

Positionnement managérial et détresse originaire : apport du dispositif d'hippocoaching

Lucien Lemaire

Ecole Européenne d'Hippocoaching

Lemaire.lucien@gmail.com

Résumé

Parfois, derrière les difficultés sérieuses de positionnement managérial, on découvre une fragilité identitaire primitive. Ces fragilités prennent racine dans l'histoire archaïque du sujet et signent des manques précoces où les objets primaires se sont dérobés ou ont failli.

L'objectif de ce texte est de rendre compte, dans le champ d'une clinique « analytique », d'une expérience singulière : celle du coaching assisté par le cheval. Un tel dispositif, générateur d'inattendu, impose une confrontation à l'altérité étrange et radicale de l'animal mobilisant puissamment l'inconscient. Le dispositif de hippocoaching, parce qu'il engage le corps dans des situations inattendues, constitue un révélateur intéressant de ces traumatismes archaïques qui précipitent le sujet dans une « angoisse sans nom ». Les formes de défenses primitives, clivage, déni, idéalisation trouvent à s'actualiser dans les expériences proposées. Mais le dispositif favorise aussi la reprise de l'individuation à travers la reprise des processus de symbolisation primaire et secondaire. L'espace potentiel du dispositif devient, fugitivement, dans la régression à la dépendance, l'espace d'un jeu rythmique signifiant : un espace transitionnel au sens de Winnicott. Il autorise l'épreuve, qui est la seule forme de connaissance réflexive possible et permet de reprendre, à neuf, dans le champ du langage, l'expérience traumatisante dans afin de la réintroduire dans l'histoire du sujet.

Mots clé :

Hippocoaching, symbolisation primaire, symbolisation secondaire, traces primitives, espace potentiel, espace transitionnel, régression à la dépendance

SUMMARY

An early fragile identity is occasionally to be found behind serious managerial positioning challenges. This fragility has its roots in the subject's earliest history, and discloses early deprivation, where primary objects have gone missing or have failed.

The purpose of this text is to give an account of a particular experience in the field of analytical practice, namely of equine assisted coaching. This approach mobilises the unconscious powerfully, by generating the unexpected and confronting us with an animal's absolute otherness. Because horse coaching involves the body in unexpected situations, it produces interesting revelations of early traumas, which precipitate the subject into a "nameless fear". Early forms of defence, splitting, disavowal and idealisation come to the fore in the experiences

produced. But the approach also enables the resumption of individuation through the renewal of primary and secondary symbolisation. In regressing to dependence, the potential space of horse coaching becomes fleetingly the place of a rhythmical game, a transitional space in Winnicott's sense. It allows for testing, which is the only sound form of reflexive knowledge; and makes it possible to bring back anew, through language, the traumatising experience in order to reintroduce it in the subject's history.

Key words : Horse coaching, primary symbolisation, secondary symbolisation, early vestiges, potential space, transitional space, regression to dependence

1. Introduction

*“Un signe, voilà ce que nous sommes privé de sens
Privé de douleur, et nous avons presque
Perdu la parole à l'étranger
Et soudain, elle vient, elle fond sur nous
L'Etrangère,
L'Eveilleuse,
La voix qui forme les hommes”*

Hölderlin

Que pourrait être un manager réflexif ? Si l'on se réfère à la définition mathématique de la réflexivité, on dit qu'une relation est réflexive si lorsque A est en relation avec B alors B est en relation avec A.

Autrement dit, la réflexivité est d'abord la propriété d'une relation. Alors bien sûr, A peut être en relation avec lui-même. Il ne s'agit pas de disqualifier d'emblée l'auto réflexion du manager, mais il ne faut pas non plus en négliger les effets de leurre.

Quand on parle de réflexion, l'image qui vient immédiatement est celle du miroir : miroir, mon beau miroir, dit-moi si je suis le plus beau ! Un miroir réfléchit. Il réfléchit quoi ? Une image et Lacan a largement montré la dimension aliénante de la captation spéculaire.

Comment, donc, sortir du processus d'aliénation ? Lacan, y répond aussi : en introduisant dans le champ de la « réflexion », un tiers parlant.

Autrement dit, il faut un « dispositif » qui puisse servir de « révélateur » capable de restituer une Parole susceptible de relancer, par son effet de vérité (au sens grec ἀλήθεια), le processus de croissance du manager.

Le manager a souvent du mal à prendre de la distance par rapport à ses pratiques. L'histoire des dernières années a vu l'émergence de tels dispositifs, le coaching est l'un de cela, dont l'objectif est d'ouvrir un espace de réflexion (dans les deux sens du terme). Le coach a pour vocation de devenir ce miroir intelligent qui ne renvoie pas à l'identique ce qui conforterait irrémédiablement une autosatisfaction narcissique, mais propose une autre image, décalée, plus précise, débarrassée des bruits du bluff.

Hélas, le coaching est devenu une pratique « valise » puisant, souvent, ses modèles dans un paradigme gestionnaire au sein duquel les positions subjectives (au sens étymologique de « subjectum ») ne sont pas questionnées au profit d'un système de « gestion » de la communication, des émotions, des situations, des relations dont l'enjeu est ce renforcement narcissique, revendiqué parfois, qui vient couper la personne de ses réalités incarnées, aussi angoissantes soient-elles,

substituant une « réflexivité » mécanique, et, donc, mortifère, à une réflexivité vivante.

Nous y voilà : le dispositif à mettre en place doit prendre la personne dans toute l'épaisseur de sa manière d'être au monde, de faire monde (Heidegger). Et cela commence par sa présence incarnée.

Ainsi, c'est à chaque fois l'être, « l'être-le-là », « l'avoir à être » que nous devons mobiliser, en responsabilité par définition, dans ses grandeurs et ses trébuchements.

L'exposé qui va suivre se propose de rendre compte d'un exemple clinique où la faille identitaire primitive, ici, une forme de détresse originaire, d'une consultante en management s'actualise à travers le dispositif d'hippocoaching.

Il va s'organiser en plusieurs séquences :

- **Première séquence** : définition du dispositif d'hippocoaching.
- **Seconde séquence** : construction de nos instruments d'observation : quelles sont les **hypothèses épistémologiques et théoriques** mobilisées.
- **Troisième séquence** : description clinique de la situation problématique.
- **Quatrième séquence** : interprétation et mise en perspective de celle-ci dans le cadre théorique choisi.
- **Dernière séquence** : spécificité du processus réflexif dès que l'on fait l'hypothèse de l'inconscient et conclusion.

