

Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité, Dominique JAILLON, 2005

Actes des XIV^e journées nationales d'étude I.P. & M. du 6 et 7 Avril 2005 Montpellier
« La qualité re-visitée »

Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité

Dominique JAILLON, Sociologue-socianalyste, Coach.
Chercheur au Laboratoire de Changement Social, Université Paris 7- Denis Diderot
Maître de conférences, Université de Clermont II
Président de la SFCoach
dominique.jaillon@wanadoo.fr

Résumé en français :

Parallèlement au concept de « qualité », l'accompagnement de dirigeants ou « coaching », s'est développé dans un contexte de marchandisation des produits et des services.

En examinant quelques offres de coaching, telles qu'elles apparaissent dans des propositions de formation de coach, nous posons l'hypothèse d'un affaiblissement du projet socratique et de la maieutique conçue à l'origine comme une méthode destinée à préparer l'individu à l'exercice du pouvoir dans la cité.

Nous montrons que ce type de coaching contribue à une « régression du politique au psychique », voire à l'ignorance de la complexité du fonctionnement de l'appareil psychique.

A contrario, la qualité de l'accompagnement des individus et des groupes en situation professionnelle repose, selon nous, sur un travail socianalytique d'articulation (diachronique et synchronique), entre l'individu, le groupe, l'organisation et l'institution, cette dernière étant définie comme le mouvement par lequel les forces sociales s'inscrivent dans des formes organisationnelles complexes.

Résumé en anglais :

As the concept of "quality" has grown in the past years, the accompaniement of directors or "coaching" has been significantly developped within a context of marketing of products and services.

If one examines several offers for coaching, including proposals for coach training, we hypthisize a weakening of the socratic project and of the maeutic method, conceived at first to prepare the individual to the exercise of power in the city.

We show that this type of coaching contributes to a "regression from the political to the psychological", or even to the ignorance of the complexity of the way the psychological system works.

On the other hand, the quality of the way individuals or groups can be coached in professionnall situations depends on a socio-analytic work based on articulation (diachronical and synchronical) between the individual, the group, the organization and the institution. the institution being defined as the movement in wich the social forces takes deep roots in complex organisational forms.

Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité

Pour apporter notre contribution au projet consistant à re-visiter la notion de qualité, nous avons questionné les fondements et les finalités des pratiques de *coaching de managers*, tant la figure du coach paraît aujourd'hui associée à celle du dirigeant. Nous proposons de re-visiter la notion de « qualité » en relevant dans l'offre de formation au coaching (telle qu'elle s'affiche sur support papier ou électronique), quelques exemples qui ne nous semblent pas aller vers une amélioration de la qualité du coaching telle que nous l'entendons.

Cet article n'a pas le projet de faire une analyse exhaustive des divers courants et pratiques du coaching mais de mettre en opposition un certain nombre de promesses sélectionnées dans des offres de formation au coaching au regard, d'une part, de ce que nous considérons comme faisant partie des fondements du coaching (la maïeutique de Socrate), et d'autre part, de notre conception du coaching qui, se référant à l'approche socianalytique, propose une ouverture sur la dimension institutionnelle des pratiques de travail. Le concept de « qualité » s'est développé dans un contexte marqué par la montée de la marchandisation des produits et des services et les managers se sont trouvés confrontés à une exigence de qualité accrue. Cette exigence peut être analysée à la lumière des propos tenus, dans un ouvrage récent, par Jean-Pierre Le Goff¹ : « Autonomie, « évaluation », « contrat d'objectif » : ces trois éléments forment un tout ; se dessine une nouvelle configuration de l'encadrement et des rapports de travail au sein des entreprises (...) à la contrainte externe se substitue une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes (...) chaque salarié est placé devant une situation *contradictoire*, profondément déstabilisatrice : il est sommé d'être autonome en même temps qu'il doit se conformer à des normes strictes de performance (...). Dans cette logique, l'échec n'est pas de mise. Chacun est censé être impliqué totalement dans le travail et être constamment à l'optimum de ses performances, quelles que soient ses conditions de travail, son statut et sa rémunération ».

