

Coaching et maïeutique : comment mettre au monde son enfant intérieur ?

Thierry Chavel

La maïeutique, ou accouchement des esprits, est revendiquée haut et fort par les coachs professionnels comme un pedigree, un lieu commun et presque un standard différenciant par rapport au conseil-expert : à y regarder de près, cette méthode socratique reste subversive en entreprise, méconnue des clients, et moins fréquente en pratique qu'un sophisme bien tempéré. D'où la question suivante : si les coachs sont des sages-femmes, à quoi ressemble le bébé dont il s'agit d'accoucher le client ? Tentons ici une réponse : à un enfant intérieur qui immunise contre l'infantilisme du monde du travail.

« Vivre, c'est naître lentement. Il serait un peu trop aisé d'emprunter des âmes toutes faites ! »

Antoine de Saint-Exupéry, *Pilote de guerre*, Nrf Gallimard, 1942

De l'intérieur vers l'extérieur. Contrairement au bilan de compétences, à l'outplacement ou à la formation-action, le coaching procède d'un mouvement centripète du monde extérieur vers notre for intérieur. Or, plus on apprend des comportements nouveaux, plus on s'éloigne de son centre de gravité. Affermis dans leur statut, victorieux des épreuves qui transforment l'expérience en carrière – diplômes, faits d'armes, compétition pour les postes-clés – les dirigeants viennent souvent au coaching coupés d'eux-mêmes, niant leur part d'innocence et de spontanéité. Ils cherchent dans le coaching un moyen d'apprendre à se comporter en adultes. Notre hypothèse ici est le paradoxe suivant : agir en adulte consiste à honorer son enfant intérieur. Comment les coachs parviennent-ils à les faire accoucher de cette part inconsciente et sacrée d'eux-mêmes ? Que vient faire un processus de (re)naissance dans le développement du leadership ? Qu'apporte un regard enfantin dans la performance en entreprise ? D'une part, la maïeutique du coach marche à rebours des stéréotypes de comportement du conseil en management. D'autre part, le mariage masculin-féminin en coaching atteste la fertilité d'un nouveau leadership. Enfin, le respect de son enfant intérieur reconnu est le gage d'une maturité professionnelle accomplie.

1. L'amour propre est-il soluble dans le narcissisme des leaders ?

Les dangers de l'assertivité comportementale. A première vue, rien n'est plus éloigné du monde enchanté de l'enfance que notre sphère professionnelle : austère, désaffectivée et technobureaucratique. Le parcours-type du leader consiste à s'endurcir face au stress croissant de la vie en entreprise : durer et endurer sont désormais les vertus cardinales d'un dirigeant. Comme des athlètes de haut niveau, beaucoup de cadres contraignent leur fragilité d'êtres humains pour se surpasser et délivrer une performance élevée : ces stratégies d'évitement – de leur fatigue, de leurs blessures voire de leurs états d'âme – conduisent certains à robotiser leur mode d'action, avec souvent un effondrement psychique et moral à brève échéance. Je me souviens d'un dirigeant du secteur du luxe, constamment jovial aux yeux des autres, mais qui se vouait une haine profonde se jugeant un prédateur arriviste. Il fonctionnait, mais n'incarnait pas réellement son existence professionnelle. Combien de leaders sont les vainqueurs d'une course qu'ils mènent à contrecœur ?

Les stages en assertivité ont fait des dégâts dans les entreprises. Le néo-taylorisme a pu laisser croire à certains dirigeants que la voie royale du leadership existait, et qu'elle consistait à taire sa voix intérieure pour se conformer à un idéal impeccable, froid et dur. Où s'arrête l'élitisme et où commence l'automutilation ? Un DRH du secteur de la construction me confiait au terme de son coaching sa gratitude d'y avoir rencontré ses peurs archaïques ; jadis en « exil de lui-même », il préférait vivre en

conscience de son angoisse de la mort que dans l'état de « vie artificielle » qu'il avait connu jusqu'ici, dans une carrière sage, lisse et un peu fade à son goût.

