

La 5ème fonction : coach, formateur, thérapeute ou... sorcier?

La littérature moderne de la bande dessinée vaut bien, certains jours, les essais savants d'intellectuels plus difficilement accessibles. Ainsi, la fameuse épopée d'Astérix le Gaulois permet-elle de comprendre un très beau modèle managérial et sociologique, qui rejoint les travaux de Georges DUMÉZIL sur les structures et l'idéologie indo-européennes et ceux de René GIRARD sur les fondements inconscients des sociétés humaines, en définissant **cinq grandes fonctions psychosociologiques** repérables dans la quasi-intégralité des sociétés humaines, des plus simples aux plus sophistiquées.

Ces 5 fonctions sont jouées symboliquement par les cinq personnages clés des aventures d'Astérix : les amateurs de BD et de dessins animés l'auront compris, il s'agit d'Astérix lui-même, de son compagnon Obélix, du chef Abraracourcix, du barde Assurancetourix et du druide Panoramix.

Ce schéma permet de comprendre comment se jouent certains drames autour des tables de comités de direction de grandes entreprises ou comment vivent au quotidien de nombreuses équipes naturelles de travail. Enfin, il offre le grand intérêt de décrire fort clairement le rôle possible d'un "Coach", puisque c'est le dernier terme à la mode dans le petit monde de la formation des cadres.

Ce modèle psychosociologique des structures de pouvoir - sa traduction chez Astérix a été découverte par Yves ENREGLE (cf. : Du conflit à la Motivation, Les Éditions d'Organisation, Paris, 85) - peut se décrire comme suit.

Astérix, l'entrepreneur

La fonction entrepreneuriale est représentée par Astérix.

Il est le preux **chevalier charismatique** qui entraîne sa tribu derrière lui, sur le principe "qui m'aime me suive", en désignant un but enthousiasmant à atteindre (délivrer une princesse, découvrir un trésor, sauver une victime, protéger la veuve et l'orphelin, retrouver la coupe du Graal etc).

Ainsi, le chef d'entreprise, le directeur marketing ou commercial, le créateur visionnaire, l'entraîneur sportif, le chef de bande, le directeur général jouent-ils ce rôle clé dans la vie de tout groupe humain. Les individus isolés ont besoin, pour trouver leur sécurité intérieure, de s'identifier à un chef plus compétent et plus puissant qu'eux, au service duquel ils vont se mettre et qu'ils vont pouvoir suivre.

Reconnaître l'utilité de cette fonction et la penser sereinement est une voie plus sage pour éviter les débordements dictatoriaux que refuser sa nécessité au motif illusoire d'une vie de groupe "démocratique" où les leaders finissent toujours par imposer un pouvoir arbitraire et mal régulé ; mieux vaut un leadership charismatique clairement reconnu et limité par des valeurs fortes de respect des personnes que l'illusion d'une fausse participation sans leadership puissant, qui débouche sur un management par la manipulation ou la terreur.

Astérix sait faire preuve de courage, il sait décider et, surtout, il est en permanence en projection vers le futur : là est une des clés du leadership, avec la confiance en soi tempérée de l'humilité nécessaire à la sagesse.

Obélix, le producteur

Obélix représente l'archétype du Producteur. Parfois un peu buté et entêté, Obélix produit ce qu'Astérix lui demande de produire : des casques de Romains, des sangliers, des menhirs... et il ne s'arrête que si on le lui demande.

Les tempéraments de ce type font d'excellents **directeurs de production, directeurs techniques ou encore patrons d'usine et chefs d'ateliers.** Ils fournissent de nombreux bataillons d'**ingénieurs experts en méthodes,** organisation, qualité etc.

Obélix correspond aussi à l'**archétype de l'Agriculteur,** qui cultive la terre pour nourrir la tribu, ou encore de l'industriel ou de l'artisan qui assure l'intendance nécessaire au guerrier Astérix. En temps de guerre, il saura donner un sérieux coup de main dans les batailles, en mobilisant toute sa force physique à défaut de savoir utiliser son cerveau : mais, après tout, ce n'est pas ce qu'on lui demande...

Mais **Astérix,** le preux chevalier, le visionnaire, le créateur, l'entrepreneur a parfois quelques difficultés relationnelles avec Obélix, son directeur de production, qui vit parfois fort mal qu'Astérix prétende le commander... En entreprise, le Directeur Commercial est souvent en conflit avec les hommes de logistique, de production, d'achat, de technique : "moi, Monsieur, je vends, c'est moi qui fait vivre l'entreprise, alors, ne discutez pas ce que je vous demande pour servir le client, c'est prioritaire et important..." Inutile d'illustrer plus avant ce propos, tout collaborateur d'entreprise connaît bien ces petits ou grands conflits quotidiens entre ceux qui vendent et ceux qui produisent.