Confrontés à l'injonction de mettre en œuvre le « management paradoxal » évoqué ci-dessus, certains managers font appel à un coach (ou se voient proposer un coach). Le coaching, une forme particulière de la relation d'aide, s'est organisée en profession, pour investir ce marché, renforçant la marchandisation des relations humaines.

C'est pourquoi, re - visiter la notion de « qualité » nous conduit à construire une critique du paradigme conformiste, réducteur et psychologisant avec lequel est généralement pensée la notion de *coaching de dirigeant* pour tenter de lui substituer un paradigme fondé sur notre pratique de la socianalyse².

Lorsqu'on examine les programmes de formation de coachs, on constate qu'ils se réduisent trop souvent à la transmission de méthodes et d'outils visant à améliorer la « qualité » du management en proposant un *coaching stratégique*, un *coaching de développement personnel* ou encore un *coaching de résolution* (pour reprendre quelques uns des axes dominants sur le marché actuel du coaching et de la formation à celui-ci). Les méthodes et les outils préconisés paraissent d'autant plus séduisants et aisés à acquérir qu'ils font, de notre point de vue, une triple 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.

¹J.P. Le Goff, *La barbarie douce*, La Découverte, 1999, p.21

² Ce terme prend son origine dans un courant sociologique fondé par les écrits théoriques de René Lourau qui, en 1970, publie « l'Analyse institutionnelle » (Editions de Minuit, 1970). La socianalyse y est présentée comme une méthode d'intervention au sein des groupes et des organisations basée sur l'hypothèse « qu'il est possible, par des analyses en situation, qui ne se confondent ni avec les « jeux de la vérité » de la psychosociologie, ni avec « l'hygiène sociale » de la sociologie des organisations, de décrypter les rapports que les individus et les groupes entretiennent avec les institutions ». Plus précisément, le terme « socianalyse » est issu des travaux du groupe Van Bockstaële qui ont importé les méthodes groupales issues de Lewin après un stage à Bethel dans le Maine. Cependant, comme le fait remarquer René Lourau, le terme socianalyse est encore plus ancien : Moreno en revendique déjà la paternité dans « Psychothérapie de groupe et psychodrame », en 1932.

♦ sur la capacité du coach à opérer, en tant que Tiers³, une médiation entre ces différents niveaux de l'accompagnement de dirigeants.

Cette euphémisation de la responsabilité du coach dans l'accompagnement de dirigeants, est lisible à partir d'un premier repérage : la référence à la « maïeutique » de Socrate et le réductionnisme opéré sur celle-ci.

La méthode socratique : au service de la « direction de conscience »

Parmi les filiations communément admises par les formations au coaching, figure en premier lieu la *méthode* socratique. La référence la plus répandue sur l'ensemble de ces offres de formation est certainement la référence à la « maïeutique » de Socrate, définie par l'un de ces organismes de formation comme l'attitude consistant à « avancer derrière le coaché, une main posée sur son épaule ».

Il nous semble que cette métaphore affaiblit considérablement l'héritage socratique. Pour le montrer, nous nous proposons de retourner aux sources de la philosophie du « sujet ». Car ce que l'on nomme aujourd'hui « l'accompagnement individuel » s'inscrit, de notre point de vue, dans la tradition hellénistique du « souci de soi ». Cet héritage nous a été notamment transmis par Michel Foucault dans son cours au Collège de France (1981-82) intitulé *L'herméneutique du sujet*⁴.