2. L'hippocoaching, c'est quoi?

2.1. L'hippocoaching: un dispositif de décentrage.

Ce travail a pour ambition de rendre compte, dans le champ d'une **clinique** « analytique », d'un dispositif qui propose aux managers une expérience singulière, anti bluff ! **Le coaching assisté par le cheval.**

Un tel dispositif, générateur d'inattendu, activateur de fantasme, générateur de puissantes métaphores, mobilise fortement le manager dans son "ex-sistence" propre en le confrontant à l'altérité radicale de l'animal par une mobilisation corporelle qui aide puissamment à disqualifier, in fine, toutes les tentatives de rationalisation possible.

À partir de mes dix ans d'expérience de cette approche, je défendrai six hypothèses fortes :

- **Derrière la plupart des difficultés sérieuses de positionnement managérial, on découvre une fragilité identitaire primitive,**
- **Le dispositif d'hippocoaching offre un lieu d'expérience pour mettre à l'épreuve la capacité d'ouverture du manager à des situations qui lui échappent,**
- **Le cheval, par sa puissance métaphorique intrinsèque (voir prochain paragraphe), constitue un partenaire pertinent dans**

l'élaboration de mises en situations transposables dans le monde du management,

- Le dispositif global offre un espace « contenant » qui permet la «révélation», proprement photographique, d'expériences douloureuses...ou, en creux, manquantes,
- Cet espace permet à des moments privilégiés de sortir du monde de la répétition pour accéder à une aire de jeu où va pouvoir s'exprimer un pouvoir être. Autrement dit, il s'installe dans la fragilité d'une actualisation jamais réifiée ce que Winnicott a repéré comme espace transitionnel,
- L'effet de dévoilement modifie le « monde » du manager et fait retour dans la sphère professionnelle sous forme d'une liberté et d'une lucidité plus grande.

2.2. La valeur ajoutée du cheval

Alors quel est le statut de ce cheval que nous convoquons..

Le lien entre la haute équitation et le gouvernement des hommes est apparu très tôt. Ce n'est pas pour la beauté du geste que la pratique de l'équitation faisait partie de l'éducation aristocratique.

L'objectif de la haute école, tel que le définissait par exemple le grand écuyer portugais du XXe siècle Nuno Oliveira, est de porter à l'incandescence le potentiel expressif d'un cheval. Ce ne peut se faire que dans le plaisir partagé et la liberté de chacun. L'art naît à ce moment-là, dans la suspension de ce « passage »¹ là ou de ce « piaffé »² ci, dans le tempo du changement de temps, **mais n'est-ce pas aussi l'art du leader que de développer les possibilités de toute situation dans leur rythme propre ainsi que les potentiels de ses collaborateurs.**

Le « tact » et la légèreté sont des qualités fondamentales de l'écuyer ; elles doivent devenir celles du leader.

L'hippocoaching peut être un puissant champ d'expérience, au-delà de toute rationalisation possible, des qualités propres, sans masque, sans bluff, d'un leader : il faut entrer dans un monde qu'on ne connaît pas et qui résiste. C'est le quotidien du leader, non !

Je vais reprendre ([Lemaire, 2015](#)) trois dimensions caractérisant la fonction du cheval dans l'hippocoaching (d'après Pierre Delion).

- **La fonction phorique:**

¹ Passage : « Trot très diagonalisé, suspendu, lent et majestueux dans lequel le cheval projette avec énergie et souplesse sa masse vers le haut et l'avant »

² Piaffé : « Trot sur place très diagonalisé, relevé, rond, suspendu et majestueux dans lequel le cheval se projette d'un diagonal sur l'autre. »

Cette capacité à « porter », à soutenir, offre une opportunité pour expérimenter la confiance et la sécurité, avec pour enjeu de retrouver ce sentiment de sécurité intérieure qui ouvre à la « capacité d'être seul » (Winnicott), ce qui est fondamental pour un leader. Mais pour cela, il faut d'abord tomber le masque, le faux self (Winnicott) avant de pouvoir développer son propre potentiel : car c'est dans sa vérité propre, une vérité assumée, que le leader peut asseoir une autorité qui ne soit pas perverse.

Ce sentiment de sécurité, de continuité, se construit très tôt dans les interactions précoces, rythmiques de la mère et de l'enfant (dans l'instauration d'une juste distance) et à travers une dialectique intérieure/extérieure qui trouve son chemin dans l'ouverture sécurisante d'un espace intermédiaire (ni dedans ni dehors ou plutôt à la fois dedans et dehors) que l'on appelle espace transitionnel.

Le cheval comme être vivant offre cette chaleur rythmique et le dispositif, avec le coach, la réponse adéquate pour ouvrir l'espace nécessaire à cette reprise d'individuation.

- **La fonction métaphorique**

La métaphore est une figure de rhétorique basée sur la substitution d'un objet par un autre. La puissance métaphorique du cheval est infinie. A un premier niveau, demander un travail à un cheval n'est-ce pas déjà mettre en acte un contrat de délégation ? Réguler ses allures, obtenir une obéissance qui ne soit pas soumission n'est pas expérimenter une autorité responsable ?

- **La fonction sémaphorique:**

Un sémaphore est quelque chose qui fait signe, c'est-à-dire qui signifie. Cette fonction-là, sans doute la plus complexe à comprendre est peut-être la plus importante encore qu'elle ne puisse exister sans les deux autres. La situation équestre résonne dans le monde du coaché, elle fait signe : Ce qui s'invite, ici, c'est la question du sens, la reprise de l'affect dans un réseau signifiant qui permet de relancer la maîtrise de son affectivité.

Lorsqu'un affect s'éprouve, il doit trouver son représentant pour être métabolisé, c'est-à-dire intégré, dans un réseau symbolique.