L'enfer du management est pavé des bonnes intentions du behaviorisme. Pourtant, l'intuition de départ était juste : la relation d'adulte à adulte n'est pas naturelle dans le monde professionnel, elle s'acquiert en décidant de grandir. Mais l'affirmation de soi dégrade l'amour-propre en orgueil. Si le premier est la base de toute autorité, le second est le signe d'un ego surdimensionné, souvent l'apanage des managers narcissiques. J'ai accompagné un banquier d'affaires qui souhaitait acquérir de la « gravitas » suite à son échec d'accession au rang d'associé. Plutôt que plaquer un comportement cynique et froid, je l'invitai à explorer ce qui l'avait tant ulcéré dans ce retard de promotion. Il découvrit qu'il n'en pouvait plus de mener sa carrière dans l'effort et la lutte contre lui-même, sacrifiant sa vie privée sur l'autel de la réussite sociale. S'adoucir au lieu de s'endurcir, s'assouplir plutôt que se raidir tel fut le chemin qu'il emprunta peu à peu, renouant avec un amour-propre négligé. En développement personnel, tout commence dans un déficit d'amour, y compris d'amour-propre.

L'ego fragile des leaders. Beaucoup de dirigeants entretiennent un rapport ambivalent à des attitudes de décision objectives, détachées et tranchantes, supposées adultes. D'un côté, ils revendiquent une autonomie absolue dans leurs faits et gestes, et de l'autre, ils sont dans une dépendance affective avec une candeur parfois déconcertante. Autrement dit, leur leadership est « adolescent », freinant leur crédibilité et leur impact.

Comment apprendre à devenir adulte ? En cultivant trois registres émotionnels : la patience, la frustration et la déception. Rares sont les managers pleinement aptes à assumer ces états intérieurs, qui sont pourtant un préalable pour cesser de confondre puissance et toute-puissance. J'ai connu un directeur marketing dans la banque de détail qui avait gardé à 56 ans la sensibilité de ses 17 ans. Prenant tout incident professionnel à cœur, il évitait soigneusement les conflits et choisissait à chaque occasion la décision la moins risquée et la plus satisfaisante pour lui. Il décida d'affronter la peur de décevoir et d'être déçu qui le paralysait depuis tant d'années. Il n'y a pas d'âge pour devenir adulte.

S'aimer inconditionnellement. Il est indispensable de s'aimer pour s'ouvrir aux autres. Point d'empathie ni de leadership inspirant sans une acceptation inconditionnelle de soi, avec ses vertus et ses ombres, le plus souvent ancrées dans un passé lointain. Tapi dans notre inconscient managérial, l'enfant que nous avons été n'attend que d'être pleinement reconnu et accepté pour nous laisser vivre notre vie professionnelle en adulte.

D'une part, il s'agit de nommer la violence pour ne pas la reproduire. Plus on nie son enfant intérieur, plus on reproduit une violence subie en s'infligeant une « double peine » de bourreau et de victime à la fois. La violence symbolique des états-majors s'enracine dans des blessures d'amour-propre parfois anciennes, qu'il est toujours temps de réparer, de pardonner et d'intégrer dans sa vie d'adulte. J'ai accompagné un brillant patron de l'industrie pétrolière qui s'était forgé une armure relationnelle suite à l'humiliation subie quand il fut chassé de chez lui à 16 ans. Solide mais cassant, doté d'une force de travail hors du commun mais autodestructrice, il était aussi un colérique au cœur d'enfant, décontenancé que rien ne lui résiste. Quand sa femme le quitta, il fut terrassé par le chagrin. Il découvrit aussi que cette épreuve l'aidait à grandir, cessant enfin d'exiger d'autrui la même résistance sans limites qu'il avait chèrement payée dans sa vie. Les héros sont fatigués, et c'est une bonne nouvelle ; ainsi, je peux rapatrier doucement l'enfant que j'ai été dans une vie d'adulte que j'essaie d'incarner.

