

Accompagnement et clinique du travail : propositions pour un coaching d'inspiration psychanalytique

Gilles ARNAUD

Groupe ESC Toulouse
20, boulevard Lascrosses BP 7010
31068 Toulouse cedex 7
Tel : 05 61 29 49 17
Fax : 05 61 29 49 94
g.arnaud@esc-toulouse.fr

& Roland GUINCHARD

Psychologue clinicien et Coach
21, rue Jean-François de Surville
56290 Port-Louis
Tel & Fax: 02 97 82 57 58
roland.guinchard@wanadoo.fr

Résumé :

Le coaching prend un risque en se développant aussi vite que la mode le lui a permis, celui de devenir le dernier avatar en date du conseil en entreprise, pourvu de la sempiternelle et ordinaire valeur ajoutée : un petit peu plus du même pouvoir imaginaire pour leurs clients managers. Il eût certes pu se faire qu'une telle pratique, en tant qu'elle se situe à l'articulation d'enjeux organisationnels et individuels, devienne le levier d'une (ré)conciliation de l'économique et du social. Mais une précipitation des offres vers l'adaptation professionnelle des sujets, plutôt que vers le dégagement de leur énergie de travail, a placé les dispositifs actuels d'accompagnement du côté des outils faussement efficaces : ceux qui renforcent les défenses personnelles en faisant semblant de les lever. Car s'il est vrai qu'il s'est doté de certaines garanties déontologiques et contractuelles, le coach traditionnel n'a pas encore défini les frontières symboliques de sa profession. En effet, une telle démarche réclame un important travail d'élaboration théorique pour en déterminer les fondements psychologiques. Et si le coaching s'attache à « faire quelque chose du côté du professionnel », qu'il s'agisse des performances ou du bien-être d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation, il y a nécessité à identifier pourquoi le travail prend une telle place dans l'existence de chaque sujet humain concerné par la question de l'exercice de son activité professionnelle. Cette communication vise à présenter une réflexion critique et propositionnelle sur le coaching et les conditions de son renouvellement éventuel, à partir d'une conceptualisation d'orientation psychanalytique.

Mots-clés : coaching – psychanalyse – désir de travail – management

16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 septembre 2005

Introduction

Le coaching prend un risque en se développant aussi vite que la mode le lui a permis, celui de devenir le dernier avatar en date du conseil en entreprise, pourvu de la sempiternelle et ordinaire valeur ajoutée : un petit peu plus du même pouvoir imaginaire pour leurs clients managers (Caproni, 2001 ; Hunt & Weintraub, 2002 ; Rosinski, 2003). Il eût certes pu se faire qu'une telle pratique, en tant qu'elle se situe à l'articulation d'enjeux organisationnels et individuels, devienne le levier d'une (ré)conciliation de l'économique et du social (Féliculis-Yvonneau, 2002). Mais une précipitation des offres vers l'adaptation professionnelle des sujets (Brunel, 2004), plutôt que vers le dégagement de leur énergie de travail, a placé les dispositifs actuels d'accompagnement du côté des outils faussement efficaces : ceux qui renforcent les défenses personnelles en faisant semblant de les lever (Kets de Vries, 2005 ; Pooley, 2004).

Et pourtant, tentons une hypothèse : si depuis une dizaine d'années, en effet, le succès du coaching ne se dément pas, ce n'est pas seulement parce que des consultants toujours plus nombreux rêvent de profiter de la vogue du phénomène en s'intitulant coachs, ni parce que les directeurs des ressources humaines découvrent tout à coup qu'une approche individuelle ciblée peut s'avérer plus efficace que des contingents de formations au management à longueur d'année. Une raison plus fondamentale tient sans doute à ce que la question du travail se contente de moins en moins d'une réponse traditionnelle, collective, culturelle et univoque. Les enquêtes sur les « tire-au-flanc » font désormais les titres ordinaires de la presse économique et même de certains best-sellers grand public (cf. le « Bonjour paresse » de Corinne Maïer). Signe des temps, de récentes études indiquent qu'environ 3/4 des cadres français se déclarent « activement non engagés » dans le travail. Plus généralement, l'attente du week-end et des prochaines vacances semble même être devenue l'ultime soutien moral de cohortes de travailleurs peu « motivés ». Voilà bien l'indice d'un malaise, peut-être même d'une maladie qui paraît si angoissante que l'on s'est bien gardé de lui donner corps afin d'en trouver les éventuels médecins. Et si les coachs bénéficiaient du marché d'un nécessaire non-dit sur le travail ?