C'est le circuit du sens :

– « éprouvé » avec le cheval, retour des observateurs, retour du coach et élaboration personnelle conduisant à un sens nouveau –

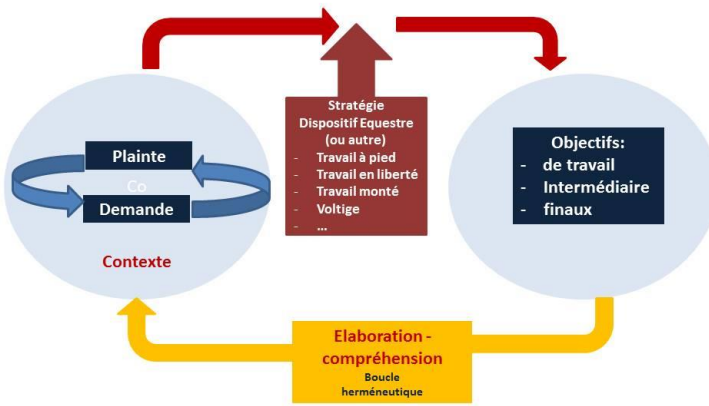
qui permet à chacun de dépasser ses difficultés et de changer de comportement en profondeur.

2.3. Le processus d'hippocoaching

Mon dispositif de base s'appuie sur un groupe au sein duquel le travail corporel et non verbal est important, mais toujours en relation avec une élaboration dans le champ de la Parole (voir plus loin). Les séminaires sont, donc, des suites de séquences de travail de groupe, de travail individuel au milieu du groupe, de travail corporel, « d'expériences » équestres.

La logique globale est décrite dans le schéma ci-dessous.

Figure 1: le processus d'hippocoaching (Lemaire, 2015)



3. Promenades théoriques ³

3.1. Avertissements épistémologiques

Travailler avec le corps, qui plus est avec un Autre radical, le cheval (qui n'est pas un parlêtre !), dans un dispositif ouvert et revendiquer un paradigme analytique, ne va pas de soi...et ce depuis le début de l'histoire de la psychanalyse : excommunication de W.Reich, défiance vis-à-vis de Ferenczi et, dans l'autre camp, Lowen qui jette la psychanalyse dans la poubelle de l'histoire.

C'est pourquoi je fais le choix de m'attarder sur la construction du méta modèle qui soutient mon travail : une clarification épistémologique nécessaire ! Elle nous sera utile pour confronter les niveaux de compréhension.

Par ailleurs, l'émergence de l'inconscient est, par définition, inattendue. L'effet de vérité qui en résulte n'est pas de l'ordre de la vérité scientifique (adéquation de la chose à sa représentation), mais d'un dévoilement/avènement qui bouleverse les réseaux de sens et qui n'est pas reproductible !

De plus, rapporter une expérience clinique n'est pas chose aisée.

³ Pour une présentation complète et une discussion serrée ((Bayle, 2015) et (Roussillon, 2012))

Il s'agit en effet de rendre compte en même temps de trois plans différents:

- **Les faits d'observation.**

Mais l'observateur n'est pas une chambre photographique: à l'exhaustivité, il ne saurait être tenu. Il est, donc, soumis au paradoxe d'avoir à sélectionner des séquences (non seulement dans l'exposé d'un texte, mais in vivo dans sa pratique incarnée) qui font sens pour soutenir ses hypothèses.

- **Les hypothèses inférées** par les comportements problématiques observés

- **Les concepts méta psychologiques** capables de rendre-compte des processus pathologiques inférés.

D'autre part, tous les processus psychiques sont multi déterminés. C'est-à-dire que, dans la suite de ce texte, **je fais des choix**. Je sélectionne à la fois les séquences et les concepts qui concernent directement mon hypothèse principale, à **savoir la réminiscence, dans ce cas précis, d'un épisode de détresse originaire qui trouve un début de métabolisation.**

J'exclus, donc, d'autres niveaux qui ont aussi leur importance (comme la perversion par exemple). Dans le paragraphe qui va suivre, je m'expliquerai seulement avec les modèles métapsychologiques qui concernent les processus de symbolisation et de subjectivation.

3.2. Les fondements, un point de vue génétique: L'homme « mimo-tonico-affectivo-postural »

“L'hypothèse que je propose en complément de celles qu'il avance est que ces expériences subjectives vont tendre à se manifester dans des formes de langages non verbaux qui empruntent au corps, au soma, à la motricité et à l'acte, leur forme d'expressivité privilégiée. De la même manière que l'enfant “préverbal” utilise l'affect, le soma, le corps, la motricité, le registre mimo-gesto-postural etc. pour communiquer et faire reconnaître ses états d'être, les sujets en proie à des formes de souffrance narcissique identitaire en lien avec des traumatismes précoces, vont utiliser aussi ces différents registres d'expressivité pour tenter de communiquer et faire reconnaître ceux-ci et ceci de manière centrale dans leur économie psychique.” (R.Roussillon., 2006, p12)

La plupart des psychanalystes qui s'intéressent à la genèse du psychisme considèrent que celui-ci est, fondamentalement, un appareil à représenter (**attention ! représentation n'est pas photo !**).

Les questions qui se posent alors sont : comment se construit-il ? Et quelle est la nature de ces « représentations » ?

Nous suivrons Marcel Jousse dans son anthropologie du geste : l'appareil psychique se construit par émergence, différenciation et étayages, à partir du corps (M. Jousse, 2008).

- Tout est énergie : l'homme est un condensat particulier d'énergie

- Tout est en interaction et en particulier l'homme (avec les autres, le cosmos...)
- Il réagit aux sollicitations externes par le mime (l'apprentissage se fait par le mime). Attention ! ce n'est pas pure imitation, c'est le rythme qui est incorporé.
- Le mime est appréhension de la chose à travers des schèmes moteurs (les gestes) qui la rejoue.
- La mémoire est mémoire des gestes (c'est à dire, l'inscription et la stabilisation des schèmes moteurs)
- La « connaissance » est l'incorporation de nouveaux objets
- La « prise de conscience » est le mécanisme d'installation des gestes de l'objet en soi
- L'inconscient n'est rien d'autre que le corps comme mémoire des boucles affectivo-sensori-motrices.

Le langage émerge par mimisme, il est d'ordre sensori moteur et s'étaye sur les boucles affectivo-sensori-motrice déjà mémorisées et dont il constitue la métonymie.

Autrement dit le petit homme se construit à travers la mobilisation de schèmes multi dimensionnels que je nomme, dans le sillage de René Roussillon, mimo-affectivo-gesto-tonico-postural, MAGTP dans la suite, au plus près de la pensée de Marcel Jousse.