D'autre part, il s'agit de s'accorder la consolation que l'on demande à autrui. L'entreprise est le théâtre où se rejouent continuellement nos blessures originelles : croire que nos besoins doivent être comblés par les autres n'est vrai que pour l'*infans*, littéralement celui qui n'a pas la parole. En tant qu'adultes, nous sommes seuls responsables de voir, de respecter et de guérir nos propres besoins inassouvis. Sortir de cette dépendance infantile consiste à prendre soin de son enfant intérieur dont les plaies sont à vif aussi longtemps qu'elles n'ont pas été profondément honorées. Pour cesser la plainte et le reproche qui entretiennent certains leaders dans une passivité illusoire, la maïeutique du coach ramène le sujet au centre de sa problématique, qui ne lui est extérieure qu'en apparence.

Ainsi, devenir un manager responsable suppose de se rapprocher de l'enfant que l'on a été, non de s'en éloigner. En quoi la dialectique masculin-féminin éclaire-t-elle ce processus ?

2. Coaching masculin-féminin : la fertilité du nouveau leadership

Les politiques de parité en management ne disent pas grand-chose de la polarité qui sépare les deux principes masculin et féminin dans toutes les traditions, et à laquelle le leadership n'échappe pas. Le coaching maïeutique nous invite à un mariage intérieur de ces deux principes, *anima* et *animus*, *yin* et *yang*, pour faire émerger un nouveau leadership d'adulte conscient de son enfant intérieur. D'un côté, le masculin invite à se souvenir de son passé, de l'autre le féminin conduit à explorer ses ombres.

La fin du leader amnésique. Le leader masculin barbare coupé de ses émotions, de ses peurs et de ses doutes a vécu. A-t-il seulement existé ? Tout sépare, en effet, un Thésée oublieux de son origine et de sa promesse qui meurt pour rien, d'un Achille, dont les larmes coulent sans honte avant la bataille contre les Troyens. Le développement du leadership est aussi un parcours initiatique dont la première étape consiste à se lever en disant « je me souviens » : la station debout, symbole de la verticalité dans le développement humain, est aussi le stade de la marche, où l'on n'efface pas ses traces. Les blessures de l'enfance nous renseignent sur le potentiel de croissance – résilience diront certains – du leader. Combien de professionnels de haut niveau ont escamoté certains épisodes trop douloureux de leur vie pour les compenser par une vie active intense ? J'ai accompagné un consultant en stratégie diplômé de Polytechnique qui se faisait rejeter de tous les environnements professionnels où il tentait de s'intégrer. Mordu grièvement dans son enfance sous le regard passif de ses parents, il avait intériorisé, en quelque sorte, l'agressivité du chien battu devenu méchant et occulté le traumatisme de ses 10 ans. Plus mon client progressait dans sa carrière, plus son attitude d'auto-défense se radicalisait malgré lui. Se souvenir de cet épisode signifiait désormais que l'enfant qu'il avait été n'était plus en danger, puisque son moi adulte ne l'abandonnerait jamais.

La sécurité affective primordiale n'est pas toujours acquise, conduisant certains à s'éloigner de toutes leurs forces de l'enfance pour survivre. Les managers terroristes sont d'abord terrorisés eux-mêmes. Opérer ce mouvement qui ramène à l'origine est parfois transgénérationnel. Je me souviens du coaching d'un dirigeant qui se demandait d'où lui venait une posture querelleuse et polémique dans toutes les situations de stress professionnel : héritier d'une grande famille industrielle allemande, il découvrit en coaching que la fratrie de son grand-père maternel s'était profondément divisée au moment du régime nazi. Certains choisirent la résistance puis l'exil, d'autres la collaboration et furent jugés à Nuremberg. Il était prisonnier de ce conflit moral, et le jouait en d'autres temps, sur d'autres scènes. Face à tous ces obstacles de notre histoire voire de notre préhistoire, comment ce principe masculin « je me souviens » s'unit-il à un aspect féminin du leadership ?

