exclusion dans cette équipe alors que je n'avais pas ce sentiment auparavant. Je crois vraiment être mieux comprise maintenant. » (CMA)

On voit bien que pour mes collègues, les outils utilisés tout comme le processus lui-même ont été probants. La même personne continue ses remarques à propos du climat de confiance en disant :

« Un autre signe parlant pour moi est, bien qu'il n'est pas évident à mesurer, ce constat selon lequel je suis à l'aise maintenant de dire mon opinion sans peur de représailles. Les échanges entre les gens sont définitivement plus sains. Nous connaissons plus le travail des collègues et je note une meilleure collaboration. Définitivement, l'amélioration du travail d'équipe et inter-équipe est un signe important de changement. C'est une situation vraiment nouvelle pour nous. » (CMA)

Un autre participant à cette recherche note :

« Des changements significatifs dans l'ambiance de travail non seulement dans l'équipe de direction mais aussi dans l'ensemble des équipes. Ce changement est particulièrement imputable à une meilleure communication, une plus grande implication des membres et une meilleure motivation. Les signes sont clairs, j'observe que je me sens moins obligé de marcher sur des œufs lorsqu'il y a des situations difficile à gérer » (D.G.)

Les commentaires de mes collègues viennent corroborer les propos de Snoeckx parlant de l'importance de tenir en compte toutes les co-identités personnelles ou ces différentes facettes d'eux-mêmes pour prétendre atteindre la confiance nécessaire à la communication :

À trop se focaliser sur les contenus, il arrive souvent que la dimension personnelle de l'étudiant soit occultée. Et pourtant, c'est cette dimension qui peut faire obstacle, aux transformations que provoque une formation professionnelle. Ainsi, il me paraît essentiel et légitime de travailler le rapport à soi dans la formation au métier d'enseignant, comme dans tout métier de l'humain. Travailler le rapport à soi implique un cadre contractuel, des conditions éthiques qui sont autant des formes nécessaires à l'exercice de la profession enseignante. (Snoeckx, 2011)

5.2.2. Améliorer l'efficacité et les processus décisionnels

Comme je l'ai déjà mentionné, transformer la communication dans un système humain a des impacts sur l'humanisation des services. En effet, cela contribue à améliorer le climat de travail, le bien-être des employés au travail, mais aussi et surtout l'efficacité des équipes et des processus décisionnels. Le Directeur Général de l'organisation a participé à notre recherche et il témoigne en ces termes de notre aventure commune :

« Notre efficacité décisionnelle collective s'est accrue ainsi que le partage de nos responsabilités ce qui a été ressenti jusqu'au niveau du président du conseil d'administration de l'organisme » (D.G.)

La directrice des ressources humaines abonde dans le même sens :

« Je crois qu'il y a eu du changement dans plusieurs niveaux dans l'entreprise. Je note que les prises de décision se font plus rapidement et plus facilement. Ce processus a également permis de créer des conditions pour régler des conflits plus rapidement et nettement plus efficacement. J'observe aussi une hausse de mobilisation pour certains employés. » (DRH)

Cette notion de prise de décision a été aussi abordée clairement par le directeur des opérations du moment. Il note aussi une plus grande concertation dans l'organisation.

« Je vois qu'il y a eu des changements par des prises de décisions claires et orientées. Ainsi que par des orientations concertées auprès de la direction et de l'équipe de gestion. Au début, le changement a plus été perçu au niveau de l'équipe de gestion avec la prise de position et d'orientation. Aujourd'hui, ces changements sont présents à tous les niveaux, tant à l'opération dans les laboratoires que dans l'administration. » (DO)

Quelques professionnels qui ont été approchés au cours de cette recherche mentionnent au même titre que le directeur des opérations qui était en place en 2010, stipulait le changement d'attitude pour l'ensemble des employés.

« On observe un changement de comportements, d'attitudes et plus de propositions de nouvelles idées par effet d'entraînement. Je vois bien qu'il y a plus de risques pris par les individus et par l'organisation. Ces changements se voient à tous les niveaux hiérarchiques. » (PVT, PMP, DO)

Une autre dimension soulignée par les participants à cette recherche concerne l'avènement des équipes autogérées. Cette nouvelle façon de faire a permis de mettre fin à une dynamique opaque et enfermée dans les différentes équipes. La collaboration inter-équipe est plus facile actuellement. En bout de ligne, soulignons que plusieurs membres de notre organisation, en l'occurrence le Directeur Général et le comptable, confirment que l'amélioration de la communication a eu des effets directs sur l'efficacité et la rentabilité. Cela s'exprime jusque dans les résultats financiers ce qui corrobore la vision initiative de Grosjean et d'un retour à un équilibre.

5.3. LES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES

Accompagner le changement c'est aussi consentir à la modification de l'organisation du travail. La création des équipes autogérées dans l'organisation fut un des impacts majeurs de la planification stratégique de 2010. Les gestionnaires de notre organisation étaient placés face au défi de réorganiser le travail en vue d'alléger la tâche devenue trop

grande des superviseurs, c'est ainsi qu'est née l'idée de créer des équipes autogérées. Dans le cadre théorique du coaching initiatique de Grosjean (Grosjean & Sauzède, 2006), changer ce n'est pas modifier partiellement notre manière de faire pour en faire 10 ou 20 % de plus, mais c'est de se réinventer comme équipe pour faire 100 % de plus ! Dans un organigramme hiérarchique plutôt horizontal comme celui que nous possédions, certains directeurs avaient plus de dix personnes à gérer directement alors que plusieurs professionnels ne géraient aucune personne dans une organisation d'à peine quarante membres.²¹ Le constat était évident pour tous, les tâches de supervision ne permettaient plus un rendement efficace, et essoufflaient les principaux superviseurs. Ces tâches étant devenues beaucoup trop importantes pour certains. Une réorganisation s'imposait donc, pour rééquilibrer le travail. Dans cette rencontre de janvier 2010, la DRH a alors proposé d'organiser des équipes de travail qui rassemblaient les mêmes fonctions afin d'augmenter la cohésion et ainsi permettre de s'organiser et de se gérer de manière plus autonome. Cette restructuration avait d'abord l'objectif de diminuer le temps alloué à la supervision individuelle directe et de le remplacer par un temps de supervision de groupe. Ces propositions demandaient non seulement la création d'équipes multidisciplinaires mais aussi l'invention d'une nouvelle manière de réguler les différents processus décisionnels à l'intérieur des équipes et entre les équipes. Sans jamais faire disparaître les différents niveaux hiérarchiques individuels, il y a eu la création de quatre équipes distinctes, l'une représentant la recherche et le développement, une autre l'administration et les services, l'autre les processus de qualité et de contrôle et finalement une quatrième qui intégrait le développement des affaires et le développement international. Ces quatre équipes étant elles-mêmes supervisées par la haute direction. Ce changement permettait de diminuer le temps de supervision et favorisait aussi la rapidité, la simultanéité et la cohérence de la communication dans toutes les équipes. Ce mode transitionnel a été efficace mais il a rapidement été amélioré l'année suivante. En 2011, dans le but cette fois de diminuer la charge de travail de supervision, il était souhaitable de transférer les responsabilités de coordination des activités et d'inter-coordination entre les équipes.

²¹ En annexe nous retrouvons l'évolution de l'organisation via les différents organigrammes de 2008 à 2013.

Depuis janvier 2011, la poursuite de la transition vers de véritables équipes autogérées a permis de réajuster des modes d'action et de supervision. Afin de répondre de plus en plus à une meilleure efficacité en lien avec le travail concerté de l'équipe de gestion, d'autres changements ont été proposés et acceptés. La réorganisation présente maintenant deux grandes équipes de travail, l'une composée par le personnel responsable de la recherche du développement et de la qualité, alors que l'autre équipe regroupe le personnel administratif et des services. Nous avons lors de ce travail de planification stratégique annuel prévu aussi que pour le fonctionnement inter-équipes, une structure de trois grands comités, rassemblerait les principaux intervenants afin de définir et de maintenir les orientations corporatives. Les trois comités gravitant autour de ces équipes ont des mandats d'orientation et de développement. Un comité de recherche et développement permet d'orienter les efforts présents et futurs dans des créneaux de recherche et de planification des activités et des ressources matérielles nécessaires au maintien de l'expertise et de l'excellence. Un comité d'orientation stratégique, de développement et de suivi des affaires rassemble les intervenants, qui, de près ou de loin dans l'entreprise, travaillent avec les clients et partenaires afin d'établir des stratégies concertées pour la vente des services et le maintien des axes porteurs dans l'industrie en accord avec notre mission d'entreprise.

Finalement un comité coordination des opérations permet de répondre aux différentes demandes opérationnelles dans toute l'entreprise. Bien que chaque équipe ou comité soit autonome, les interrelations sont omniprésentes. Chaque équipe et comité a développé son propre modèle de travail et établit son modèle de supervision. La supervision générale de tous ces groupes (comités et équipes) est réalisée par le comité de gestion. La structure proposée depuis l'année 2011 ne présente plus de supervision individuelle, tout est géré en équipe de travail et supervisé en équipe de travail. La transformation de ce mode organisationnel a eu d'heureuses répercussions dans de nombreux secteurs de l'entreprise.

L'année 2011, a été une année de transition importante qui a permis de nombreux avancements. Des avancements principalement dans le mode de coordination et de gestion

à l'intérieur des équipes. La participation des équipiers à la résolution de toutes les dynamiques relationnelles et administratives a permis la cohésion et la création d'un mode consultatif nouveau où l'opinion de chacun est pris en compte. Un mode plus démocratique, qui laisse place à plus de discussion et plus de communication. Il est facile de retracer le même chemin qui a été parcouru par le comité de gestion l'année précédente. Un passage obligé pour changer les structures hiérarchiques décisionnelles en de nouvelles manières de diriger.

5.3.1. La question de l'évaluation des employés.

Cette transformation organisationnelle a obligé la refonte des modes d'évaluation individuelle de performance annuelle. Depuis le début de l'existence de l'entreprise, les évaluations individuelles annuelles étaient réalisées entre le superviseur immédiat et l'employé, et le résultat de l'évaluation confirmait l'accès ou non à une prime de performance. En transformant la structure et l'organisation du travail vers un modèle d'équipe autogérée, le besoin de reconnaître le travail d'équipe lors de l'évaluation est devenu nécessaire.

