

Dans la pratique quotidienne des coachs, plusieurs formes de demandes peuvent exister : des demandes portant sur la prise de poste, sur des difficultés relationnelles, des difficultés managériales, des projets à mener à bien, des problèmes éthiques, des difficultés à prendre des décisions... et les concepts d'AT que nous avons vus jusqu'à présent permettent d'en faire l'analyse et de trouver des options de réponse. Il est aussi des demandes plus larges portant sur des reconversions professionnelles, des choix de vie, l'envie d'allier vie professionnelle avec la vie privée, l'intégration d'évènements importants dans un environnement familial (par exemple une proposition de poste alléchante pour les Emirats ou le Japon). Dans ces cas, le concept de scénario de vie permet de comprendre les hésitations, les difficultés de la personne face à ces changements majeurs.

Le scénario de vie est défini par Eric Berne comme « un plan de vie inconscient élaboré dans l'enfance, renforcé par les parents, justifié par les événements ultérieurs et culminant dans un choix privilégié¹ ». Chacun construit au début de sa vie un scénario, un plan de vie qu'il va adapter, modifier ou appliquer dans sa globalité selon les circonstances de sa vie.

Maryse est actuellement au chômage, elle a été en 10 ans, successivement responsable d'une parfumerie au sein d'une grande chaîne, puis d'un magasin de jouets, à nouveau d'une parfumerie... Tous les trois ans, elle claqué la porte de l'enseigne pour laquelle elle travaille, car elle « ne peut plus travailler dans ces conditions, avec des gens qui ne me laissent pas d'autonomie ». Elle prend quelques mois de vacances puis recherche activement du travail. Son aisance, la capacité qu'elle a à présenter son parcours professionnel, ses réelles compétences d'animation d'équipe l'amènent à retrouver du travail assez rapidement. Maryse en a assez de reproduire toujours les mêmes schémas de fonctionnement, elle souhaite s'établir, se poser.

Avec les mots de l'AT on dira que Maryse est dans son scénario de vie, ce mode de fonctionnement répétitif la prive d'autonomie.

La connaissance profonde du scénario, des décisions prises par l'enfant concernant sa vie, des limitations liées aux croyances de scénario relève de la psychothérapie. Néanmoins, il est utile pour un coach de connaître l'existence du scénario et de savoir en repérer certaines manifestations. Le concept de scénario nous fournit le moyen de comprendre ce qui amène les personnes à maintenir des comportements douloureux, des comportements répétitifs, ce qui les amène à jouer des jeux psychologiques, à maintenir des symbioses entravant leur autonomie. Le point clé étant d'éviter toute intervention qui pourrait renforcer le client dans son scénario. Prenons quelques exemples :

- Eviter de conforter un 'rire du pendu' : lorsqu'un client rit de situations dangereuses dans lesquelles il se met : « *J'ai claqué la porte au nez de mon patron ha, ha, ha...* ».
- Eviter de conforter une position « je ne suis pas Ok » et les croyances qui vont avec, comme lorsqu'un client nous dit « Oh, je suis nul », « Je ne suis vraiment pas doué pour ... »,
- Eviter de renforcer un message contraignant ou une injonction, comme lorsqu'un client nous dit « *Vous savez, à mon âge, ce n'est pas la peine de vouloir apprendre encore ...* »
- Eviter de répondre à des recherches de relation dévalorisantes. Quand un client nous dit « *oh vous savez, je n'ai fait aucun des exercices que nous avons convenus la dernière fois* », avec un petit sourire, il peut chercher : à être excusé ou à être blâmé. En n'ayant

¹ Berne, E. – Que dites vous après avoir dit bonjour, Tchou, 1999

pas tenu ses engagements et en le soumettant au coach, il est possible qu'il cherche à créer une relation qui reproduise d'anciens modes de fonctionnement. Si le coach n'en a pas conscience, il risque de conforter le scénario de la personne.

La capacité d'un coach à détecter les aspects profonds de la personnalité de son client constitue un atout pour plus de professionnalisme. Même s'il ne peut pas agir directement sur l'origine historique du blocage (les injonctions et les décisions précoces de l'enfant dans le cadre de sa relation à ses éducateurs), il peut permettre l'acceptation et la compréhension de certains comportements actuels en lien avec ces blocages et donner l'impulsion nécessaire à une amélioration de la situation. Il peut également être prescripteur de thérapie lorsque cela semble nécessaire.

Pour le coach, connaître certains points de son propre scénario lui permettra d'agir, en identifiant et en cherchant à modifier des croyances limitantes par la supervision ou la thérapie.