L'intériorité comme accomplissement professionnel. La symbolique du féminin évoque l'intériorité, avec ses flous et ses mystères. Il faut descendre en soi avant de s'élever hiérarchiquement,

pour rencontrer ses ombres. Cela me rappelle un client directeur de production qui souhaitait gagner en confiance. Bousculé par la vie, ayant frôlé successivement la délinquance, la maladie mentale et un certain mysticisme, il savait que cet enjeu était une étape nouvelle dans son parcours intérieur déjà très riche. Il revisita la méfiance et la colère, deux énergies qui l'avaient beaucoup gouverné dans un passé douloureux. Au lieu d'être hanté par ses démons, il puisait de la force dans leur acceptation. Au cours de quelques séances, je l'ai vu grandir en s'inclinant sans s'affliger.

En clair, les leaders puissants sont conscients de leur fragilité. Dire que le coaching consiste à rendre les dirigeants plus féminins est un raccourci pertinent, si l'on entend par là une plus grande écoute des profondeurs de l'être.

Vertus hermaphrodites du coach. Les archétypes masculin – « je me souviens » - et féminin – « la lumière a besoin de l'ombre » – ne sont pas que des métaphores élégantes : elles désignent un leadership plus humain. Le registre de la performance à court terme ne nécessite par la brutalité, vision stratégique ne signifie pas aveuglement despotique, l'éthique humaniste n'est pas un sentimentalisme désuet. Voir des complémentarités dans des registres apparemment opposés est une preuve de conduite professionnelle « en adulte ».

Or, le coach lui-même a une sensibilité masculine et féminine, qui fait sa puissance symbolique. J'ai accompagné récemment le directeur de branche d'une industrie en difficulté. Ingénieur de haut vol, dans la pure tradition du patronage industriel, il réunissait finesse sur le fond et maladresse sur la forme. En m'intériorisant, une image précise surgit : mon client était gouverné par l'archétype de Jacob ! En partageant ce symbole, un lien plus subtil se noua dans nos échanges, où la rationalité du management côtoyait désormais les mystères de l'inconscient. Il s'adoucit en cessant de jouer au « sale gosse » au sein de son équipe de direction. Les nouveaux leaders s'abandonnent à des dimensions onirique, imaginaire voire poétique de leur être. Quel supplément d'efficacité professionnelle cela leur confère-t-il ?

3. La maturité professionnelle de l'enfant intérieur

L'ouverture aux dimensions symboliques du leadership met le dirigeant au contact d'une conscience élargie de son monde intérieur : plus créative, moins infantile, et plus apte aux cycles incessants de mort et de renaissance de la vie professionnelle.

Emergence de la pensée créatrice et magique en management. Le coaching s'exprime dans le langage du cerveau droit, ce qui le distingue du conseil-expert. Jouer à recadrer sa représentation d'une réalité, innover sans cesse dans son rapport au monde, imaginer des possibles dans un temps et un lieu hors du rythme de la vie active sont quelques unes des facultés que développe un leader au cours de son accompagnement individuel.

Je suis touché de voir chez les étudiants du MBA d'HEC cette même appétence pour les registres immatériels de leur performance : de toutes nationalités, ils viennent de l'industrie, du conseil ou de la finance pour chercher un booster externe de carrière en termes de statut, de posture et bien sûr de revenu. Dans ce jeu de piste professionnel menant à une maturité de « senior executive », ils négligent souvent les indices de leur moteur interne qui leur font signe à tout moment : les mentors qui ont instillé l'étincelle vive de leur ambition, la bonne étoile sous laquelle ils ont accompli des succès avec fluidité, les *patterns* familiaux et culturels auxquels ils échappent (ou non), les synchronicités qu'ils attribuent au hasard, les aspirations qu'ils portent en eux sans se l'avouer, etc. Il en résulte est une plus grande présence à ces dimensions invisibles, intangibles et pourtant bien réelles de leur jeune carrière : le flair, la voix intérieure, les rêves, les sensations de déjà vu, l'attention aux signes, les informations que le corps délivre, ... Certaines traditions herméneutiques nous enseignent que le nouveau né détient

toutes les clefs de sagesse mais qu'il les oublie dès ses premiers jours. Et si la maïeutique était une façon de retrouver la sagesse originelle du nourrisson ?