Cette communication vise à présenter une réflexion critique et propositionnelle sur le coaching individuel (les démarches de coaching d'équipes mobilisant des processus spécifiques) (Hackman &

Wageman, 2005) et les conditions de son renouvellement et de sa pérennisation éventuels, à partir d'une conceptualisation d'orientation psychanalytique.

1. Les limites du coaching classique

Esquissons le profil professionnel du coach prototypique d'aujourd'hui (étude exploratoire menée à partir de l'analyse de l'offre de coaching externe en 2004). D'une part, à aucun moment son discours ne se réfère à ce qui devrait pourtant le soutenir, soit la problématique de l'origine du lien au travail. Une majorité de coachs s'engage sur ce terrain muni du présupposé ordinaire que ce lien est donné comme a priori du fonctionnement social, avec obligation pour l'individu de s'y conformer. La place du coach opère en tant qu'elle favorise cette intégration (Berglas, 2002). D'autre part, les coachs, alors même qu'ils prétendent s'occuper des personnes en tant que sujets ou des personnes en équipes, éludent la question de l'énergie individuelle au travail et sa configuration particulière autour de ce à quoi tient le plus l'individu : son Désir. La conclusion de ces carences est claire : le coach « moyen » ne poursuit d'objectifs que sur la base des dimensions imaginaires du travail, celles qui entretiennent la confusion permanente entre progrès et maintien du même, entre changement et reproduction des schémas, tout en prétendant modifier ces alternatives (Moyson, 2001 ; Higy-Lang & Gellman, 2002).

Pourtant, les coachs ne manquent généralement pas de rappeler qu'ils se situent au-delà de cet imaginaire, sinon pour eux-mêmes, du moins pour leurs clients. Ainsi disent-ils dépasser la dimension rationnelle de l'entreprise, approcher les dimensions sous-jacentes de la vie professionnelle, travailler les aspects éthiques de l'implication (Chavel, 2001 ; Caby, 2002). Cette approche-là, également, confond l'émotionnel, l'irrationnel et la dimension symbolique du lien au travail. La théorie psychanalytique peut être ici d'une certaine utilité (Amado & Vansina, 2005 ; Arnaud, 1999, 2003, 2004 ; Arnaud & Dubouloy, 2005 ; Dubouloy, 2004). Le pathos post-humaniste fait croire que le vrai est dans le non-dit (alors qu'il est dans le dit qui s'ignore, inconscient oblige), que l'authentique est dans l'affect (alors qu'il n'est jamais vraiment nulle part) et que le Désir est dans le rêve personnel (alors qu'il est dans l'étranger en soi). La carence de l'aspect symbolique de l'échange ainsi que l'absence de référence au désir inconscient ont alors une conséquence : les repères de la pratique du coach sont étroitement dépendants d'un discours modèle. Plutôt *ce qui doit se dire* que ce qui se dit, plutôt *ce qui devrait se faire* que le sens de ce qui se fait, plutôt *la norme* que l'éthique, plutôt *la parlotte* que le dire,

plutôt le *contrat* que l'engagement, plutôt le *dogme* que la réflexion critique. Ainsi, le plus grand risque pour lui et pour son client sera de ne jamais savoir réellement jusqu'où aller dans l'avancement du processus de coaching. La plupart du temps, le choix sera fait de « ne pas y aller du tout », et le coach sera seulement l'agent d'un lissage (indéniable) des relations de travail (Nicholson, 2000 ; Payne & Huffman, 2005). Parfois, certains osent aller plus loin, prenant le risque de faire office de gourou, ou s'avancent avec la crainte permanente de la « décompensation » psychique du coaché (dépression, passages à l'acte, etc.), avec raison qui plus est (Albert & Emery, 2001).

