

JEAN-CHRISTOPHE VIDAL
PRÉFACE DE DESIMIR IVANOVIĆ

LA CLARIFICATION POUR LES COACHS ET LES MANAGERS

**CE SONT LES NON-DITS QUI MAINTIENNENT
LES PROBLÈMES**



● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Schémas p. 12, 18, 34, 73, 77, 82, 101, 128, 161, 196, 200, 267
Maéva Tchibinda

Mise en pages : STDI

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2022
ISBN : 978-2-416-00584-8

Jean-Christophe Vidal

Préface de Desimir Ivanović

La Clarification pour les coachs et les managers

Ce sont les non-dits
qui maintiennent les problèmes

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Préface de Desimir Ivanović	1
Née aux États-Unis, la Clarification grandit en Europe	1
Une naissance américaine.....	1
Vers la maturité.....	2
L'apport de la France.....	3
Jean-Christophe	4
Avant-propos	5
Introduction.....	9
Le métier de coach	9
Le champ du coaching individuel	9
Obligation de moyens ou de résultats ?	10
La pyramide de la stabilité du coach	12
<i>Travailler sur soi – Supervision</i>	<i>12</i>
<i>Maîtriser un cadre théorique de référence.....</i>	<i>13</i>
<i>Maîtriser les outils et techniques utilisés.....</i>	<i>14</i>
<i>Savoir créer l'Alliance</i>	<i>14</i>

PARTIE 1

LES FONDAMENTAUX DE LA CLARIFICATION

Chapitre 1

Une approche centrée sur la relation	17
Un regard nouveau sur l'origine de nos problèmes	18
<i>L'essence de l'être humain : la relation.....</i>	<i>18</i>
<i>Nos blocages naissent de nos incompréhensions qui engendrent nos croyances.....</i>	<i>19</i>
<i>Incompréhensions et croyances à l'origine du mental.....</i>	<i>20</i>
<i>Notre personnalité est un produit du mental.....</i>	<i>21</i>
Une priorité : améliorer nos relations avec les autres	21
<i>Lever les incompréhensions pour dénouer les blocages.....</i>	<i>21</i>
<i>Communiquer de façon authentique pour se comprendre mutuellement</i>	<i>22</i>

Les domaines d'application de la Clarification	23
<i>La thérapie</i>	23
<i>Le coaching</i>	24
<i>Les interactions relationnelles</i>	25
Qu'est-ce qu'un problème ?	26
<i>Problème = Objectif + Obstacle(s)</i>	26
<i>Ce sont les non-dits qui maintiennent les problèmes</i>	32
<i>Verbaliser les non-dits résout le problème</i>	37
<i>La nature des non-dits</i>	38

Chapitre 2

Le mental : source de nos problèmes	43
Qu'est-ce que le mental ?	43
Jugements et comparaisons	45
La confirmation des neurosciences	46
Les quatre strates du mental	48
<i>Les attitudes figées</i>	49
<i>La honte</i>	52
<i>La culpabilité</i>	58
<i>Les ruptures de communication et cycles inachevés</i>	60
Les non-dits s'enracinent dans les différentes strates du mental	63

Chapitre 3

Les émotions, fruits du mental	67
L'apport des écoles philosophiques gréco-latines et orientales	69
<i>Emovere : poussé hors de soi-même</i>	69
<i>Nos jugements déclenchent nos émotions</i>	69
<i>Les émotions alimentent nos jugements</i>	72
<i>Les émotions sont intellectualisées par peur de les ressentir</i>	74
<i>L'émotion brouille notre vision</i>	75
<i>L'émotion est mauvaise conseillère</i>	76
<i>L'émotion nous pousse à une réaction</i>	76
La caution des neurosciences.....	79
<i>Née d'une pensée, l'émotion redevient une pensée</i>	80
<i>Rien n'est neutre</i>	83

L'intelligence émotionnelle se mesure à la stabilité émotionnelle	84
<i>Une qualité essentielle</i>	85
<i>Ressentir l'émotion pour rester stable</i>	85
<i>Donner leur juste place aux émotions</i>	86

