

Introduction

« Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage,
polissez-le sans cesse et le repolissez. »

Nicolas Boileau, *L'Art poétique* (*Chant I*, 1674)

◆ En quête de développement personnel...

Il était une fois... dans un village aux dimensions de la planète, un Petit Prince qui voulait comprendre et entrer en contact avec le monde terrifiant, complexe et démesuré des Adultes pour y faire sa place au soleil.

Il apprit tout d'abord à les observer, ce qui ne perturba guère leur vie quotidienne. Il était devenu comme transparent. Quand il voulut les écouter, il n'entendit que du bruit et de la fureur ne signifiant pas grand-chose. Cela se gâta quand il voulut leur parler et se faire entendre d'eux. Les Adultes, pressés, n'avaient ni le temps ni beaucoup d'intérêt à entendre un être insignifiant, un petit. Importun, ridicule et sans intérêt.

Ayant séché ses pleurs et surmonté sa frustration, il s'arma de patience pour s'efforcer de mieux connaître ces géants qui parlaient sans jamais l'écouter, décidaient sans jamais tenir compte de ce qu'il chuchotait et continuaient à vaquer à leurs importantes occupations sans se préoccuper de lui...

Son Moi était tellement ténu qu'il ne présentait pas une consistance suffisamment palpable pour s'imposer à quiconque, même pas à lui-même. Il en vint à se demander s'il existait vraiment et si cette baudruche ectoplasmique qui manquait d'air et lui servait d'enveloppe pourrait en avoir un jour afin de monter vers les cieux et tutoyer les dieux...

Il partit donc pour un très long voyage, en quête d'une méthode qui lui permettrait ce miracle : percer l'espèce de bulle dans laquelle semblaient s'enfermer les Adultes tout en acquérant des recettes qui lui permettraient

de se gonfler lui-même de toute l'importance qu'il s'accordait en tant que prince héritier de l'humanité, bientôt investi d'une mission tutorale auprès d'autres petits princes tout aussi désemparés qui lui échurent.

Les livres lui apprirent des théories intéressantes, mais il y avait un gouffre entre le savoir et le savoir-faire : il n'était pas si facile de se faire des amis comme le prétendaient certains. Il sentait bien qu'au fond de lui-même, à l'instant fatidique de la rencontre avec autrui, l'or des mots qu'il évoquait se transformait en plomb, les fenêtres se fermaient, le sol se dérobaient et son esprit se voilait quand le regard de l'Autre, sa grosse voix, sa carrure, ses lunettes, ses moustaches ou ses gestes menaçants réveillaient en lui de vieilles peurs incoercibles... Il se taisait alors sans pouvoir rien dire. On le disait timide, renfermé, peu expansif ou hautain, méfiant, distant, timoré, bourru, stressé, pressé, ignare pour tout dire...

Vint la mode d'une réunion mythique, la « Dynamique de Groupe ». Les disciples écoutaient religieusement et gardaient le silence, tout au long d'interminables séances, des jours, des nuits et encore des jours... La parole rebondissait en d'étranges allégories dans la bouche du maître impavide dont il essayait vainement de décrypter la mystérieuse attitude. Il ne comprenait guère ce qui se passait dans ce manège immobile de silhouettes évanescentes et de paroles vaines : il avait beau se dire qu'il acquérait ainsi un peu de savoir-être, il ne savait toujours pas être avec l'Autre. Il avait cependant remarquablement appris à ponctuer son écoute de hochements de tête entendus et compris de lui seul. Il se hasardait parfois à reprendre la parole de l'Autre en de pénétrants : « Si je vous comprends bien... » qui en disaient long sur son incommensurable incompréhension d'autrui.