Voilà pourquoi le coach prototypique actuel est un individu potentiellement dangereux : s'il est vrai qu'il s'est doté de certaines garanties professionnelles, déontologiques et contractuelles, il n'a pas encore défini les frontières proprement symboliques de sa profession. Il faut dire qu'une telle démarche réclame du temps et un travail important d'élaboration clinique et théorique (peu compatibles avec la nécessité d'occuper le terrain sur le plan concurrentiel) pour en déterminer les fondements psychologiques. Et si le coaching s'attache à « faire quelque chose du côté du professionnel », qu'il s'agisse des performances ou du bien-être d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation, il y a nécessité, non pas seulement à interroger l'idéologie sous-jacente à telle ou telle méthodologie ou école de coaching, mais au-delà à identifier pourquoi le travail a pris, prend et prendra une telle place dans l'existence de chaque sujet humain concerné par la question de l'exercice de son activité professionnelle (Clot, 1999).

2. Retour aux fondamentaux du travail

Les déterminants historiques, sociologiques, économiques ou politiques peuvent, en effet, apparaître fondamentaux, sans qu'ils soient pour autant transcendants. Autrement dit, il faut déterminer la part de liberté interne que peut espérer développer une personne dans son rapport au travail. Il s'agit bien ici de liberté interne et non de liberté individuelle. La notion de marge de manœuvre ou « zone d'incertitude », développée par certains sociologues des organisations sur le modèle des travaux de Michel Crozier, souligne certes le jeu ou la stratégie d'un individu en situation, mais ne traite pas des raisons pour lesquelles cet individu choisirait telle ou telle stratégie, ni les tenants et les aboutissants qui lui font constater au bout du compte qu'il se retrouve dans telle ou telle position professionnelle.

Le deux ex machina du travail n'est pas seulement collectif ou contenu en germe dans des dispositions « génétiques ». Que quelqu'un se retrouve chômeur pour des raisons économiques (crise), politiques (guerre), sociologiques (milieu défavorisé), caractérielles (paresse), médicales (handicap) ou autres, ne répond toujours pas à la question : pourquoi travaillons nous ? Y a-t-il quelque chose qui nous pousse à travailler ? Le travail relève t-il du besoin (Maslow, 1972) ou du Désir (Enriquez, 1997) ?

En réalité, il y aurait tout intérêt à opérer enfin ce qui pourra apparaître comme une forme de révolution copernicienne. Faire du coaching avec l'idée habituelle de mettre ou de préserver du désir dans le travail n'a rien à voir avec l'analyse de la place du travail dans le Désir. Dans un cas, le travail est un objet extérieur, évident comme donné a priori: on doit travailler, comment s'arranger confortablement avec ça ? Dans l'autre cas, il s'agit de savoir in fine pourquoi on travaille, et encore : comment se retrouve-t-on à travailler ainsi ?

Se pose alors la question : y a t-il un Désir de travail ? Au sens où le désir est l'ensemble des éléments signifiants, conscients et inconscients, qui déterminent nos choix de métier, nos orientations de carrière et nos comportements professionnels. Car s'il y a bien du désir pour animer nos relations à l'amour, pourquoi n'y en aurait-il pas dans ce qui anime notre rapport au travail ? L'intérêt de cette question apparemment conceptuelle est éminemment pratique. En effet, s'il y a dans la relation au travail un processus équivalent à la relation à l'amour, alors s'ouvre un champ, celui de l'épanouissement ou du trouble du désir de travail, qui pourrait bien être le point d'application d'une approche renouvelée du coaching.

Mais de la même façon qu'on ne sait trop à quel mystère l'on touche lorsqu'on se mêle de la vie sentimentale des autres dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs « objets affectifs », saurait-on vraiment à quoi l'on touche quand on se mêle de traiter du rapport de ces mêmes autres avec leur objet « travail » ?

Certes, il sera toujours possible pour un coach d'intervenir, de donner son avis, des conseils, peut-être même d'influencer ou de se proposer comme modèle, mais il s'agit alors seulement d'une pratique empirique reposant sur un système particulier de projections et d'identifications croisées et incontrôlées entre coach et coaché, en espérant qu'il en sorte quelque chose. Et c'est ce qu'il advient, notamment

parce que la « magie » de la rencontre est telle qu'un individu se nourrit toujours des autres, mais en ce cas précis, le coaching n'apporterait rien de plus, en bien ou en mal, que n'importe quelle autre relation un tant soit peu attentive, familiale, amicale ou de voisinage. Une pratique différente, à visée fondamentale, ne pourrait se constituer durablement que si elle rend effectivement et clairement compte, non pas tant des objectifs des dispositifs mis en place (qui, seuls, équivalent à présenter de bonnes intentions), mais surtout et concomitamment de son objet propre, à savoir la place du travail dans notre fonctionnement psychique.