Entamé en 2010 et raffiné en 2011 lors de notre deuxième planification stratégique, l'organisation des équipes a permis la mise en place d'objectifs d'équipes. En janvier 2011, des objectifs d'équipe spécifiques touchant tous les aspects du mandat du travail ont été élaborés. Ces différents objectifs permettent d'axer les efforts de tous, dans toutes les équipes et comités vers l'objectif commun de l'entreprise. Cette manière d'orienter les actions de tous devait aussi se refléter dans l'évaluation de la performance annuelle. C'est dans cette perspective qu'en mars 2011, un comité de travail sur l'évaluation a été constitué pour formuler des recommandations au comité de gestion afin de trouver une formule qui permettrait d'évaluer l'ensemble des efforts, ceux individuels mais aussi ceux qui relèvent de la cohésion d'équipe. Les propositions adoptées par l'organisation à l'issue du travail de

ce comité, ont transformé l'évaluation de performance annuelle individuelle en une estimation mixte. L'évaluation individuelle était essentiellement un exercice d'appréciation de la performance des tâches et attitudes réalisée entre le superviseur et son employé. L'évaluation mixte adoptée présente maintenant une attribution relative à trois grandes performances soit : l'une équivalente à 20% qui est attribuée à la performance individuelle, 40% attribuée à la performance de l'équipe et 40% à celle de l'organisation. Cette réalisation organisationnelle est en soit une preuve vivante d'une volonté commune de transformer nos processus vers l'atteinte d'objectifs communs.

Ces différentes transformations organisationnelles interagissent énormément sur les modes relationnels dans l'organisation. Les changements hiérarchiques et structurels des modes de supervision, de gestion et de supervision sont, selon moi, des preuves très éloquents de notre capacité à communiquer et à se transformer comme individu de façon singulière mais relèvent aussi d'une maturité dans l'accompagnement de l'organisation par l'organisation. Mathieu citant Margaret Wheatley nous rappelle que :

Si nous pouvions comprendre que cette liberté de se créer, de s'auto-organiser, est aussi essentielle dans nos organisations, nous pourrions travailler avec cette grande force plutôt que de composer avec les conséquences de l'avoir ignoré. On ne peut se soumettre à la volonté de quelqu'un d'autre qu'en abdiquant notre liberté, autrement dit en «faisant le mort». Le sacrifice de la vitalité et de la créativité de l'organisation est le lourd tribut à payer pour les rigidités du système : règles strictes, structures et descriptions de tâches rigides, forte hiérarchisation, etc. (Mathieu, 2002)

Elle souligne aussi que si nous voulons transformer nos organisations :

Nous devons cesser de décrire les tâches et plutôt faciliter les processus. Nous devons devenir maîtres dans l'art de créer des relations, de favoriser la croissance et l'évolution des systèmes. Nous devons développer notre capacité d'écouter, de communiquer (d'apprendre) et de travailler en équipe. (Mathieu, 2002)

Dans un livre récent sur la communication organisationnelle, Nicole Giroux professeure agrégée au département de communication de l'Université de Montréal soutient que de changer la communication est un changement profond et difficile, « *Il ne s'agit pas de changer l'organisation pour changer sa performance, mais plutôt de changer l'ordre de*

l'organisation pour la rendre plus ouverte (Giroux, 2011, p. 199). Selon ses recherches, ce type de processus de changement doit passer par différents stades soit : être révélé, résister, participer et créer. Je mesure à la lecture des propos de Giroux (2011) que ce n'est qu'ensemble, au travers de tous ces processus de planifications stratégiques, que nous avons traversé ces différents stades : être révélé à une forme inefficace de gestion, résister aux changements de structure, participer à réfléchir ensemble, à identifier et laisser mourir des manières de faire désuètes et finalement à créer de nouvelles formes d'être ensemble. Bien que cela soit évident, je tiens à souligner que ce processus de transformation décrit en quatre stades différents par Giroux (2011) est en perpétuel renouvellement. Une fois la séquence complétée, le travail de renouvellement se poursuit, révélant des formes nouvelles d'inefficacité dans notre gestion, redémarrant ainsi un nouveau cycle de transformation de l'organisation.

D'abord au sein de notre comité de gestion, puis maintenant dans l'ensemble des équipes, nous entamons une nouvelle transformation. Après avoir permis, instauré et valorisé le mode consultatif dans chacune de nos décisions dans la création d'un objectif commun. Nous nous inscrivons maintenant dans un mode beaucoup plus directif de l'orientation et la responsabilisation des membres; un retour à un mode décisionnel nécessaire à la rapidité des mouvements du marché économique auquel nous sommes liés. Dans les faits, des mandats précis sont attribués à des individus à l'intérieur des équipes et non plus à des équipes ou des comités. Cette transformation est maintenant nécessaire et possible puisque le projet commun est clair, bien défini, accepté et porté par tous. Bien qu'en étant au cœur de ces transformations, je demeure toutefois très étonné de la rapidité et de la malléabilité que demande le changement, même au cœur d'une organisation.

Giroux (2011) précise aussi dans ses recherches que ce processus ne se réalise que lorsque les chercheurs sont en même temps des praticiens, puisque leur intérêt est à la fois dans la connaissance et l'émancipation. Je m'inscris complètement ici dans cette dynamique, puisque depuis le début de cette aventure, du projet d'humanisation, de l'enquête feedback et de tous les changements orchestrés depuis, beaucoup de pressions ont

été faites pour que nos problématiques organisationnelles soient traitées par des consultants externes. Nous avons toujours comme équipe de gestion à travailler pour demeurer au cœur de nos enjeux, nous responsabilisant de nos problématiques et de nos inaccomplis organisationnels. Ces pressions ont toutefois beaucoup d'échos dans des milieux pressés ou l'attrait du conseil magique des experts fait rage. Il y a dans nos milieux, une pensée magique qui laisse souvent les gestionnaires croire que tout s'organise seul, que tout pourrait se régler tout de suite. Cette approche, nettement plus engageante, a toutefois des résultats beaucoup plus vastes en nombre de liens créés. Nous en avons eu des répercussions jusqu'à l'intérieur de notre conseil d'administration, tout comme nos répondants en ont témoigné. Comme le précise Giroux, ces types de changements communicationnels ont des effets élargis au-delà des membres de l'organisation (Giroux, 2011, p. 203). Cette perspective est intéressante à questionner si l'on désire poursuivre la trace des impacts de cette mesure dans l'organisation.

Finalement, en lien avec l'évènement anecdotique du directeur général qui demande dorénavant de s'adresser à lui par son prénom, les auteurs De Waele, Morval et Sheitoyan, (2001) nous présentent des modes de communication facilitant dans les relations en organisation. Ils suggèrent que certaines conditions peuvent favoriser le processus de relations entre les membres d'une organisation en permettant une meilleure connaissance de soi et des autres. Dans la liste des conditions qu'ils mentionnent vient en tout premier lieu, un « *leadership détendu et qui n'éprouve pas le besoin de se justifier ou de manipuler le pouvoir* » comme étant très important pour le succès d'un processus communicationnel et organisationnel facilitant (De Waele, Morval, & Sheitoyan, 2001, p. 86).

On reconnaît, dans l'exemple de la transformation de la communication personnelle qui s'est joué avec le directeur général, la mise en place de façon inconsciente d'un leadership plus détendu qui a facilité le processus communicationnel au sein des membres de comité de gestion et de l'organisation. Cette consigne d'appeler le D.G. par son prénom a été transposée sous forme de jeu pendant les quatre jours investis à la planification

stratégique de 2011 où les membres nommant monsieur était sanctionné d'un montant pour payer les boissons de fin de journée.

5.3.2 Oser les changements de formes

Dans les propos du D.G., on relève que des indicateurs de rentabilité sont aussi mesurables rapidement. En reliant la théorie initiatique que propose Grosjean (2011), qui nous suggère de voir que l'intérieur est le reflet de l'extérieur et vis-et-versa, je ne peux m'empêcher de remarquer la coïncidence temporelle extrêmement étrange, qu'encore je ne peux expliquer « scientifiquement ». Dans l'histoire de la rentabilité de l'organisation, au mois de juillet 2010, nous étions dans une séquence de quinze mois consécutifs accumulant un déficit. La situation était pour le moins difficile avec un déficit dont on ne savait quand on pourrait se libérer. Cette situation s'annonçait encore plus difficile et la révision du budget à la mi-année prévoyait une perte encore plus importante que prévue au début de l'année. Nous sortions alors d'une année de transition difficile qui n'avait pas permis de dégager d'excédents et rendait nos démarches critiques.

Le mois d'août, le mois de ma démission et de ma réorientation, a vu se stabiliser le budget : autant de revenus que de dépenses. Les mois suivants sans exceptions depuis le changement ont été positifs nous permettant non seulement de terminer l'année sans déficit, mais avec un excédent beaucoup plus haut que nous n'avions jamais eu depuis la création de l'organisation. Un indicateur qui ne ment pas sur l'efficacité de l'organisation mais qui dans les faits est difficilement attribuable à une seule cause. Il est cependant un indicateur de motivation important pour convaincre du bien fondé de la démarche de changement et demeure le principal argument de réussite pour des partenaires.

De 2010 à 2013, des indicateurs de rentabilité interne de l'efficacité de notre travail, mesurant la quantité de revenus (\$) générés par dollar de salaire, s'est accrue de 53%. L'indice absolu annuel de 0.91 en 2009 à grimpé 1.44 en 2013, atteignant pour certain mois, désormais historiques, des niveaux de > 2. Un audit externe a été effectué en 2012

pour la gouverne du ministère des Finances et de l'Économie du Québec, concluant que chaque dollar (1.00\$) d'investissement fait dans notre Centre générerait 1.22\$ de richesse pour l'économie du Québec.

Pendant cette période nous avons pris plusieurs décisions osées : collectivement nous avons diminué de 40h à 37.5h nos semaines de travail en augmentant d'environ 10 % notre salaire annuel, nous avons transformé notre rémunération individuelle, en laissant de côté le bonus individuel à la performance correspondant à un maximum de 5% de la rémunération annuelle pour des bonus d'équipe de 7.5% (maximum) à l'atteinte des objectifs d'équipe et organisationnels. Nous avons aussi créé un fond destiné à l'amélioration des conditions de vie des employés généré à même les surplus réalisés annuellement. Dès la première année d'implantation, plus de 10 000\$ a été remis pour l'amélioration de la qualité de vie.

Daniel Grosjean et son collègue proposent une piste de réflexion pour comprendre en partie la nature de ce changement de cap. Ils nomment cela *Oser l'égarément* en se basant sur l'étymologie du verbe *éduquer* qui signifie « conduire hors de », ces auteurs insistent sur l'importance d'oser habiter des espaces inconnus, des idées inconnues et des concepts inconnus pour trouver de nouveaux chemins en dehors des balises actuelles (Grosjean & Sauzède, 2006, p. 98). Dans leur argumentaire, les auteurs mettent en scène le passage de l'adolescence comme une forme d'égarément qui permet à l'enfant de trouver son identité adulte. Ils proposent aussi un regard de ce qu'on pourrait qualifier d'erreur comme des étapes de productions oubliées qui ont permis d'inventer des colles qui ne collent pas ! Ils nous rappellent l'exemple évoquant des *Post-it*®. Grosjean et Sauzède insistent sur la nécessité de ces formes d'égarément comme des opportunités de changement. Cela n'est certainement pas sans rappeler ma propre transition personnelle où je nomme explicitement l'attente comme voie de renouvellement.