Mais il fallait respecter le dogme de la non-directivité et se garder d'influencer l'Autre au-delà de la bienveillance convenue : seulement comprendre, ne pas donner son opinion ou son avis, ni évaluer, ni juger, ni interpréter, ni conseiller, ni surtout interroger. L'enveloppe devait coller à l'autre mais il aurait souhaité davantage de développement de son Moi. Il fallait comprendre l'Autre, sans aller au-delà des bribes captées avec parcimonie. Soit ! Mais à force d'empathie, à force de vouloir « se mettre à la place de l'Autre », il ne pouvait jamais se trouver à la sienne propre, ni distinguer quel était son rôle exact, ni décider quelle était la véritable attente de l'Autre à son égard, ni même connaître la réalité des sentiments qui l'agitaient et mettaient sa logique en désordre. Il n'était jamais sûr d'avoir compris et, même dans ce cas toujours incertain, à quoi servait-il d'écouter ? Les autres passaient sans qu'il osât les retenir et lui restait sur le bord du chemin, plus solitaire, perplexe et démun

que jamais. Il manquait d'affirmation et ne savait pas anticiper pour saisir au vol un embranchement et poursuivre un scénario relationnel convenable, car il manquait de poids et d'envergure pour être lui-même. Il comprenait bien cependant ce que voulait dire « être l'ombre de soi-même », car derrière cette ombre il cherchait vainement, au tréfonds de lui-même, cette plante qui ne demandait pourtant qu'à croître et à se développer.

Pour mieux comprendre l'Autre et épaissir un peu, il se frotta au psychodrame. Il s'efforça de penser, de respirer, de sentir comme l'Autre et d'aspirer cet air bienfaisant pour croître lui-même. L'exercice lui plut, mais il sentait des résistances qui remontaient et le bloquaient dans cette approche. Il mit son casque et plongea dans les profondeurs d'un prétendu inconscient, sacro-sainte explication des zélotes freudiens pour tout ce qui était incompris dans le vécu des analysés bombardés de sentences pour servir de rationalisation épiques à chaque élément psychique et à son contraire. « C'est que votre fille est muette ! », lui soufflait Molière en écho.

Au rythme des séances plus didactiques que pédagogiques, plus sectaires qu'heuristiques, remontait des vagues successives de souvenirs et de fantasmes aussi réels que des gargouilles, dans son esprit de plus en plus confus. Les lueurs qu'il perçut de cet abîme renforcèrent ses craintes. Toute la fragilité de son être lui fut révélée et ses résistances décuplées compliquèrent son approche d'autrui et l'appréhension de soi qui devinrent de plus en plus alambiquées, et lui, de moins en moins communiquant et de plus en plus étriqué...

Il avait fini par grandir un peu, gagner en maturité et en confiance en soi. Maintenant, il devait gagner sa vie avant de vivre de ses gains. Il devait aussi faire faire aux autres et les encourager en craignant chaque fois un laisser-faire fatal. Enfin, il avait un « ménage » à lui et il ne devait pas se laisser entraîner sans ménagement par la vitesse de ce « manège » ni se laisser déborder par sa « ménagerie » dont il était devenu le « manager ».

Il le pressentait, et cette intuition était un nouvel acquis dans son parcours, comme cette sensibilité qui aidait son intelligence à mieux analyser les situations. Il pressentait donc une nécessité utile pour son développement : il fallait apprendre à se ménager et ménager son entourage et ses équipiers s'il voulait les manager. Maintenant, il fallait communiquer, décider, se concerter, négocier, faire acheter ses idées ou ses services mais, au moment de conclure, il se trouvait proprement figé, impotent et affreusement désarmé. Il lui fallait vraiment développer ses compétences, valoriser tous ses savoirs et ses talents afin de mieux communiquer pour agir, avoir prise

sur la réalité et emporter l'adhésion d'autrui pour faire, réaliser, construire, mener à bien des projets, atteindre des objectifs concrets, devenir efficace, compétitif, performant, utile aux autres... Il explora d'autres voies et découvrit l'art exaltant de parler en public. Il eut d'excellents maîtres, orateurs remarquables, qui lui enseignèrent l'art de respirer profondément, la façon de regarder intensément et le moyen d'en imposer à ses interlocuteurs, froidement ou chaleureusement selon les circonstances et les enjeux. Il entrevoyait dans cet art de la parole le déploiement de ses talents et l'espèce de gonflement qui, partant de sa poitrine, le rendait plus perspicace et plus enveloppant pour l'auditoire qu'il captait. À ce moment, il s'aperçut qu'il avait retourné la situation et que son Moi avait enflé : il savait parler à l'Autre et savait se faire entendre en toute occasion... De là à se faire écouter... Par ailleurs, de quoi était-il vraiment rempli ?