Le travail est nécessaire à l'homme d'abord pour entretenir en permanence certains éléments de sa structure de personnalité, sous certaines conditions. Ainsi, en touchant la relation au travail d'une personne, nous touchons aussi les fondements personnels de son inscription sociale et très probablement des fonctions symboliques essentielle à son lien à la réalité. L'équivalent du châssis d'une voiture, de la colonne vertébrale d'un corps, des fondations d'une maison. La responsabilité d'une approche fondamentale du coaching se joue donc dans sa capacité à se présenter comme pratique reposant sur une expertise : celle de la place du travail dans la construction de l'appareil psychique, ce que nous nommons Désir de Travail.

3. Le mythe du bonheur au travail

Comme en écho aux débats de la fin du millénaire sur la disparition prochaine des réalités professionnelles en vigueur (Méda, 1995 ; Rifkin, 1997) ou sur leur centralité supposée (Castel, 1995 ; Bandt (de) *et al.*, 1995), ouvriers, professions libérales, cadres au chômage, jeunes élèves d'écoles de commerce et bien d'autres s'interrogent depuis quelques années, à longueur d'enquêtes d'opinion, sur ce qu'est ce travail dont on attend (ou dont on désespère de trouver) une part de bonheur, d'épanouissement, voire de régénération continue (Thévenet, 2000 ; Baudelot & Gollac, 2003).

Mais, dans une perspective psychanalytique, il ne s'agit, dans ce qui est parfois décrit du bonheur au travail et de tout ce que celui-ci est censé apporter, que d'un habillage « imaginaire », du même ordre – que l'on nous pardonne ici une comparaison qui pourra paraître osée ou déplacée – que celui que connaissent bien les représentantes du « plus vieux métier du monde » : à savoir quelques signes convenus en forme de résille ou de décolleté, pour masquer la présence nécessaire d'un

protecteur/collecteur censé, quant à lui, représenter le désir pour la femme en question. Autrement dit, pour quel Autre du désir sacrifions-nous quelque énergie lorsque nous sommes à la besogne (en tant que l'Autre avec un grand A désigne chez Lacan l'ordre symbolique dans lequel le sujet cherche inconsciemment à se situer sans cesse) ? Cette fonction fantasmatique du travail (à la fois sacrificielle et rédemptrice) aura au moins l'utilité d'une régulation des rapports humains, en un espace qui règle le contrôle social autour du labeur ainsi transformé en objet d'envie.

Pour ce qui nous concerne, la fonction attribuée au travail est simple : soit, pour reprendre l'opinion de Freud lui-même sur la question, celle de maintenir le lien du sujet à la réalité. C'est donc une fonction endogène, une nécessité structurante, opérant essentiellement pour chacun par la façon dont les signifiants de la castration se sont imposés au moment de l'entrée dans l'univers du langage. C'est, en quelque sorte, un redoublement de père symbolique, qui donnera corps et style, en fonction des particularités de l'ancrage du sujet au champ de l'échange, aux parcours de carrière, aux conduites professionnelles, aux postures d'employé ou d'indépendant, aux destins de chef d'entreprise ou de faux-monnayeur, aux effets de ratage et de réussite qui s'imposeront dans un temps compris entre l'école et la retraite, pour créer ce qu'il est convenu d'appeler parfois « une vie de labeur ».

Et de la vie, l'Homme attend le bonheur. Dans la sphère professionnelle, il serait pourtant prudent de ne rien viser de tel, au risque de s'installer purement et simplement dans l'hystérie, cette recherche d'insatisfaction par crainte d'une trop grande jouissance. Là gît, selon nous, le ressort ultime de la motivation au travail : l'espoir – « quand même » – de la jouissance impossible ou le renoncement fataliste, total et définitif, de toute chance d'accéder à cette dernière. Aussi, en entreprise, le travail se déploie-t-il souvent comme une scène où chacun joue un rôle complémentaire des deux côtés de la jouissance : à savoir, « il n'y en aura jamais » ou « il y en a sûrement une ». La pièce pourrait alors s'intituler : « Et je le prouve. » ; et l'auteur – l'Autre ordonnateur – de se cacher derrière une infinité de pseudonymes.