5.4. LES SIGNES DE TRANSFORMATION

Les signes du changement sont surtout perçus au niveau des membres de la direction alors que pour les autres membres, les signes semblent visibles à leur niveau relationnel respectif. Les symptômes traités sont toutefois les mêmes ; diminution du stress et de la désorganisation. On note une augmentation de la communication, de la planification et on voit apparaître un mouvement de proactivité inexistant jusqu'alors dans l'organisation.

Frederick I. Herzberg dans l'ouvrage collectif de Thierry C. Pauchant traitant de la quête de sens dans les organisations, il nous informe que les études menées auprès des employés de grandes entreprises identifient que « *les principaux facteurs de motivations sont leurs propres réalisations, la reconnaissance, la responsabilité, l'avancement et la croissance* » (Herzberg, 1996, p. 183) Il est clair que les paramètres proposés dans l'organisation favorisent la motivation individuelle et par effet d'entraînement la proactivité. La séquence des événements qui se sont déroulés dans l'équipe de direction depuis le départ du directeur en congé de maladie, n'est certainement pas indissociable de l'importance des changements qui sont vécus au sein de l'équipe de direction. Ce premier événement déclencheur d'une série de réorganisations internes a favorisé la crise, ou la tempête comme me le rappelait mon ami. Sa métaphore nous aurait été utile, attendre que le vent de la tempête se calme pour décocher la flèche.

La formation des équipes autogérées lors de la planification stratégique de 2010, a donné un pouvoir de réalisation et de reconnaissance, en même temps qu'une véritable responsabilisation des membres de l'équipe. On rejoint ici les grands facteurs de mobilisation que présente Herzberg plus haut.

Dans le questionnaire de recherche que j'ai soumis à mes collègues, le directeur général exprime sa perception des signes du changement comme suit :

« Je reconnais que je perçois les signes de ce changement surtout au niveau de l'équipe de direction : du comité de gestion. Je vis moins de stress et de problèmes d'organisation et de gestion. Nous sommes beaucoup plus proactifs à développer des opportunités alors que depuis longtemps nous travaillions de manière réactive pour régler des problèmes. Nous travaillons maintenant avec un plan d'action qui va du bas vers le haut et du haut vers le bas. Nous avons aussi développé une approche qui est plus de nature horizontale intégrant des plans d'actions personnels au plans

d'actions des équipes. On observe ce changement depuis environ deux ans et demi ou on a fait le constat des différentes problématiques. Les premières vraies pistes d'améliorations ont été apportées en planification stratégique de 2010 et se sont déployées et renforcées depuis. » (DG)

De manière concertée, il est clair que les principaux signes de changements ont été observés dans la direction, et dans le comportement des acteurs du comité de gestion. Les changements dans le leadership du DG, les changements dans les modes communicationnels, dans les procédures d'interventions au niveau des équipes par la mise en place d'objectifs communs ont grandement changé le mode de réalisation de tâches et la responsabilisation des membres des équipes. La DRH nous rappelle à juste titre, que ces changements sont issus de la crise organisationnelle provoquée par le départ d'un directeur et le manque de ressources pour remplacer ce leader. Dans les différents propos notamment dans ceux de la CMA, les changements dans la communication ont permis de créer un lien et de maintenir une confiance qui favorise la cohésion de l'équipe de direction et de fournir une forme d'assurance que les enjeux individuels ne seront pas le moteur des décisions collectives.

5.4.1. Les impacts, ou les conséquences du changement

Je réalise que les différents changements opérés dans l'organisation sont perçus comme les traces d'une orientation claire, d'un sens partagé et d'une vision commune des enjeux. Je me rapproche ainsi des propos d'Estelle Morin qui traite du sens du travail et de l'existence humaine en qualifiant le sens du travail comme : « *un produit de l'activité humaine* » mais aussi ajoute-t-elle : « *une structure affective formé de trois composantes : la signification, l'orientation et la cohérence* » (Morin, 1996, p. 269). Elle souligne l'importance des trois composantes alors que la *signification* implique d'appréhender et de comprendre l'expérience. Elle soutient que *l'orientation*, suppose un projet, un dessein, une

intention qui dirige les actions du sujet alors que finalement la dernière composante exprime l'intégration des données au champ de conscience du sujet par *la cohérence*.

Les propos de mes collègues reflètent bien ces différentes orientations commençant par la direction générale :

« Je commence à sentir maintenant les effets au niveau de la direction, car l'année de la réflexion et de la mise en place (2010-2011) en était une aussi de suivi serré au niveau de différents responsables par le D.G. On commence à parler de contingence avec un plan de contingence déjà initié au niveau de direction générale et c'est réconfortant jusqu'au niveau de la gouvernance. Je m'occupe de l'essentiel, et je ne vois plus aux petits détails, c'est donc plus fluide. Je peux me sentir beaucoup plus solide et confiant dans les interactions « politiques » autour de l'organisation en restant dans un mode professionnel. Mes journées sont plus rentables, je peux constater que je traite beaucoup plus de dossiers et que ça avance, et non que je « patauge dans de la boue ». Je peux prendre du recul et arriver avec une vue plus claire. C'est encourageant maintenant d'entrer au travail et d'une manière plus sereine. » (DG)

Cette perspective de changement ne se limite pas seulement au niveau de la direction générale mais se retrouve dans toutes les équipes de l'entreprise

« Je sens qu'il y a une nette impression d'enfin aller de l'avant dans une direction unique pour tous, une sincère volonté organisationnelle pour offrir une direction de plus en plus claire, définie et unie. Personnellement, je crois qu'un changement organisationnel passe par une succession de petits (ou gros) changements individuels. Ce qui faisait cruellement défaut depuis plusieurs années, c'était la direction. Donner une direction, une vision, un but commun à quelque trente personnes pour que ceux-ci trouvent un sens à leur travail et se mobilisent pour faire grandir l'organisation. » (DRH).

Mes collègues parleront d'une meilleure orientation (D.O.;P.M.P.;P.V.T), de plus de motivation, et du sentiment de participer réellement aux changements.

Les explications que fournit Morin permettent en réfléchissant à rebours sur les différentes actions posées soit : la création de ces équipes autogérées ; l'organisation des stratégies d'entreprise ; la mise en place de conditions facilitantes en communication, de

mieux comprendre la dynamique qui s'installe dans l'organisation. Ces différents facteurs sont clairement influencés par l'orientation et la cohérence des actions posées dans l'organisation par ses dirigeants. Ici je ne peux passer sous silence le lien direct que j'aperçois avec le projet initial d'humanisation dans l'entreprise proposé en 2008. Il était souhaité de « *Dialoguer pour mieux gérer notre organisation* » en référence aux propos de Varela qui soulignait que : « *Ce n'est pas son habileté à résoudre des problèmes qui rend une organisation intelligente, c'est l'habileté de ses membres à créer un univers de sens partagé, un acte cognitif et interactif qui implique d'écouter ses collègues et d'accueillir l'unique perspective de chacun.* » L'organisation intelligente prend ici tout son sens. Les conditions mises en place pour que l'intelligence se déploie dans l'organisation sont réunies et il est probable que nous vivions que les débuts d'une extraordinaire aventure. Je ne peux à ce stade de ma recherche faire l'économie de nommer les grandes similitudes que je perçois dans l'accompagnement des corps et d'une organisation vers une santé plus grande, vers un équilibre des forces, des activités. Sans chercher jamais à projeter la responsabilité sur un individu ou sur un groupe, nous avons ensemble accompagné notre changement pour trouver un équilibre, une motivation et une rentabilité.

5.5. L'INATTENDU

Qu'est ce qui surprend ? Tout en fait, mais c'est particulièrement la nature de la communication qui a définitivement changée. La communication formelle qui s'est fluidifiée dans les rencontres formelles mais aussi entre les rencontres informelles. Dans l'intention de favoriser la qualité des échanges et de diminuer la perte ou la rétention de l'information, plusieurs mesures ont été mises en place au sein des équipes de travail. L'une d'elles, a été de favoriser la multiplication des échanges de groupe plutôt que les échanges individuels afin de planifier et transférer l'information. Associé à cette mise en œuvre, la rédaction systématique de compte-rendu et la nomination de responsables du suivi de l'information dans ces différents comités de travail ont favorisé grandement

l'organisation des ressources. L'ouverture du dialogue et de l'échange de communication ont véritablement transformé nos rapports humains et professionnels. Certains n'ont tout simplement pas supporté la pression des changements. Il y a aussi des risques à proposer ces nouvelles manières de diriger dans des organisations. Tous ne sont pas à l'aise avec le changement.

Les propos recueillis de mes collègues illustre bien ce fait :

« Les gens qui se plaisent dans leur statu quo, leur négativisme, voir même jusque dans la terreur exercée sur l'autre, se sont certainement sentis étouffés par ceux qui désormais prenaient plus de place et apportaient avec eux une vision positive du changement. J'ai été surprise de les voir partir d'eux-mêmes, deux nous ont quittés de leur propre gré, incapables de s'ajuster au fonctionnement collaboratif des équipes et de la pression issue d'une communication plus ouverte des objectifs corporatifs. Ils sont donc partis. Restent ceux qui désirent progresser dans la voie nouvelle. » (DRH)

Mais à cela, dans le feu de l'action, nous ne mesurons pas l'impact relationnel de ces mesures structurantes. Les travaux des chercheurs de l'école de Palo Alto²² (information tiré du livre de Grosjean et Bonneville) offrent une explication de ce résultat surprenant. Ils indiquent que la communication humaine comprend deux aspects indissociables l'un de l'autre soit : *le contenu et la relation*. Mais ils précisent que : *« ces deux aspects de la communication ne sont pas mis sur le même plan. Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation tels que le second englobe le premier. Ainsi tout message transmet un contenu (information, opinion, sentiment, attente, etc.) mais tente aussi dans le même temps d'instaurer une relation »* (de la Broise & Grosjean, 2011, p. 73). Je crois vraiment qu'ici nous n'avions pas mesuré les conséquences « collatérales » positives et négatives de notre approche structurante.

²² L'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche ayant pris le nom de la ville de Palo Alto en Californie, à partir du début des années 1950. On le cite en psychologie et psychosociologie ainsi qu'en sciences de l'information et de la communication. Ce courant est notamment à l'origine de la thérapie familiale et de la thérapie brève. Parmi ses principaux fondateurs on trouve Gregory Bateson, Donald D. Jackson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fisch, William Fry et Paul Watzlawick (de la Broise & Grosjean, 2011).

« J'ai vu augmenter l'implication des gens, surtout les membres de l'équipe de direction (DG, CMA, DO, DRH, M-A), une implication que je n'ai pas su obtenir autrement. Il fallait que ça se fasse à ce moment-là et de cette manière-là, on n'avait plus le choix ! Dans tout ce processus, je n'ai rencontré aucune difficulté particulière. Essentiellement, ça enlevait des difficultés, le statu quo n'est pas bon pour une organisation alors que trop de changements n'est pas non plus souhaitable. » (DG)

S'est alors joué, au centre de ces rencontres formelles et informelles, une orientation claire qui a eu des conséquences importantes dans l'organisation. D'après François Roustang :

Si les humains voulaient que leurs problèmes soit résolu, s'ils voulaient du bonheur auquel ils disent aspirer, il y a belle lurette que le message nous serait arrivé : ça se saurait. S'ils n'en veulent pas, c'est qu'ils ne peuvent supporter les liens qui les dépassent et dont ils n'ont pas l'initiative. Parce que cela vient de partout, du plus lointain et du plus proche et de tout à la fois, ils se sentent submergés, se cabrent, s'arrêtent et veulent trier pour ne garder que quelques brins qu'ils pourront broder à leur guise. (Roustang, 2004, p. 88).