C'est alors qu'intervient Abraracourcix...

Abraracourcix, le chef

C'est alors qu'intervient Abraracourcix, le Chef, fièrement campé sur son bouclier. Nous avons ici la fonction du **Directeur Général** dans certaines entreprises ou du **Président** dans d'autres, ou encore celle du **Directeur Administratif et Financier.** Les directeurs expérimentés de n'importe quelle fonction, certains chefs de personnel, les juristes, certains magistrats ou fonctionnaires assurent bien ce rôle de **Chef Administratif.**

Dans certaines équipes de travail en entreprise, ce peut être l'assistante qui remplit cette fonction. Le rôle du Chef Administratif est ambigu : Chef, certes, mais surtout pour le protocole.

D'ailleurs, il ne commande pas grand chose : à la maison, sa femme, Bonnemine, porte la culotte. En même temps, son rôle formel - il est celui qui fait et dicte les lois et règles du jeu - est indispensable pour réguler les conflits, à condition qu'il ne devienne pas un intégriste légaliste qui prétend tout normaliser (voir l'obsession pathologique, dans certains secteurs économiques, des normes Iso 9000) et qui finit par tuer la créativité des visionnaires ou immobiliser la puissance des producteurs.

Mais, parfois, le Chef tombe de son bouclier...

Assurancetourix, le bouc-émissaire

Mais, parfois, le Chef tombe de son bouclier...

Un scandale familial ou politique, un échec dans une entreprise collective lui ôte la crédibilité nécessaire et il perd alors sa légitimité ; le pouvoir devient vacant, ou en tout cas fragilisé, c'est la crise, les conflits internes s'enveniment... **Qui est responsable ? Mais c'est bien sûr, c'est le bouc-émissaire...**

Comme l'a montré René GIRARD (voir ses essais comme "Le bouc-émissaire", "La Violence et le Sacré" etc.), toute société humaine se fonde sur la violence du meurtre du bouc-émissaire.

Chacun de nous, un jour ou l'autre, à l'école, en groupe d'adolescents, en entreprise, a participé à l'assassinat plus ou moins violent ou symbolique d'un bouc-émissaire : celui-ci est d'abord désigné parmi la population des volontaires - souvent inconscients de l'être d'ailleurs - comme responsable des malheurs de la collectivité ; de responsable à coupable, comme on le sait, la vindicte populaire ou l'émotion de chacun ne fait qu'un pas ; de ce pas là, naît alors le meurtre rituel ; la complexification de la culture dans nos sociétés tend à dématérialiser la violence du meurtre, mais la fonction est toujours bien présente.

Aujourd'hui, on met au placard dans l'entreprise ou on licencie avec indemnités de chômage ; mais, parfois, on persécute de façon suffisamment discrète pour simplement attendre que le bouc-émissaire désigné craque et parte de lui-même.

Tout groupe produit régulièrement ce phénomène de désignation de la victime expiatoire.

Chez Astérix, la tribu est régulée de façon très "écologique" et saine d'un point de vue psychosociologique ; respectueuse des personnes, la tribu d'Astérix se contente, quand tout va mal - ou, à l'inverse, quand vient le temps de la fête - d'attacher Assurancetourix pour l'empêcher d'agir et, en même temps, le conserve précieusement...

Car l'inconscient collectif a ici compris que la présence permanente du bouc-émissaire, qu'il est alors inutile de tuer ou d'exclure, est en fait une garantie pour la santé de toute la communauté.

L'observation psychosociologique des groupes en entreprise montre que **les équipes les plus saines et performantes sont celles qui savent faire tourner régulièrement le rôle du bouc-émissaire**, en ajoutant l'humour et la volonté claire de faire progresser les personnes par l'apprentissage.

Par contre, il semble illusoire et sans doute malsain, de vouloir à tout prix supprimer ce phénomène : il semble être profondément inhérent au fonctionnement dynamique de tout groupe et en même temps une source de progrès et d'apprentissage, à condition que ceux qui jouent la 5ème fonction sachent transmuter la violence collective pour la transformer en justice, au pire en violence symbolique dématérialisée, au mieux en processus d'apprentissage et de croissance.

À propos, et vous ? Quel rôle jouez-vous le mieux ?

Don Quichotte, chevalier, visionnaire, entrepreneur, au plus près de l'image archétypale d'Astérix ? **Ou bien préférez-vous produire** comme on vous le demande, au plus près d'Obélix, tout en vous rebellant de temps en temps vis à vis de ceux qui abusent trop de votre

bonté naturelle et de votre compétence à faire tout ce que ces gens qui se croient plus malins que vous ne savent même pas faire ?

