

EXEMPLES DE PRATIQUE DE COACHING INDIVIDUEL  
OU LA CRÉATION D'UN NOUVEAU MÉTIER : MAIEUTICIEN

Etienne ROY  
Consultant - Société KOALTO

L'évolution du métier de consultant s'inscrit dans l'évolution des organisations et de leurs besoins. De tout temps, l'homme a reconnu la nécessité de mieux se comprendre et de se faire accompagner dans des passages difficiles de sa vie.

A l'aube du 3ème millénaire, où les changements dans les organisations et dans notre société s'accroissent, cette nécessité devient encore plus forte. Les entreprises sont en mutation permanente et profonde : qualité totale, juste-à-temps, reengineering, management par projet, leadership partagé, économie mondialisée, délocalisation.

Devant ces réalités, le dirigeant n'est qu'angoissé, peur et incertitude. Il devient alors nécessaire pour l'homme porteur d'un projet, d'être soutenu, accompagné, aidé afin que se réalise la croissance, l'accès à l'autonomie, pour lui et pour son projet.

L'action du maieuticien est d'éveiller l'autre à sa dimension personnelle afin de lui permettre de trouver avec les autres la manière de participer au développement de l'entreprise.

*"Je n'attends plus d'un intervenant extérieur qu'il me dise ce que je dois faire, mais qu'il me permette à travers sa présence et son écoute de me poser les bonnes questions."*

(Petite phrase recueillie autour d'un café lors d'un séminaire de dirigeants sur le leadership)

## INTRODUCTION

L'évolution du métier de consultant s'inscrit dans l'évolution des organisations et de leurs besoins.

A l'aube du 3ème millénaire, les changements dans les organisations et dans notre société s'accroissent. Les entreprises sont en mutation permanente et profonde : qualité totale, juste-à-temps, reengineering, management par projet, leadership partagé, économie mondialisée, délocalisation.

Dans le premier chapitre, nous verrons en quoi l'identité des consultants a évolué parallèlement à celle des organisations (nouvelles structures, nouveaux besoins) pour aboutir aujourd'hui à de nouvelles formes d'accompagnement des entrepreneurs.

Le chapitre 2 abordera l'histoire de l'accompagnement, les apports des différentes écoles au développement de la personne, et fera un parallèle avec le travail de la sage-femme accompagnant la mère pendant l'accouchement. Nous observerons alors en quoi l'émergence de ce nouveau métier de maïeuticien répond aux besoins des entrepreneurs d'aujourd'hui.

Enfin, la troisième partie reprendra de façon succincte trois exemples d'intervention, et illustrera en quoi "un problème sans solution est un problème mal posé" (Einstein), tandis que le dernier chapitre tentera d'examiner le cadre d'intervention du maïeuticien.

## I - LES ORGANISATIONS EVOLUENT

La rationalisation de l'industrie américaine est venue au secours de l'Europe pendant la seconde guerre mondiale. Les vertus de la logistique d'outre-Atlantique séduisent les industriels qui ont devant eux un monde à reconstruire.

Dans les années 50, l'offre des entreprises est très inférieure à la demande des citoyens. Les entreprises ont surtout besoin d'interventions organisant la production. La demande est claire : gains de productivité, la main d'oeuvre étant considérée isolément dans son rapport à la machine. Les préoccupations sont essentiellement techniques, les consultants, essentiellement des profils d'ingénieurs apportent un diagnostic de régulation.

Aux préoccupations techniques succèdent dans les années 60, des préoccupations économiques qui rendent urgent le fait d'organiser les structures par rapport aux activités. Il ne s'agit plus seulement de produire encore faut-il vendre et distribuer. Il faut donc des acheteurs potentiels avec un réel pouvoir d'achat. La notion de consommation de masse apparaît. En même temps se crée tout un ensemble de techniques marketing (étude de marché, modélisation des consommateurs...). Le rôle du consultant est alors beaucoup plus celui d'un observateur méticuleux dont le rôle est d'orienter les stratégies de l'entreprise.

La fin des années 60 voit l'émergence du social au sein des entreprises : des besoins nouveaux apparaissent (besoin d'innovation, de social, de repositionnement de l'homme par rapport à ses aspirations...). L'organisation taylorienne du travail est remise en cause. Les dirigeants cherchent alors à intégrer les aspirations des salariés. Les consultants voient naître de nouvelles demandes,

remotivation du personnel, gestion de conflits sociaux, refonte des systèmes de rémunérations à la performance.

Au début des années 70, l'offre des entreprises égale la demande du marché. En 1973, la première crise économique de l'après guerre s'accompagne de mouvements sociaux de grande ampleur (conflits, grèves, chômage...). Si les préoccupations économiques restent la priorité, les priorités sociales sont toujours d'actualité et l'on voit alors apparaître la notion de ressources humaines. Les consultants répondent alors à des préoccupations d'ordre social et socio-économique. Les accords sur la formation professionnelle continue sont signés en 1971 et élargissent le champ d'intervention des consultants.

Dans les années 1980, l'offre des entreprises est bien supérieure à la demande du marché. Les produits en surabondance doivent être rendus attrayant pour être achetés. C'est une ère mass-médiatique où les publicistes et les hommes de communication se taillent la part du lion. Les grands cabinets de consultants, inspirés des méthodes anglo-saxonnes, émergent.

L'homme n'est pas sujet mais objet générateur de richesse. La problématique est " comment cet objet peut-il générer le maximum de richesses ? ". Les axes de progrès des entreprises sont la création de nouveaux produits et de nouveaux besoins pour soutenir " la croissance ".