Ainsi sans véritable concertation, les employés en difficulté d'adaptation aux nombreux changements ont quitté par eux-mêmes l'organisation, laissant la place à renouveler ces postes avec des gens portant les nouvelles valeurs de l'entreprise. Cet ajustement organisationnel c'est fait sans créer de conflits internes et à la satisfaction de tous, permettant au personnel insatisfait de partir travailler pour d'autres entreprises.

Il me reste alors à souligner l'importance de la multiplicité des regards dans le processus de transformation de l'organisation. Il est vrai qu'en plus d'avoir favorisé les rencontres d'équipe, nous avons su favoriser la multiplicité des regards et entendre ce que les membres avaient à dire.

« J'avoue que j'ai été surprise de l'ouverture du D.G. à travailler de cette manière, son humilité et sa capacité à se tenir dans ce processus de transformation organisationnel, à maintenir l'orientation qu'on a choisie collectivement. J'ai aussi été agréablement surprise de m'apercevoir à quel point, nos points de vue peuvent diverger. Cela même entre les gens qui travaillent dans un même milieu, pour une même organisation et dans un même but. Lorsqu'on a un angle différent, on est vraiment plus intelligent et ça c'est ce qui m'épate le plus. Dans tout ce processus, je

n'ai pas rencontré de difficulté plus grande que celles que l'on travaillait à changer. » (CMA)

5.6. LES PROMESSES POUR LE FUTUR

Dans son livre, *La force d'oser*, Daniel Grosjean décrit les huit clés pour se maintenir dans une entreprise en santé. Ce dernier mentionne qu'il faut non seulement se transformer à l'intérieur de soi mais, qu'il faut avoir une vision de notre entreprise qui prend de l'expansion, qu'il faut rendre la place à l'émotionnel en équilibre avec le rationnel et qu'il faut se voir dans un scénario gagnant (Grosjean & Sauzède, 2006). On rencontre ici les caractéristiques de cette entreprise en santé que proposent Grosjean et Sauzède dans leur vision, mais on retrouve aussi les caractéristiques de signification, de cohérence et d'orientation que nous invite à tenir en compte Morin (1996) pour la création de sens dans les organisations. Les propos recueillis des collègues, encore une fois nous rassurent sur le changement qui s'opère dans l'organisation puis, dans la perspective d'ouverture que les dernières réalisations créent pour nourrir la vision d'avenir. Ici je laisse le lecteur profiter de l'enthousiasme que la transcription intégrale des propos des co-chercheurs ont bien voulu partager. Leurs manières de l'exprimer traduisent aussi leurs cheminements dans ces changements organisationnels et relationnels.

« Je rêve de doubler, devenir deux fois plus grand, être deux fois plus de personnel pour poursuivre notre mission auprès des partenaires. Je rêve d'une reconnaissance provinciale et fédérale, mais je rêve surtout que cela existe en région. Avant tout cela, je rêve à tous les petits bonheurs au travail avec les co-équipiers de l'organisation. » (DG)

« Moi je rêve pour cette entreprise, plus précisément, je rêve pour les membres de cette grande équipe que tous collaborent et soient respectueux envers le travail des autres. Je rêve que chaque membre soit content de venir travailler dans un climat de travail sain, où l'entraide permet aux employés ayant des difficultés d'avoir une aide pour s'améliorer sans être jugés. » (CMA)

« Je rêve de plus en plus de fierté et d'appartenance pour une organisation qui a osé pour moi et qui ose prendre des risques. Un centre qui fait l'envie et la fierté tant par ses réalisations que par sa gouvernance hors du commun. » (P.M.P.)

« Mon rêve serait assez simple; une expansion du centre incluant un agrandissement physique incluant l'ajout de nouvelles disciplines de recherche, de nouveaux chercheurs. » (P.V.T.)

Sans concertation, les collègues ont partagé leurs points de vue, chacun portant plus d'importance sur l'un que sur l'autre, mais ensemble, ils ont nommé chacun des critères essentiels à un déploiement futur en santé. Je retrouve ici l'intelligence de l'organisation qui a su mettre en place des acteurs complémentaires dans leurs approches pour rendre systémique voir Sensible cette organisation, chacun jouant son rôle précis.

En conclusion, les impacts de ma transformation personnelle et du renouvellement de ma pratique a non seulement permis la production de nouvelles connaissances mais aussi et surtout le renouvellement des pratiques organisationnelles de toute une entreprise. Le récit, le chemin de renouvellement de ma pratique d'accompagnement en milieu organisationnel a été commenté et documenté par l'expérience de mes collègues. Ils ont répondu de manière volontaire à un questionnaire, qui leur permettait de revisiter leurs propres expériences sur les changements organisationnels des dernières années tel que le proposaient Paillé et Mucchielli. (2008)

CHAPITRE 6

À L'ÉCOLE DE NOTRE PARCOURS D'ACCOMPAGNATEUR

6. À L'ÉCOLE DE NOTRE PARCOURS D'ACCOMPAGNATEUR

Afin de poursuivre l'intégration des savoirs, de la même manière que je souhaite réintégrer mes propres identités, mes propres compétences, je propose un sixième chapitre qui mettra en lien, les différentes connaissances issues de ce long et riche chemin d'accompagnement. Un protocole synthèse qui voudrait présenter ici les conditions, les attitudes, les compétences ainsi que des actes essentiels pour accompagner le changement dans une organisation dans une perspective sensible.

6.1. CRÉER DES CONDITIONS

6.1.1. Le temps et l'espace : des précieux alliés

Une observation constante et rigoureuse de tous les processus de changement que j'ai vus à l'œuvre dans les dernières années, que ce soit dans ma vie personnelle, dans ma vie d'accompagnateur somatique ou organisationnelle, m'a permis de constater que la question du temps et de l'espace de rencontre est toujours au rendez-vous. Parler de temporalité dans des processus de changement c'est parler de la lenteur nécessaire pour que les choses changent, mais c'est aussi parler de séquences, de rythmicité et d'évolutivité propre à chaque processus.

D'un autre côté, parler de spatialité, c'est envisager que les gestionnaires autant que les accompagnateurs aient la responsabilité de créer des espaces et des structures d'accueil pour que puisse se déployer un tel processus. C'est à partir de ces paramètres qu'il sera possible d'évaluer les impacts des changements effectués. J'ajouterai par ailleurs que chacune des séquences temporellement entrelacées ont leurs importances singulières et doivent avoir le temps de se déployer dans la relation. Accompagner le changement implique donc de reconnaître le temps nécessaire pour que la transformation se fasse et s'incarne. Il importe de souligner ici que dans la gestion du changement, les organisations doivent apprendre à prendre le temps, le temps de s'arrêter, de se concerter, de prendre du recul, de réfléchir et de dialoguer. Les lieux propices pour vivre cela sont aussi essentiels. Souvent ceci semble être un défi majeur dans la culture organisationnelle dominante. On oublie que sur le long terme cette stratégie de s'offrir du temps est non seulement gagnante mais véritablement payante.

6.1.2. L'indispensable cible commune

S'accompagner soi-même, ou encore accompagner une autre personne, une équipe, une organisation ou une communauté nécessite dans tous ces cas de figure, d'avoir un projet clair. Un tel projet est généralement issu soit d'une demande d'accompagnement qui finit par se contractualiser. Sinon, en cas d'accompagnement collectif, cela exige un processus rigoureux de concertation qui finit par établir ce que les théoriciens du travail de groupe appellent, à juste titre, une cible commune (Saint-Arnaud, 2008). En effet, la réalisation d'un travail d'équipe nécessite l'identification d'une cible commune et l'adhésion de tout le monde à ce but ultime, poursuivi par l'ensemble des acteurs.

La définition de la cible commune oriente non seulement le travail dans une direction précise, mais elle permet aussi de supporter les moments d'égarement essentiels au processus de transformation. La démarche qui conduit à l'identification d'une cible commune implique pour tout le monde mais surtout pour l'accompagnateur de faire l'effort

d'inclure tout le monde et de faire de la place à chaque membre du groupe, d'appivoiser les différences et de viser les complémentarités. L'accompagnateur agit ainsi comme un liant au sein du système. Il crée ainsi les conditions propices au déploiement du potentiel humain, dans sa vie propre, dans celle des autres comme dans celle des systèmes complexes qu'il accompagne. Nous sommes ici dans ce que la théorie en U propose, lorsque Otto Scharmer affirme que sur le chemin de la construction d'une organisation apprenante il faut retrouver la capacité de co-initier, de construire l'intuition commune, c'est-à-dire de s'arrêter et d'écouter les autres, ainsi que ce que la vie nous appelle à faire. (Scharmer, 2007).

6.1.3. L'engagement résolu de tous les acteurs

Piloter un processus de changement dans une organisation demande de la part des accompagnateurs mais aussi de tous les acteurs de ce processus fortement impliquant, de l'audace, de la constance et de la solidarité. Thierry Pauchant précise à ce propos, dans son précieux livre sur « *La Quête du sens dans les organisations* » que la vie :

Ne triche pas et que les hommes et les femmes qui ont le courage existentiel de pouvoir la regarder en face, sans artifice, sans illusion, parfois projeté à cet endroit par une crise, parfois par lucidité, peuvent s'abreuver à l'essence de cette vie, et vivre la leur. (Pauchant, 1996, p. 16).

En effet, mon expérience m'a prouvé qu'il faut du courage pour communiquer sans artifices et sans céder à la tentation de fuir les moments de vérités. Un tel courage garanti la construction du climat de confiance nécessaire à l'accompagnement d'un tel processus de transformation organisationnelle. Une confiance tournée vers une quête d'une perspective agrandie pour soi, les autres et l'institution, notre espace commun de coexistence. Pour qu'un tel engagement soit possible, il faut avoir des acteurs qui ont choisi d'être des sujets

libres et responsables qui ne veulent plus subir les contextes afin de participer à la création des organisations responsables.