Cultiver sa créativité ne consiste pas seulement à laisser libre cours à son imaginaire : elle est aussi indispensable pour formuler une vision inspirée et inspirante, préalable à tout projet stratégique. Quel que soit le secteur d'activité, le sens ne surgit pas d'une valeur en *bottom line*, car cette dernière est un critère de réussite, non un objectif fédérateur et cohérent. Je suis frappé du nombre de dirigeants qui s'adjoignent pour cette raison les services d'un coach, en plus du cabinet de conseil en stratégie dont la mission devient de traduire en présentation Powerpoint une vision immatérielle du business. Récemment, j'ai accompagné le patron d'une entreprise sous LBO dans le secteur du commerce et de la distribution. Derrière une façade cartésienne de « trouble shooter », cet industriel quinquagénaire, aguerri aux difficiles interactions avec des fonds d'investissement, cachait une affectivité sincère. Décidé à témoigner de la bienveillance et à modérer son exigence, il découvrit par un exercice métaphorique que ni son équipe de direction ni lui n'étaient motivés que par l'argent : en exprimant sa fiction de l'entreprise à l'horizon de 10 ans – bien au-delà de la sortie escomptée après la prochaine levée de fonds –, il permit à chacun de s'interroger sur les aspects immatériels de son engagement : quel credo à formuler, quelle promesse à tenir, quel héritage à léguer, quel rêve à réaliser ? Au lieu de partager cette expérience récréative et ludique qui cimente leur fierté d'appartenance, beaucoup d'équipes se consacrent à d'innombrables querelles sur des choses « sérieuses » ; en cela, ils ressemblent à des jardins d'enfants.

Pourquoi les CODIR sont-ils si puérils ? Les managers sont de grands enfants, mais cela ne veut pas dire qu'ils soient au contact de leur enfant intérieur. Au contraire, nos élites professionnelles rejouent parfois leurs névroses de (grande) école sous couvert de conflits de valeurs ou d'option stratégique. Je me rappelle le président d'un groupe de technologie grand public que les disputes continues entre ses différents DG décontenaient. Son comité de direction (CODIR) lui faisait l'effet d'une fosse aux lions, prêts à s'entredévorer pour rien – car personne n'enviait sa position d'arbitre impuissant. Quand je lui suggérai que sa mission était peut-être de dompter les fauves, il mit fin à ce « manège » et structura son CODIR avec fermeté et empathie, deux qualités qu'il n'osait formuler jusqu'alors. Pour sortir de la toute-puissance infantile, une extrême humilité est requise : c'est bien le point de vue candide, spontané et fragile de l'enfant créateur qui dénoue des imbroglios dans certaines familles ou groupes d'amis, pourquoi en serait-il autrement en entreprise ?

La position basse est affaire de réflexion, au sens propre comme au figuré : le miroir réfléchissant de la maïeutique invite à exercer son rôle symbolique : être le héros d'une firme fait renouer avec les jeux de l'enfance où l'on s'inventait des royaumes et des trésors « pour de vrai ». Cette question d'incarnation, si difficile à l'âge adulte où l'on a tendance à se prendre pour sa fonction sociale, est naturelle pour l'enfant. Un client directeur d'exploitation dans une entreprise de main d'œuvre, passionné par le management, ne mettait aucune limite entre vie privée et vie professionnelle, se voulant authentique et accessible. Appelé à réfléchir à son ambition pour prendre de la hauteur, il renonça au chromo du cancre trublion qu'il avait endossé dans l'enfance pour passer inaperçu et être reconnu. En ignorant notre enfant intérieur, c'est aussi des talents enfouis en nous que nous taisons. Jusqu'au jour où l'on (re)naît à soi.