Ainsi donc, le bonheur au travail n'existe pas, mais le bien-être, plus modestement, pourrait y figurer quelque chose comme une capacité d'être, vis-à-vis de sa tâche, dans la position de l'œuvre : « *Je fais ce que j'ai à faire, qui me représente comme sujet au sein d'un processus de reprise et d'enfilage des signifiants essentiels de mon identité sur la trame de mon existence.* » (les signifiants étant à entendre

ici au sens lacanien d'éléments du discours inconscient déterminant le sujet, chaque terme en appelant un autre selon un chaînage rappelant les associations symboliques du rêve). C'est pourquoi, si bien-être il y a au travail, celui-ci a rarement à voir avec le confort. À trop l'ignorer, certains ergonomes et autres syndicalistes se sont retrouvés face à d'étonnants paradoxes : une insatisfaction inversement proportionnelle à l'amélioration des conditions d'exercice de l'activité, des attentes exprimées à rebours des revendications attendues. Ce bien-être au travail revisité serait plutôt comme une aptitude progressive à nommer les éléments constitutifs, en général méconnus, de ce que nous appelons le « désir de travail ».

4. Une approche du Désir de travail

En quelques mots, le Désir de travail ne doit pas être assimilé à l'envie de travailler. Ce serait là confondre les registres du symbolique et de l'imaginaire, selon la dichotomie analytique lacanienne. Pour comprendre le Désir de travail et le distinguer de la simple sublimation, sur laquelle il est dans le meilleur des cas rabattu dans la littérature psychanalytique, il convient probablement d'admettre, parallèlement aux avatars pulsionnels qui mènent à l'Amour au sens large, une forme de pulsion, sur le modèle de celle que Freud a fugacement entrevue de façon critique comme « pulsion de perfectionnement » dans « Au-delà du principe de plaisir ». Cette dernière, dès lors, mènerait au travail, avec pour mission de mesurer en permanence le degré de lien du sujet avec la réalité.

Il va de soi que l'étayage complet d'une telle affirmation oblige à certaines élaborations métapsychologiques (en liaison avec une réinterrogation du statut de la pulsion), dont les développements dépassent le cadre de la présente contribution. Pour l'heure, retenons au moins à titre d'hypothèse qu'il existerait, sur une voie parallèle à celle du désir libidinal, un circuit pulsionnel du travail, pourvu de fonctions symboliques équivalentes à celles de la castration et de l'Œdipe.

C'est alors la clinique du travail (celle que nous menons régulièrement à l'occasion de nos activités de recherche ou d'intervention) qui nous sert de guide dans notre réflexion sur ce thème. Cette orientation clinique a notamment permis de mettre en évidence de « nouveaux » concepts opératoires qui tentent de rendre compte de diverses situations dans la genèse de ce qui constitue le lien du sujet avec son travail. L'un de ces concepts, celui de « dette paternelle » ou d'« image trouée du père », réfère à une

complexion spécifique qui permet à la pulsion de se lier à des signifiants paternels particuliers pour élaborer une structure fantasmatique construisant le sujet du travail sur un trajet singulier. Dans l'élaboration et les métamorphoses progressives de cette structure s'origine une part importante de ce qui constitue la nature véritable de la mise en œuvre de notre énergie à travailler. Ce qui incite, au passage, à dénoncer à quel point toute technique de motivation n'est qu'une dérisoire tentative pour « gérer du fantasme » et que la plupart des manœuvres qui se nomment « management » relèvent d'une étrange prétention à feindre d'être « organisateur des choses qui nous dépassent », selon l'expression consacrée.