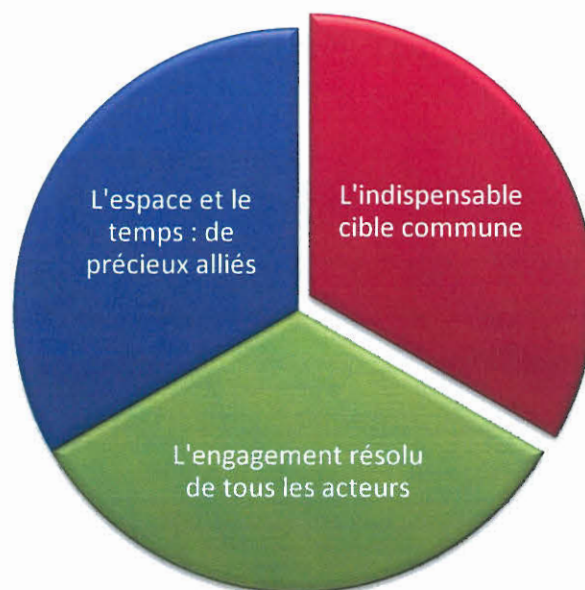


Figure 4 : Quelques conditions essentielles à l'accompagnement

6.2. QUELQUES ATTITUDES IMPORTANTES À CE PROCESSUS

6.2.1. La reconnaissance une clé d'avancement

Le lecteur se souviendra que ma pratique d'accompagnement somatique me sert depuis le début de cette recherche de référent pour apprendre à accompagner les organisations selon une logique qui se veut respectueuse des lois du vivant. En effet, je constate que dans l'accompagnement somatique, comme dans les cheminements biographiques qui ont guidé mon processus psychoaffectif et spirituel d'unification et de

rapatriement, l'enjeu de reconnaissance a été central. L'exercice de reconnaître, de voir, de nommer et d'appeler à ma conscience une partie du corps ou encore chacune des co-identités, jusque-là tenues dans l'ombre, participent à la construction de la globalité corporelle ou encore au rapatriement identitaire. Je dois témoigner que faire cela dans ma vie personnelle me rendait apte à ne plus laisser aucune partie de notre système organisationnel dans l'ombre. Je savais que la reconnaissance de la singularité de chaque membre, de chaque équipe et l'effort de leur donner une place dans le dialogue collectif constituait une attitude essentielle pour notre processus collectif. Je l'avais appris de mon corps et de mon propre processus d'auto-accompagnement. Il s'agissait donc de tenir compte de la cohérence systémique de l'organisation et de son environnement après avoir préalablement reconnu chacun des individus, leurs apports, leurs difficultés, leurs rôles dans l'équipe. À l'instar de Scharmer (2007) je pourrais dire que cette reconnaissance mutuelle engage les différents acteurs du système dans une démarche qui favorise et permet de ressentir ensemble, de donner de la valeur au ressenti et au point de vue de l'autre, de reconnaître nos perceptions communes comme base de la construction d'un nouveau projet collectif.

6.2.2. La curiosité

Ce chemin de recherche et d'accompagnement m'a appris l'importance de demeurer dans une attitude ouverte, empreinte de la curiosité nécessaire, pour soi, pour l'autre et pour ce qui se passe dans l'interaction. Il faut surtout rester dans une ouverture curieuse pour ce qui cherche à émerger dans les situations. Une telle posture d'ouverture curieuse transforme, non seulement les personnes, mais aussi les liens et les situations.

6.2.3. L'ouverture au dialogue

Un autre élément et non le moindre, est une attitude de disponibilité permanente pour tenir vivant l'espace de dialogue. L'accompagnateur doit ainsi veiller à cultiver sans cesse la soif de communiquer en vue d'apprendre et de construire ensemble le futur collectif.

J'ai pu constater au cours de cette expérience, qu'en installant les conditions dans nos différentes équipes, pour percevoir simultanément la communication des indicateurs et des ressentis, nous nous sommes collectivement offerts des conditions de renouvellement de nos pratiques et de transformation, de nous-mêmes, les praticiens. C'est l'ouverture d'un espace de dialogue, d'accueil de la multitude de regards et de mise en place d'un contrat de communication qui ont d'abord installé la confiance et favorisé la multiplication des opinions et de la circulation de l'information.

J'ai appris de ma pratique d'accompagnement somatique, la nécessité de rendre la personne accompagnée disponible et réceptive à l'arrivée d'informations nouvelles. (Berger, 2010). Sauvegarder les conditions du dialogue dans l'accompagnement du changement dans les organisations est une attitude indispensable pour rester ouvert à l'accueil de l'inattendu porteur des promesses de notre réussite à tous.

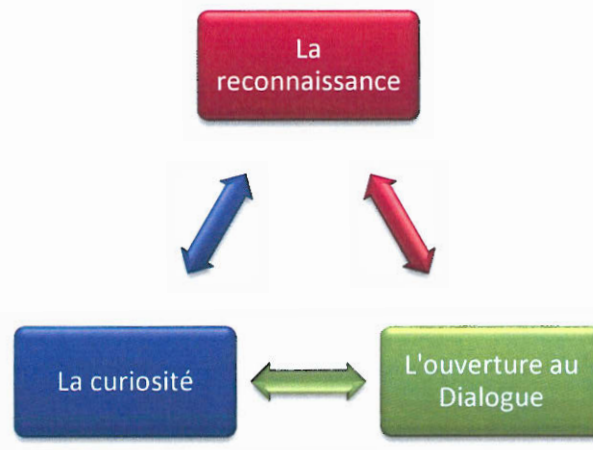


Figure 5 : Les attitudes essentielles dans l'accompagnement du changement dans les organisations

6.3. QUELQUES COMPÉTENCES NÉCESSAIRE DANS L'ACCOMPAGNEMENT

6.3.1. Savoir percevoir

Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'accompagnement d'un processus de changement il y a une multitude de signaux disponibles dans le système qu'il faut savoir non seulement capter, mais aussi décoder, traiter comme une information précieuse voire interpréter. La pensée, une expression symbolique, rationnelle, ou encore une métaphorique servira le processus de donner du sens à ces signaux sensibles, qui donnent sous des formes variées, parfois visibles, et d'autres fois invisibles. Ainsi, apprendre à décoder les situations de vie dans une organisation en changement, c'est être attentif aux détails. Apprendre à décoder cette information, c'est apprendre à voir le visible et l'invisible des situations et leurs donner toutes leur place dans la compréhension de la situation globale.

6.3.2. Le savoir attendre

Tout processus d'accompagnement du changement nécessite de savoir attendre comme le dit si bien François Roustang (2008) (Roustang, 2008) . Il s'agit plus précisément de savoir attendre le non encore advenu, les formes nouvelles qui tardent à se donner, la vie neuve qui cherche à émerger dans de ces situations. En fait comme le dit Roustang, tout accompagnateur a intérêt à savoir attendre pour que la vie change. Dire cela de cette manière, c'est faire l'hypothèse que ce qui détermine le changement n'est pas du tout de l'ordre de notre agir même si notre part active demeure essentielle.

C'est le propre de l'inconditionné de ne pas se laisser prévoir, il n'obéit à aucune règle, aucune technique par lesquelles on aimerait le ramener dans le champ de l'avoir. Il dérouté nos chemins. La nature l'art, **la rencontre**, le liturgique sont sans

doute des espaces privilégiés de sa manifestation, mais il déborde et vient nous rejoindre là où on l'attendait le moins. (Leloup J.-Y. , 1994, p. 83)

Le travail consiste à rester autant que possible dans une forme de neutralité sans pour autant démissionner, même là où on aurait des choses à défendre. Une posture qui demande confiance (courage et constance), une posture qui exige aussi du temps et de l'espace pour que s'installe la cohérence. Ai-je besoin de rappeler encore une fois, que dans nos entreprises le temps de ne pas produire est souvent difficile à justifier, à négocier. Il faut alors se persuader, puis persuader les autres que cette non-production est essentielle au renouvellement des pratiques, aux transformations organisationnelles. Ce qui constitue un énorme défi en soi. L'approche somato-pédagogique de l'accompagnement abonde dans ce sens avec son concept de point d'appui. En effet, comme le propose avec pertinence Marie Christine Astruc Marty (2012, p. 47), *«Le point d'appui constitue un geste thérapeutique qui a comme objectif de relancer par le toucher les forces d'autorégulation de l'organisme»*. Dans le même ordre d'idées les tenants de la théorie en U proposent un temps de suspension qui favorise l'émergence de solutions nouvelles, alors que le coaching initiatique parle plutôt de moments d'errances qui favorisent la créativité. Dans de tels moments il s'agit d'apprendre à se laisser advenir, à se déployer face à la vie inattendue et imprévisible. L'accompagnateur gagne ainsi à suspendre ses jugements et ses certitudes pour laisser de la place à l'émergence du véritablement neuf.

Savoir attendre c'est aussi savoir laisser les conditions du devenir se mettre en place au service de notre projet commun. C'est reconnaître que les conditions ne sont peut-être pas encore totalement réunies pour que le prochain pas se fasse et que la transformation s'incarne dans le réel de nos vies et de nos organisations.

6.3.3. Savoir Suspendre - Créer et accueillir le vide

De notre parcours collectif, nous avons appris l'importance des moments de vide dans le processus d'accompagnement du changement. Il faut, dans ces démarches, des moments de ruptures et de discontinuités - des moments entre parenthèses (Bridges, 2006). Mon expérience dans l'accompagnement de mon organisation me laisse penser qu'il est important, essentiel de connaître le projet commun, l'orientation de l'entreprise comme un phare sur l'océan, mais du même souffle qu'il est tout aussi important de ne pas tracer le chemin, mais de le découvrir au fil des pas que nous cheminons tous ensemble.

Nous avons deux grandes responsabilités, l'une première qui est d'entretenir une communication efficace, puis une seconde qui est de veiller sur nos interactions organisationnelles pour accueillir tout, même l'inattendu.

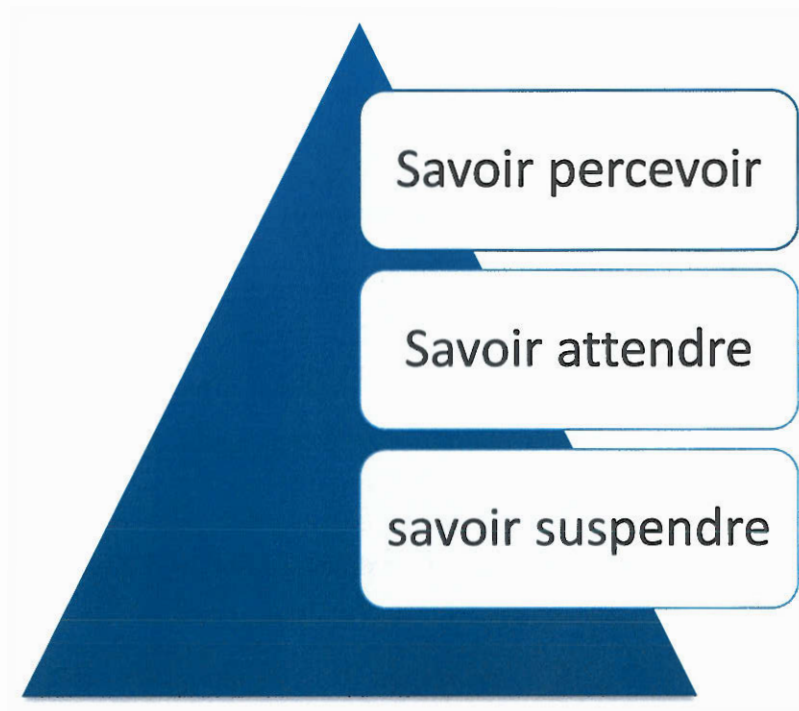


Figure 6 : Quelques compétences nécessaires à l'accompagnateur

6.4. LE CŒUR COMME CENTRE DE LA COHÉRENCE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT?

Le cœur, ici entendu comme centre de la sensibilité humaine, est envisagé principalement comme centre de cohérence garant de tout ce processus et de son incarnation. C'est le centre de l'incarnation dans le sens où il constitue le lieu par excellence de l'articulation entre rêves et réalité. Pour Jean Yves Leloup (2007), parler d'incarnation, c'est s'engager à ne plus séparer :

Ce que la conscience d'Être unit, non-seulement le ciel et la terre mais la matière et l'esprit, l'éternité et le temps, l'infini et le fini, l'homme et la femme, l'humain et le divin... C'est cette non-dualité ou cet esprit de synthèse qu'en bonne théologie on appelle l'incarnation (Leloup J. Y., 2007, p. 127).

