

Article paru dans “ De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels, le coaching phénomène de société ”, *Actes du premier Colloque national de la Société Française de Coaching*, Paris janvier 2005.

## Eléments pour un coaching socialanalytique

Dominique Jaillon, Sociologue – Socialanalyste  
Président de la SFCoach

Si le terme de coaching a une histoire récente, la pratique de l'accompagnement individuel nous renvoie à des temps plus anciens dont le rappel éclairera la conception du coaching socialanalytique que je souhaite présenter ci-dessous. Comme pour la plupart des professionnels de la relation, ma conception et ma pratique du coaching héritent largement de la méthode maïeutique telle qu'elle a été inventée et pratiquée par Socrate. Cette méthode s'inscrit dans la tradition hellénistique du “souci de soi” notamment analysée par Michel Foucault dans son cours au Collège de France (1981-82) intitulé *L'herméneutique du sujet*. En tant que philosophe, Socrate se sentait investi de la mission d'aider un sujet (par exemple Alcibiade) à se “soucier de lui-même”. Cette orientation est illustrée par la métaphore du miroir qui permet à l'œil de se voir regarder, de voir le voir en action. Le maître occupe la place du miroir qui renvoie le sujet à lui-même, l'interpelle, l'aiguillonne, le questionne de manière critique ce qui met en œuvre chez le sujet un principe d'agitation, de mouvement, d'inquiétude permanente au cours de son existence”. C'est ce que je nomme le *principe de dérangement* dans ma pratique du coaching. Celle-ci ne repose donc pas sur un travail d'instruction ou d'éducation, de transmission d'un savoir théorique ou d'un savoir-faire. Il ne s'agit pas d'“educare” mais d'“educere” c'est-à-dire de tendre la main et de conduire hors de là. Car ce travail de passeur a comme finalité de développer chez le sujet sa capacité à s'occuper des autres. En analysant le dialogue entre Socrate et Alcibiade, Foucault met en évidence le fait que pour le philosophe, la nécessité du “souci de soi” est liée à l'exercice du pouvoir. L'âge pour le faire est d'ailleurs celui où l'on sort des mains des pédagogues pour rentrer dans l'activité politique. Ce travail est la principale condition à remplir pour passer du privilège statutaire (qui était par exemple celui d'Alcibiade issu d'une grande famille riche), à une action politique définie et au gouvernement effectif de la Cité. Loin de se réduire à un simple “développement” de compétences personnelles, stratégiques, décisionnelles ou à la capacité de mettre en œuvre des modes opératoires dans ces champs-là, la pratique du “souci de soi” *accompagnée* par le philosophe a deux finalités. Elle vise d'une part à l'élaboration d'une éthique de soi “qui fait de l'existence, ce matériau essentiellement mortel, le lieu de construction d'un ordre qui tient par sa cohérence interne”. Mais elle vise également à situer l'acte de diriger en relation avec les finalités éthiques de la cité dans laquelle s'inscrit cette action. L'objectif désigné de ce type d'accompagnement se trouve dans la cohérence entre un ordre interne (la congruence entre ce que je pense, ce que je montre et ce que je dis), et un ordre externe qui concerne l'exercice du pouvoir dans la vie de la cité (ce que je fais). Le projet socratique est donc un projet exigeant qui engage l'individu tout entier dans un examen permanent du sens de sa vie, y compris dans ses activités quotidiennes. Le coaching que je promeus au sein de la Société Française de Coaching s'inscrit dans

