

L'ACCOMPAGNEMENT
FONDAMENTAL
DE LA
MAIEUTIQUE
A LA
PSYCHANALYSE
DU MANAGER

Roland Brunner

Psychanalyste

Coach superviseur

Membre du GRAAM

Membre fondateur de la Société Française
Coaching (SF Coach)

Le coaching est à la mode en France et comme tout ce qui est à la mode, est condamné à disparaître. Le coaching nous vient des Etats-Unis et du monde du sport : coaching d'équipes de basket, de hockey sur glace, de tennis, de ski etc. C'est sous cette forme triviale qu'il est arrivé dans les entreprises en France dans les années 1990,

avec l'idée naïve que ce qui est valable pour une équipe de basket ou un tennisman, serait aussi valable pour un comité de direction ou un dirigeant d'en ce qui est valable pour une équipe de basket ou un tennisman serait valable pour un comité de direction ou un dirigeant d'entreprise.

Adopté d'abord avec méfiance par les entreprises françaises, il est maintenant bien admis, au moins dans les grandes entreprises. Ses techniques se sont diversifiées : AT, PNL et systémique pour l'essentiel. La Société française de coaching, créée en 1996, a tenté, avec un certain succès, de "moraliser" la profession

en demandant à ses membres titulaires praticiens du coaching, de respecter un code de déontologie relativement sévère. La pratique du coaching en entreprise répond actuellement à des demandes de cadres dirigeants ou de cadres supérieurs du type : regonfler les performances d'un dirigeant, remotiver une force de vente, résoudre un problème de communication ou un conflit de personnes, gérer le stress, etc. C'est donc une problématique de traitement d'un "symptôme" du sujet ou de l'entreprise qui a constitué jusqu'à présent le marché classique du coaching en France. C'est parce qu'il y a un "problème", que l'on fait appel à un coach pour résoudre ledit problème. Les résultats de ces pratiques ponctuelles sur quelques séances (6 à 12 généralement) sont mitigés. Ils sont mitigés parce que le coach traite le symptôme et non le terrain du symptôme, un peu à la

De la maïeutique à la psychanalyse

Roland Brunner

manière de l'aspirine ou de la cortisone. Le symptôme revient quelque temps après ou se déplace, parce que l'on n'a pas touché au terrain, ni celui du sujet, ni celui de l'entreprise. Ces formes de coaching sont donc bien des formes kitch de la vieille question de l'accompagnement déjà posée dans la philosophie antique.

C'est donc vers une autre pratique du coaching vers laquelle il convient de s'orienter; appelons cette autre pratique accompagnement fondamental, une pratique proche de celle de certains coachs qui ont adopté une démarche d'inspiration psychanalytique. C'est dans cette perspective que travaillent les membres du Groupe de recherches appliquées sur l'accompagnement des managers (GRAAM). Cet accompagnement se veut stratégique pour le sujet et l'entreprise, dans le long terme, en amont avant l'apparition du symptôme. Il se situe dans une logique de "prévention". Cet accompagnement, à la différence du coaching "classique" qui ne traite que d'un sujet à un poste déterminé pour résoudre un problème particulier.

Cet accompagnement fondamental donc, va traiter de façon globale l'implication professionnelle du sujet à son poste : son itinéraire professionnel, sa formation, les conditions dans lesquelles il a choisi telle mission et surtout son style de management.

Style du sujet pour faire

Alors que le coaching classique ne traite que de la "technique du faire", l'accompagnement fondamental traite du "style du sujet pour faire". L'accompagnement fondamental est donc à situer dans la tradition maïeutique. Le coaching classique se contente somme toute d'objectifs relativement limités, restreints, dans une logique de "réparation".

L'accompagnement fondamental n'est pas sans objectif, mais ces objectifs sont d'une autre nature et dans une dimension stratégique pour l'entreprise et le sujet ; développer une organisation fluide, communicante, confrontante, débattante, négociatrice, réactive et créatrice ; en évitant, dans la mesure du possible, le conflit brutal et la crise. Pour le sujet : adopter un style de management permettant un bon compromis entre les exigences organisationnelles et sa personnalité.

Quand mettre en place un accompagnement fondamental ? C'est à l'occasion d'un changement

professionnel que cette démarche est la plus féconde : après un recrutement au moment de la prise de poste ou à l'occasion d'un changement de poste en interne par exemple. Mais ce peut être pour tout manager souhaitant savoir ce qu'il en est de son rapport au travail.

Proposé par un DRH ou un "N+1", il ne peut être mis en place qu'avec l'accord de l'intéressé (sa demande).

La nature de ce type d'accompagnement implique la confidentialité des séances.

C'est sous la forme de l'accompagnement fondamental que le "coaching" pourra survivre, s'il ne veut pas tomber dans les années qui viennent dans les poubelles de l'histoire des techniques de management.

La clinique analytique

Sur un registre plus clinique, l'accompagnement fondamental s'inspire ainsi de la clinique analytique¹. A savoir : elle fait travailler le "coaché" sur son histoire professionnelle, sur les signifiants présents ou absents dans sa situation professionnelle, sur son imaginaire professionnel, sur son désir de travail, sur son éthique professionnelle, sur les mécanismes transférentiels mis en jeu avec son "coach". Il s'intègre ainsi au processus managérial, pour aider le "coaché" à prendre ce recul subjectif nécessaire pour ne pas être toxique pour lui-même, pour son management et pour ses collaborateurs.

Roland BRUNNER

Coach superviseur et psychanalyste

Membre du GRAAM

Membre fondateur de la Société française de coaching

Contact rolandbrunner@minitel.net

Texte d'ArianeSud www.arianesud.com

¹ R. Brunner, "La Psychanalyse expliquée aux manager"
Ed. d'organisation