Une pratique de la direction de conscience

Socrate se sent investi d'une mission, celle d'aider un sujet (Alcibiade) à se soucier de lui-même. Cette position est représentée par la métaphore du miroir qui permet à l'œil de se voir regarder, de voir le voir en action. La place du maître est celle du miroir qui renvoie le sujet à lui-même. C'est la place de l'autre par lequel il aura toujours besoin de passer pour faire retour sur lui : « autrui, l'autre est indispensable dans la pratique de soi pour que la forme qui définit cette pratique atteigne effectivement, et se remplisse effectivement de son objet, c'est-à-dire le soi. Pour que la pratique de soi arrive à ce soi qu'elle vise, l'autre est indispensable ».

Pour Socrate, la finalité du souci de soi n'est rien moins que le salut de l'âme, une notion qui ne doit pas être comprise dans le sens judéo-chrétien qu'il acquerra plus tard. Ici, dans les textes hellénistiques et romains, la notion de salut n'est pas référée à la mort, à l'immortalité ou à un autre monde. « Ce n'est pas par référence à un événement dramatique ou à un opérateur autre que l'on se sauve. Au contraire, se sauver est une activité qui se déroule *tout au long de la vie* et dont le seul opérateur est le sujet lui-même ». Il s'agit d'élaborer une éthique qui serve de colonne vertébrale aux actions de l'individu.

Cette activité d'accompagnement de l'individu, ce long processus qui se déroule pendant toute une vie, nécessite l'acquisition de trois types de maîtrise de la relation à autrui⁵.

Seul le troisième type nous intéresse ici. Il s'agit de la *maîtrise socratique de l'embarras et de la découverte qui s'exerce à travers le dialogue*. Pour faire acquérir cette maîtrise au sujet, le philosophe doit, par la parole et l'aiguillon de son questionnement, l'inciter à sortir de l'état opposé au souci de soi : un

³ Dans notre communication intitulée, *Entre mutations identitaires et organisationnelles : la parole du sujet*, nous expliquons que « En maintenant le cadre (lieu, horaire, présence), la méthode et le projet d'analyser les situations de management des participants malgré leurs résistances, l'intervenant invite les participants à établir des liens entre les mutations des situations de travail qu'ils rencontrent, les mutations de leurs fonctions dans l'entreprise et les mutations de leur identité professionnelle. Ceci n'est réalisable que parce que le dispositif a été conçu pour rendre possible la « confrontation des différences et l'expression des conflits réels » dans une « structure coopérative », *Conflits sociaux et conflits intra-psychiques*, IPM, 2000.

⁴ *L'herméneutique du sujet*, Gallimard, 2001

⁵ Le premier type de maîtrise (transmise par la tradition et personnifiée par les héros) est la maîtrise d'exemples dans laquelle un autre est un modèle de comportement. Le deuxième type est la maîtrise de la compétence qui s'inscrit dans des principes, aptitudes et savoir-faire.

état d'indifférenciation dans lequel le sujet accepte toutes les représentations qui lui sont offertes par le monde extérieur, les laissant se mêler à ses passions, désirs, ambitions, habitudes de pensée, illusions, etc... Comme s'il laissait sa vie se disperser dans le temps sans but précis.

La manière dont s'y prend Socrate pour conduire le sujet à sortir de cet état d'indifférenciation, ne consiste absolument pas à «avancer derrière Alcibiade, une main posée sur son épaule» ! Le philosophe interpelle, adresse la parole, fait une offre pour aider le sujet à travailler au souci de soi. Le rôle du maître est donc un rôle d'interpellation, d'aiguillon, de questionnement critique qui, tel la piqûre du taon qui fait s'agiter et courir les animaux, met en œuvre chez le sujet « le principe d'agitation, un principe de mouvement, d'inquiétude permanente au cours de l'existence ». Ce que nous appellerons le *principe de dérangement* dans notre pratique du coaching.