Lui-même ne pouvait écouter et, dans le même temps, se mettre au diapason et adapter subtilement son discours à la foisonnante rutilance de la pensée d'autrui. Il lui manquait cette synchronicité intérieure, l'adéquation entre son affectivité et son intelligence pour être congruent d'une part et déterminer une attitude synchrone avec son interlocuteur. L'Autre ne réagissait pas plus que lui-même ne le faisait autrefois : il se trouvait enfermé dans une sorte de mutisme, d'écoute passive quoique attentive...

La perplexité le gagnait et le submergeait souvent, car il ne savait trop quel embranchement choisir à chaque carrefour du dialogue afin de ne pas brusquer son interlocuteur et obtenir son adhésion. Notre héros se trouvait donc étreint dans une bulle qui lui permettait de s'exprimer, c'est vrai, mais il ne pouvait toujours pas communiquer et développer son Moi pour exercer une emprise bienfaisante sur l'autre qui les aurait conduit à s'enrichir pour se vêtir mutuellement d'une enveloppe commune tissée dans la bienveillance, la disponibilité et l'empathie afin de résister au frottement de deux personnes rivalisant de coopération. Faute de ce succès, les egos s'entrechoquaient et s'écaillaient comme deux amphores fragiles. Il avait bien le code mais il n'avait toujours pas la clé. L'enveloppe s'était étoffée certes mais son Moi lui semblait encore perdu dans un cocon trop grand pour lui et par manque de repères.

Il savait parler, il savait écouter, il savait être proche d'autrui mais ne laissait pas l'Autre s'approcher de lui : mais il ne savait pas faire les deux en même temps et il avait surtout peur de ce rapprochement qu'il ne savait pas maîtriser... Il devait s'avouer qu'il se trouvait toujours aussi incompetent pour prendre en charge l'autre jusqu'à une destination commune. Il s'avisa que

ce développement personnel relevait d'une véritable compétence, c'est-à-dire d'un ensemble de savoir-faire, de protocoles, de procédures qu'il ne possédait toujours pas malgré sa quête continue et la conquête de certaines compétences relationnelles dont le niveau s'avérait en fait insuffisant et le degré de maîtrise encore balbutiant.

À ce stade de développement, il se retrouvait alternativement sur les bords d'un précipice dont il n'arrivait pas à consolider les abords. Les borborygmes d'assentiment entendus, les techniques d'écho, de reformulation, de silence qu'il avait si bien apprises ne lui permettaient pas davantage de poursuivre l'échange avec l'autre au-delà d'un contact ténu extrêmement labile. L'acquisition de compétences relationnelles encore fragiles lui faisaient redouter l'éclatement de son Moi au contact d'autrui. Pour éviter cet affrontement, il avait donc tendance à rudoyer autrui quand il s'approchait, à le tenir à l'écart ou à maintenir une distance afin de conserver sa bulle intime intacte mais restreinte dans son contenu comme dans ses horizons. Pour être plus exact, quand ce contact s'effectuait, il ne savait pas le développer et encore moins le mener à son terme : le vide l'attirait irrésistiblement et il s'y précipitait avec une douloureuse morosité, toujours étranger à l'Autre, son double insupportable. C'était bien là l'origine du problème d'incomplétude qu'il vivait à toute occasion et que ses difficultés de communication traduisaient assez nettement aux yeux de tous. Elles le faisaient souvent passer pour un de ces malotrus que d'aucuns stigmatisaient dans les ouvrages qui relatent les portraits peu flatteurs des managers aux égos surdimensionnés, aux compétences organisationnelles remarquables mais agissant comme de pauvres types avec leur entourage.