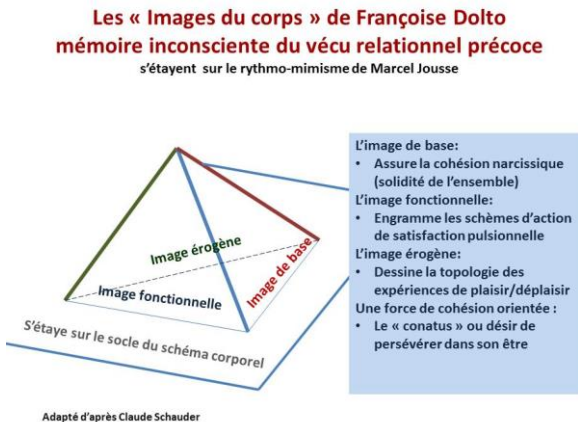
Le corps prend corps, si j'ose dire : il est ce corps, résultat de mon histoire, que je ressens et que j'habite, bien loin du corps de la biologie.

3.3. Un point de vue topologique: Le corps ce palimpseste

Un autre point de vue, l'autre face de la pièce de monnaie, mais qui fait lien plus directement avec la psychanalyse est la notion d'image inconsciente du corps (F.Dolto, 1992).

Cette image, qui relève de l'image ensembliste et pas de l'image spéculaire, s'organise en plusieurs dimensions. Chaque point du corps se définit par ses

Figure 2 : l'image inconsciente multidimensionnelle du corps (Lemaire, 2015)



« coordonnées » : sa dynamique sensori-motrice, sa dynamique affective, sa dynamique érotique.

Pour Dolto, cette image toujours en construction s'enrichit tel un palimpseste, jusqu'à l'apparition du langage. **Mais en ce qui me concerne, je fais l'hypothèse d'une construction tout au long de la vie, les éléments nouveaux de**

symbolisation venant s'étayer sur les autres dimensions (motrices, affectives, sensorielles) lorsque celle-ci, la symbolisation, a fait défaut.

Par quel mécanisme ? Je soumets ici quelques éléments de réflexion :

1. Lorsqu'on demande à quelqu'un d'effectuer un exercice corporel, c'est déjà dans un contexte particulier, induit par le dispositif, qui sélectionne en les activant des boucles **MAGTP** qui sont la résultante instantanée de l'histoire relationnelle du sujet et des résonances intimes de cette histoire avec le contexte actuel. Les réactions motrices sont, donc, déjà modulées par l'activation/inhibition de toutes les boucles associées.
2. Lorsqu'on lui demande, en plus, de mettre des mots ou lorsqu'on lui en suggère, une interprétation, en fonction de la plus ou moins grande pertinence de celle-ci, les signifiants vont activer les boucles sensori-motrices sur lesquels ils s'étayaient, et ce, d'une manière d'autant plus intense qu'ils résonnent profondément avec son histoire.
3. La réponse motrice à l'exercice est alors perturbée et cette perturbation idiosyncrasique vient signifier « quelque chose » à la personne et au coach (fonction sémaphorique).

“Quelque chose” se montre. Tout le travail réparateur consiste à lui donner un sens capable de suturer la détresse.

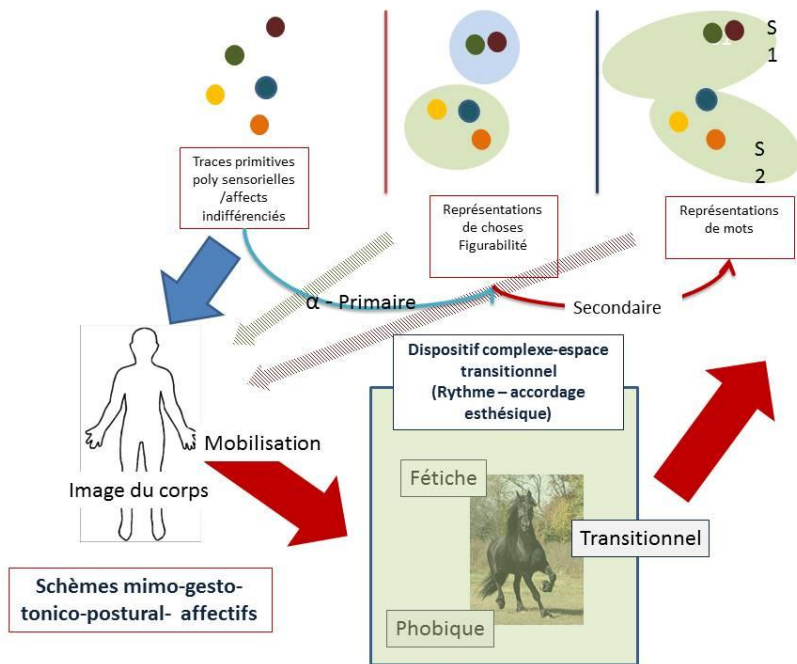
«le travail du clinicien va être de construire autour du signifiant formel une scène, mettant en rapport un sujet et un objet au sein d'un contexte, et susceptible de s'inscrire dans une forme narrative adressée et signifiante».
(Roussillon, 2006, p11)

3.4. Un point de vue dynamique: le processus de symbolisation

Nous avons ébauché un principe de construction topologique de l'appareil psychique. Nous savons que la naissance du langage est fondamentale dans l'équilibre mental du petit homme. Il naît des interactions précoces avec son environnement, en particulier maternel. J'ai tenté d'en rendre compte dans le schéma ci-après (Figure 3).

La lecture pas-à-pas de ce schéma permettra à la fois d'introduire les processus de symbolisation et leurs accidents, mais aussi le rôle du dispositif équestre et la place du cheval dans la re-prise de celui-ci.

Figure 3: médiation par le cheval et reprise de la symbolisation



A sa naissance l'enfant naît avec une certaine confusion interne/externe même si plusieurs auteurs repèrent un moi primitif. Les stimuli reçus de l'extérieur sont dans un premier temps engrammés sous forme de traces primitives poly sensorielles (images, sons, affects...) qui restent isolées les unes des autres en attente d'être reliées pour faire sens (dans un premier temps, en toute rigueur, Gestalt).

Lorsqu'elles ne trouvent pas à se lier, elles envahissent l'espace de l'enfant et peuvent prendre des formes terrifiantes.