cette continuité tout en y ajoutant les développements théoriques de la sociologie clinique, de l'analyse systémique, de l'analyse institutionnelle et de la psychanalyse. Je désigne donc par " coaching socianalytique " la méthode d'accompagnement personnel en situation professionnelle, élaborée selon une conception pluri-disciplinaire des hommes et des femmes en situation de travail. L'objectif est ici de développer la capacité de la personne coachée à analyser son implication dans sa situation de travail afin de clarifier les déterminants et les enjeux (personnels et professionnels) de son projet d'évolution et d'identifier les points forts de son histoire personnelle sur lesquels se fonde son désir d'entreprendre et son pouvoir d'action. Le coaching socianalytique ne consiste pas à *faire faire*, encore moins à *faire avec* le sujet mais à conduire un processus de questionnement critique et analytique qui permet à la personne coachée de trouver elle-même les scénarios de son évolution personnelle et les actions à entreprendre. Dans cette perspective il convient de travailler à la fois sur l'histoire de vie de la personne coachée en s'intéressant particulièrement aux moments de crises, conflits et ruptures qui sont venus déranger, perturber et changer le cours des choses. Il s'agit, d'autre part, dans une perspective synchronique, de travailler sur des situations dans lesquelles le sujet est impliqué ici et maintenant, d'identifier les événements ou comportements " analyseurs " qui, une fois élaborés, permettent de comprendre ce qui se rejoue de l'histoire du sujet dans le présent.

### **Quelques clés conceptuelles**

Ne pouvant présenter dans cet article l'ensemble des concepts mobilisés dans le cadre d'un coaching socianalytique, je n'aborderai que quelques notions fondatrices dans ce type d'approche et deux " supports " de ma " boîte à outils ". Tout d'abord, la notion de " dispositif ". Dans ce terme, le préfixe " *Dis* " marque la division, la séparation, la distinction. Un dispositif est donc mis en place à la fois pour séparer et pour relier. De même que la théorie a besoin du bon concept, l'intervention a besoin du dispositif qui en est l' " instrument formel ". Un dispositif est une façon de découper l'espace, le temps, les discours et de configurer les rapports sociaux. En construisant un dispositif, le coach inscrit sa relation de travail avec le coaché dans l'espace et dans le temps (par exemple en faisant se déplacer les individus dans l'espace en fonction du thème travaillé, en décidant de la position respective du coach et du coaché dans la salle où a lieu le coaching, etc). La seconde notion est celle de Tiers. Un terme qui désigne celui qui met en œuvre le principe de triangulation et remplit de nombreuses fonctions. L'intervenant, le coach, celui qui vient " entre " occupe la place du Tiers. Il incarne la loi qui nous inscrit dans la culture, nous sert à nous identifier réciproquement comme êtres humains et à vivre ensemble. Deuxièmement, il nous permet d'examiner, les lois, les règles, les procédures qui régissent les organisations humaines au sein des relations. Troisièmement, il institue un " champ de la parole ", " une aire de jeux ", où peut se discuter la pertinence des lois. En quatrième lieu, il est garant du cadre : temps, lieu, méthode, déontologie, argent. Cinquièmement, il incarne le principe de non savoir : par la *maïeutique*, il aide les participants à élaborer et à construire une pensée sur leur situation de travail. Sixièmement, il met en œuvre le principe clinique que caractérise l'attitude de compréhension ainsi que le travail sur ce qui se dit " ici et maintenant ", c'est-à-dire sur les faits (ce qui se passe), les sentiments (ce qui s'éprouve), et la confrontation des subjectivités. Septièmement, il met en œuvre le principe de

dérangement . Cette idée repose sur le postulat selon lequel pour comprendre le fonctionnement d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, il faut la déranger ou qu'elle soit perturbée. Le dérangement peut alors avoir un effet analyseur. Enfin, le Tiers identifie et met au travail ces analyseurs c'est-à-dire les événements, les personnes qui, par leurs actions ou leur discours, cristallisent des tensions, déclenchent des prises de position et révèlent des jeux de force en œuvre dans la situation : l'analyseur est l'un des effets du dérangement. Une troisième clé conceptuelle est fournie par la notion d'institution que l'on ne doit pas confondre avec celle d'établissement ou d'organisation (ce qui est souvent le cas lorsqu'on emploie alternativement l'une ou l'autre de ces notions pour désigner par exemple un "établissement scolaire"). L'institution se présente comme la face cachée de l'organisation. La dimension institutionnelle d'une situation ne nous est révélée que lorsqu'on travaille la question du pouvoir et du sens de l'action. En effet, l'institution est à la fois un moment et un mouvement. Elle crée la loi et dans le même temps elle est créée par la loi. L'institution est le mouvement par lequel des forces sociales s'inscrivent dans des formes organisationnelles complexes. Celles-ci sont la résultante à un moment donné de rapports de force, de rapports de pouvoir et de domination. C'est pourquoi la dimension institutionnelle d'une situation individuelle et collective n'est jamais révélée d'emblée. Elle ne se découvre que si l'on interroge les fondements de l'organisation : sa genèse, les conceptions et principes de ses fondateurs (autorité, pouvoir, rapport à la loi, etc).