Pour Foucault, ce principe repose sur une nouvelle éthique non pas tellement du langage ou du discours en général mais du *rapport verbal avec l'autre* qui repose sur la notion fondamentale de « franchise ». C'est une règle du jeu, un principe de comportement verbal que le sujet doit avoir avec le philosophe afin que celui-ci mène sa pratique de direction de conscience. Une pratique qui n'est ni 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, de sortir de là, conduire hors de là. Car ce travail de passeur, dévolu au philosophe, a comme finalité de développer chez le sujet sa capacité à s'occuper des autres.

Une pratique liée à l'exercice du pouvoir dans la cité

En analysant le dialogue entre Socrate et Alcibiade Foucault met en évidence le fait que pour Socrate, la nécessité de se soucier 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 issue 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 une capacité de mettre en œuvre des modes opératoires dans ces champs-là, la pratique du « souci de soi », *accompagnée* par le philosophe, vise, d'une part à l'élaboration d'une éthique de soi « qui fait de l'existence, de ce matériau essentiellement mortel, le lieu de construction d'un ordre qui tienne par sa cohérence interne ». D'autre part à situer l'acte de diriger en relation avec les finalités éthiques de la cité dans laquelle s'inscrit cette action. Le dialogue avec Alcibiade conclut sur le fait qu'il faut s'occuper de l'âme (en tant qu'elle est sujet d'action), en tournant son regard vers le divin où l'on trouvera l'essence de la sagesse : s'occuper de soi-même c'est s'occuper de la justice pour se préparer à être un bon gouvernant. L'objectif désigné se trouve dans la cohérence entre un ordre interne (ce que l'on appellerait aujourd'hui la structure psychique du sujet), et un ordre externe qui concerne l'exercice du pouvoir dans la vie de la cité.

Comme on le voit, le projet socratique est un projet exigeant qui engage l'individu tout entier dans un examen permanent du sens de sa vie, y compris dans ses activités quotidiennes. Par la pratique de l'examen de conscience, par celle du récit épistolaire et l'exercice de la « franchise », le sujet est maintenu en tant qu'être pensant et parlant dans une posture critique et analytique qui l'invite au dépassement de soi. Cette exigence est à la fois le moteur du progrès de l'individu et la condition nécessaire au développement de sa psyché.

Régression du politique au psychique et marchandisation de la psyché

La plupart des offres de formation que nous avons étudiées (à une ou deux exceptions près) présentent une vision caricaturale (voire, l'ignorance la plus complète) des relations interpersonnelles et du fonctionnement de l'appareil psychique.

Faute de pouvoir dresser un inventaire des pratiques de coaching existantes, il est possible, en nous référant aux offres de formation les plus en vue sur le marché, de dégager un certain nombre de points inquiétants. Dans la majorité d'entre elles, le coaching est en effet présenté comme une marchandise, un produit miracle qui permet par exemple : « 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 ». Dans ce type d'offre, 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 (au cours d'une formation de 12 jours) « apprendre comment générer de l'espoir, de l'énergie et des attentes positives et réalistes ». Il est invité, (grâce à un complément de 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 vendu dans cette même offre de formation est le modèle du « renouveau de la vie adulte ».

L'évocation succincte de cette offre permet de dégager quelques pistes de réflexion afin de montrer combien on s'éloigne du projet socratique.

Il ne s'agit pas, dans ce projet de formation, de devenir coach en partant d'une réflexivité sur l'expérience de soi ou sur le « travail d'exister » pour reprendre le titre du « roman épistémologique » de Max Pagès (1996), mais il est question d'acquérir des méthodes et des outils qui garantissent l'efficacité de l'action du coach. Au même titre que, selon Taylor, la division scientifique du travail devait, grâce à l'introduction de *méthodes et d'outils*, libérer l'artisan de la lourde tâche de penser, la possession de l'outil standard garantirait ainsi la réussite de l'artisan coach.

Il nous semble que la méthode préconisée dans cette offre de formation au coaching révèle une formidable régression des capacités de compréhension des dynamiques sociales et politiques des relations humaines, de leur dimension sociologique, au profit d'une psychologisation simplificatrice et réductrice.