Ces traces primitives constituent des briques isolées de l'image du corps qui reste trouée tant qu'un processus de mise en figure puis en sens ne vient pas les organiser.

Ce sont les interactions rythmiques avec la mère qui vont permettre d'organiser ces traces en les liants, en les métabolisant, à la place de l'enfant puis en proposant dans un deuxième temps, dans une distance à installer, l'émergence d'un espace potentiel, espace frontière où va pouvoir se déminer, par le « jeu », la frontière entre l'intérieur et l'extérieur : le je advient par le jeu !

Le processus se passe en deux temps (voir Figure 3):

- Un processus de symbolisation primaire : organisation des traces primitives en pattern (la préhistoire des objets)
- Un processus de symbolisation secondaire: création des objets et des concepts.

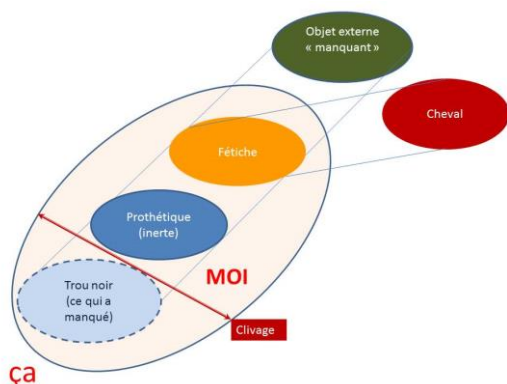
Chacune des étapes a ses propres accidents pris en charge par les procédures d'urgence que sont les modes de défense spécifiques.

C'est le dialogue tonico-affectif de l'infans avec son environnement, au premier rang duquel la mère, qui assure le processus du passage de ces étapes. Les rejets et les manques face aux besoins de l'enfant vont marquer et différencier les séquelles : l'absence de réponse s'intégrant sous forme d'un vide terrifiant et aussi dévastateur que les réponses inadéquates.

3.5. Les modes de défense archaïques

Cette « détresse originaire » (Bion), cette « agonie primitive » (Winnicott) prend son origine dans une expérience de terreur très précoce, c'est-à-dire avant la mise en place des processus de symbolisation, avant, donc, même le refoulement. La

Figure 4 : processus de colmatage du manque originaire



psyché n'a, alors, à sa disposition (voir figure 4) pour se protéger que le clivage, la mise à l'isolement des traces terrorisantes dans une « crypte », une forme d'embastillement psychique archaïque afin de maintenir la sécurité du psychisme naissant. Cela implique que cette « terreur sans nom » reste présente dans la psyché clivée sous forme d'une bombe à retardement d'autant plus dangereuse qu'elle ne peut être consciemment vécue (sinon on pourrait alors la nommer). Elle

apparaît indirectement dans le corps sous forme de malaises divers, de sensation

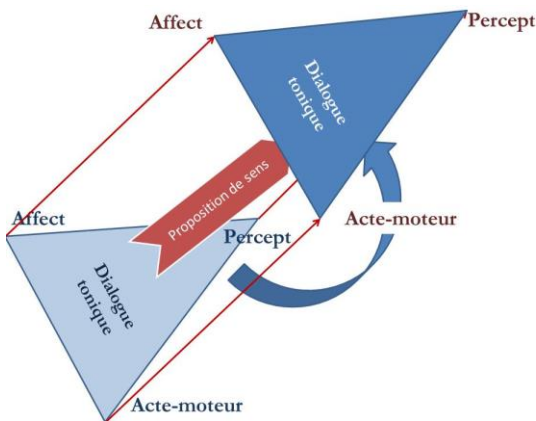
de mort imminente, de peur de la folie ou de l'éclatement (il faudrait, ici, différencier de la psychose)...

Les modes de défense à l'œuvre pour circonscrire l'angoisse s'appuient essentiellement sur le **clivage** dans une dynamique de déni et, par construction réactionnelle (la nature a horreur du vide) et nécessité énergétique, **l'identification projective** et, parfois, **l'idéalisation** d'un objet, **pour nous le cheval, dont le statut de prothèse et/ou de fétiche serait à articuler et différencier (cf. Figure 4).**

3.6. Le processus de reprise de la symbolisation

« La question clinique centrale, celle dont nous avons suivi le relevé dans la pensée de Freud est celle du devenir des expériences subjectives précoces qui n'ont pu être secondairement suffisamment ressaisies dans l'appareil de langage verbal. [...] Mais ce qui m'intéresse plus particulièrement ici est ce qui, tôt soustrait par refoulement, clivage ou projection au processus de symbolisation langagier, va chercher et trouver des formes d'expressivité non verbales. » (Roussillon, 2006, p13)

Figure 5: dialogue tonique et symbolisation (Lemaire, 2015)



Tout est dit : ce qui se montre dans l'expérience se montre souvent dans la dimension non verbale, corporelle.

Pour suturer l'histoire du sujet, il s'agit désormais de greffer du sens (du symbolique, des mots), des mots sur des maux. Il faut pour cela un « espace » sécurisé : cette scène, que Winnicott appelle espace transitionnel ou mieux potentiel. C'est dans « l'espace » ouvert par le dispositif équestre, à travers les expériences successives, que les fragilités identitaires profondes

peuvent se donner à voir permettant une reprise de l'histoire du sujet (Figure 5)

La notion d'espace est sans doute pratique, mais elle est fallacieuse et « leurrante », car il s'agit d'un « espace non spatial », qui n'est pas délimité par un périmètre :

« Cet espace ne consiste que dans un pouvoir-être au monde dans cet espace » (Maldiney, 2001, p 97)

3.7. Synthèse

Reprenons, ici, la logique du schéma général (Figure 3) dans sa deuxième partie afin de mieux cerner ce que la clinique va nous apporter.

Le travail sur la demande, en groupe, et la « mise en chair » à travers l'expérience équestre mobilise les schèmes MAGTP dans l'image du corps. Le dispositif permet, grâce à un travail préparatoire minutieux, d'ouvrir un espace « suffisamment » sécurisé pour favoriser la régression à la dépendance (Winnicott).