## **Deux outils du coaching socialanalytique**

Les deux outils présentés ci-dessous visent à faire progressivement adopter à la personne coachée une posture de coaché-analysant à travers la réalisation de deux productions. Tout d'abord, une "autobiographie réflexive". Ce terme a été forgé en référence à deux pratiques de recherche. Le premier terme : autobiographie, se réfère à la pratique du "récit de vie" dans les groupes d'implication et de recherche créés en sociologie clinique par Vincent de Gaulejac. Le second terme : réflexivité, provient des courants de l'analyse institutionnelle (analyse de l'implication), et de la psychanalyse (analyse du transfert et du contre-transfert). Nous désignons donc par "autobiographie réflexive" le discours sur la construction de soi tenu par le sujet, en séance de coaching. Ce discours est soutenu par la réalisation d'un support graphique sur lequel il localise les événements significatifs de sa vie personnelle, professionnelle et éducative, les figures d'autorité, les moments de changement, de crise, de conflit, de rupture et de décision. Sont également indiquées les relations et les connexions, (tensions ou contradictions) entre différents éléments constitutifs de cette "socio-biographie". Le coaché devient coaché-analysant en formulant progressivement une autobiographie assortie d'un questionnement sur les résonances subjectives qu'ont eu divers phénomènes sociaux sur sa vie. Mais l'"autobiographie réflexive" désigne en outre, la mise en connexion des éléments constitutifs de soi avec les situations professionnelles dans lesquelles ces éléments se répètent. C'est cette mise en relation, suggérée par le coach, qui permet la "réflexivité" du coaché-analysant. Celui-ci circule alors progressivement entre son histoire passée et présente afin de développer une vision à la fois diachronique et synchronique de sa pratique professionnelle. Le deuxième outil, le journal de coaching, vient de l'ethnométhodologie et de l'analyse institutionnelle. Dans ce journal tenu au jour le jour, le coaché-analysant écrit sur le travail et sur ses relations

de travail. Il y raconte des situations significatives dans lesquelles il est directement impliqué et qui le mettent en jeu, lui et son environnement de travail. Il considère ces situations comme non satisfaisantes, elles lui posent question et peuvent donc faire l'objet d'un travail d'analyse dans le cadre du coaching. L'autobiographie réflexive permet de travailler dans une perspective diachronique sur les processus de construction de la personne coachée en s'intéressant particulièrement aux moments de crises, conflits et ruptures qui sont venus déranger, perturber et changer le cours des choses. L'histoire du sujet est explorée à partir des différentes phases de sa construction identitaire personnelle et professionnelle (identification et séparation) afin de repérer les éléments constitutifs de son rapport au travail et de son désir d'entreprendre. Dans une perspective synchronique, le journal de coaching permet de travailler ici et maintenant, sur les situations dans lesquelles le sujet est impliqué en identifiant et en questionnant les analyseurs (événements, comportements, etc..) qui dérangent le fonctionnement de l'organisation, en révèlent la dimension institutionnelle et les jeux de pouvoir.

### **Conclusion Un risque de “ régression du politique au psychique ”**

Aujourd'hui, le terme “ coaching ” est employé dans de nombreux domaines (sport, santé, mode, etc..) pour désigner toutes sortes de relations d'aide. Nous assistons donc à une dilution du sens de ce terme et au brouillage de l'image de cette profession. Nous voudrions maintenant montrer brièvement comment certaines offres de formation qui proposent une vision caricaturale des relations interpersonnelles et du fonctionnement de l'appareil psychique contribuent à ce brouillage.