Pour Éric BERNE, le sentiment que nous avons d'être autonomes, libres dans nos choix de vie, est largement illusoire. Là où nous avons le sentiment d'improviser, il apparaît que nous nous conformons pour l'essentiel à un scénario adopté et décidé dans l'enfance. Le scénario couvre tous les domaines de notre vie : vie professionnelle (choix de métier, orientations, activités, réussites et échecs, implication dans le travail, principales rencontres), vie personnelle (épanouissement, intimité, spontanéité, sécurité, santé, capacité de décider et d'agir, conscience...), vie sociale (amitiés, engagements, participation à la vie publique...), vie familiale (couple, enfants...). Notre degré d'autonomie est différent selon les domaines concernés. Ainsi, certaines personnes ont une vie familiale riche et épanouie, mais une vie professionnelle sans joie et sans réussite ; d'autres ont des réussites professionnelles fulgurantes mais ne parviennent pas à construire une vie sociale agréable.

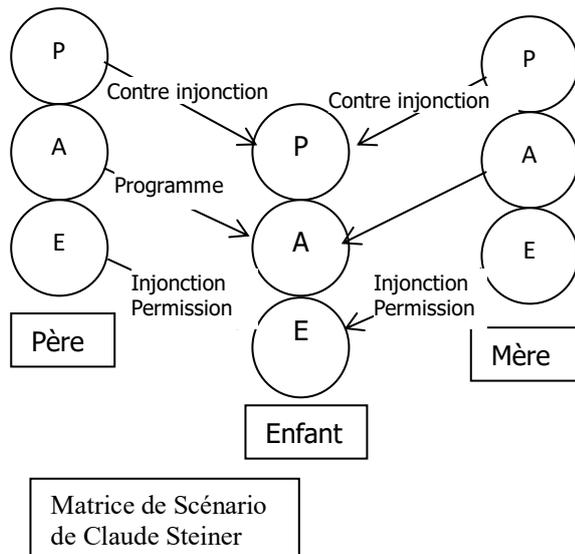
Un objectif de coaching peut être de trouver l'équilibre entre les différentes facettes de sa vie, dans ce cas, le coach pensera scénario, même s'il n'explore pas les éléments intrapsychiques.

Le scénario de notre client constitue la structure qu'il s'est donné (en ce sens il est essentiel), c'est à la fois une direction de vie, un résumé prévisionnel des événements marquants, une liste d'attentes magiques, une synthèse de l'expression de ses capacités ; mais aussi, une série de croyances, de décisions, de prévisions, de limites qui l'empêchent d'être autonome. Les décisions qu'il a prises étant enfant, si elles ne sont pas remises en cause dans la vie adulte, ne sont bien entendu pas adaptées aux problèmes spécifiques qu'il rencontre au cours de sa vie. Notre client manifeste son scénario, dès qu'il nous parle d'une difficulté qu'il n'arrive pas à résoudre, ou de relations difficiles répétitives avec certains types de personnalités.

Le scénario a à voir avec le passé (il est déterminé par notre passé), le présent (il détermine et influence nos actions au quotidien) et le futur (il influence la suite du film). Lorsque nous agissons avec le client pour démêler des situations de mise en danger, des relations difficiles ou dommageables, nous intervenons généralement au niveau cognitif et éventuellement émotionnel, mais cette intervention a un retentissement sur le scénario, elle peut libérer le client de certains croyances anciennes et lui faire retrouver le chemin de l'autonomie.

Lorsqu'un client se plaint de 'tomber' régulièrement sur le même type de patrons, autoritaire, ou ne donnant pas de consignes, il nous montre une zone de son scénario. Il n'a pas nécessairement conscience du caractère répétitif de la chose, ni même de son implication inconsciente dans le processus de choix d'un responsable. Si dans notre rôle de coach, nous avons conscience de cet élément scénarique, nous aurons la conscience que cet élément est utile, même si c'est douloureux de le vivre, dans la structure de vie que notre client s'est donné étant petit. Nous comprendrons plus facilement pourquoi certains clients ont du mal à changer, principalement parce que le changement affecte des modes répétitifs de fonctionnement ancrés dans la relation primale entre notre client et ses parents.

Le scénario de vie résulte d'une décision prise dans l'enfance et est renforcé par les messages reçus des parents



Ces messages sont de plusieurs natures et proviennent :

⇒ du **Parent des parents** et des figures d'autorité : ce sont les "contre-injonctions" qui constituent des commandements généralement verbaux, des consignes à suivre, des vues sur ce qui est important et ne l'est pas, des définitions concernant le monde, la réussite. Par exemple sois sage, fais des efforts pour réussir, la réussite appartient à ceux qui se lèvent tôt...

Ces préceptes éducatifs sont essentiels pour chacun d'entre nous, ils nous guident dans une vision de la réussite propre à nos parents. Ils constituent une part de notre façon de voir et de penser le monde. Lorsque ces préceptes conduisent à des comportements stéréotypés ou

à des modes de vie contraignants ils deviennent limitants.