Naître et renaître. Le temps de la carrière professionnelle n'est pas linéaire, il est cyclique. Nous passons par des phases de croissance et de déclin, d'apprentissage et de renoncement, d'assomption et de détachement. La maïeutique procède d'une ascèse et d'une économie de moyens – questions ouvertes, feedbacks et écoute profonde – qui conduit à un dépouillement des artifices de la vie professionnelle. En coaching, il s'agit d'accoucher de Soi, cette part du leader à la fois plus intime plus

grande que lui. En ce sens, l'enfant intérieur est métaphorique du projet de réalisation de soi qui donne un sens au travail. Comment passer du labeur aliénant à l'œuvre créatrice ? Comment concilier idéal de vie privée et pragmatisme de vie professionnelle ? Comment s'épanouir sans se trahir ? Le coach n'apporte pas de réponses miracles à ces questions, il les met en abyme par des questions qui en ouvrent d'autres, vers le plus précieux de nous-mêmes. J'ai accompagné la directrice générale d'une entreprise militaire, qui menait sa carrière tambour battant ; pour elle, la vie était une course, une fête, un combat – hélas aussi une fuite : devant l'échec, devant la souffrance, devant l'ennui et, naturellement, devant la mort. En apprivoisant ses peurs, elle accepta que l'existence fût une succession de morts et de renaissances plus ou moins symboliques, dont elle sortait toujours densifiée. Le coaching ouvre un espoir formidable : que l'on ait été privé des joies de l'enfance ou non, il est toujours temps de renaître à soi.

Reste que certains leaders ont un défi supplémentaire pour se guérir eux-mêmes de leurs chagrins d'enfance : le fait d'avoir des enfants réels, biologiques ou non, offre un miroir supplémentaire sur leurs propres liberticides intérieurs. Se laisser attendrir par un enfant, se rendre disponible à son besoin impérieux, consoler sa peine sans réserve – voilà autant d'invites à faire de même avec notre enfant intérieur. Cela me rappelle un directeur de la communication d'une entreprise de grande consommation dont le couple se disloqua au moment même où il s'était fait débarquer de son poste sans ménagement. A 52 ans, ce sportif jovial et chaleureux, chef d'une tribu familiale qui s'imaginait entouré de copains dans son réseau social, fit l'expérience de l'effondrement intérieur et de la solitude. Sa traversée du désert, qui dura plus de deux ans, ressembla à une session de rattrapage pour son entrée dans le monde adulte. Au même moment ses trois enfants s'émancipaient du nid familial : je vis combien ils lui donnaient le mode d'emploi d'un vieillissement qui garderait l'ardeur et la vitalité de sa jeunesse.

“S'il te plaît, dessine-moi un leader” Pareils au pilote égaré du *Petit Prince*, nous feignons de réparer un moteur d'avion quand il s'agit de dessiner un mouton. En cela, le coach est un maïeuticien peu orthodoxe ; obstétricien de l'âme pour aider à renaître au cours de sa vie adulte, anesthésiste-réanimateur de l'enfant qui sommeille en chacun de nous, il est le marqueur d'un réenchantement du développement professionnel. Sommes-nous des chamanes égarés en entreprise ? Des précepteurs pour enfants doués et immatures ? Des troubadours contemporains qui veulent croire que le leadership est un jeu d'enfants ?

Bibliographie succincte :

Boris Cyrulnik, *Je me souviens...*, Odile Jacob, 2009

Françoise Dolto, *La cause des enfants*, Robert Laffont, 1997

Victor Frankl, *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, Editions de l'Homme, 2005

Carl Gustav Jung, *Métamorphose de l'âme et ses symboles*, Puf, 1997 (1953)

Jacqueline Kelen, *Divine blessure*, Albin Michel, 2005

Alice Miller, *Le drame de l'enfant doué*, Nrf Gallimard, 1990

Annick de Souzenelle, *Œdipe intérieur*, Albin Michel, 1999

Présentation de l'auteur :

Coach de dirigeant et superviseur de coaches, Thierry Chavel est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur le développement personnel en entreprise (dernier titre paru : *Livre d'or du coaching*, Ed. Eyrolles, 2013, coll.). Docteur ès sciences de gestion, il est professeur associé à l'université Panthéon-Assas où il co-dirige le Master 2 Coaching (Paris II – CIFFOP), seul diplôme d'Etat en France. thierry.chavel@alteretcoach.com