D'autres concepts s'articulent à celui de « dette paternelle », comme ceux, entre autres, de « rêve mégalomane » ou de « haine du désir », qui ressortissent de ce même parallélisme entre le trajet pulsionnel de l'amour et de celui du travail (la jouissance, les instances idéales, le masochisme primaire, l'assujettissement à l'ordre du langage). Ils témoignent également d'un écart significatif, constaté cliniquement, entre la vie d'un sujet à son travail et en dehors, à tel point que, parfois, la structure de personnalité d'un individu se trouve accentuée, voire transformée, en passant de la sphère privée à l'univers professionnel.

Toujours est-il que le Désir de travail présente une configuration suffisamment idiosyncratique pour justifier, à côté de la cure analytique, d'une pratique spécifique qui le prenne en considération. C'est à ce point que la psychanalyse peut apporter une précieuse contribution.

5. De l'utilisation d'une clinique psychanalytique bien comprise

Afin d'opérationnaliser une démarche d'accompagnement de type fondamental, nous proposons de différencier trois niveaux potentiellement interdépendants de coaching, qui correspondent aux trois dimensions inséparables de la commande d'un manager-client, à savoir le besoin, la demande et le désir (Arnaud, 1998) :

- Le coaching technique a pour but d'agir sur le savoir-faire du coaché, le coach faisant office de conseil en management répondant au besoin concret de son client. La dimension managériale est ici

appréhendée comme un ensemble d'habiletés (efficacité opérationnelle, gestion du temps, organisation des équipes, etc.), à acquérir de l'extérieur et assimilable à un catalogue de comportements adéquats.

- Le coaching psychologique s'attache au « savoir-être » du coaché, le coach opérant dans l'ordre du soutien ou du développement personnel, en réponse à la demande de prise en charge qui lui est adressée. La dimension managériale correspond en l'espèce à l'exercice d'une propriété interne à l'individu (registre attitudinal) : le manager doit savoir résister aux « coups durs », susciter l'enthousiasme par son « charisme » ; mais parfois, la mécanique se grippe ou s'emballe, si bien que celui-ci « craque », se laisse submerger par ses émotions, ne sait plus communiquer ou se sent stressé et sans ressource. D'où l'émergence de demandes de meilleure adaptation psychologique à l'environnement de travail ou de récupération de confiance en soi via le coaching.
- Le coaching d'inspiration psychanalytique vise à instaurer un lieu où le coaché puisse poser la question de son désir et essayer d'élaborer, avec ses propres signifiants, son inscription singulière de sujet dans son activité professionnelle et son organisation d'appartenance. En effet, dès qu'il parle à un coach, le manager décrit ses problèmes avec des mots singuliers et des métaphores inattendues, dans lesquels s'infiltre l'inconscient du sujet. Dès lors, la cause est entendue : dans ce cadre, l'infortune du manager relève d'abord de son désir. Le coach est alors mis en position d'analyste.

Ce 3^{ème} niveau de coaching est susceptible de s'adosser aux deux autres niveaux identifiés (ceux du coach expert ou du coach soutien), dans la mesure où ils instaurent une relation dite transférentielle entre le coaché et son coach : dans le transfert, celui à qui l'on « adresse » sa parole en quête de vérité est inconsciemment pris pour quelqu'un d'autre, soit schématiquement une des figures antérieurement impliquées dans le complexe d'Œdipe (mère bienveillante ou terrifiante, père absent ou castrateur...), ce qui provoque la réédition d'émotions infantiles déplacées. Mais, dans le coaching d'inspiration psychanalytique, il ne s'agit nullement de manipuler le transfert à des fins de dépendance ou de suggestion, seulement d'en faire l'axe d'une « prise de conscience » porteuse d'évolution (Arnaud, 2003).

A cette fin, le coach analyste interviendra selon des modalités particulières, issues de la cure analytique (Nachin, 2004), de façon à ce que le sujet coaché puisse lui-même s'affranchir de l'enchaînement répétitif de ses problèmes :