Faites le test avec un client qui souhaite changer d'orientation professionnelle. Demandez-lui de répondre aux deux questions suivantes :

- pour réussir dans la vie il faut :
- pour réussir dans votre travail il faut :

Vous aurez mis à jour une partie des enregistrements parentaux dans la première question. Si les qualités ou comportements requis sont les mêmes dans les deux réponses, la personne a de grandes chances d'être à l'aise dans son activité professionnelle. S'il existe des divergences importantes, il est probable qu'elle puisse souffrir dans son activité avec une distorsion entre l'image interne qu'elle a des compétences et caractéristiques nécessaires à la réussite et les exigences de son activité.

⇒ de **l'Adulte des parents** : les messages sont verbaux et non verbaux, au travers des comportements observables : « Voilà ce que c'est que d'être un homme responsable », « Regarde comment t'y prendre pour réussir », « Regarde comme le travail c'est épuisant », « Regarde comment le travail permet d'éviter d'être à la maison, proche de mon épouse et de mes enfants », qui fournissent des modèles et ce que l'on appelle le "programme" : information pratique ou modèle qui est donné et qui est indispensable pour mettre en œuvre injonctions et contre-injonctions. Nos clients ont complété leur scénario professionnel en observant leurs premiers responsables.

⇒ de **l'Enfant des parents**, ces messages reflètent leurs peurs, leurs colères, leurs envies et désirs, ou reproduisent les messages qu'ils ont eux-mêmes reçus : ce sont les "**injonctions**".

Les **injonctions**, transmises le plus souvent de façon non verbale, sont les plus influentes. Elles constituent des interdictions ou des inhibitions des comportements d'Enfant Libre. Prenons un exemple, un enfant vient faire écouter tout fier à son père les résultats de sa deuxième leçon de violon (titre provisoire du morceau : grincements et couinements) ; si le père de manière répétitive dévalorise ce que fait l'enfant, celui-ci entendra sans doute qu'il n'est pas capable de réussir. Il s'agit là d'une des 12 injonctions définies par les Goulding²

² Mary Goulding & Robert Goulding : Messages inhibiteurs, décisions et redécisions, Classiques de l'Analyse Transactionnelle, 2, Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon

(Analystes transactionnels américains). Lorsqu'il sera Adulte, il viendra nous voir en coaching, pour des difficultés à atteindre des objectifs.

Parmi ces douze injonctions (n'existe pas, ne sois pas toi-même, ne sois pas un enfant, ne grandis pas, ne réussis pas, ne fais pas, ne sois pas important, n'aie pas d'attaches, ne sois pas proche, ne sois pas sain, ne penses pas, ne ressens pas) la plupart peuvent avoir un retentissement direct sur l'activité professionnelle.

Florence est infirmière, Mireille son coach fait l'hypothèse qu'elle a intégré l'injonction 'ne sois pas un enfant', à partir des observations suivantes :elle a de grandes difficultés à prendre du plaisir dans son travail, à être créative, à construire des scénarios, à jouer des jeux de rôles. En formation, lors de la présentation d'un jeu de rôle, elle a dit que « décidément, elle ne comprend pas cette idée de vouloir jouer, que le travail est quelque chose de sérieux... ». Elle prend beaucoup les patients et ses collègues en charge, mais elle ne prend pas soin d'elle-même et commence à être épuisée physiquement et moralement... Elle vient en coaching pour retrouver de l'énergie dans son travail. Mireille, va ainsi lui proposer de réfléchir sur l'existence de l'Enfant Libre, la possibilité des expressions émotionnelles, la prise en compte de ses propres besoins.

Un client présentant l'injonction 'ne grandis pas', pourra avoir de grandes difficultés à prendre des responsabilités, à parler en public, à affirmer sa pensée, à comprendre les énoncés des problèmes à résoudre...

Heureusement, les parents transmettent également des messages permettant la croissance de l'enfant : autorisations verbales de comportements (« c'est chouette ce que tu fais avec ton prof de violon », « j'adore voir comment tu fais des progrès »...) et permissions transmises par des comportements non verbaux (sourires, accueil réel, tendresse devant telle ou telle activité ou comportement de l'enfant). Le scénario résulte de l'ensemble de ces messages et la manière toute singulière dont l'enfant les a intégrés.

Il n'est pas du domaine du coaching de 'travailler' à partir des injonctions, mais il est fréquent qu'un coach puisse faire une hypothèse sur les injonctions présentées par le client et qu'il cherche par la suite à éviter de les renforcer. L'hypothèse de l'injonction 'ne réussis pas' est assez fréquente chez nos clients qui n'arrivent pas, malgré une formation et des capacités satisfaisantes à réussir lors d'entretiens de recrutement, d'examens ou de concours. Pour éviter de la renforcer, le coach veillera à définir avec son client des objectifs ambitieux et réalistes et à renforcer les réussites.