Les richesses deviennent virtuelles, des milliards de dollars sont échangés en une heure sur la planète et n'occupent que quelques lignes sur des écrans d'ordinateurs. Les goldens boys inaugurent les autoroutes de l'information des années qui vont suivre. Le contrôle des flux devient difficile et les experts sont souvent pris en défaut, impuissants à prévoir demain, à anticiper les difficultés que pose un ordre économique mondial et complexe. L'avenir devient incertain. Le chaos management<sup>58</sup> est inauguré. Le chef d'entreprise ne peut s'appuyer sur des perspectives tangibles dans son environnement et doit trouver en lui-même et dans son organisation la finalité de ses actions. L'accompagnement individualisé des dirigeants fait ses premiers pas.

Les années 90 s'ouvrent sur un constat de fracture sociale. Le chômage d'environ 15%<sup>59</sup> des " actifs " amènent à reconsidérer la relation au travail. Ainsi à la fin des années 60, le travail considéré par beaucoup comme un asservissement, est devenu l'unique moyen de socialiser l'individu adulte. Les grandes entreprises licencient. Aujourd'hui la création d'emplois est réalisée par les PME et les TPE<sup>60</sup>. La multiplicité des structures impliquent la multiplicité des responsables. L'accès à la position managériale, dans une période de crise, pour des personnes non formées<sup>61</sup> à cette fonction

58 Tom Peters et Robert Waterman - Le chaos management - Interédition

59 chiffre incluant les sans emplois

60 Très petite entreprise (moins de 10 salariés)

61 Une enquête ANCE de 1994 met en évidence que 50% des nouveaux créateurs sont employé ou ouvrier.

n'est pas facile. Les obstacles ne sont plus simplement juridiques, économiques ou techniques mais se nomment angoisse, peur, sentiment de n'être pas à la hauteur. Alors il devient nécessaire pour l'homme porteur d'un projet, d'être soutenu, accompagné, aidé afin que se réalise la croissance, l'accès à l'autonomie, pour lui et pour son projet.

## II - L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER D'ACCOMPAGNEMENT : MAIEUTICIEN

### 2.1 - L'accompagnement

Bien que l'on ne dispose pas d'écrit de sa main, Socrate est considéré comme le père fondateur de la pensée occidentale. Son interpellation dévoile l'âme de l'homme, comme on dévoile un mystère et révèle son secret. L'injonction "connais-toi toi même" réveille l'homme d'un sommeil dont les opinions, les modèles mentaux sont les rêves. Sous cette injonction, l'homme devient inquietude, recherche et conscience.

La tradition judéo-chrétienne pose les bases de la connaissance de l'inconscient par les textes sacrés. La Bible incite à connaître l'autre et à montrer le chemin vers la vérité : "Moïse dit à Yahvé : daigne me faire connaître tes voies pour que je te connaisse". De la même façon Jésus-Christ fera, à travers ces pérégrinations, émerger la parole sacrée : désormais la parole de Dieu accompagne les croyances, les fidèles. Parole libératrice et bienfaitrice "dit seulement une parole et il guérira".

Les humanistes de la Renaissance, Erasme, Montaigne sont à la croisée de la pensée philosophique grecque et de la foi chrétienne. Ils cherchent à réaliser la synthèse entre la culture païenne et l'héritage judéo-chrétien. Le retour aux origines culturelles n'est pas le signe d'un retour vers le passé révolu mais la recherche d'une universalité des valeurs humaines. La conviction que l'homme est la créature la plus admirable de l'univers fonde les valeurs humanistes : cela conduit à inviter l'homme à se livrer à l'étude de l'idée qu'il se fait de lui-même. Cette connaissance favorisant leur accomplissement intellectuel, moral, religieux, physique et esthétique. Cette recherche de l'épanouissement personnel passe par un dialogue avec un pédagogue respectueux de la personnalité de l'homme en quête de lui-même.

La psychanalyse et les approches psychologiques plus récentes ont cherché à faire une discipline de cette quête de l'homme par lui-même. Leurs méthodes d'investigation consistent essentiellement dans la mise en évidence et la clarification des significations inconscientes des actes, des paroles et des productions imaginaires.

Freud voulait porter remède à la souffrance de l'homme et l'éveiller à sa vérité. Initialement destinés au traitement des psychonévroses, la psychanalyse et ce qui en a découlé ont vu leur champ d'action s'élargir à d'autres domaines. La psychosociologie classique et les approches dérivées de la psychologie humaniste (dont nombre d'entre elles sont issues de l'École de Palo Alto) ont transposé leurs techniques dans le monde de la "normalité". On quitte le monde de la névrose pour aider toute personne en difficulté à comprendre les processus internes qui occasionnent des dysfonctionnements. L'hypothèse étant que la compréhension de soi et de ses actes est le moteur essentiel de l'évolution et du changement de l'être humain.

## **2.2 - Les apports des différentes écoles**

Ces modes de pensées sont toujours vivants aujourd'hui et deviennent de plus en plus d'actualité au sein des entreprises. Certains ont traversé les siècles et répondent à un besoin fondamental de l'humanité : l'homme a besoin de se connaître pour donner du sens à ce qu'il fait.

Le tableau ci-après, issu de la revue *Management du CNOF* n°77, donne des points de repères dans le foisonnement des différents mouvements sur le développement de la personne. Ces méthodes et outils ont en commun la volonté d'aider les personnes à s'épanouir, à réussir et à fonctionner au mieux en accord avec elles-mêmes et leur environnement professionnel.

La maïeutique ne peut se référer à la seule parole socratique et à la méthode aporétique, elle se nourrit aussi des apports de ces différents courants. L'action du maïeuticien est d'éveiller l'autre à sa dimension personnelle afin de lui permettre de trouver avec les autres la manière de participer au développement de l'entreprise.