La « catastrophe » (Bion) initiale, dans la vignette clinique ci-après, va pouvoir se rejouer, ici et maintenant, sous une forme atténuée par l'étayage sur le dispositif, permettant une reprise de la symbolisation là où elle s'était arrêtée : du sens est greffé sur l'expérience angoissante ce qui permet d'opérer une maîtrise psychique de la souffrance.

Dans cette opération le statut du cheval est pluriel. Je constate, souvent, chez les personnes qui viennent me voir une idéalisation de l'animal qui devient un quasi-fétiche (colmatage du manque par un objet de remplacement cf. figure 4) permettant de compenser la sensation de vide intérieur. Lorsque le cheval ne répond plus aux attentes magiques alors la frustration peut déclencher la réactivation du traumatisme: dans la distance angoissante qui s'ouvre entre l'animal et la personne, une opportunité de sens se fait jour.

4. La situation clinique : le cas Irma ⁴

4.1. Tragédie dans l'arène

Prologue

Irma* est une femme d'une cinquantaine d'années qui, après une carrière de manager, s'est reconvertie dans la formation managériale. Elle m'adresse une demande d'initiation au horse coaching. Elle est cavalière et possède un cheval qui tient une grande place dans sa vie. Elle fait également état d'un parcours de développement personnel et professionnel par la PNL.

Avant toute inscription, je demande toujours un entretien préliminaire au cours duquel j'informe mes clients de la manière dont je travaille : une pédagogie inductive à partir des expériences proposées en lien avec les problématiques, professionnelles et personnelles de chacun.

« Apprendre par l'épreuve » !

Ici cela veut dire créer les conditions pour que s'actualisent les difficultés de la personne. Mais comme on ne saurait découper les managers en tranches (longueur ou largeur ?), aussi de leurs difficultés personnelles, celles-ci nourrissant celles-là.

La demande est ici une demande de formation à l'animation d'un groupe d'hippocoaching pour les managers. Il s'agit, donc, de décentrer, de questionner sa propre expérience de manager afin qu'elle ne la chosifie pas dans un référentiel

⁴ Les éléments non nécessaires de la biographie et du contexte ont été modifiés pour conserver l'anonymat d'Irma

rigide et pour qu'elle puisse devenir ce miroir intelligent dont nous parlions au début.

Il faut bien comprendre que ce miroir peut être massivement déformé par deux choses : une hypostase non questionnée de son expérience professionnelle qui devient le référentiel figé de tout travail...et ses propres difficultés qui vont drastiquement limiter son écoute, sa capacité d'observation (on travaille avec le corps), sa capacité d'entrer en relation sans distorsion.

Je commence chaque journée par un travail corporel dont le but, pour les stagiaires, est de les rendre plus présents à leurs sensations, plus en lien avec les autres et qui me permet une première évaluation de leur « cuirasse musculaire » à mettre en lien progressivement avec leurs difficultés (Lowen, 1977).

Physiquement Irma est trapue, un corps dense presque masculin, trop dense évoquant une carapace qui protège à la fois et qui retient comme une forteresse assiégée. Pendant les exercices de mobilisation corporelle, le corps ne se donne pas dans l'effort, l'énergie reste faible en contradiction avec la solidité apparente de la charpente. Les appuis au sol sont inconsistants et l'on voit apparaître dans l'effort une forme de lascivité aérienne très curieuse. La tête semble indépendante du corps, perchée (et pourtant le cou est d'une longueur normale), les muscles du cou tendus à l'extrême, le regard est, tour à tour, scrutateur, inquiet et méfiant. Cette description évoque certains traits du caractère schizoïde (Elbaz, 1998, et Lowen, 1977) sans que d'ailleurs je fasse tout de suite le lien qui s'imposera au cours du temps.

Dès les premières heures du travail, la demande devient purement **fonctionnelle**, voir technique pour les chevaux, « je suis venu là pour avoir des outils ». Cela signe d'emblée, sans ambiguïté, un refus plus ou moins conscient de s'engager dans un travail qui la concernerait en propre et qui constitue formellement le cadre de travail que je propose.

Acte 1 : les résistances s'installent

Irma ne se livre pas, mais explique beaucoup aux autres. Elle reste en dehors, mais veut intervenir dedans. Depuis le début des séminaires, elle prend systématiquement position contre mes hypothèses de travail et, majoritairement, en se faisant le porte-parole illégitime des personnes les plus fragiles du groupe. Malgré leurs dénégations, elle persiste dans sa position de rempart contre une agression fantasmée.

Elle n'écoute pas, ne voit pas, n'entends pas, et ce d'une manière particulièrement caricaturale pour une professionnelle de l'écoute.

J'ai d'abord pensé à un avatar du transfert. Mais face à la position trop rigide au point où elle en devient non questionnable, dans son manichéisme défensif massif, dans son tout ou rien, face à l'urgence où elle s'installe de défendre l'autre fantasmatiquement attaqué et insensible aux dénégations de celui-ci, face à cette identification si massive qu'elle découpe le monde en deux, la victime innocente

et le persécuteur que j'étais devenu, j'ai finalement fait l'hypothèse d'une défense plus archaïque qui se confirmera dans la crise finale.

La répétition de la situation a fini par me mettre en état de colère ce qui m'a conduit à un regain d'attention à mon contre-transfert. Tout cela dans une situation de dynamique de groupe. J'ai pu rendre chacun attentif aux effets dans le groupe de la succession des présupposés de base (Bion, 2002) ce qui a permis une élaboration suffisante des crises successives par tous....sauf Irma.

J'ai fini par proposer à Irma de sortir de son ambivalence en lui rappelant qu'elle était libre de quitter le groupe....ce qu'elle n'a pas fait au bout du compte.

Acte 2 : Le cheval fétiche

Lors d'une séance ultérieure, Irma nous fait part de son désarroi. Son cheval qui devine instantanément ses pensées, la guérit de ses souffrances, l'apaise dans ses malheurs...refuse de venir quand elle l'appelle. Elle reste interdite et ne peut faire autrement que de vivre cette « liberté » de l'animal comme une interprétation de son propre état mental. Ce n'est pas l'animal qui vit sa vie d'animal, c'est un message qui lui est adressé comme retour de ses émotions négatives : première blessure narcissique ! La toute-puissance du cheval, ce thérapeute naturel et bienveillant, s'effrite, ouvrant une brèche, encore légère, à la crise à venir.