Ainsi, dans l'offre citée ci-dessous, le coaching est présenté comme une marchandise, un produit miracle qui permettrait : “ d'aider les individus, les groupes, les équipes, les organisations à devenir plus matures et plus autonomes, à développer de la confiance et de la loyauté vis-à-vis d'eux-mêmes et des autres, ainsi que la capacité à mesurer et à prendre des risques en équilibrant leurs besoins de sécurité et d'innovation ”.

Ici le coaching vise à “ apporter une philosophie, des informations et des outils qui facilitent la création d'équipes, la planification stratégique et le leadership personnel ”. Pour cela, le futur coach doit (en 12 jours ) “ apprendre comment générer de l'espoir, de l'énergie et des attentes positives et réalistes ”. Il est invité, (grâce à 3 jours de formation supplémentaire), à “ apprendre à découvrir les avantages et frontières de la séduction en définissant et en augmentant l'estime de soi-même, en identifiant sa capacité à plaire et à capter le plaisir et faire naître la reconnaissance ”. Le modèle que tente de vendre cette offre de formation est le “ renouveau de la vie adulte ”.

### **Le coaching socianalytique : ré-articuler les dimensions politiques et psychiques**

Les méthodes proposées dans ces formations paraissent d'autant plus aisées à acquérir qu'elles font l'impasse sur la complexité du fonctionnement de l'appareil psychique et des relations humaines, sur les articulations entre appareil psychique et fonctionnement institutionnel des organisations et sur la capacité du coach à intervenir en tant que Tiers. Ces méthodes font donc régresser nos capacités de compréhension de la dimension sociologique des relations humaines, au profit d'une psychologisation simplificatrice et réductrice de ces relations. A ce titre, elles concourent à ce que Gérard Mendel

dénonçait déjà dans les années 70 en évoquant le risque d'une "régression du politique au psychique". Elles renforcent ce que Claude Lévi-Strauss avait déjà repéré en 1960 lorsqu'il notait " Tout se passe comme si chaque individu avait sa propre personnalité pour Totem " .

La question que l'on est en droit de se poser est alors celle-ci : le coach ferait-il partie de cette panoplie nécessaire à l'érection et à la renarcissisation permanente de notre Totem individuel ? Ma conception de l'accompagnement individuel en situation professionnelle s'inscrit en opposition à une fable dominante selon laquelle l'individu s'opposerait au groupe. Je pense au contraire que la personne ne s'individu psychiquement qu'en relation avec un collectif : " l'individuation (...) résulte de l'appropriation par chaque singularité (...) d'un *fonds pré-individuel* commun à toutes (les) singularités ". L'objectif d'un coaching socianalytique individuel ou d'équipe, est de travailler la problématique de l'individu au cœur du collectif. Il s'agit de travailler cette relation dans une perspective dialectique de dépassement de la contradiction apparente entre la *singularité* de la situation (qui nécessite du faire ensemble), et la *particularité* de l'individu tenté de faire tout *seul*, à sa manière. C'est ce dépassement qui permet d'atteindre ce bref moment de l'universalité où, pour un temps donné, l'individu peut se sentir en accord avec lui-même et avec les autres. Il est alors en mesure de mieux lutter contre les dégâts d'un certain type de management, (caractérisé par l'individualisation des objectifs, l'évaluation individuelle, la mise en concurrence, le déni de la reconnaissance, le mépris des individus etc...) et de créer de la reliance dans un système de production capitaliste " malade de la gestion " qui, après avoir érigé l'autonomie individuelle en valeur suprême, voudrait nous faire oublier les richesses de la notion d'inter-dépendance. Contre la régression du politique au psychique, le coaching socianalytique propose donc aux sujets, un travail de reliance individuel/collectif.