Nous résumons ci-après (revue *Management du CNOF* n°77) les apports de quelques uns des qui ont marqué l'évolution de la compréhension de l'homme :

- Ivan PAVLOV (1849-1936) : comportementaliste - travail sur les réflexes conditionnés.
- Sigmund FREUD (1870-1937) : fondateur de la psychanalyse - découverte de l'inconscient  
conception de la cure analytique à des fins thérapeutiques .
- Alfred ADLER (1870-1937) : le complexe d'infériorité - la norme et la compensation -  
importance de l'éducation des enfants.

- Carl Gustav JUNG (1875-1961) : élargit le concept de l'inconscient à celui d'inconscient collectif - travaux sur les archétypes dans les rêves.
- Jacob MORENO (1872-1974) : s'est inspiré de la psychanalyse et du théâtre pour créer le psychodrame dont s'inspireront les jeux de rôle pratiqués dans les stages - inventeur de la sociométrie.
- Wilhelm REICH (1897-1957) : fonde l'analyse caractérielle - travaux sur l'inscription de l'inconscient dans le corps, sur les émotions, la sexualité et le réflexe orgasmique.
- Kurt LEWIN (1890-1947) : fonde la gestalt théorie - d'où est issue la dynamique de groupe - s'inspire de la sociologie - a mis en évidence l'interdépendance structurale et dynamique de la personne et du milieu environnant.
- Friedrich Salomon PERLS (1897-1970) : l'auteur "d'ici et maintenant" recherche la cohérence entre les différentes parties de la personne - la réharmonisation entre désirs et obligations - travaux sur les manques, les besoins à satisfaire.
- Alexandre LOWEN : crée la bioénergie - travail sur la libération des émotions par le corps.
- Alfred Habdank KORZYBSKI : créateur de la sémantique générale qui débouchera sur les techniques de la gestalt, de l'AT et de la PLN. Outil de développement personnel, concerne la manière dont chacun perçoit son environnement, le modélise et le communique.
- Carl ROGERS : père de la non directivité, l'écoute, l'accompagnement, le centrage sur la personne - a créé les concepts d'empathie, de congruence, de reformulation - propose une réponse culturelle au taylorisme.
- Gregory BATESON : ethnologue jungien - travaux sur la sémantique générale et la théorie des systèmes.
- ACKERMAN & Virginia SATIR : thérapies familiales par la théorie des systèmes - énoncent la stratégie du bouc émissaire.
- Milton HERICKSONN : pratique de l'hypnose ericksonnienne basée sur le langage - le changement s'opère par métaphores - repris par la PNL.

- Eric BERNE : fondateur de l'analyse transactionnelle - propose une gamme d'outils de développement et de changement des organisations et des personnes - forte pénétration en entreprise.
- Frédérick HERTZBERG: "LA MOTIVATION AU TRAVAIL" 1959. A montré que l'industrie avait perdu de vue la satisfaction des besoins intérieurs de l'homme, indispensables à la survie de sa créativité.
- Abraham MASLOW : publie "Vers une psychologie de l'être" en 1968 - la pyramide des besoins - crée l'institut de psychologie transpersonnelle avec Carl Rogers .
- Dr Thomas GORDON : disciple de ROGERS et de BERNE- développe l'écoute active.
- BLAKE et MOUTON : Créent la grille du management qui réconcilie l'école de la gestion scientifique et l'école des relations humaines. Expose différents styles de leadership. Outil de formation et de perfectionnement pour personnes en situation de manager.
- Henri LABORIT : biologiste et philosophe. Relie la biologie aux sciences humaines. Étudie la biologie des comportements, de la molécule aux humains en situation sociale.
- Paul WATZLAWICK : école de Palo Alto - les systèmes familiaux vus par la théorie des systèmes - le double lien pathologique - les dysfonctionnements.
- John GRINDLER & Richard BANDLER : pères de la PNL, Programmation Neurolinguistique science d'observation emprunts à PERLS et à ERICKSON - la PNL propose une gamme d'outils concrets basés sur l'observation - pas de théorie explicative - réécriture moderne de travaux antérieurs forte pénétration en entreprise.
- Taibi KAHLER : propose une réécriture opérationnelle et formalisée de certains concepts de l'AT: notamment le process communication management.
- Edgar MORIN : sociologue et philosophe des sciences - analyse la complexité et la pensée complexe - "La complexité n'est pas la clé du monde, mais le défi à affronter. La pensée complexe n'est pas ce qui évite ou supprime le défi mais ce qui aide à le relever et, parfois même, à le surmonter" (E.MORIN 1990).

## VUE PANORAMIQUE D'UN SIECLE DE CONTRIBUTIONS AUX FORMATIONS AU DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Ce tableau n'est pas exhaustif. Les dates sont approximatives. Elles recouvrent la période de maturité des chercheurs et l'apparition des concepts dans le domaine de la formation