PARTIE 2

PRATIQUER LA CLARIFICATION EN COACHING ET MANAGEMENT

Chapitre 4

L'Alliance : le secret d'une séance réussie	95
Une posture d'ouverture du cœur	95
Faire Alliance avec la personne, non avec sa problématique	97
Comment savoir si l'Alliance existe ?	97
Qui fait Alliance avec qui ?	98
Des outils spécifiques pour remplir les deux conditions de l'Alliance	99
<i>Le Contact : le coaché se sent écouté sans jugement</i>	99
<i>Le Cycle de communication : le coaché se sait compris par le coach</i>	117
La Boucle amplificatrice de l'Alliance	127
<i>Les quatre ingrédients de la Boucle amplificatrice de l'Alliance</i>	129
<i>L'effet amplificateur</i>	130

Chapitre 5

Des méta-outils au service de la posture	133
Le Spiraling : faire un tour complet du sujet	136
<i>Un processus intégratif : de la subjectivité à la réalité</i>	137
<i>Libérer la puissance du coaché</i>	147
<i>Un double travail : intrapsychique et systémique</i>	149
<i>Jouer avec les lois du mental</i>	151
<i>Un outil complexe</i>	154
<i>Les bénéfices du Spiraling</i>	155
La Ligne de crête : voie rapide vers la solution	161
<i>Quel est le but d'une séance de Clarification ?</i>	162
<i>Qu'est-ce qui fait obstacle à une prise de conscience ?</i>	163
<i>Quels sont les marqueurs des non-dits ?</i>	164
<i>Quels sont les marqueurs de l'émotion ?</i>	164

Les Aides à la communication : comprendre chaque pensée	167
<i>Quel est l'enjeu ?</i>	167
<i>Les principes de construction</i>	174
<i>Les bénéfices des Aides à la communication</i>	177
Ressentir l'émotion pour débloquer les non-dits	177
<i>Quel est l'enjeu ?</i>	177
<i>Laisser s'écouler l'émotion</i>	178
<i>Le Protocole du ressenti de l'émotion</i>	180
<i>Les bénéfices du ressenti émotionnel</i>	181

Chapitre 6

Les quatre techniques fondamentales de Clarification en coaching ...	187
Technique #1 (T1) : communication au clarificateur	188
<i>Passer la situation au tamis</i>	188
<i>Sans échantillon, pas de travail efficace</i>	190
Technique #2 (T2) : choix du clarificateur	193
Technique #3 (T3) : communication à l'autre	194
<i>Le coaché s'adresse au tiers</i>	194
<i>Lui exprimer sa vérité le libère</i>	195
<i>Le tiers écoute sans jugement</i>	195
<i>La magie du cerveau</i>	196
<i>La solution émerge</i>	197
<i>Toujours le balancier du mental</i>	198
Technique #4 (T4) : communication de l'autre	199
<i>Le tiers s'adresse au coaché</i>	199
<i>« Dans les baskets » du tiers</i>	200
<i>Le coaché sans jugement</i>	201
<i>La solution surgit des représentations partagées</i>	201
<i>La prise de conscience déclenche l'action appropriée</i>	202
<i>Désactiver la honte</i>	202
Les 4 points clés de l'efficacité de ces techniques	203
<i>L'ordre des techniques</i>	203
<i>Les indicateurs de fin</i>	203
<i>L'exigence de vérité</i>	204
<i>La posture d'ouverture du clarificateur</i>	204

Chapitre 7

Un Cadre standard de séance	207
Les enjeux du cadre	208
<i>Une protection forte pour le coaché</i>	208
<i>Créer immédiatement la sécurité</i>	209
Le protocole d'ouverture	211
<i>L'ouverture de la séance</i>	211
<i>L'inclusion</i>	212
<i>Le coaché choisit son sujet</i>	214
<i>Les bénéfices de la phase d'ouverture</i>	214
Le corps de la séance	216
Le protocole de clôture	217
<i>Le coaché clôture son sujet</i>	218
<i>Les apports du clarificateur</i>	218
<i>Le coaché donne ses commentaires sur la séance</i>	219
<i>Le coaché pose ses questions</i>	221
<i>Commentaires et questions servent l'Alliance</i>	222
<i>Le coach clôture la séance</i>	223