Ou bien avez-vous acquis suffisamment d'âge, d'expérience et de sagesse pour jouer désormais avec sérénité, courage et esprit de service voire de sacrifice pour la collectivité ce rôle de médiateur et de coordonnateur représenté par **Abraracourcix** ? Si c'est le cas, attention à l'esprit bureaucratique et formaliste, vous risquez d'y perdre l'intelligence et la sagesse.

À moins que vous ne souffriez de rester enfermé depuis plusieurs années dans ce rôle difficile du bouc-émissaire ? Un bon nombre de personnes sont devenues au fil des ans d'excellents professionnels de ce rôle de victime dans lequel il n'est pas rare qu'elles se complaisent : être le bouc-émissaire est aussi une bonne façon de faire pour que les autres s'occupent de soi. Au cas où, un jour, vous voudriez sortir de ce scénario d'enfer, sachez qu'il existe des méthodes pour y arriver. Mais encore faut-il en avoir vraiment le désir...

Quand au rôle de Panoramix...

Panoramix, la 5ème fonction

Nous avons gardé le rôle du **Druide Panoramix**, que nous appellerons ici **la 5ème fonction**, pour la fin. Car c'est bien celui-là qui nous intéresse et qui fait sans doute le plus question aujourd'hui dans nos sociétés sans repère stable autre que les cotations boursières, si instables elles-mêmes.

Panoramix : le nom lui-même désigne bien une des compétences fondamentales de ce rôle mystérieux et irrationnel du prêtre : **la vision large du monde, de son passé, de son devenir...**

Chaman - Psychothérapeute - Imam - Accompagnateur - Coach - Prophète - Psychanalyste - Pasteur - Directeur de Conscience - Médium - Cocher - Gourou - Entraîneur - Confesseur - Devin - Magicien - Psychiatre - Channel - Pharmacien - Rabbin - Conseil - Professeur - Prêtre - Guide - Mage - Voyant - Demiurge - Marabout - Astrologue - Curé - Sorcier - Lama - Pape - Sage - Ancêtre - Enseignant - Psy - Maître - Herboriste - Éducateur - Guérisseur - Druide...

Mais aussi : **DRH - Responsable de Formation - Consultant...** Ainsi va la créativité linguistique chez les humains.

Bien entendu, aucun de ces mots-là n'a précisément le même sens qu'un autre de la même liste ; chacun de ces mots désigne une fonction particulière d'une culture ou d'une époque donnée, chacun de ces mots correspond à des expériences, des formations, des discours, des techniques, des savoirs, des théories et des comportements extrêmement diversifiés. Chacun de ces mots correspond à des pratiques "saines" et à d'autres mal perçues, mal jugées, mal vécues parfois et, certains jours, des pathologies lourdes ou des dérives apparaissent.

En même temps, chacun de ces mots désigne une seule et même fonction, qu'il est bien délicat de désigner par un seul terme. Car lequel choisir précisément parmi toute cette liste d'ailleurs loin d'être exhaustive, tant est grande la richesse du vocabulaire des cultures humaines ?

Le Souverain accompli, le Roi-Prêtre dans la terminologie de DUMEZIL, est sans doute celui qui transcende toutes les fonctions de notre modèle gaulois de structures psychosociales archétypales : c'est aussi un modèle intéressant pour tout chef d'entreprise, leader de système humain, animateur d'équipe etc ; savoir jouer le Chevalier, l'Agriculteur, le Régulateur, le Bouc-Émissaire, le Prêtre..., en un mélange subtil et constamment renouvelé, semble bien être un but d'apprentissage intéressant : la cybernétique enseigne clairement que dans un système, celui qui a le plus de pouvoir et de puissance est celui qui dispose du plus grand choix de comportements. Et la psychologie humaniste ajoutera que celui qui a vraiment le plus de puissance est celui qui sait se mettre au service d'autrui et du collectif au moins autant qu'au sien propre.

Les meilleurs "Coach" sont donc sans doute les plus âgés. Cette compétence-là ne se mesure évidemment pas avec un diplôme ou un label de qualité, mais avec l'expérience, l'intuition et la renommée.

Il en va de même pour la musique et l'exploration de la conscience : les musiciens les plus créatifs d'aujourd'hui sont souvent ceux qui savent mélanger Bach avec la musique celtique ou la culture africaine, tel courant de la musique jazz avec une symphonie romantique etc.

En ce qui concerne l'exploration de la conscience, nous pourrions en être exactement au même point que les musiciens, à savoir dans la légèreté de la création artistique, libre et ouverte ; il y faudrait mettre juste un peu de tolérance... : chaque jour s'inventent, se créent, se développent de nouveaux chemins de voyage dans nos cerveaux. C'est là une preuve de bonne santé psychologique pour une culture que de savoir inventer sans cesse de nouvelles voies d'apprentissage.