### LES SOURCES

	1900	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
<b>MYSTIQUE ET SCIENCE L'ORIENT</b>							MASLOW : le transpersonnel, spirituelle, l'unité intérieure Sophrologie, relaxation, visualisation positive*			
<b>LA TRANSDISCIPLINARITÉ</b>							KAHLER : le process communication management*			
<b>LA COMPLEXITÉ LA BIOLOGIE</b>							GRINDLER ET BANDLER : La programmation neuro-linguistique			
<b>PÉDAGOGIE ET THÉRAPIE</b>							LABORIT : Biologie et sciences humaines "l'inné et l'acquis"			
<b>PSYCHOSOCIOLOGIE</b>							MORIN : de la logique du complexe à la pensée complexe			
<b>THÉÂTRE ET MINE</b>							GORDON : l'école active, l'efficacité			
<b>PSYCHOLOGIE MÉDECINE</b>							BLAKE ET MOUTON : "les styles de management"			
							WATZLAWICK : Théorie systémique, lecture des systèmes de relations			
							BERNE : L'analyse transactionnelle, lecture des relations interindividuelles*			
							ACKERMAN ET SATIR : les thérapies familiales, la stratégie du bon émission			
							BATESON : Sémiotique générale, Observation des interactions dans la communication			
							KORTYBSKI : la sémiotique générale "la carte n'est pas le territoire"			
							PERLS : Le gestalt appliqué à la personne			
							HERTZBERG : le job enrichment, motivation et systèmes de valeurs dans le travail			
							MASLOW : Nouvelle théorie de la nature humaine, la hiérarchie des besoins*			
							ROGERS : le développement du potentiel humain, la valeur individuelle			
							ERICKSON : l'ypnose Ericksonienne, Travail sur l'inconscient pour circonscrire le conscient			
							LOWEN : La bioénergie, le corps, les émotions			
							LEWIN : les groupes de recherche, la dynamique de groupe			
							RECH : l'analyse caractérielle, le corps, le sexe			
							MORENO : le psychodrame, les jeux de rôle			
							ADLER : le complexe d'infériorité			
							JUNG : les archétypes, de l'inconscient collectif, Anima animus, l'imagination créative, la synchronicité			
							FREUD : La psychanalyse, l'inconscient, le mouvement, l'ambivalence, la sublimation, la sexualité analytique			
							La gestalt appliquée aux ensembles humains Le comportementalisme Hygiène et hyprose			

Le privé, l'intime, l'inconscient, la cure, la théorie... l'homme malade

L'entreprise, le groupe, le conscient, la pédagogie, les outils, l'homme perfectible !!!

### **2.3 - Un nouveau métier : maïeuticien**

Confronté à de nouvelles organisations, de nouvelles formes de pensées, le dirigeant d'aujourd'hui a besoin, hors de l'entreprise, d'un espace d'écoute et de soutien. Jusque là, il cherchait à résoudre ses problèmes de couple avec son psychanalyste, à trouver des réponses à sa quête existentielle avec le prêtre de sa paroisse, et à développer son entreprise avec des experts en organisation et en gestion.

Aujourd'hui, le dirigeant attend une prise en compte de ses besoins affectifs, spirituels, intellectuels dans le cadre de sa fonction. En effet, l'entreprise n'est plus exclusivement un lieu économique duquel on ne retire que sa rémunération, mais un espace où se vivent les différents plans de l'identité individuelle, et où se construisent les relations sociales et la cité de demain.

Pour répondre à ces besoins émergents, de nouvelles formes de conseil en entreprise apparaissent: coaching, team-buiding, développement personnel, accompagnement,... A toutes ces appellations, nous avons choisi l'identité de maïeuticien.

La notion de coach (en anglais entraîner), plus généralement utilisée dans le monde sportif, repose sur l'hypothèse de la compétition et une représentation héroïque du dirigeant (le champion). L'hypothèse du maïeuticien est la signification au service de la croissance personnelle et collective. Sa représentation du dirigeant tient compte de ses peurs, de ses envies, de ses projets et de ses problèmes dans sa réalité professionnelle. Le coach d'une équipe sportive va mobiliser toutes les ressources pour que son team gagne au moment de la compétition. Le maïeuticien se situe au-delà. Il permet au leader et à son équipe d'inscrire une réalisation dans un cadre plus large de projets individuels et collectifs.

Ainsi, ce qui se passe actuellement dans les entreprises (besoins de sens, de repères, nécessité pour le dirigeant de trouver un espace d'écoute, de renvoi de signes de reconnaissance...) s'inscrit dans le droit fil d'un retour sur la personne. L'autre est ressource et il convient de le reconnaître comme tel.

Les maïeuticiens répondent à ce besoin. Ils actualisent la maïeutique socratique qui est l'art d'accoucher des idées. Ils aident les personnes à comprendre leurs forces et leurs faiblesses et à évoluer en tenant compte des contingences économiques, sociales et organisationnelles.

Déjà la philosophie grecque reflétait cette préoccupation. Ensuite la tradition judéo-chrétienne, puis les humanistes de la Renaissance et à notre époque la psychanalyse cherchent dans le même sens. Le besoin de se connaître, de trouver son identité appartient à la nature humaine. En se cherchant l'homme se rassure sur son existant.

## 2.4 - L'accompagnement des parturientes

Le dictionnaire définit la maïeutique comme étant l'art d'accoucher. De même que n'accouchent que les femmes enceintes, n'accouchent que les esprits féconds.

Le parallèle entre la sage-femme et l'accompagnant prend toute sa dimension dès lors que l'un comme l'autre assiste une personne en souffrance. Cette souffrance qui affaiblit le corps (dans le cas de la femme enceinte) ou l'esprit (dans le cas du client) met l'individu en situation de dépendance à l'environnement. Le maïeuticien est la sage-femme sur lequel repose le souffrant.

Le rôle de la sage-femme est fondamental lors d'un accouchement. Elle assure une surveillance médicale qui repose sur les éléments suivants :

- veiller au bien-être de la mère et de l'enfant.
- diriger au mieux l'accouchement.
- reconnaître les éventuelles anomalies qui nécessiterait un appel à l'accoucheur.
- faire le point de la situation et retranscrire son examen c'est à dire pouvoir apprécier d'un seul coup d'oeil l'évolution du travail.

L'accouchement se décompose en trois phases (plus une 4ème phase de suivi) au cours desquelles la sage-femme est omniprésente.