Chapitre 8

La Clarification, outil d'intelligence collective pour les managers	227
Le secret des équipes performantes : la qualité des interactions	229
<i>Les travaux d'Amy Edmondson</i>	229
<i>Le Projet Aristote</i>	230
Interaction ou dialogue de sourds ?	233
<i>Bouche pleine n'a pas d'oreille</i>	233
<i>Certains d'avoir raison</i>	233
Comment interagir avec succès ?	234
<i>Chercher à comprendre avant d'être compris</i>	235
<i>Écouter pour comprendre</i>	236
<i>Parler pour être compris</i>	252
<i>Maintenir l'échange pour trouver des solutions créatives</i>	259
La Clarification, une clé pour des interactions réussies	260
<i>La facilitation en réunion</i>	261
<i>Les entretiens de recrutement</i>	261
<i>Les entretiens difficiles</i>	262

<i>La conduite de négociations</i>	263
<i>La résolution des conflits</i>	264
Le management s'inscrit dans la relation	265
Conclusion.....	271
Puissance et limites de la Clarification	271
La puissance de la Clarification : savoir où donner le coup de marteau	271
<i>Des bases théoriques donnent au clarificateur une carte précise</i>	272
<i>Un savoir-faire structuré pour accompagner le coaché jusqu'à la résolution de son problème</i>	273
<i>La force de la posture d'ouverture du cœur</i>	273
Les limites de l'approche	274
Une approche intégrative	274
Améliorer ses interactions pour vivre en interdépendance	275
Ils ont dit	279
Témoignages de coachs et de consultants	279
Témoignages de personnes coachées	283
Remerciements	286
Bibliographie	287
Index	289

Née aux États-Unis, la Clarification grandit en Europe

Je suis particulièrement heureux de préfacier le premier livre de mon ami et collègue Jean-Christophe Vidal. Son superbe travail atteste de la vitalité de la Clarification dans le monde francophone. Cette approche originale a désormais toute sa place dans des mondes aussi différents que ceux du coaching, de la psychothérapie et de la communication. Entre approfondissement des acquis et innovation, Jean-Christophe aide la Clarification à mieux répondre aux défis de notre époque.

UNE NAISSANCE AMÉRICAINE

Inventée par le psychothérapeute Charles Berner (1929–2007), la Clarification naît dans le bouillonnement culturel de la Californie des années 1960. Carrefour de toutes les innovations, cette région voit alors fleurir de nombreuses écoles de psychothérapie. C'est également là que commence à se diffuser la pratique du yoga et du zen.

Passionné par le yoga et les philosophies orientales, Charles Berner est un libre-penseur qui fait passer la créativité avant la reconnaissance sociale et les titres universitaires. Cet autodidacte audacieux aspire à découvrir de nouveaux horizons. C'est à la suite d'une série d'expériences novatrices qu'il trouve en 1963 le facteur clé qui déclenche les résultats en psychothérapie.

Charles Berner met au jour un principe clé : une personne progresse en psychothérapie lorsqu'elle se sent écoutée et comprise par son thérapeute. La formule de base de la relation d'aide est la suivante : deux personnes travaillant ensemble qui débouchent sur une compréhension mutuelle.

Le progrès thérapeutique est donc impossible seul. Pourquoi en est-il ainsi ? Charles Berner en donne une explication révolutionnaire : le but de l'existence est de faire l'expérience des autres. La seule chose que nous pouvons améliorer, c'est donc notre relation aux autres, c'est-à-dire notre capacité à les comprendre et nous faire comprendre. Un véritable progrès est une augmentation de notre capacité à entrer en relation avec autrui. C'est sur ces bases que Charles Berner crée la Clarification. Par la suite, il poursuit ses recherches, voyage en Inde et invente les Séminaires intensifs qui allient certains concepts du zen à des techniques de communication.