Il se lança alors dans la vague déferlante, venue de la Côte Ouest des États-Unis, aux noms magiques de plages mythiques évoquant la liberté et le souffle du Pacifique : Big Sur, Esalen, Palo Alto... Il suivit avec ferveur tous les stages de « développement personnel » qui pouvaient éclore comme autant de feux d'artifice et de promesses de lendemains qui chantent : bioénergie, *gestalt*, *rebirth*, illumination intensive, primale, méditation transcendantale, massage, do-in, shiatsu et autant de déclinaisons qui se ramifiaient en groupe et en piscine... L'ambiance y était à la fête, on se parlait, on criait, on défoulait ses émotions, on jouait : ce qui faisait oublier la nourriture anémique et forcément végétarienne. Il était plongé dans une espèce de cacophonie sensuelle, où le Moi était certes privilégié et magnifié jusqu'à l'hypertrophie, mais l'objectif apparaissait pour le moins bien lointain et assez peu déterminé. Il lui fallait mettre de l'ordre dans ces échanges tumultueux, ce « corps qui se souvient » de toutes les douleurs,

ces « touchez-moi s'il vous plaît » à prendre avec des pincettes, ces images de souffrances insoutenables, ces cris déchirants d'adultes chenus qui renaissaient dans les bras d'un groupe de bébés-parents. Il était envahi par la déferlante hallucinante de ce Moi assourdissant transformé – pour quelque temps – en une sorte de « poubelle vue du dedans¹ ».

Il crut y parvenir avec l'arrivée en France de « l'Analyse Transactionnelle ». Grâce à elle, le Moi tenait ses États généraux. Sous la houlette de Vincent, Pierre, Alain et les autres, il découvrit avec ravissement la complexité de son Parent, décontamina l'ordinateur de son Adulte et libéra son Enfant de l'oppression dont il avait été esclave jusque-là. Il eut alors de belles réussites en rencontrant des Enfants séduits par tant de spontanéité retrouvée, il déchaîna sa créativité et exprima enfin quelques-uns de ses désirs refoulés, mais il se heurta à quelques Parents Critiques forts mécontents d'un tel tapage. Il avait libéré quelques bêtes sauvages de leur cage mais l'aidaient-elles pour autant à affiner son développement personnel ?

Il s'affirmait effectivement beaucoup mieux dans les situations les plus courantes : la relation était devenue agréable, détendue et sympathique. En revanche, dans les situations d'opposition, de négociation ou marquée par un fort enjeu, les problèmes de communication étaient bien là et il se sentait encore une personne sans envergure. Il ne progressait pas réellement vers l'Autre de façon déterminante et centrée sur des objectifs personnels rassurants ou des actions professionnelles concrètes et satisfaisantes. Il savait parfaitement accueillir l'Autre, ordonner les transactions et déjouer les « jeux » courants, mais il n'en tirait nullement un avantage substantiel en termes de coopération ou de solutions. Il obtenait des confidences, il recueillait de l'information, mais il n'en était pas heureux pour autant. Il n'avait nullement l'impression de partager et lui restait dans la bouche une curieuse sensation de *cogitus interruptus* de développement inassouvi.

Maintenant il savait et pouvait même transmettre ce savoir et déléguer. Il savait faire, mais il ne savait toujours pas ce qu'il fallait « être » pour l'Autre au moment où il le souhaitait et à l'instant opportun : à l'écoute certes, mais serein, disponible oui, mais épanoui – et prêt à accepter les avis d'autrui –, communicant oui, mais prêt à montrer la sagesse qu'autrui attendait ? Il avait toujours gardé cette réticence à brusquer son interlocuteur pour l'amener vers des objectifs assignés et acceptés, ou bien il passait à côté de ses attentes les plus élémentaires. Il ne savait toujours pas évaluer la relation et la faire évoluer vers sa réalisation ultime ni mettre en œuvre le niveau

1 Autant de titres et d'allusions que le lecteur retrouvera dans la bibliographie.

de compétences nécessaires à sa plénitude sur les deux axes essentiels qui définissaient sa mission : l'atteinte des objectifs organisationnels et la satisfaction des protagonistes avec en prime le plaisir éprouvé quand deux êtres parviennent à la synchronicité.

Pire encore, quand la relation s'engageait et que les objectifs de l'Autre se clarifiaient, il ne savait pas proposer, et encore moins conclure, de façon à ce que ses propres objectifs convergent vers ceux de l'Autre. Il pataugeait dans une formulation imprécise, une pensée approximative, un vocabulaire ampoulé, un langage alambiqué, des phrases étirées, des atermoiements dans la décision... et il renvoyait à plus tard, trop tard. Ses journées ressemblaient de plus en plus à celle de Murphy, dans la version catastrophe : tout s'enchaînait de travers.