- 1 - la phase de dilatation : l'ouverture progressive du col. La douleur est intermittente et dure tant que durent les contractions. Le rôle de la sage-femme se limite à une surveillance. Il se produit des événements personnels à la femme.
- 2 - la phase d'expulsion : descente de l'enfant et sa sortie hors du bassin maternel. Les douleurs sont continues et ne cessent qu'à la sortie du bébé. La sage-femme joue alors tout son rôle : elle va guider les efforts de la femme, lui expliquer ce qu'on attend d'elle :
  - en l'accompagnant de la voix et en respirant avec elle pour l'aider dans ses efforts de poussées.
  - en lui soulevant la tête, les épaules .... elle apporte du mieux-être à la femme, tente de la soulager momentanément de son inconfort par des attentions propre à son état.
  - enfin avec ses mains, en douceur la sage-femme va dégager progressivement la tête du bébé tout expliquant à la parturiente les derniers efforts qu'ils restent à accomplir.
- 3 - la délivrance : le décollement puis rejet du placenta et des membranes qui marque la fin de l'accouchement et des douleurs de l'enfantement.

- 4 - Le rôle de la sage-femme s'arrête généralement à ce moment, mais peut dans certains cas se prolonger au-delà de l'accouchement. Elle assiste la jeune mère en lui prodiguant des conseils sur les soins à apporter au nouveau né (alimentation, sommeil...) et envisage avec elle les suites à donner à l'accouchement (rééducation, contraception...).

De la même façon, le maïeuticien guide son client.

- 1 - La première phase s'apparente à des manifestations de souffrances morales ou de mal être général qui laisse le patient affaibli et en quête de réconfort. Cependant, il est seul à ressentir ses sensations et c'est justement l'acuité de ces dernières qui le pousse à demander l'aide de l'extérieur, d'un expert de l'accompagnement.
- 2 - Cette phase correspond au début de la relation avec le maïeuticien qui par son rôle d'accompagnant va amener la personne à franchir les étapes pour se libérer de la douleur. Il va peu à peu conduire la personne, par une relation d'intimité et personnelle, sur le chemin de la délivrance. De la même façon que ce n'est pas la sage-femme qui met l'enfant au monde, ce n'est pas le maïeuticien qui trouvera les solutions et résoudra les problèmes. Il n'est là que pour aider à accoucher par une série de questionnement, de renvoi à nos propres croyances et limites....
- 3 - La phase 3 ou délivrance est le ciel bleu après la tempête. "Débarrassé" de ce qui l'encombrait, l'individu ressent un immense bien-être, une sérénité certaine et un grand soulagement d'avoir passé cette épreuve (dont il sortira grandi par ailleurs). Plus libre et ayant évacué les obstacles qui l'empêchait d'avancer, l'individu peut alors se tourner vers ce nouvel avenir et son nouveau projet de vie.
- 4 - Cette ultime phase qui est pour la sage-femme de suivre les premiers pas de la jeune mère avec sa nouvelle vie consiste pour le maïeuticien à s'assurer que son patient démarre bien dans son cadre de références élargi. Il surveille et rectifie au besoin selon les demandes de son patient. La solution est celle du client et uniquement la sienne, qui va l'amener vers son projet. le maïeuticien est là pour aider son client à comprendre ce qui se passe.

Le client est un homme projet qui rencontre un certain nombre de problèmes dans la réalisation de son projet. Le maïeuticien est à ses côtés pour lui permettre de cerner les problèmes, comprendre en quoi ils le concernent, et envisager de nouvelles options pour aller au-delà et capitaliser ces expériences.

### III - DE LA PRATIQUE DU MAÏEUTICIEN

Après avoir cherché à comprendre les raisons qui ont fait émerger ce nouveau métier de maïeuticien, nous allons nous intéresser dans ce chapitre à mieux cerner la pratique, avant d'identifier, dans le chapitre suivant, les repères sur lesquels le maïeuticien s'appuie.

Ces quelques exemples d'interventions sont issus d'une expérience plus large d'accompagnement de dirigeants d'entreprises, de créateurs et de repreneurs, de cadres en situation de mobilité professionnelle. Ces accompagnements portent souvent une dimension individuelle et une dimension collective.

#### 3.1 - Un dirigeant d'une entreprise familiale s'interroge sur son projet de vie et professionnel

**Contexte :** Une entreprise familiale de 10 salariés existant depuis le milieu du 19ème siècle qui produit des pièces artisanales à destination du second oeuvre dans le bâtiment. Les productions sont de petites séries et n'exigent pas une main d'oeuvre hautement spécialisée. L'entreprise bénéficie d'une notoriété importante auprès de ses clients et sur son marché. Elle s'appuie sur une gamme de produits anciens, qu'elle commercialise à partir d'un ancien catalogue de 1970.

Le dirigeant actuel (fils du dirigeant précédent décédé brutalement) se voit dans l'obligation de reprendre l'affaire et d'abandonner ainsi à 22 ans ses études d'Art. Il s'organise pour concilier sa nouvelle vie professionnelle et terminer le soir ses études. Cependant après quelques années, se pose pour lui la nécessité de repenser son projet de vie personnel et professionnel.

#### **Enjeux :**

- Déménager l'entreprise de Paris en Banlieue et en profiter pour alléger les effectifs de l'entreprise, avec notamment le départ des plus anciens et plus âgés des salariés
- Repenser le développement de la société (organisation, stratégie, produit, fabrication...) en développant de nouvelles activités, de nouveaux produits, afin de valoriser la fibre "artistique" du dirigeant

**Intervention :** La relation établie avec le maïeuticien a consisté dans un premier temps à bien poser le contexte et le problème:

*client -* "je déménage mon entreprise et je veux profiter de cette opportunité pour tout remettre à plat dans mon entreprise. Je me sens mal, je ne sais pas quoi décider et je mets aujourd'hui toute mon énergie dans des actions qui ne me plaisent pas. Je suis saturé et je me demande pourquoi je fais tout cela".