VERS LA MATURITÉ

Née aux États-Unis, la Clarification va mûrir en Europe où elle est introduite dans les années 1980 par Lawrence Noyes et Catherine-Satya Betz. Au cours des dix années suivantes, ce couple infatigable donnera des séminaires d'enseignement réguliers dans un grand nombre de pays tels que la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse, l'Italie, l'ex-Yougoslavie et la France. Par la suite, Lawrence développera la Clarification essentiellement aux États-Unis et au Canada, tout en conservant des liens en Europe, notamment en France, avec Véronique Cherki, enseignante en Clarification.

Je rencontre la Clarification en 1982, alors que je suis ingénieur et que j'achève une carrière dans l'aïkido. Je me forme d'abord avec Lawrence Noyes, puis directement auprès de Charles Berner.

Au début de la décennie suivante, Noyes et moi travaillons ensemble d'abord en Australie avec Charles Berner, puis à Munich en vue d'améliorer nos normes de formation. Nous analysons et organisons de manière systématique

l'ensemble des connaissances, des principes et des outils de la Clarification. Notre but est d'optimiser leur efficacité et de faciliter leur transmission. Tout au long de ma carrière, j'ai poursuivi avec passion ce travail d'enrichissement et de systématisation des concepts et outils de la Clarification.

L'APPORT DE LA FRANCE

En 1993, c'est en France que je rencontrerai Jacques de Panafieu, qui deviendra l'une des figures essentielles de la Clarification de deuxième génération. Psychothérapeute de grand talent, Jacques saisit immédiatement la valeur et l'originalité de la Clarification. Il revient d'un séjour en Australie auprès de Charles Berner, Lawrence et Catherine, et souhaite créer une école de Clarification en France. Il me demande de l'accompagner et le superviser dans ce projet. Jacques fut à l'origine de la naissance de l'Association européenne de clarification. Il sera également l'auteur du premier livre de langue française à lui être consacré¹. Notre collaboration fructueuse ne prendra fin qu'à sa mort en 2001. En collaboration avec Nanna Michael (Allemagne), Rita Wyser (Italie) et Christiane Schmelzer (Suisse), Jacques et moi avons permis à la Clarification de franchir un nouveau cap.

Chaque année Jacques et moi donnions un séminaire de supervision de cinq jours en France. C'est lors de l'un de ces ateliers que j'ai rencontré Jean-Christophe Vidal. Je me souviens encore très bien de notre première interaction professionnelle. Il venait de terminer sa formation à la Clarification avec Jacques et Christiane. Il semblait intensément désireux de maîtriser les fondamentaux de la Clarification. J'ai immédiatement été impressionné par la vivacité de son intelligence, la force de sa volonté et l'énergie positive qui se dégageait de sa personne. Sa formation d'avocat et son expérience professionnelle contribuaient à lui donner une solidité. Nous ne nous sommes plus jamais perdus de vue. Plus de vingt ans après, nous continuons à collaborer.

1. PANAFIEU (de), Jacques, *La Clarification*, Bernet-Danilo, collection Essentialis, 1999.

JEAN-CHRISTOPHE

J'ai formé Jean-Christophe de manière approfondie à tous les aspects théoriques et pratiques de la Clarification. Je ne compte plus le nombre d'heures que nous avons passées en formation, en supervision et en discussions passionnées. Mon départ de Paris n'a pas interrompu nos relations qui ne se limitèrent pas à des conversations téléphoniques ou des échanges de courriels. Toujours désireux d'approfondir sa connaissance et sa maîtrise de la Clarification, Jean-Christophe est souvent venu séjourner auprès de moi en Serbie. Nous nous sommes vus à Belgrade, en hiver, et dans ma maison de campagne en été. J'ai été heureux de lui transmettre mon savoir et mon expérience. La connaissance appartient à tous et il est dans notre propre intérêt de la partager. Elle peut ainsi se développer et s'enrichir.