Entrer en contact avec autrui, c'est bien ; mais comment faire pour aller plus loin ? Il fallait apprendre l'étape ultime, apprendre à marcher avec l'Autre, ni devant ni derrière, ni encore à côté, mais marcher du même pas et du même souffle pour parvenir ensemble à destination. Apprendre certes, mais comment ?

Il sentait que la pierre philosophale était proche. En réfléchissant, il s'aperçut qu'il tenait deux des maillons de la chaîne du dialogue : le contact et la conclusion. Mais le plus souvent, à cet ultime moment décisif, l'Autre l'avait quitté en chemin. Il lui fallait donc être plus vigilant, adapter son pas à l'allure de l'Autre et l'accompagner jusqu'à destination : un engagement durable dans l'action, programmé de façon indéfectible par un engagement inscrit dans le bronze de la confiance réciproque, scellé dans le marbre de mots délibérément choisis en commun.

Était désormais venue une époque où tout le monde parlait de « communication », et plus tous en parlaient, plus chacun se plaignait de ne pouvoir réellement communiquer. Les « problèmes de communication » empiraient de jour en jour : entre les générations séparées par un fossé, au sein des structures de travail enchaînées, entre les confessions déchaînées, entre le gouvernement et le peuple révolté, entre les catégories de citoyens ni libres ni égaux, entre maîtres et élèves, entre mari et femme : la crise était partout. Et chacun de se demander s'il n'avait pas un problème de communication avec... lui-même...

Les psychologues expliquaient doctement le phénomène par la dissonance cognitive mais ne proposaient pas de remède pour autant. L'écran de télévision et Internet restaient animés plus de cinq heures par jour dans

95 % des foyers de l'Hexagone tandis que 90 % des gens se plaignaient de ne pouvoir communiquer dans leur travail. Personne n'avait plus le temps de vivre et chacun avait le sentiment d'être dévoré de l'intérieur par un Minotaure glouton ; ce que la recrudescence des cancers, des addictions et maux en tous genres dont les salariés souffraient confirmait.

Dans la vie quotidienne, les gens stressés déroulaient le seul jeu de *step and go* qu'ils connaissaient métro-boulot-dodo-zappo. La force primait le dialogue tout au long des rencontres avec autrui, générant ainsi de multiples conflits de plus en plus incandescents. Le développement personnel était suppléé par le développement des distances pour partir en vacances le plus loin possible, pour des gens égarés qui se retrouvaient loin de chez eux, toujours égaux à eux – plus vides que jamais et pas plus avancés en matière d'épanouissement.

Les « machines triviales » restaient triviales malgré quelques éclairs d'originalité et l'humanité avançait à reculons, comme livrée à ses démons préhistoriques... Le fossé entre les générations se creusait, les couples se défaisaient au même rythme qu'ils se plaisaient (autant de divorces que de mariages à Bordeaux par exemple), personne ne trouvait « à qui parler » au sein d'administrations plus bureaucratiques et bloquées que jamais, malgré l'émergence sporadique de plans qualité pour mieux servir le client. Les conflits de travail se multipliaient, entraînant la chute d'empires industriels montés comme blancs en neige par d'inconséquents gâte-sauces soi-disant communicants qui ne savaient en fait ni quand ni comment ni pourquoi... Les gens restaient handicapés, morcelés et si peu développés dans leur humanité. Les gouvernements successifs se lamentaient parce que leur « message passait mal » auprès du bon peuple saturé d'informations (plus de vingt-cinq « informations » assénées à chaque journal télévisé, répétées tout au long de la soirée puis en boucle sur tous les médias pendant des jours, celles du jour écrasant celles de la veille, rendant les informés informés, plus oublieux et désinformés qu'au premier jour du Paradis terrestre).