*maïeuticien -...*

*client - ...*

*maïeuticien* - "Qu'as-tu envie de léguer à ton enfant quand il aura 22 ans ?"

*client* - "La liberté de choisir son métier et son activité"

Suite à cette prise de conscience, un travail important a été réalisé par ce dirigeant pour envisager la réalité actuelle sous un autre angle.

*maïeuticien* - "Et en supposant que quelqu'un prenne tout en charge pour fermer l'entreprise familiale, tu as alors toute la possibilité de te concentrer sur ton projet, que fais-tu?"

*client* - "Je développe une activité artistique et de développement dans le même secteur, je négocie un partenariat avec une industrie française du même secteur ou avec des sous-traitants étrangers pour ne plus avoir à m'occuper de la fabrication, je développe de nouvelles gammes technologiques et de design."

*maïeuticien* - "Comment te sens-tu avec cette nouvelle option ?"

*client* - "Je me sens léger à l'idée de faire enfin ce que j'aime et ce qui est important pour moi. En plus je connais très bien un patron qui fait le même type de produit sur de grandes séries, il adore la fabrication mais manque d'idées pour tout ce qui est développement. Je vais le rencontrer sur un autre sujet dans quelques jours, je suis sûr que nous pouvons développer quelque chose ensemble."

*maïeuticien* - "Maintenant, laissons mûrir tout cela, et regardons comment utiliser les ressources actuelles pour avancer : la notoriété de la maison familiale, les gammes de produits à forte marge, les relations clients et fournisseurs actuels, la capacité à disposer d'un espace de travail à coût réduit, des salariés aux compétences techniques et un potentiel chef de fabrication."

**Remarques:** La pulsion de vie exerçait une pression forte qui rendait difficile le maintien des relations du dirigeant à tout ce qui touchait l'entreprise familiale. La stratégie inconsciente du client était de conduire l'entreprise familiale au dépôt de bilan. L'intervention a visé le changement de la finalité de l'action entrepreneuriale puis à opérationnaliser le projet et faire en sorte que le client devienne effectivement le dirigeant de son propre projet (sujet) et non plus le repreneur obligé (objet) d'une affaire familiale.

#### **Bilan :**

- Partenariat développé avec une autre industrie.
- Réorganisation de l'entreprise.
- Réorientation sur un autre métier, et mobilisation de toutes les ressources du dirigeant sur son projet

### 3.2 - Un dirigeant d'une petite entreprise veut saborder son entreprise

**Contexte :** Une entreprise de 10 personnes bénéficiant d'une bonne notoriété dans le domaine de la communication. A l'origine, une équipe très soudée de 5 personnes (avec le dirigeant comme actionnaire principal). L'équité est au centre du projet : très faibles écarts de salaires, grande mobilisation des acteurs. La crise économique rend les choses difficiles, la structure connaît des problèmes financiers importants. L'équipe ne se mobilise plus devant les difficultés, beaucoup d'habitudes ont été prises et la réalité économique n'est plus présente. Le dirigeant emprunte alors son nom propre et se met en danger personnel (très faible rémunération pendant 1 an). Il entre en conflit avec ses valeurs sociales et humanistes et la réalité économique de l'entreprise à laquelle il ne peut plus faire face. Il est aujourd'hui dans la souffrance et l'exprime "cela ne peut plus durer" ; il porte et ne reçoit plus de son équipe de signes de reconnaissances.

#### **Enjeux :**

- Fermer l'entreprise ou reconstruire un projet collectif sur de nouvelles bases.
- Sortir l'entreprise au plus vite d'une situation économique difficile.

#### **Intervention :**

*maïeuticien* - "Si l'espace d'un instant, vous imaginiez un repreneur d'entreprise, un homme uniquement centré sur les résultats économiques, comme on en voit dans les médias et comme vous en avez peut être déjà rencontré, que ferait cet homme en rachetant votre entreprise?"

*client* - "Très simplement, ce repreneur modifierait le système de rémunération en le liant en partie à des indicateurs de performances, licencierait au moins une personne, structurerait une réflexion sur la qualité des prestations aux clients."

**Remarques :** Ici ce sont les normes managériales de conduite des hommes qui nécessitaient une retouche. Elles empoisonnaient les relations du dirigeant avec ses meilleurs collaborateurs dont l'énergie créatrice s'élevait du réel.

#### **Bilan :**

- A l'issue de ce premier travail, une réunion sur le thème "cela ne peut plus durer", est animée par le dirigeant avec comme objectif de faire remonter les conflits larvés.
- A l'issue de la réunion, l'équipe décide de faire appel à un intervenant extérieur pour se faire accompagner et aboutir à un nouveau projet pour l'entreprise, définir ces grands axes et poser les premières pierres de la nouvelle structure, alliant humanisme et économie.

### 3.3 - Une équipe dirigeante cherche à bâtir son projet d'entreprise et une vision à dix ans de son organisation

**Contexte :** Situation économique difficile après 3 exercices déficitaires d'une entreprise rachetée par des actionnaires pressants qui exigent un résultat bénéficiaire en fin d'exercice. L'intervention se situe en fin du 1<sup>er</sup> trimestre alors que les résultats sont encourageants mais en dessous de l'objectif à atteindre.

**Enjeux :**

- Réaliser le chiffre d'affaire exigé.
- Développer une dynamique de groupe et une cohésion d'équipe.

**Intervention :**

La première intervention porte sur les valeurs partagées. La confiance de l'équipe est très ébranlée. Chacun se sent injustement apprécié et n'arrive pas à exprimer ce qu'il sait faire. Il apparaît nécessaire de les emmener loin de leur situation présente.