Jean-Christophe est le représentant de la troisième génération de la Clarification. Le présent livre témoigne de l'ampleur de son enthousiasme et de son travail. Non content de faire évoluer la Clarification dans sa pratique et sa théorie, Jean-Christophe est le premier à avoir eu l'idée d'en appliquer les principes au domaine du coaching. Il est reconnu comme une référence dans ce domaine.

Ce livre représente une avancée significative pour la Clarification. J'en recommande chaleureusement la lecture à tous ceux qui sont intéressés par le sujet. Vous y trouverez de nombreux outils pour développer votre conscience et apporter plus de lumière dans votre vie privée et professionnelle.

Desimir Ivanović

Avant-propos

J'ai longtemps été persuadé que mon bonheur dépendait entièrement de ma réussite sociale. Je n'ai pas ménagé mes efforts pour atteindre cet objectif. Après un double cursus d'HEC et d'avocat, j'ai entamé une carrière de banquier d'affaires. Ma vie était rythmée par les accès de stress et les montées d'adrénaline. Je consacrais le plus clair de mes jours à conclure ces « deals » qui faisaient la une des journaux. Il me paraissait normal de travailler jour et nuit (week-ends compris) et d'annuler mes vacances pour répondre présent.

J'ai commencé à souffrir de dépression au moment même où j'accédais enfin à cette réussite tant désirée. Envié par mon entourage, je ne pouvais confier mes difficultés à personne.

J'ai suivi une psychanalyse jungienne dont j'ai tiré beaucoup de bénéfices. J'ai alors décidé de démissionner de mes fonctions pour devenir psychanalyste jungien. Cette formation a tourné court. Momentanément déboussolé, je suis revenu à ce que je savais faire le mieux. J'ai commencé une carrière d'avocat spécialisé en droit boursier. Maîtrisant la finance et le droit, j'ai rapidement renoué avec la réussite. Il ne m'a fallu que quelques années pour devenir associé.

Je n'avais cependant pas abandonné mon rêve. De manière plus ou moins consciente, je n'attendais qu'une occasion pour récidiver. Ce sera chose faite en 1998.

Cette année-là, je rencontre un homme remarquable. Pionnier des nouvelles thérapies en France, Jacques de Panafieu (1930-2001) m'ouvre de nouveaux horizons. Séduit par son discours et son humanité, je décide de me former avec lui pour devenir psychothérapeute. Je travaille alors 60 heures par semaine. Je suis à nouveau contraint de faire le grand écart entre deux mondes que tout oppose. La semaine, je conduis des négociations dures et stressantes pour optimiser le pouvoir et les droits financiers de mes clients et,

le week-end, je me forme à la psychothérapie. Je travaille sur l'inconscient, et j'apprends à écouter et à comprendre l'autre... Cette formation a été un vrai combat. Cette lutte atteint son paroxysme le jour de ma certification. Entre les épreuves de validation de ma formation, je devais traiter par téléphone un dossier d'introduction en Bourse !

Au cours de cette formation à la psychothérapie, je découvre plusieurs approches dont la Clarification. Celle-ci me touche et m'éblouit immédiatement. Je ne la maîtrise pas encore, mais j'ai déjà envie de la transmettre. Une fois ma formation achevée, je prends peur. Je n'ose pas renoncer à mon statut d'avocat associé pour me lancer dans une carrière de psychothérapeute. On me parle du coaching. Je commence aussitôt une formation chez Transformance, avec Vincent Lenhardt, en me disant que cela me permettra aussi de valoriser mon expérience dans les affaires. Mais à l'issue de cette nouvelle formation, je n'ose toujours pas franchir le pas. Je poursuis ma carrière d'avocat en m'organisant pour recevoir des clients en séance tôt le matin et tard le soir. C'est un grave problème de santé qui va me convaincre de changer de vie pour me consacrer à ce qui me passionne.

Voilà plus de vingt ans que j'approfondis ma compréhension de la Clarification. C'est l'une des grandes passions de ma vie. Je ne compte plus les heures que j'ai consacrées à son étude. Elles doivent se dénombrer en dizaines de milliers...