Pour accompagner des processus de changement dans des systèmes humains complexes, il faut viser plus que l'intégration de ses changements, mais une réelle incarnation. C'est-à-dire qu'il faut s'assurer de la manifestation dans le monde de nouvelles formes issues du processus de changement. Il y a ici, une nécessaire articulation entre ce qui se passe dedans et ce qui se passe dehors.

Christiane Singer (2007) pousse plus loin cette logique de la reliance dans une perspective complexe en montrant que pour sortir de la séparation, il ne suffit pas de réduire le réel à une seule dimension mais plutôt de faire l'effort de relier ce qui était séparé :

Lorsqu'on analyse scientifiquement, on a des résultats scientifiques. La science engendre de la science - tautologie parfaite. Système clos que rien ne menace. On a des résultats mais pas de fruits pour autant. Pour le fruit, il faut que le **un** ait éclaté, il faut le **deux**. À l'horizon du savoir doit se joindre la verticale d'un inconnu. C'est seulement lorsque l'horizon scientifique de lucidité et de recherche rejoint la verticale du secret que le fruit peut naître. (Singer, 2007, p. 13)²³

²³ Le gras a été mis par moi pour insister sur cette dimension de la reliance

Cette dimension complexe de l'accompagnement humain exige non seulement de relier ce qui était séparé mais d'habiter et de se représenter des situations qui ne peuvent s'exprimer que par des oxymores. Ainsi nous pouvons entendre cette parole de Jean-Yves Leloup lorsqu'il écrit : « *Assieds-toi et va!* ». Il nous rappelle ainsi l'importance de relier les contraires pour les potentialiser.

Deux paroles à tenir ensemble si nous voulons éviter les impasses de l'enfermement et de la dispersion. **Va** pour ne pas s'enfermer ni s'arrêter à ce qui nous fascine ou nous aliène. **Assieds-toi** pour ne pas se disperser et se perdre dans nos élans ou nos désirs. (Leloup J.-Y. , 2011, p. 13)

Cette perspective dévoile de nouvelles pistes de compréhension mais surtout de nouvelles manières de voir le monde en changement. Ainsi, pour accompagner le changement, il faut veiller à multiplier les interactions entre les différents niveaux de réalités, non seulement à l'intérieur des personnes, mais aussi au sein de l'organisation elle-même. En effet, une des leçons essentielles avec lesquelles je sors au bout de cette démarche de recherche et de formation consiste à dire que, comme accompagnateur, ce que je perçois à l'intérieur de moi, l'expérience que je fais de moi au cours du processus d'accompagnement ne me parle pas uniquement de moi et de mes propres enjeux mais porte aussi des informations importantes qui me renseignent sur le système que j'accompagne. Ce type de regard qui articule à la fois le dedans et le dehors, soi et les autres, la personne et l'organisation constitue une condition gagnante dans ce type de travail.

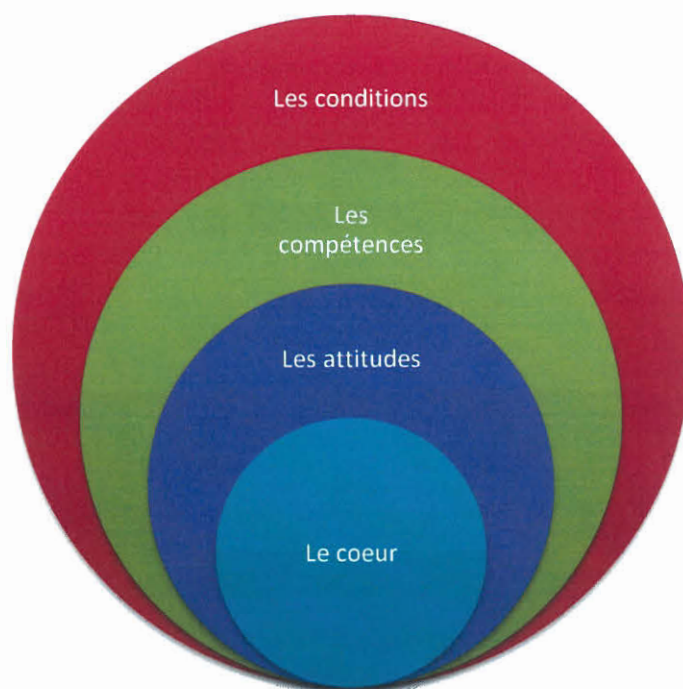


Figure 7 : Figure présentant le cœur comme centre de la cohérence du parcours d'accompagnement?sensibilité humaine

CONCLUSION

« Qui s'instruit sans agir, labore sans semer. »

Proverbe arabe

Ce processus d'accompagnement dans lequel je me suis résolument engagé a eu comme effet de m'obliger à recourir aux différentes compétences que j'utilisais habituellement de manière cloisonnée. Une articulation qui m'a mis dans un processus d'unification évidente. Ainsi, j'ai appris à regarder l'organisation avec la même acuité, la même sensibilité et les mêmes repères qui me permettent de lire un corps et d'accompagner une personne en vue d'actualiser le processus d'autorégulation et de revitalisation de son tout, son être à partir de son corps, dans ma pratique d'accompagnateur somatique. Aussi, le regard systémique appris dans les pratiques psychosociales ainsi que l'approche initiatique héritée du domaine de coaching organisationnel ont profondément influencé ma propre pratique d'auto-accompagnement et d'accompagnement somatique auprès des autres. Je dois dire également, qu'accompagner ce processus organisationnel dans une telle démarche de recherche a été pour moi, non seulement formateur, mais aussi supportant. Le praticien chercheur que je deviens était ainsi obligé de rester proche de son terrain et surtout de rester dans une démarche évolutive de réflexion sur sa pratique et de documentation rigoureuse de son processus. Je restais ainsi dans la dynamique qui me semblait porteuse voulant *«faire de mon évolution personnelle une révolution culturelle»*, tout d'abord au sein des systèmes dans lesquels j'évoluais. Tout au long de ces années, mes

transformations personnelles ont précédé, préparé le terrain et efficacement accompagné les transformations organisationnelles.

J'ai toujours cru que mon rapport professionnel était un miroir « futur » de ce qui va m'être exigé dans ma vie personnelle, cette évidence de ces dernières années m'a appris l'humilité et m'a obligé à renverser mes perspectives.

La recherche d'équilibre, de rapatriement et de l'unification de toutes les parts de moi, ont été tout au long de ce parcours, le moteur de mon projet de recherche-formation et d'intervention dans mon organisation. C'est la recherche de cette santé globale qui a constamment donné sens à ma démarche.

La guérison est dans le rétablissement de la relation avec le Réel, dans la conscience que nous ne pouvons pas être séparés de « ce qui est partout et toujours présent », condition même de notre « présence réelle » dans le monde. (Leloup J.-Y. , 2007)

Dans cette approche complètement novatrice et métissée des différents arrivages de ma vie professionnelle et personnelle, j'ai pris le pari d'accorder autant d'importance à mon ressenti dans mon corps, qu'aux signes mesurables d'une gestion dites « classique ».

Notre façon de gérer l'organisation s'est transformée et elle a permis de prendre le pouls et l'appréciation des situations et des environnements de travail par les regards croisés de l'ensemble des membres. Dans l'établissement du contrat de communication, la transformation du mode de communication est passée d'un rapport que je qualifierai d'exécutif à une communication plus globale prenant en considération non seulement les informations exécutives mais aussi tous les ressentis et les non-dits perceptibles pour l'ensemble. Cela nous a donné accès à un regard beaucoup plus élargi des situations en temps réel. Cette transformation de la dynamique relationnelle et organisationnelle favorise une vision systémique et permet de prendre des décisions plus concertées générant une transformation de nos représentations individuelles au profit d'une vision partagée dans chacune des situations.

Dans mon expérience singulière d'auto-accompagnement, c'est aussi un peu de cette façon que ça se passait. Je sens de plus en plus que le regard que je porte sur toutes les situations est teinté des différentes identités professionnelles et sociales qui cohabitent en moi. Dans moi, comme dans le reste de l'organisation, c'est le miroir. C'est l'isomorphisme²⁴! Mon parcours et celui de l'organisation se répondent comme si l'un et l'autre étaient liés ce qui tend à confirmer la théorie initiatique de Grosjean qui propose que les environnements externes et internes tendent toujours à être en équilibre. Si l'on modifie l'un, l'autre s'ajustera comme le liquide dans des vases communicants. Je trace tranquillement les échelons d'une direction plus unifiée dans moi comme dans mon organisation au sein même de mon comité de gestion. L'intérieur et le reflet de l'extérieur, disait gentiment Daniel Grosjean. J'ai donc consenti à reconnaître que ce n'est pas n'importe quoi et dans n'importe quel moment de mon histoire que les événements viennent à moi. Je comprends ainsi que chacun des pas que je fais dans ma vie personnelle finissent par avoir une influence réelle à l'extérieur de moi, au travers de mes actions et de mes relations.

Au cours des dernières années, j'ai acquis la croyance que chaque personne est en mesure de transformer son monde, ceci constitue en fait une fonction intrinsèque de la vie humaine. L'être humain est forcément créateur. Je suppose toutefois, que la qualité première qui met en action cette fonction vitale de la transformation du monde, soit sa capacité de se rêver et de se projeter dans un univers différent. Ainsi, je crois que nos désirs profonds se réalisent dans la mesure où nous les choisissons profondément. Toutefois, j'ai aussi appris assez pertinemment que la plupart des transformations sont le résultat d'un changement de rapport au réel donc de nos manières d'être en relation avec le monde. Aucun sujet ne peut se transformer lui-même disait Varela (1988). Ainsi, dans les années que retracent ces récits de transformations personnelles et organisationnelles rassemblées dans ce mémoire, j'ai beaucoup bougé, aussi bien à l'intérieur que dans

²⁴ Définition de l'Académie française (éd. 1986) : Dérivé d'isomorphe. Caractère, état de ce qui est isomorphe. Correspondance entre deux ensembles présentant une identité de structure et un même système de relations

l'organigramme, obtenant à chaque fois des rôles organisationnels plus stratégiques. Je parie que j'avais besoin de ces transformations personnelles avant de pouvoir relever les défis qui m'attendaient dans les postes à venir. Je porte ainsi un regard sur mon organisation comme étant aussi un regard sur moi-même, l'un comme l'autre sont en dialogue, en réciprocité. L'organisation est un autrui de nous-mêmes, il est notre espace commun de déploiement et d'expression mais aussi le fruit de nos interactions et décisions créatrices. Nous ne sommes pas séparés de nos équipes, de nos organisations, du monde et de l'univers, nous en sommes des parties intégrantes, voilà notre juste place.