*maïeuticien* - "Vous êtes au crépuscule de votre vie, il vous reste quelques moments pour faire un bilan qu'aimeriez-vous avoir réalisé qui vous permette de partir en paix ? "

*clients* - " ... "

*maïeuticien* - "Si vous ne deviez garder qu'un mot pour chacune de vos réalisations, lequel choisiriez-vous ? "

*clients* - " ... "

Chacun des membres mit plusieurs mots puis le groupe choisit de façon consensuelle (accord de tous sans exception) ce qui fait le fondement de ce comité de direction aujourd'hui.

Une intervention suivante porte sur le projet et la vision .

*clients* - " Nous avons une épée de Damoclès au-dessus de la tête (sanction d'exclusion), ce qui n'est pas très confortable pour nous. "

*maïeuticien* - " Je vous propose de faire un pas de côté et de regarder l'épée tomber. Votre vie continue, qu'allez-vous faire au cas où vous ne réalisez pas le chiffre d'affaire escompté ? Que se passe-t-il ? Développez plusieurs scénarios possibles. "

*clients* - " ... nous restons ensemble, nous allons bâtir ce que nous désirons faire depuis longtemps et que l'exigence des actionnaires à court terme nous empêche de faire. "

**Remarques :** Le niveau de stress élevé des participants empêchait toute manifestation de l'énergie créatrice de la pulsion de vie. Dégagé de la menace de " la chute de l'épée ", alors que la découverte de facettes inconnues des membres de l'équipe suscitait de l'enthousiasme, les ressources de chacun purent être investies de nouveau dans la rédaction et la réalisation du projet d'entreprise.

**Bilan :**

- Cohésion de l'équipe dirigeante qui a retrouvé confiance en elle-même.
- Décision de faire participer les collaborateurs à la rédaction du projet d'entreprise sur des points particuliers.
- Stratégie commerciale gagnante définie et mise en oeuvre dans les semaines qui ont suivi.

#### **IV - LE CADRE D'INTERVENTION DU MAIEUTICIEN**

A partir de nos expériences, nous chercherons dans ce chapitre à dégager quelques clés de nos pratiques. A partir d'un processus de questionnement pouvant se référer à l'aporétique chère à Socrate, nous évoquerons des notions de cohérence qui, pour nous, synthétisent les approches dont nous nous inspirons: systémique, analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, biologie des systèmes vivants, sens, spiritualité...

Le maïeuticien intègre la notion de sens, c'est à dire qu'il replace le projet de son client dans une perspective globale (passé, présent et avenir) et inscrit son intervention dans une approche systémique de la personne (croyances sur l'environnement, les comportements, les valeurs, l'identité, le sens).

##### **4.1 - Le cadre de cohérence**

Le maïeuticien accompagne une personne dans son cadre de cohérence. Le cadre de cohérence d'un individu englobe sa carte du monde, sa manière de se comporter et d'utiliser ses ressources dans un environnement donné. Une personne peut changer d'attitudes, de comportements sans changer les croyances qui les induisent et en conservant sa carte du monde. La cohérence de la personne demeure. Dans notre relation à l'autre, nous considérons trois fonctions <sup>62</sup>essentielles.

- . **La fonction relationnelle** : C'est l'ensemble des éléments capteurs et actionneurs qui interagissent avec l'environnement. Chaque espèce, chaque individu a une spécificité relationnelle. Ainsi la PNL<sup>63</sup> met en lumière que notre champ perceptif conscient est sélectif (Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif, Gustatif, Digital, Émotionnel...). Taïbi khalel<sup>64</sup> a, quant à lui, synthétisé différents outils de l'Analyse Transactionnelle et utilise cinq canaux de communication verbale

62 - " Le temps du SIDA " - Michel Bounan - Allia

63 - Programmation neurolinguistique

64 - Analyste transactionnel

différents (nourricier, directif, informatif, interruptif, ludique). Ainsi la personne accompagnée fonctionne-t-elle avec certains de ses sens en veille permanente et d'autres en état de torpeur. L'accompagnant devra tenir compte des canaux de communication et des mots à utiliser pour entrer en contact et des sens qui devront être stimulés par la suite.

Les actions entreprises par la personne sont régies par les mêmes règles que celles appliquées aux capteurs. Le corps (forme, tonicité, etc.<sup>65</sup>), les émotions, les expressions du visage, les postures, les comportements, les mots, les expressions sont le reflet de la volonté de la personne d'agir sur son environnement.

La fonction relationnelle est ce que nous pouvons percevoir de la personne et ce que nous utilisons lorsque nous prenons connaissance d'elle.

- **La fonction métabolique :** La gestion des stimuli procède d'un système élaboré lentement pendant les premières années de la vie. De quelques points de vue que l'on se place, on peut dire qu'une personne adulte a depuis longtemps rodé son système de gestion des stimuli, de traitement de l'information et de décision. La métabolisation des stimuli en pensées est un mystère individuel. "L'appareil" métabolique est régi par des lois fondamentales universelles et des consignes très personnelles<sup>66</sup>. Les consignes peuvent être changées.

Si nous pouvons voir une personne en relation, nous ne pouvons que déduire le fonctionnement de l'appareil métabolique.

- **La fonction inductive :** Cette fonction génère les "consignes" de l'appareil métabolique. Elle regroupe, entre autres, les croyances que nous avons sur nous même et sur le monde. L'appareil à matricer l'appareil à penser est le superviseur, le garant des lois fondamentales. Issu de la lente mutation du vivant, il est le mystère absolu. C'est lui qui distille les possibles mutations des systèmes relationnel et métabolique. C'est le domaine de l'Inconscient. Sa sagesse et son pouvoir sont immenses. Son action se situe dans l'Histoire du Vivant. Nous sommes les héritiers de multiples adaptations qui commencent avec le début de la vie sur cette planète. Ces mutations ont conféré la Conscience à l'Homme et lui ont donné la capacité d'être autonome.