De 2007 à 2010, j'ai complété mon apprentissage en suivant une formation didactique auprès de Desimir Ivanović. Successeur officiel de Charles Berner, Desimir a notamment été le formateur de Jacques. Au cours de ces quatre années, j'ai effectué auprès de lui cinq séjours de quinze jours. Nous nous rencontrions dans son petit village natal niché dans les collines de l'est de la Serbie : un voyage dans l'espace et dans le temps...

Ce travail auprès de Desimir s'est avéré particulièrement précieux pour moi. Desimir a en effet enrichi la Clarification de manière considérable. Il y a introduit de nouveaux concepts structurants et des exercices pratiques qui

en facilitent l'assimilation. Il a aussi consacré deux livres à l'approche¹. C'est lui qui donne naissance à ce que j'appelle la Clarification de « deuxième génération ». Admirable de générosité, Desimir a cherché à me transmettre l'intégralité de son savoir et de son expérience. Après toutes ces années, j'entretiens toujours avec lui des relations très étroites. Il continue de me superviser.

À cela s'ajoute l'expérience acquise au cours de milliers d'heures de séances. J'ai consciencieusement mis la théorie en pratique. Ce faisant, je l'ai affinée et approfondie. S'il s'appuie beaucoup sur l'enseignement de Jacques et Desimir, le contenu de mon livre est aussi profondément personnel. En lui se condensent des années de réflexion et d'expériences.

En 2007, encouragé par Desimir, et sous sa supervision, j'ai fondé l'Institut européen de Clarification (IEC) . Cet organisme de formation a pour vocation d'enseigner et de développer la Clarification auprès des professionnels de la relation d'aide et des entreprises. Sous la supervision de Desimir, j'ai fait évoluer à mon tour la Clarification. Au fur et à mesure de mes découvertes et de mes interrogations, j'ai moi aussi été amené à forger de nouveaux concepts et à modifier sa pratique. C'est ce que j'appelle la Clarification de « troisième génération ».

J'ai également adapté la Clarification au coaching avant de concevoir une méthode pour optimiser les interactions relationnelles en entreprise basée sur la Clarification, qui inclut certains principes de management et leadership.

Le travail fourni au cours de ces vingt dernières années porte ses fruits. À ce jour, l'IEC a déjà formé une centaine de coachs en Clarification. Elle en supervise un certain nombre. Beaucoup de ces coachs partagent notre enthousiasme et intègrent la Clarification au cœur de leur pratique. Cela contribue à construire la réputation de l'approche. Dans le même esprit,

1. *Da li sam ja normalan?* (Suis-je normal ?), Metaphysica, Beograd, Mondo Group Int., 2007 et *Od usamljenosti do odnosa* (De la solitude à la relation), Metaphysica, Beograd, Mondo Group Int., 2011.

j'exerce également comme coach de dirigeants dans de grands groupes. Je me présente comme un coach « clarificateur ». Mes clients sont surpris des résultats rapides et durables qu'ils obtiennent en séance.

Aujourd'hui, mon désir est d'intensifier la transmission de la Clarification, à travers l'IEC. Je veux aussi former davantage de coachs afin que la Clarification continue à se déployer et qu'elle soit reconnue comme une approche qui allie l'efficacité au respect de l'être humain.

La Clarification pour les coachs et les managers est le second livre écrit en français sur la Clarification. Rédigé en 1999 par Jacques de Panafieu, le premier présentait les applications thérapeutiques de cette approche². L'ouvrage que vous tenez entre les mains est consacré à l'application de la Clarification au coaching et aux interactions en entreprise. Il inclut toutes les évolutions apportées à l'approche par la Clarification de troisième génération.

En tant que clarificateur, je m'inscris dans une lignée bien précise. Tout en haut, il y a bien sûr Charles Berner. Je lui dois énormément mais je ne l'ai jamais rencontré. Mon lien vivant avec lui passe par Desimir qui est son élève et son continuateur et par Jacques de Panafieu.

2. PANAFIEU (de), Jacques, *op. cit.*