A ce titre, ces offres concourent à ce que Gérard Mendel dénonçait déjà dans les années 70 en évoquant le risque d'une « régression du politique au psychique ».

A la question « *Comment comprendre une telle difficulté à sortir de la dimension strictement individuelle ?* », de cet « individualisme qui nie l'individu vivant et toutes les formes de solidarité et d'interdépendance », il formulait la réponse suivante ⁶ :

« Tout d'abord par le fait, maintes fois constaté par le Groupe Desgenette au cours de nombreuses interventions depuis 1971, que la non-prise en charge du fait institutionnel à son niveau de réalité, fait obligatoirement *régresser* les problèmes actuels de la réalité externes, institutionnels, de leur niveau propre à des niveaux psychologiques et individuels ; dès lors l'individu sent peser sur lui tous les problèmes latents, non explicités, non formulables, de l'Institution et les exprime avec les moyens dont il dispose : en termes de problèmes interpersonnels, de conflits de personnes, d'incompatibilité de tempéraments, etc ».

Et il précisait dans une note de bas de page : « Problèmes qui existent, certes, mais qui ne prennent progressivement une telle importance que parce qu'ils se trouvent majorés par des tensions d'un autre ordre (institutionnel, politique) non dégagé, non explicité. La régression dont nous parlons ici est typiquement ce que nous décrivons comme « régression du politique (à savoir des rapports entre

⁶ *Sociopsychanalyse, Pratiques d'un pouvoir plus collectif aujourd'hui*, Troisième partie : Les Obstacles, Petite bibliothèque Payot, 1980, p.90

niveaux de l'Institution) au psycho-familial (à savoir l'organisation de la personnalité venue de l'enfance) ».

Ces phénomènes ont été renforcés par la diffusion de ce qu'Alain Ehrenberg⁷ a nommé en 2001, les « Evangiles de l'épanouissement personnel », diffusées en masse dans les années 70, qui promouvaient une morale de « la liberté de choisir sa vie et de chercher ses désirs véritables ». Elles renforçaient ce que Claude Levi-Strauss avait déjà repéré en 1960 lorsqu'il notait « Tout se passe comme si chaque individu avait sa propre personnalité pour Totem »⁸.

Alors que l'Etat providence entre en crise, ces « Evangiles » laissent place aux « Tables de l'initiative individuelle » qui diffusent, à partir des années 80, un autre modèle : celui de l'entrepreneur, du sportif, de l'aventurier, du héros de l'extrême, du battant, du gagnant... « Bref, l'idéal est désormais de devenir l'entrepreneur (propriétaire) de sa propre vie » Pour être « à la hauteur » de cet idéal, il apparaît nécessaire d'être accompagné par séquence tout au long de sa vie par des personnes, des organisations ou des produits. « De ce point de vue, l'anti-dépresseur ou la méthadone sont au comportement ce que le silicone est à l'apparence corporelle et la procréation médicalement assistée à la filiation »...

Le coach ferait-il partie de cette panoplie nécessaire à l'érection et à la renarcissisation permanente de notre Totem individuel ?

En tout état de cause, le coaching, semble bien tenter de répondre à deux besoins fondamentaux : le besoin de reconnaissance, la peur de ne pas « être à la hauteur » et la peur de l'exclusion elle-même stimulée par la valorisation et l'institutionnalisation de la précarité⁹.

La réduction du psychisme à un produit de masse

Dans un article récent,¹⁰ le philosophe Bernard Stiegler prolonge cette analyse en montrant que notre société devenue industrielle : « loin de se caractériser par la domination de l'individualisme, (...) apparaît comme celle du devenir grégaire des comportements et de la perte d'individuation généralisée (...). Désormais, ce n'est plus le prolétaire mais le consommateur qui est standardisé dans ses comportements par le formatage et la fabrication artificielle de ses désirs. Il y perd ses savoirs vivre, c'est-à-dire ses possibilités d'exister ».