- ne pas répondre directement à la demande, ni tenter de formuler des interprétations visant à attribuer un sens aux symptômes du client, sous peine de les renforcer, voire de les figer ;
- favoriser la production de sens par le coaché lui-même (sans qu'il se leurre de faux-semblants) sur la cause éventuelle de ses symptômes, puis faire le saut du « pas de sens » (Lacan) : le coach-analyste cherchera davantage à déterminer « comment le client en est arrivé là » (ordre de la répétition), plutôt qu'à s'interroger sur le « pourquoi », la cause étant entendue : les difficultés du manager relèvent des heurs et malheurs de son désir ;
- écouter le symptôme comme un signifiant (élément symbolique drainant le désir du sujet) et ne l'interpréter qu'en lui substituant un autre signifiant ouvrant au savoir inconscient ;
- assurer trois rôles concomitants, sans jamais s'identifier à aucun, sur le modèle des indications du psychanalyste Serge Leclair (1998) : celui de sujet singulier (qui ne devra cependant ni exhiber ni dénier sa subjectivité), celui d'interlocuteur direct (qui aura à se garder de toute complicité imaginaire) et celui de tiers (qui soutiendra l'absence de l'Autre, cette « troisième personne » à laquelle toute parole s'adresse inconsciemment).

L'accompagnement de type fondamental que nous prôtons constitue une forme particulière de coaching d'inspiration psychanalytique, qui s'attache à délimiter clairement l'objet d'intervention du coaching, à savoir le désir de travail en tant que concept spécifique, ainsi que les bénéfices de la démarche (en termes de récupération de capacités d'investissement du coaché), tout en se prémunissant contre les dérives d'une psychanalyse sauvage, puisqu'il sera exclusivement question du travail (cf. le tableau « Les 3 niveaux de coaching »).

Conclusion

Il semble que le marché du coaching soit aujourd'hui constitué pour l'essentiel par les écoles et les formations au coaching même. Il est probable que peu des coachs sortis de ces « fabriques » auront envie d'exercer ce qui n'est pas encore tout à fait un métier, une fois passée la rencontre avec

l'imaginaire de la pratique. Les autres devront faire avec la réalité de la concurrence sur un marché qui n'aura pas toujours envie d'être le terrain d'une expérience novatrice. Il faut bien en venir à l'idée que c'est « l'entreprise » elle-même qui décidera s'il faut s'orienter vers un type différent de coaching. Elle pourra le faire sous réserve d'oser se poser une seule question à son propos :

Veut-on par le coaching avoir des cadres encore plus adaptés à l'entreprise ou, ce qui peut être très différent, des cadres plus clairs dans leur relation avec le travail ?

La première option (des cadres plus adaptés à l'entreprise) est rassurante, raisonnable et efficace à court terme. Pourtant elle ne change rien à ce qui fait le fond de la grande majorité des problèmes de management et de motivation : une dépendance souhaitée (par tous) à l'entreprise bridant l'énergie même du travail, mais réalisant (pour tous) un « équilibre insatisfaisant mais stable ». Le coaching est le dernier avatar en date de cette ligne de conduite.

La seconde option (des cadres plus clairs dans leur relation avec le travail) relève d'un pari. Permettre aux cadres de clarifier individuellement leur lien au travail et à l'entreprise les rend moins contrôlables, mais leur restitue l'essentiel de leur engagement. Ce pari implique un point de vue complètement différent sur le management : moins de dépendance, moins de contrôle affectif, plus d'outils d'accompagnement professionnel sous toutes sortes de formes, individuelles ou collectives.

Il va de soi que l'accompagnement à caractère fondamental dont il est question ici préconise la seconde option, qui peut être mise en œuvre en s'appuyant sur l'exploration des racines qui fondent pour chacun son lien singulier au travail. Un tel choix managérial se discute en amont avec les intervenants, car il bouscule plus qu'il n'y paraît les représentations de ce que doit être le travail. Mais l'avenir laisse-t-il vraiment place à une autre solution ?

Bibliographie

Albert E & Emery J-L, 2001, *Le manager est un psy*, Editions d'Organisation, Paris.

Amado G. & Vansina L. (eds) (2005), *The transitional approach in action*, Karnac, London.