Les ministres proposaient de dialoguer pour réformer le pays, mais devant les oppositions, ils choisissaient de les imposer avec des bataillons de CRS. Au lieu d'éduquer les comportements, certains choisissaient le tout-répression à la grande joie de tous ceux qui avaient appris dans les cours d'école à jouer aux gendarmes et aux voleurs. Le citoyen croulait sous l'invasion forcenée de la publigande², cette machine à voter droit pour le

2 La publigande est « l'art et la manière dont les media nous racontent l'information en stimulant nos motivations de base à la manière de la publicité et en utilisant les règles de la propagande » selon l'explication fournie dans *Cinq thèses de communication sociale* (PUB, 1998).

pouvoir en place. Le déficit du commerce extérieur allait de mal en pis, la dette de l'Europe s'élevait à 9 000 milliards d'euros (dont 20 % pour l'État français) sans que personne sache comment la rembourser ; les guerres ne désarmaient pas (près de quatre-vingts foyers dans le monde) et nos vaillants soldats pacifiaient en maints endroits de la planète, le terrorisme rampant flamboyait désormais de tours en tours, l'idée européenne pourtant quinquagénaire ne parvenait pas à s'affirmer par un « oui franc et massif » par « manque de communication » et désamour pour ses édiles, experts en tromperie, qui pratiquaient avec cynisme la sentence de Jean Monnet, bâtisseur de l'Europe « Pour réussir en politique, il faut mentir à tout le monde »... Les souffrances endémiques persistaient et empiraient de par le vaste monde en ce début de millénaire tandis que l'Afrique – déjà mal partie depuis cinquante ans – s'enlisait dans des conflits sanglants.

La mystérieuse prophétie de Malraux était en passe de se réaliser au rythme croissant des psalmodies remerciant le Très-Haut qui justifiaient tous les diktats, tous les abandons, tous les *jihads*. À mesure que le siècle devenait religieux, les gens devenaient de plus en plus bougons et intolérants, enfermés dans leur bulle, murés dans leurs certitudes, confits dans leurs textes prétendus saints, ou dans des croyances qui pourraient être vues comme d'un autre âge. Ici Darwin était déclaré hérétique, tandis que là, le Très-Haut justifiait toutes les bassesses. Ici dominait la magie, ailleurs l'astrologie dictait les comportements et partout la puissance impériale voulait imposer sa loi au monde entier. Il voyait... croître les problèmes de communication et ne parvenait pas à rassembler ces lambeaux de Moi piétinés par ce monde brutal...

Mais au fait, il était où ce Paradis ? Était-il possible d'opérer ce retour vers le futur pour atteindre cette Terre promise sur laquelle chaque être vivant lorgnait sans jamais l'atteindre ? Mais l'Homme, ce « Petit Prince qui est en nous », gardait la foi pour y parvenir... Restait à trouver une méthode, à dégager un chemin et arroser sans cesse les petites graines qui ne demandaient qu'à germer malgré les vents mauvais qui l'assaillaient.

Pendant ce temps, notre héros était enfin parvenu à destination. Ce soir-là, il fit une brillante conférence auprès d'amis venus vénérer l'enseignement du Maître. Le dialogue s'était instauré, démontrant à chacun toute la subtilité des arcanes de la « communication positive ». Le bonheur filtrait dans l'assistance des convives rassemblés autour de la parole de cet estimé mentor. Les échanges se transformaient en un véritable festin d'objections frémissantes que les participants digéraient avec gourmandise... La relation atteignait des sommets qui haussaient chaque personne à son acmé : intelligence

affective et créativité festoyaient en compagnie de l'écoute sensible, tandis que l'affirmation de soi cédait souvent la place à l'empathie, pour exacerber l'exceptionnel leadership du Maître lors de ce festin relationnel.

Lui, en cet instant, était intimement convaincu que s'était véritablement instaurée et confortée, entre lui et ses fidèles, une relation d'intimité unique permettant à chacun d'accéder à un must de développement personnel partagé par tous. Il savourait le sentiment d'un bonheur profond et unanime. Il se sentait envahi par l'émotion ineffable d'avoir approché la connaissance suprême. Il avait regagné sa place dans l'assistance d'un pas ouaté en regardant chacun intensément, longuement, comme s'il en savourait chaque atome, chaque pensée, chaque affect, immergé dans une paix indicible.

Il s'était nonchalamment alangui sur l'épaule d'un de ses fidèles amis dans un souffle de félicité suprême, une éternité d'heureuse langueur. Son compagnon le savait espiègle et voulut l'écarter... Mais son âme s'était envolée, partie explorer l'infini du ciel : il avait atteint son nirvâna...