Les industries culturelles opèrent à travers la diffusion d'« objets temporels » (émissions de radio, de télévision, films) un long travail de nivellement et d'homogénéisation des consciences individuelles. Si l'on en croit ces émissions, nous serions tous les mêmes, habités par les mêmes sentiments, mis en scène dans des show où notre voisin raconte sa singularité pour nous montrer qu'en fait il est comme tout le monde, c'est-à-dire comme « nous ».

Or, ce « nous » réduit la psyché à une série de paramètres mesurables et facilement identifiables. Nous illustrerons ce point en évoquant une autre formation au coaching qui propose au futur coach, un exercice dans lequel il lui est demandé de se situer par rapport à soixante et onze items (tels que l'aisance d'expression, l'agressivité, l'intuitivité, le goût d'être dirigé, la stabilité de l'humeur, l'ascendance, le charisme, l'agilité intellectuelle, etc...) classés selon une typologie à quatre entrées (« communication-

⁷ Alain Ehrenberg, *Nervosité dans la civilisation, du culte de la performance à l'effondrement psychique*, Qu'est-ce que les technologies ? Université de tous les savoirs, vol.5, Odile Jacob, 2001, p.608.

⁸ Claude Levi-Strauss, *La Pensée Sauvage*, PLON, 1960.

⁹ Dans une conférence récente donnée au Laboratoire de Changement Social (Paris 7-Jussieu), le psychiatre Jean Furtos, responsable de l'Observatoire Régional de la Souffrance (Lyon), établissait un parallèle entre la précarité de l'être humain et la précarité psychique. Il remarquait qu'à l'horizon de la précarité, il y a l'exclusion. En prenant l'exemple du football, il indiquait qu'il ne s'agit pas de la peur de perdre le ballon (objet facilement remplaçable), mais de la peur de perdre le terrain sur lequel on joue à l'humain, c'est-à-dire la peur de ne plus être reconnu comme un être humain. Dans notre pratique d'accompagnement, nous rencontrons beaucoup de managers qui, aujourd'hui, ont peur de perdre leur budget, leurs effectifs et, à terme, leur place, voire, leur identité.

¹⁰ Bernard Stiegler, *Contribution à une théorie de la consommation de masse*, le Monde diplomatique, juin 2004.

relationnel » ; fonctionnement intellectuel » ; « autonomie-autorité » ; « énergie-dynamisme ») et grâce à une grille d'évaluation allant de « faible » à « très bon » en passant par « moyen » et « bon ». Cette évaluation doit être effectuée par X personnes choisies par le futur coach dans son entourage personnel et professionnel. Ce type d'exercice entraîne l'individu à se reconnaître dans une classification simplificatrice qu'il suffira ensuite au coach d'appliquer en entretien de coaching.

Tels les Indiens Jivaros qui réduisaient des têtes pour s'approprier la force de leurs ennemis, ces opérations de réduction des consciences visent à créer l'illusion selon laquelle il est possible d'agir sur le coaché et de le faire accéder à un « renouveau de sa vie d'adulte » .

Il suffit pour cela de « capter et de canaliser son élan vital » à condition toutefois de posséder « les ressorts secrets de la communication d'influence (...). De posséder la syntaxe, la grammaire et le vocabulaire de la manipulation afin d'obtenir plus facilement ce que vous souhaitez des autres ».

Contre une vision réductionniste du coaching, un accompagnement *fondamentalement* socianalytique

On dit souvent, pour simplifier, que l'engagement vis-à-vis du coaching s'inscrit dans un contexte de « montée de l'individualisme » et de « délitement du lien social ». Que le coaching se présente comme réponse au besoin d'aider un cadre ou un manager isolé, seul, face à des difficultés, à un changement, un obstacle etc... La question pour nous est donc bien celle de la responsabilité et de l'exigence du coach : comment le coach se situe-t-il fondamentalement, face à ce constat de « délitement » et cette affirmation d'une montée inexorable de l'individualisme ? En quoi l'accompagnant contribue-t-il à renforcer cette représentation de l'évolution sociale et à adapter la personne accompagnée à ces phénomènes ou, au contraire, à aider la personne à se dégager de cette emprise idéologique par l'invention de dispositifs de socialisation ?