Prendre acte que tout est dans tout, que le bordel les difficultés ? que je vois dans ma famille ou encore dans mon organisation sont une fidèle représentation de mon bordel intérieur mes difficultés intérieures?. En effet, tout au long de cette recherche, j'ai pu voir et partager avec mes collègues mes prises de consciences selon quoi, il serait utile de prendre acte pour que tous nos enjeux d'équipe, nos enjeux d'autorité, de révolte aussi bien que nos manières de gérer notre propre maison et nos relations sont des enjeux qui nous sont d'abord personnels. Ce que nous voyons dans le monde, nous parle de nous. Je ne tente pas de nier ici l'existence du monde en dehors de nous ou encore la force des structures, je dis simplement, à l'instar de Grosjean (2011), que pour l'être humain, regarder en face son propre pouvoir créateur et en devenir responsable est d'une importance capitale .

Dans tous les projets de quête de liberté, de sens ou de cohérence, les contraintes sont nos appuis pour se dépasser et faire de nous des moteurs de changement, les **sujets** du changement ! Les points d'appuis dans les pratiques somatiques, les ascèses dans les pratiques religieuses sont les précurseurs de toutes nos libérations. Ils sont non seulement des chaînes que l'on brise mais des leviers qui concentrent nos forces pour se déployer.

Dans notre environnement de travail, le silence entre deux questions, entre deux mots, sont des lieux magiques où se glisse l'imaginaire et un sens venu du chaos... Christiane Singer (Singer, 2000) ne nous rappelle-t-elle pas que « *si nous voyons les étoiles c'est parce qu'il existe un fond de ténèbres* »... J'ajouterai que si la parole et les mots

peuvent faire du sens, c'est bien parce qu'il y a du silence entre chacun d'eux. Dans notre projet de transformation organisationnel, nos jugements et nos certitudes doivent se taire.

Devenir sujet dans notre vie est donc une condition de base du changement. Devenir sujet permet entre autre à mon organisation aussi de devenir sujet dans le monde. Florenson souligne que les caractéristiques du sujet Sensible sont de trois ordres soit : un sujet percevant, pensant et agissant. Un sujet percevant, c'est-à-dire qui concerne le corps et la personne dans sa relation. Un second niveau qui est un sujet pensant favorisant l'attention, la présence et l'empathie dans ses représentations dans ses rapports singulier et ses valeurs. Et finalement le troisième ordre qui caractérise un sujet agissant adoptant des comportements, des postures et attitudes, faisant des choix et prenant des décisions. (Florenson, 2010, p. 78). Ces caractéristiques ne sont pas sans rappeler les postures initiatiques de l'esprit, du corps et du cœur que décrit bien Grosjean. Dans cette démarche, nous avons rêvé collectivement de devenir une organisation apprenante et donc percevante, pensante, parlante et créatrice.

DIRE OUI AU RÉEL : LE CHEMIN DE MON CŒUR

« Nous avons mille et une paupières à traverser avant de voir le jour qu'il fait depuis toujours... Reviens à ton cœur disent les prophètes car c'est avec l'œil du cœur que tu peux traverser les paupières, les mémoires du mental... Alors tu connaîtras la joie, la rédemption, la joie d'être sauvé: c'est à dire d'être aimé depuis toujours. » (Leloup J.-Y. , 2014, p. 56)

Quelle histoire ! Quel Parcours ! Tout ça pour apprendre à vivre, à aimer, à m'aimer, à dire oui au réel. Il aura fallu tant de mots, d'efforts, de théories organisationnelles, de pratiques d'accompagnement somatique ou encore initiatique pour faire avec constance le chemin de mon cœur. La conquête de ma propre cohérence.

Mon chemin à moi passait par la transformation organisationnelle, car, compte tenu de ma personnalité, il m'était plus facile d'être attentif à mes pas dans le monde dans le

reflet du développement d'une organisation. Les enjeux de fractionnement de mes différents mondes de chimiste, de père, de thérapeute, n'étaient qu'une image bien actualisée à l'époque de ma propre capacité à m'aimer dans chacun de ces volets de ma vie. Toutefois, c'est bien par la projection en dehors de moi, dans tous ces concepts, dans toutes ces théories et dans toutes ces histoires que j'ai su créer suffisamment de sens, afin de pouvoir devenir attentif à ma vie. Ceci était nécessaire pour me réapproprier les parts de moi qui n'arrivaient pas à cohabiter. Un retour à Soi par un inévitable détour à l'extérieur, par un passage obligé dans le monde extérieur, avec ces perspectives différentes et son regard tourné sur la beauté. Choisir de tout prendre, pas seulement ce que l'on croit juste ou bien, tout prendre, la vie c'est aussi le vide. Dire enfin OUI à ce qui est.

"Tu connaîtras la justesse de ton chemin à ce qu'il t'aura rendu heureux"

Aristote

À tous ceux qui cherchent le changement au dehors, ils s'apercevront qu'il est peut-être bien caché au dedans. Comprendre le monde qui nous entoure ne suffit pas à le transformer, il faut pratiquer. L'ascèse n'est surtout pas l'exclusivité des religieux, elle est une pratique de la cohérence dans nos vies, telle une technique patiente de l'incarnation du rêve dans le monde.

Pratiquer l'incarnation de nos compréhensions du monde ne suffit pas à transformer, le monde, Elle nous met en chemin vers notre propre et singulière cohérence. La cohérence non plus ne suffit pas à transformer le monde. Il faut aussi aimer les autres qui peuplent notre monde au-delà de toute cohérence. Juste aimer suffit, juste aimer sans aucune limite suffit. Aimer change le monde.

BIBLIOGRAPHIE

- Amar, Y. (1999). *L'Effort et la Grâce*. Paris: Albin Michel.
- Apocalypse de St-Jean. (1939). Livre de l'Apocalypse. Dans A. Crampon, *La Sainte Bible* (pp. Chap. 3 versets 20-21, p310). Paris, Tournai, Rome: Desclée et Co.
- Beckhard, R. (1975). *Le développement des organisations*. Paris: Dalloz.
- Bélanger, P. R. (1992). Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise. *Cahiers de recherche sociologique*, 18-19, 55-92.
- Berger, E. (2005). Le corps sensible : quelle place dans la recherche en formation ? *Pratique de formation*, 51-64.
- Berger, E. (2006). *La somato-psychopédagogie*. Ivry-sur-Seine: Point d'appui.
- Berger, E. (2010). *Rapport au corps et création de sens en formation d'adultes*. Vincennes: Université Paris 8 – Vincennes – Saint Denis.
- Bertrand, I. (2010). *Accompagnement en somato-psychopédagogie et renouvellement du rapport à soi*. Université Fernando Pessoa. Porto: Faculté de Sciences Humaines et sociales.
- Bobin, C. (1995). *Le Très bas*. Paris: Gallimard.
- Bobin, C. (2001). *Ressusciter*. Paris: Gallimard.
- Bois, D. (2006). *Le moi renouvelé*. Ivry-sur-Seine: Point d'Appui.
- Bois, D. (2007). *Le corps sensible et la transformation des représentations chez l'adulte*. Seville: UNIVERSIDAD DE SEVILLA.
- Bois, D. (2009, Mai). L'advenir, à la coisée des temporalités; Analyse biographique du processus d'émergence du concept de l'advenir. *Réciprocités*, pp. 6-15.
- Bois, D. (2011). La non-prédominance en somato-psychopédagogie et en fasciathérapie. Pais.
- Bourhis, H. (2009). La directivité informative dans le guidage d'une mise en sens de la subjectivité corporelle: une méthodologie pour mettre en évidence des donations de sens sensible.

- Dans D. Bois, M.-C. Josso, & M. Humpich, *Sujet sensible et renouvellement du moi* (p. 454). Point d'appui.
- Bourhis, H. C. (1999). *La biomécanique sensorielle méthode Danis Bois*. Paris: Éditions point d'appui.
- Boutemy, M., & Peltreau-Villeneuve, A. (2008). *Éclairer l'angle mort de notre époque*. Cambridge, MA: Presencing Institute.
- Boutemy, M., & Peltreau-Villeneuve, A. (2008). *Éclairer l'angle mort de notre époque; Un résumé exécutif du nouveau livre d'Otto Scharmer*. Consulté le 05 28, 2011, sur Presencing.com: <http://www.presencing.com/docs/publications/execsums/TU-ExecSum-French.pdf>
- Bridges, W. (2006). *Transitions de vie; comment s'adapter aux tournants de notre existence*. Paris: InterEditions-Dunod.
- Courraud, C. (2007). *Toucher psychotonique et relation d'aide*. Lisbonne: Université moderne de Lisbonne.
- Cyrułnik, B. (2004). *Parler d'amour au bord du gouffre*. Paris: Odile Jacob.
- de la Broise, P., & Grosjean, S. (2011). Les approches systémiques. Dans S. Grosjean, & L. Bonneville, *La communication organisationnelle; approches processus et enjeux* (pp. 56-83). Montréal: Chenelière Éducation.
- De Waele, M., Morval, J., & Sheitoyan, R. (2001). *La gestion de soi dans les organisations*. Montréal: Guérin universitaire.
- Estellat, N., Boned, G., & Benyounes, J. (2013). La Posture et la Méthode Initiatique au service de la transformation de l'entreprise. *Actes de la Conférence donnée à l'Institut d'Administration des entreprises de Toulouse*, (pp. 1-20). Toulouse.
- Florenson, M.-H. (2010). *L'émergence du sujet Sensible*. Porto: Université Fernando Pessoa.
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés*. Paris: Maspero.
- Gaulejac, V. d. (2009). Qui est Je ? Sociologie clinique du sujet. *SociologieS*, pp. 1-7.
- Gaumond, M. (1996). *Du corps à l'âme*. Québec: Le loup de la gouttière.
- Gélinas, A., & Pilon, J.-M. (1994). Le transfert des connaissances en recherche sociale et la transformation des pratiques sociales. (U. d. Montréal, Éd.) *Revue Nouvelles Pratiques Sociales*, 7(2), pp. 75-91.
- Ghiglione, R. (1986). *L'homme communiquant*. (Colin, Éd.) Paris: Armand Colin.