Acte 3 : le sol se dérobe

« Le réel, c'est toujours ce qu'on n'attendait pas et qui, sitôt paru, est depuis toujours là » (Maldiney, 2001, p17)

Ce jour-là, formation oblige, j'avais organisé une expérience à double détente. Monsieur X, appelons le Hector, doit « coacher » Irma à travers un dispositif équestre de son choix. Hector est le seul homme à part moi. Il a un parcours très atypique, se reconvertit dans le cheval depuis quelques années : il occupe, donc, une place singulière dans l'économie psychique du groupe.

L'exercice, qui consiste à faire tourner le cheval en liberté commence. Il est simple et l'expérience d'Irma est largement suffisante pour maîtriser la situation. Pourtant Irma semble désemparée, elle manque d'énergie au point où, tout à coup, elle semble prise de vertige, s'arrête au bord des larmes, avoue se sentir envahie par une angoisse sans nom et l'impression d'être happée par un trou noir. Elle affirme n'avoir jamais connu cela.

Son armure a craqué, sa cuirasse s'est fendue. Elle est désorientée, une petite fille terrorisée se montre, là sous nos yeux, émouvante et cela lui donne, aux yeux des observateurs, une épaisseur humaine dissimulée jusque-là derrière sa rigidité revendicatrice.

Final : Au nom du père

Le cheval, lui, vit sa vie de cheval profitant de cet instant de liberté inespérée. Mais ce n'est pas du gout d'Hector qui intervient pour rétablir la situation équestre et remettre « aux ordres » un cheval devenu un peu anarchiste.

Un ordre claqué, impérieux et à la limite, pour moi, d'un machisme qui me semble un instant déplacé : « prends le contrôle du cheval, active les hanches, ne le laisse pas faire... ».

L'expérience équestre reprend et se termine, bon an mal an, avec un cheval qui a repris sa place ...de cheval.

Je fais remarquer à Hector sa brutalité de cavalier un peu soudard. Et là j'ai la surprise d'entendre Irma dire que c'est ce qu'elle attendait, **ce dont elle avait besoin, à ce moment-là**, pour sortir du marais dans lequel elle s'enlisait.

Finalement, la brutalité de la remise aux ordres, comme on dit en équitation, aura eu effet d'interprétation : un homme a pris sa place d'homme.

4.2. Les pistes de compréhension

Maintenant, il nous faut tenter de comprendre et remonter les pièces du puzzle. La difficulté est que l'hypothèse que je fais d'un traumatisme originaire non symbolisé ne peut être mise en évidence par un travail associatif : par construction, elle échappe à la pensée et Irma ne peut rien en dire directement.

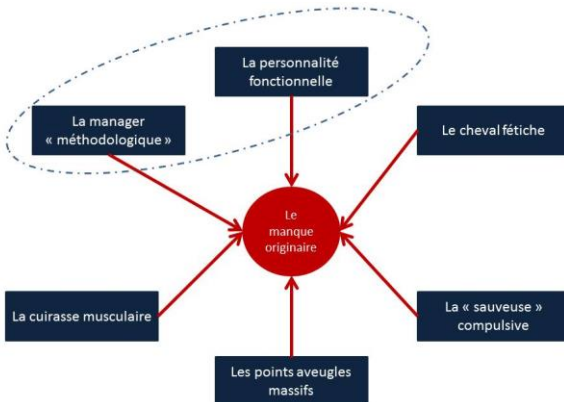
Alors un peu comme les trous noirs qui ne sont pas visibles directement, mais inférés par les effets qu'ils produisent à leur frontière, nous sommes obligés de reconstruire notre hypothèse à partir des effets indirects (cf. figure 6)

Ce qui est certain, c'est que son expérience d'un sol qui se dérobe met en évidence un rapport problématique avec la solidité de son propre fondement.

Le premier indice reste ce corps qui se montre avec des traits de **cuirasse musculaire** de type schizoïde (Elbaz, 1998) : énergie comprimée, méfiance et intensité du regard, coupure entre la tête et le corps, faiblesse des points de contact

avec l'extérieur. Mais cela ne saurait suffire.

Figure 6: le faisceau d'indices du manque originaire



Le deuxième indice relève du statut de son cheval. Beaucoup parmi ceux qui viennent à moi sont dans ce rapport magique avec l'animal, c'est-à-dire d'altérité radicale, à celui de chaman instinctif et tout puissant.

Alors évidemment quand sa réponse n'est pas celle attendue, quelque chose se fissure et la faiblesse

narcissique affleure. On assiste alors souvent à des modes de rationalisation ou

de déni par fuite dans un système délirant de type new-age dont je fais l'hypothèse que l'enjeu est de préserver le sujet de l'émergence de l'innommable.

Mon schéma global (Figure 3) a pour ambition de montrer comment, dans ces détresses originaires, le cheval devient un objet fétiche, objet interne qui a pour fonction de masquer le manque, de conforter le déni, de consolider le clivage pour tenir à distance ce vide nucléaire qui menace le sujet d'effondrement.

A contrario, c'est dans la mise en cause de l'image du cheval et, donc, de sa fonction protectrice qu'un effet de vérité peut surgir.

Le troisième indice est lié à la fonction protectrice qu'elle joue sans nuance et sans questionnement vis-à-vis de personnes qui manifestent le plus ostensiblement leur fragilité. Cette **compulsion à protéger** les autres d'une agression imaginaire qui pourrait les déstabiliser et qui ne cède même pas aux dénégations des personnes concernées, me semble de nature massivement défensive, une forme d'identification projective : c'est sa propre angoisse qu'elle actualise dans l'autre et c'est à travers l'autre qu'elle lutte contre le débordement possible de ce que toute son économie psychique tente de maintenir clivé.

Le statut du cheval comme objet idéalisé, quasi-prothèse, ainsi que les mécanismes d'identification projective servent les processus de défense contre l'effondrement.

Le quatrième indice est son écoute dramatiquement sélective. Elle ne voit que ce qu'elle veut bien voir. Dans cette infirmité, qui résonne avec la dimension purement méthodologique de l'expérience managériale qu'elle rapporte, s'incarnent tous ses mécanismes défensifs (personnalité fonctionnelle).

Mais plus généralement, on ne peut écouter que si l'on se sent en sécurité, solide dans son centre de gravité. **Travailler le contact avec le sol, son enracinement dans l'effort, a été une piste de travail suggérée depuis le début.** Un leader sans appui ferme sur le « sol » est un tigre de papier.