Nous considérons que la psyché est mue par trois pulsions<sup>67</sup> :

- **La pulsion de vie** est l'énergie nécessaire à la croissance, l'individuation<sup>68</sup> de la personne. Ce processus d'individuation, héritage de l'Inconscient de ceux qui nous ont précédés au-delà de la préhistoire, guide inconsciemment la personne vers l'autonomie, est matricé par l'Inconscient collectif et canalise l'énergie créatrice. Ce qui prédomine dans l'Histoire de l'espèce humaine, ce

65 - Apport de la Bioénergie de A. Lowen

66 - Ceci se réfère notamment à la notion de "scénario" en Analyse Transactionnelle.

67 - Fanita English, Analyste Transactionnelle

68 - Carl Gustav Jung

sont les progrès de l'homo sapiens, ses mouvements incessants et les changements perpétuels au service de la Vie (quand bien même il tue).

*La pulsion de survie* de l'espèce humaine permet à chaque individu d'avoir l'énergie nécessaire à son adaptation à l'environnement. L'environnement considéré ici est pour une personne sa famille ou les êtres en tenant lieu. Grandir ? Oui mais comment ? Les grandes lignes de conduite de la survie ou de l'adaptation personnelle ont été élaborées par une jeune personne, six ans tout au plus. Cette problématique de survie peut monopoliser beaucoup d'énergie chez l'humain qui évolue dans un environnement très dur. Les trucs, trouvailles que l'enfant découvre dans ses jeunes années sont élaborées avec des capacités cognitives immatures, des ressources "maigres" et qui sont ce que la petite personne a de mieux à opposer aux problèmes qui l'assaillent. Le problème "résolu", la solution (ou les solutions) sont scrupuleusement mémorisées afin de ressortir plus tard, ... bien plus tard alors que l'environnement a changé et que les ressources de l'adulte sont plus grandes mais pas nécessairement mobilisées ou mobilisables.

*La pulsion d'homéostasie*<sup>69</sup> propre à tout "système" incite la personne à "régler" sa vie. Les changements rapides sont difficiles pour l'Homme car son système métabolique a besoin d'une relative stabilité et de temps pour changer. Ceci pousse une personne à reproduire, surtout en période de crise où l'insécurité se fait douloureusement sentir, un cadre de vie connu où les solutions de survies sont utilisées. Toute modification de la conduite de vie est problématique pour la stabilité du système de l'être humain car nous touchons ici à son besoin de sécurité<sup>70</sup>.

Ainsi l'homme en développement a à faire face à des contraintes parfois paradoxales, paralysantes. Trouver quelle est la pulsion qui cherche à être entendue est important. Quand le dit est vain, notre inconscient communique avec nous de manière parfois bien originale. Alors les événements deviennent porteur de sens en synchronicité avec la psyché de l'être que nous accompagnons. Permettre à l'autre de décoder ses messages est une mission fondamentale du maïeuticien.

L'expression de l'Inconscient libère de l'énergie et permet l'action de la Conscience vers de nouveaux horizons.

#### **4.2 - Les champs d'exploration et les zones d'intervention**

En face de nous une personne cohérente qui vit un événement, une période de sa vie difficile.

69 - Au sens de l'Analyse Systémique

70 - Pyramide de A. Maslow

En quoi est ce un problème pour elle ?

- S'agit-il pour elle d'étouffer sous le carcan des rigidités d'un système trop homéostatique ?
- S'agit-il d'une pulsion de vie trop forte qui rend difficile les rapports avec l'environnement et où aucune stabilité n'est possible ou d'une pulsion de vie qui hurle son intolérance aux vieilles décisions de survie ?
- S'agit-il d'une fatigue qui sape la joie d'exister parce que les mécanismes d'adaptation requièrent trop d'énergie ?
- Vers quoi tend cette personne ?

L'histoire d'une personne est une succession d'événement tendus vers un but, parfois inconscient et influencés par un environnement. Avant elle, l'Histoire, d'autres histoires et leurs mystères et maintenant de l'espérance. Espérance pas toujours émergente de se réaliser et de poser sa pierre à la construction de l'humanité toujours en croissance.

Quelle que soit la taille de la pierre, c'est la réalisation de cette oeuvre qui est l'enjeu.

Aussi considérons-nous la route que suis cet esquif ballotté dans une tempête dont nous ignorons l'intensité et qui emporte notre client. Le problème est-il engendré par ce qui précède l'ici et maintenant ; origine causale, ou trouve-t-il sa source dans ce qui va suivre ; origine acausale.

Ainsi face à un voyage sur les eaux de notre planète, nous nous enquérons auprès du capitaine de sa compétence de marin et de celle de son équipage, de l'état de la coque de son bateau, de l'état de la mer, des cartes et des éléments de navigation à sa disposition, de la manière dont il les utilise, de ses expériences antérieures et de sa destination.

Nos interventions se situent sur les fonctions métabolique et relationnelle du cadre de cohérence d'une personne. Les interventions sur la fonction inductive sont du ressort de la thérapie, interventions d'une autre nature en termes de contrat et de durée.

De plus nous examinons :

- le champ relationnel du capitaine, sa capacité à être en relation avec les autres,

- le champ existentiel, c'est à dire la cohérence de ses pulsions inconscientes et donc sa capacité à se réaliser,
- le champ spirituel, c'est à dire sa capacité à être relié avec ceux qui l'on précédé, avec la mer et ses mystères et avec ceux qui viendront sur l'océan au-delà de sa vie.