- Arnaud G., 1998, 'The obscure object of demand in consultancy', *Journal of Managerial Psychology*, 13(7), 469-84.
- Arnaud G., 1999, 'L'accompagnement individualisé du manager', *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5(1-2), 129-48.
- Arnaud G., 2003, 'A coach or a couch ? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting', *Human Relations*, 56(9), 1131-54.
- Arnaud G., 2004, *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, Paris.
- Arnaud G. & Dubouloy M., 2005, 'Reconnaître avec et par le coaching, in J-M. Peretti (ed), *Tous reconnus*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bandt (de) J. et al., 1995, *La France malade du travail*, Bayard, Paris.
- Baudelot C. & Gollac M., 2003, *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, Paris.
- Berglas S., 2002, 'The very real dangers of executive coaching', *Harvard Business Review*, June, 3-8.
- Brunel V., 2004, *Les managers de l'âme*, La Découverte, Paris.
- Caby F., 2002, *Le coaching*, Editions de Vecchi, Paris.
- Caproni P., 2001, *The practical coach*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris.
- Chavel T., 2001, *Le coaching démystifié*, Démos, Paris.
- Clot Y., 1999, *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.
- Dubouloy M., 2004, 'The transitional space and self recovery : a psychoanalytic approach of high-potential managers' training, *Human Relations*, 57(4).
- Enriquez E., 1997, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Féliculis-Yvonneau S., 2002, 'L'écoute des managers : pertinence et limites du coaching en entreprise', *Le Journal des Psychologues*, 201, 58-62.
- Hackman J. & Wageman R., 2005, 'A theory of team coaching', *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Higy-Lang C. & Gellman C., 2002, *Le coaching*, Editions d'organisation, Paris.
- Hunt J. & Weintraub R., 2002, *The coaching manager*, Sage, Thousand Oaks.
- Kets de Vries M., 2005, 'Leadership group coaching in action : the zen of creating high performance teams', *Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76.
- Leclaire S., 1998, *Ecrits pour l'analyse 2. Diableries*, Arcanes, Paris.
- Maslow A., 1972, *Vers une psychologie de l'être, l'expérience psychique*, Fayard, Paris, 1993.

- Méda D., 1995, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier, Paris.
- Moyson R., 2001, *Le coaching : développer le potentiel de ses collaborateurs*, De Boeck, Bruxelles.
- Nachin C., 2004, *La méthode psychanalytique*, Armand Colin, Paris.
- Nicholson N., 2000, *Executive instinct : managing the human animal in the information age*, Crown Publications, New York.
- Payne S. & Huffman H., 2005, 'A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover', *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-68.
- Pooley J., 2004, 'Layers of meaning : a coaching journey', in C. Huffington, D. Armstrong, W. Halton, L. Hoyle and J. Pooley (eds), *Working below the surface*, Karnac, London, 171-90.
- Rifkin J., 1997, *La fin du travail*, La Découverte, Paris.
- Rosinski P., 2003, *Coaching across cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Thévenet M., 2000, *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, Paris.

Tableau : les 3 niveaux de coaching

<i>Niveau de coaching</i>	<i>Objet central de l'intervention</i>	<i>Dimension privilégiée par le coach (pour établir sa "réponse")</i>	<i>Principale finalité pour le coaché</i>	<i>Vision du symptôme présenté par le coaché</i>	<i>Posture du coach</i>	<i>Principal levier d'action</i>	<i>Risques potentiels</i>	<i>Dérive possible du coaching</i>
Coaching technique	Formation ou conseil en management (champ du comportement organisationnel)	Besoin managérial	Apport de compétences ou prescriptions	Problème opérationnel qui se suffit à lui-même (solution à trouver)	Expert	Pédagogie	Traitement des seuls symptômes (déplacement du problème)	Instrumentalisme
Coaching psychologique	Soutien ou développement personnel (champ de la psychologie clinique ou sociale)	Demande de prise en charge	Renforcement de l'auto-contrôle et du "principe de réalité"	Signe porteur de sens pour le coaché et le coach (signification à découvrir)	Clinicien	Utilisation du transfert dans le sens le plus "souhaitable"	Obtention d'un changement d'attitude par "suggestion" (dépendance du coaché)	Manipulation
Coaching d'inspiration psychanalytique	"Travail" au plan psychique et existentiel (champ de la psychanalyse)	Désir inconscient du sujet au plan professionnel	Gain de liberté par rapport à soi, son histoire et ses mots (réduction des compulsions)	Signifiant renvoyant à d'autres signifiants (chaîne symbolique à "relancer")	Sujet supposé savoir	Ecoute et interprétation	Difficulté à trouver la "profondeur" adéquate de l'intervention (aller trop loin ou pas assez)	Thérapie sauvage