Le cinquième indice est la limitation drastique de son écoute. Elle scotomise tout ce qui pourrait la mettre en lien avec son angoisse massive.

Le sixième indice est la dimension fonctionnelle de la personnalité (que je traduis dans le champ professionnel par **manager méthodologique**). Une telle structure de personnalité s'observe dans certains états limites. La personne construit une armure défensive sous forme d'explications et de ratiocinations qui expliquent tout et ne l'engagent jamais. Elle a réponse à tout !

Le travail, dans le transfert, a préparé une brèche possible et ouvert l'espace pour la grande scène finale.

C'est-à-dire que le dispositif, tout à coup, préparé par tout le travail antérieur va s'actualiser comme suffisamment rassurant, comme étayage, pour que le mouvement régressif puisse avoir lieu et l'angoisse initiale s'accepter.

Le dispositif est devenu espace transitionnel et le cheval objet transitionnel.

La reprise en main brutale par Hector apporte la touche interprétative finale qui vient donner du sens : une autorité masculine revendiquée va donner un sens nouveau à la crise, ce qui a manqué de la fonction paternelle, permettant la reprise du processus de symbolisation.

Cela ne veut pas dire disparition de la souffrance, mais réintroduction de celle-ci comme partie d'une histoire qui désormais peut s'élaborer comme « **son** » histoire.

5. Conclusion

Le bénéfice immédiat est ressenti par Irma, mais aussi par le groupe. Il se manifeste par une présence plus vivante et plus chaleureuse, une moins grande rigidité psychique, une meilleure disponibilité au travail, une ouverture aux autres plus large, une écoute moins filtrée et une capacité d'entrée en relation plus simple.

Un espace de liberté s'est ouvert en offrant un peu plus d'oxygène à Irma (ce n'est pas seulement métaphorique !).

Mais est-ce que cela va s'inscrire dans la durée après l'effet cathartique ?

La conscience d'un manque originaire est acquise : Irma en a fait l'expérience et a commencé à le verbaliser. Maintenant, elle sait...et ne peut plus ne pas savoir. Il n'en reste pas moins que la route est longue, que d'autres écueils vont apparaître et qu'il lui appartient désormais de continuer un travail dans un autre cadre, mais elle a maintenant un peu plus de liberté de choix.

La réflexivité, dans ce travail qui prend au sérieux l'inconscient, est d'un type particulier. En aucun cas il ne s'agit d'un processus rationnel s'appuyant sur un retour de pratique, mais sur **la mise à l'épreuve** dans une situation encadrée pour laquelle on a créé les **conditions d'émergence** (dispositif) de quelque chose d'insu. Cette crise que l'on n'attend pas et qu'on ne saurait attendre, ce dévoilement « catastrophique », oblige la personne à se reconfigurer.

Comme le rappelle Henri Maldiney, la crise est cet événement qui me convoque à changer de monde. La Rencontre peut en être la matrice.

« Avec l'évènement, il est mis en demeure de devenir autre, c'est-à-dire de s'anéantir à dessein d'exister » (Maldiney, 2001, p93)

La crise est la seule opportunité pour le dirigeant (pour tout existant !) de changer son monde ; il peut soit y renoncer en colmatant les brèches par un système rigide de défenses, soit accepter un changement radical de paradigme, soit fuir dans la psychose !

L'enjeu est de taille.

Quand les conduites sont sévèrement déterminées par l'inconscient, il y faut un dispositif adéquat : un miroir qui permette de passer au-delà du miroir...et, d'en revenir.

L'hippocoaching propose un tel dispositif.

Le stress des situations managériales est un détonateur potentiel qui peut conduire à une crise larvée ou paroxystique qui trouve sa suture dangereusement provisoire dans des conduites symptomatiques : rigidité défensive conduisant à des comportements réactifs dangereux pour le manager et les collaborateurs (conformisme protecteur, autoritarisme défensif...), implosion (burn-out, débordements psychotiques) ou explosion (passages à l'acte).

Mieux vaut prévenir que guérir ! La gestion de cris a un coût humain et financier exorbitant !

Qu'est-ce que manager au bout du compte sinon discerner, agir, apprendre qui constituent les trois étapes de la boucle herméneutique...la réflexivité en acte, une réflexivité " appropriante".

« Ce que j'appelle apprendre, c'est apprendre ce qui ne s'apprend pas. Ce que j'appelle agir, c'est accomplir ce qu'on ne peut accomplir (volontairement), ce que j'appelle discerner, c'est discerner ce que l'on ne peut discerner (intentionnellement)... »

Tchouang Tseu (Billeter, 2002, p58)

Bibliographie

- Abram J., (2001), *Le langage de Winnicott*, Paris, Popesco, 433p
- Avron, O., (2012), *La pensée scénique*, ERES, 215p
- Bayle G., (2015), *Clivages : moi et défenses*, PUF, 288p
- Billeter JF, (2002), *Leçons sur Tchouang Tseu*, Allia, 148p
- Bion W. R., (2002), *Recherche sur les petits groupes*, PUF, 160p
- Bion W.-R., (2003), *Aux sources de l'expérience*, PUF, 144p
- Dolto F., (1992), *L'image inconsciente du corps*, Seuil, 375p
- Elbaz F., (1998), *Une approche psychosomatique : la bio énergie*, Ellebore, 285p
- Jousse M., (2008), *Anthropologie du geste*, Gallimard, 1008p
- Lemaire L., (2015), *Hippocoaching, Le cheval coach quand le corps parle*, EMS, 192p
- Lowen A, (1977), *Le langage du corps, Tchou*, 333p
- Maldiney H., (2001), *Existence, crise et création*, Encre Marine, 264p
- Maldiney H., (1993), *Penser l'homme et sa folie*, Jérôme Million, 425p
- Roussillon, R. (2012) « Agonie, clivage et symbolisation », PUF, 245p
- Roussillon, R (2013), « Symbolisation primaire et secondaire », in « Revue de Psychanalyse de la Asociación Psicoanalítica de Madrid (tiré à part)
- Roussillon René (2006) « Pour introduire la question du langage du corps et de l'acte », in Le Carnet PSY 7/2006 (n° 111) , p. 36-40