"Coach" est simplement le mot le plus récent pour désigner cette fonction psychosociale qui peut se décrire par ces deux mots : miroir et apprentissage.

Le Coach, le Guide, le Prêtre, le Druide, le Gourou, le Psy, le Directeur de Conscience etc, est celui qui sait jouer cette double fonction : aider l'autre à s'entendre et se voir lui-même et lui permettre de grandir vers plus d'éveil de la conscience et d'autonomie dans les comportements : on pourrait parler aussi de souveraineté individuelle, de liberté créative, d'interdépendance, de guérison...

Cette 5ème fonction est aussi celle de la médiation avec le Sacré et le Sens...

Cette 5ème fonction est aussi celle de la médiation avec le sacré et le sens

C'est la fonction qui aide l'autre à se relier au ciel et à la terre, c'est à dire à accéder précisément à cette vision large (Panoramix) qui permet de donner et de trouver du sens à la vie, à sa vie, et d'entrer en relation avec ce que le psychanalyste suisse Carl C. JUNG nommait le Soi, ce plus profond en nous qui nous dépasse pour nous faire accéder à l'unité de la conscience collective de l'espèce humaine et du monde.

Certains auteurs comme Jean-Louis SERVAN-SCHREIBER, rédacteur en chef du journal Psychologies, parlent aujourd'hui du **développement des spiritualités laïques**. Le développement des formations psychosociologiques individuelles, qui permettent de financer et légitimer le travail de ce qui se nommait autrefois le "Directeur de Conscience" dans notre culture, matérialise cette démocratisation de l'accès serein et libre de toute contrainte culturelle au Transpersonnel : le

psychologue américain Abraham MASLOW, étudiant la pyramide des besoins de l'homme au travail, proposait il y a plusieurs décennies d'utiliser ce terme de Transpersonnel pour désigner ce niveau de conscience que chacun de nous connaît à un moment ou à un autre et où nous expérimentons au moins un bref instant le sentiment d'appartenance à l'univers tout entier.

Le "Coach" a aussi pour tâche d'être, lorsque c'est le moment, un médiateur vers le sacré, dans le respect très "laïque" de la culture et des cartes du monde de chacun.

Car l'expérience permet de comprendre que, si nombre de distinctions subtiles et au demeurant fort utiles devaient être faites entre les multiples facettes du métier de psychosociologue, il n'y a au fond aucune réelle différence, si ce n'est celle du niveau de compétences et d'expériences, entre un formateur en relations humaines, un animateur de développement personnel, un psychothérapeute et un maître spirituel ; si les méthodes d'exploration de la conscience - psychologiques, spirituelles, corporelles - sont innombrables, la conscience qui se donne à s'explorer, elle, reste au fond profondément une.

Mais il est vrai qu'un accompagnateur de randonnées pédestres sur les collines de Normandie ne saura sans doute pas vous guider sur les plus hauts sommets de l'Himalaya... À chacun de savoir avec qui il préfère voyager et de quel voyage il a envie et besoin.

Si vous voulez mieux comprendre ce que peut vouloir dire le mot "Coach", offrez-vous quelques moments de cinéma : Star Wars, ou l'enfance d'un roi-prêtre version haute technologie ; Himalaya, l'enfance d'un chef, version tradition bouddhiste ; le 6ème sens, ou l'enfance d'un psychothérapeute version New Age américain.

Dans ces trois cas, il y a de très beaux modèles d'accompagnement pédagogiques de formation managériale et de beaux voyages dans la conscience. Si vous travaillez trop et vous sentez stressés, vous tirerez de grands bénéfices à aller plus souvent au cinéma : vous êtes aussi payés pour réfléchir et le cinéma, ça aide.

Des clients nous demandent ces temps-ci des "formations au coaching" pour leurs cadres. Répondre à une telle demande ne serait guère honnête de notre part.

Le job d'un manager, c'est de faire travailler ses collaborateurs, pas de faire leur psychanalyse.

Si, par contre, le besoin est d'apprendre à vos managers à mieux guider individuellement leurs collaborateurs, cela s'appelle simplement une formation au management des hommes.

Par définition, le Coach ne doit pas et ne peut pas être dans une relation de pouvoir avec son stagiaire : vouloir jouer le Coach de quelqu'un que l'on dirige par ailleurs s'appelle une relation incestueuse. Ce n'est pas très sain, de notre point de vue.

Ceci n'empêche pas, bien entendu, un manager d'apprendre des techniques subtiles d'écoute et de guidage de ses collaborateurs, pour les aider à développer leurs compétences et leur résultats. Mais ne confondons pas le rôle de manager et celui d'accompagnateur externe : il ne doit pas y avoir de lien hiérarchique entre le coach et le "coché".