- Giroux, N. (2011). La communication du changement en organisation. Dans S. Grosjean, & L. Bonneville, *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux* (pp. 177-224). Montréal: Chenelière Éducation.
- Grosjean, D. (2011). *Développer le sens de la responsabilité par le coaching initiatique*.
- Grosjean, D., & Sauzède, J.-P. (2006). *Trouver la force d'oser*. Paris: InterEditions.
- Grünbaum, T. (2010). *Variation et plasticité des patrons développementaux : étude expérimentale de l'effet de la vélocité du courant sur la morpho-anatomie de l'omble chevalier (Salvelinus Alpinus)*. Rimouski: Université du Québec à Rimouski.
- Herzberg, F. I. (1996). Les quatre questions existentielles : leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel. Dans T. C. Pauchant, *La quête du sens* (pp. 165-188). Montréal: Presse HEC.
- Hillesum, E. (1995). *Une vie bouleversée*. Paris: Éditions du Seuil.
- Joly, Y. (1993, hiver). L'éducation somatique: au delà des discours et des méthodes. *Bulletin de l'association des praticiens de la méthode Feldenkrais de France*, pp. 1-15.
- Krishnamurti, J. (1999). *L'immortel ami* (éd. 7^{eme} impression 1999). Paris: Éditions Adyar.
- Lang, J. (2008). *Mandela*. Perrin.
- Léger, D., & Rugira, J.-M. (2012). Former et prendre soin dans les métiers d'accompagnements. Pour une pratique de veille aux croisement du somatique, du praxéologique et du biographique. Dans O.-A. Dupuis, *Transverse, éducation et culture, soin et formation* (pp. 61-83). Québec.
- Leloup, J. Y. (2007). *Le Notre Père, une lecture spirituelle*. Paris: Albin Michel.
- Leloup, J.-Y. (1986). *L'évangile de Thomas*. Paris: Albin Michel.
- Leloup, J.-Y. (1991). *L'absurde et la grâce*. Paris: Albin Michel.
- Leloup, J.-Y. (1994). *Manque et plénitude : Élément pour une mémoire de l'essentiel*. Paris: Albin Michel.
- Leloup, J.-Y. (1999). *Prendre soins de l'Être; Philon et les thérapeutes d'Alexandrie*. Paris: Albin Michel.
- Leloup, J.-Y. (2006). *Un homme trahi*. Paris: Albin Michel.
- Leloup, J.-Y. (2007, 11). *Jean-Yves Leloup textes inédits-Lettre aux thérapeutes*. Consulté le 03 30, 2011, sur Jean-Yves Leloup site officiel:
http://www.jeanyvesleloup.com/fr/texte.php?type_txt=1&ref_txt=38

- Leloup, J.-Y. (2011). *L'assise et la marche*. Paris: Éditions Albin Michel.
- Leloup, J.-Y. (2013). Visions anthropologiques de l'au-delà. *Visions anthropologiques de l'au-delà*. Québec.
- Leloup, J.-Y. (2014). *De Nietzsche à maître Eckhart*. Paris: Éditions Almora.
- L'Hotellier, A., & St-Arnaud, Y. (1994, automne). Pour une démarche praxéologique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), pp. 93-109.
- Marty, M.-C. A. (2012). *Le concept du point d'appui dans la Fasciathérapie méthode Danis Bois*. Porto: Université Fernando Pessoa.
- Mathieu, A. (2002, printemps). Le changement durable. *L'agora*, 9(4).
- Mathieu, A. (2003). *L'Agora, vol. 10, no 1, été 2003*. Consulté le 04 10, 2011, sur Encyclopédie de L'Agora <http://www.agora.qc.ca>: http://agora.qc.ca/dossiers/Organisation_apprenante
- Morin, E. (1995). La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité. *Revue internationale de Systémique*, 9(2).
- Morin, E. (1997). La réforme de la pensée. *Revue de psychologie de la motivation*(24).
- Morin, E. (1999). *Les sept savoirs de l'éducation du futur*. Paris: Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.
- Morin, E. (2004, juillet). La pensée complexe comme méthode pour une organisation apprenante "aide toi et la complexité t'aidera"! *Les cahiers de Sol* .
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. Dans T. C. Pauchant, *La quête du sens* (pp. 257-287). Montréal: Presse HEC.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Patocka, J. (1995). *Papiers phénoménologiques, traduit par Ericka Abrams*. Grenoble: Jérôme Millon.
- Pauchant, T. C. (1996). *La Quête du sens*. Montréal: Presse HEC.
- Paul, M. (2002). <http://www.transversalis.fr/>. Consulté le 11 04, 2010, sur Transversalis ; le changement en mode projet: <http://www.transversalis.fr/pdf/Maela%20PAUL.pdf>
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.

- Pilon, J.-M. (2004, automne). Une formation universitaire d'orientation praxéologique : démarche de développement professionnel et de transformation personnelle. *Intercations*, pp. 73-94.
- Pilon, J.-M., & Gélinas, A. (1994). Le transfert des connaissances en recherche sociale et la transformation des pratiques. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 75-91.
- Portal, L. L. (2011, février). Etre une personne : une possibilité viable. *Réciprocités*(5), pp. 48-58.
- Roustang, F. (2004). *Il suffit d'un geste*. Paris: Odile Jacob.
- Roustang, F. (2008). *Savoir attendre que la vie change*. Paris: Odile Jacob.
- Rugira, J.-M. (22 mai 2008). De la résilience à la reconnaissance., (p. 29). Rimouski.
- Scharmer, O. (2007). Éclairer l'angle mort de notre époque. Dans O. Scharmer, *La théorie U: Diriger à partir du futur émergent*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.
- Schmitt, E.-E. (2001). *La part de l'autre*. Paris: Albin Michel.
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif*. Montréal: Logiques.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline*. Paris: Editions Générales First.
- Singer, C. (2000). *Une passion; entre ciel et chair*. Paris: Albin Michel.
- Singer, C. (2005). *N'oublie pas les chevaux écumants du Passé*. Paris: Albin Michel.
- Singer, C. (2007). *Derniers fragments d'un long voyage*. Paris: Albin Michel.
- Snoeckx, M. (2011, Juin). Une contribution à la réflexion à propos des co-identités. *Expliciter*, pp. 1-12.
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes : participation et animation* (éd. 3ème édition). (C. education, Éd.) Montréal, Canada: Gëtan Morin Editeur.
- Zundel, M. (1997). *Je est un autre*. Montréal: Anne Sigier.

ANNEXES

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE SEMI OUVERT

Bonjour

Pour mon mémoire de maîtrise j'aurais besoin de votre regard personnel sur la vision que vous portez des différents changements qu'il y a eu dans l'entreprise dans la dernière année.

Comme vous le savez, mon sujet de recherche est le transfert des compétences de l'accompagnement par la main à l'accompagnement des organisations

Ma question de recherche pour le moment serait :

En quoi et comment les compétences d'accompagnateur manuel en somato-pédagogique sont-elles transférable dans une pratique d'accompagnement de changement organisationnel ?

Dans ce cadre de recherche, je suis vraiment intéressé par le regard singulier que vous portez sur les changements organisationnels au CRBM. J'aimerais, si vous le voulez bien, dans un mode descriptif, que vous me partagiez votre regard de la situation et du cheminement.

Je vous laisse quelques pistes d'orientations pour décrire les changements :

- À quel signe reconnaissez-vous qu'il y a eu du changement?
- À quel niveau de l'organisation percevez-vous ces signes?
- Comment pouvez-vous les nommer ou les décrire?
- À quelle échelle temporelle cela s'est joué ?
- Quels sont les acteurs principaux de ces changements dans l'organisation?

- Quels sont les impacts, ou les conséquences dans l'organisation, dans les équipes, dans vous-même comme personne et comme professionnel?
- À quels niveaux percevez-vous ces impacts?
 - Bien-être au travail
 - Relationnel
 - Communicationnel
 - Rendement
 - Efficacité
 - Communication organisationnelle
 - Prise de décision
 - ...
- Pouvez-vous décrire quelques moments clés qui ont pour vous été les plus significatifs dans notre processus collectif?
 - Qu'est-ce qui vous a surpris?
 - Si c'était à refaire que changeriez-vous?
 - Face à quels défis, ou difficultés cela vous a mis?
 - Quelles sont selon vous les promesses pour le futur?
 - Quel est votre rêve pour cette organisation?

Je sais bien la liste longue et complète... mais faite ce que vous pouvez avec le plaisir d'écrire un pan de l'histoire du CRBM selon votre regard...

Faite ce qui vous tente 1 page... 10 pages... à votre loisir, mais surtout prenez plaisir à le réfléchir et à le produire. Il s'agit de votre propre regard, sans jugement, sans faute ni manque... Dans un autre contexte nous dirions la parole est libre....

ANNEXE 2

LE CONTRAT DE COMMUNICATION

Le contrat de communication se définit selon Ghiglione comme l'ensemble des savoirs partagés par l'interlocuteur sur les enjeux et objectifs de leur dialogue. L'ensemble de ces savoirs suppose qu'on clarifie (par opposition au caractère implicite, flou possible au départ) quatre points importants. *Rodolphe Ghiglione*

1. La finalité des échanges (Quel est le but de cette conversation ?)
 - a. Quel est l'objectif ?
 - i. Éclaircissement
 - ii. Convaincre
 - iii. Informer
 - iv. Comprendre
 - v. Médiation
 - vi. Décisionnel
 - vii. ...
 - b. Quel sont les enjeux ?
 - i. Économiques
 - ii. Consensuels
 - iii. D'orientations
 - iv. ...
2. L'identité des partenaires (Qui parle à qui ?)
 - a. Quels sont les rôles en scène des interlocuteurs
 - i. Légitimer les interlocuteurs
 - ii. Reconnaître leur pertinence à parler
 - b. Qui dans moi parle ?
 - i. Est-ce le petit garçon qui a peur des représailles, Est-ce le professionnel ?
 - c. À qui je parle ?

- i. À qui je m'adresse par mes propos ? Personnel, professionnel, cadre, scientifique, spirituel ...
 - ii. Dans quelle culture ça se situe (ouvriers spécialisés, machinistes, scientifiques) Adaptation obligatoire à son ou ses interlocuteur(s)
 - iii. À qui je parle quand je parle à mon interlocuteur ? (petit garçon, la maman compréhensive, le spécialiste etc...)
- 3. Le propos (Parler de quoi ?)
 - a. Identification précise de l'objet du propos
 - i. Un comportement inapproprié vs une personne
Un budget déficitaire vs une problématique de gestion
- 4. Le dispositif (Parler dans quel cadre ? Quelles sont les règles du jeu ?)
 - a. Règles de communication
 - i. Franchise
 - ii. Respect
 - iii. Altérité
 - iv. Écoute
 - v. Curiosité
 - b. Règles de collaboration
 - i. Temps de parole équilibré
 - ii. Reformulation pour aide à la compréhension
 - iii. Préparation au travail
 - c. Processus décisionnel clair et transparent
 - i. Consensuel
 - ii. Autocratique
 - iii. À la majorité
 - iv. ...

Donc en résumé, dans ce contexte précis : Qui parle à qui, de quoi et pourquoi !