Depuis le XIX^e siècle et le début de la production de masse, deux idéologies ont contribué paradoxalement à véhiculer l'idée d'une opposition irréductible entre le collectif et l'individu. D'un côté, l'idéologie néo-libérale promeut le modèle d'un individu libre de vendre sa force de travail sur un marché libre et selon des modalités qui lui conviennent. Cette liberté se concrétise dans le contrat individuel de travail qui est passé entre un employeur et un salarié en occultant totalement la dimension collective de toutes les pratiques sociales (qu'il s'agisse de la production matérielle ou de service). Il a fallu des années pour que l'on s'aperçoive que, face à l'organisation individualisée de l'entreprise capitaliste (embauche individualisée, contrat individuel de travail, relations hiérarchiques d'individu à individu, etc...), l'agent vivait, quant à lui, une réalité *collective* de la production. A l'intérieur du cadre pensé par l'entrepreneur et imposé par la division du travail, se constituaient ce que Castoriadis a nommé les « unités collectives élémentaires »¹¹ qui formaient les unités fondamentales de l'entreprise.

A l'opposé, l'idéologie communiste développait la conception d'un individu libre mais qui devait de lui-même renoncer à cette liberté pour s'effacer en tant que sujet, au nom de l'intérêt général. Il s'agissait de renoncer à l'individualisme pour se confondre dans l'armée du prolétariat et obéir à son avant-garde éclairée.

Ces deux idéologies, antagonistes sur de nombreux points, convergeaient néanmoins par des chemins opposés vers l'instauration durable d'une coupure irréductible entre l'individu et le collectif.

Or, notre conception de l'accompagnement individuel en situation professionnelle s'inscrit en opposition à cette idée : nous pensons que, contrairement à une « fable » dominante, l'individu n'est pas ce qui s'oppose au groupe. L'individu ne s'individue psychologiquement que collectivement car :

« ce qui rend possible cette individuation *intrinsèquement* collective, c'est que l'individuation des uns et des autres résulte de l'appropriation par chaque singularité (...) d'un *fonds pré-individuel* commun à toutes ces singularités »¹².

¹¹ C. Castoriadis, *L'expérience du mouvement ouvrier*, 10 X 18, 1974.

¹² Stiegler, op.cit.

C'est pourquoi, il est important de travailler particulièrement la dimension symbolique de la situation d'accompagnement telle qu'elle se matérialise dans le dispositif lui-même (temps, lieu, horaire, repas, etc...), mais surtout dans le projet d'exploration de l'histoire des fondations individuelles et collectives. Nous partageons avec Blaise Ollivier l'idée que le symbolique est « destiné à donner de la cohérence entre des réalités subjectives propres à l'individu, et les réalités sociales. Et, pour commencer, la cohérence du temps, qui suppose que s'articulent dans une représentation de l'histoire, le temps du sujet et le temps du social¹³ ».

La visée d'un accompagnement socianalytique est de travailler la problématique de l'individu au cœur du collectif : 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 à l'individu ou au groupe 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.

La référence au coaching d'une équipe de travail, réalisé récemment, nous permettra d'illustrer notre propos.

Il s'agit d'une équipe de consultants internes dont la mission est de réaliser l'analyse de besoins de formation au sein d'une entreprise de service public et d'élaborer des cahiers des charges destinés à un service chargé de monter des modules de formation. Chaque consultant est nommé pour un an dans cette équipe et reste ensuite, s'il le souhaite, par tacite reconduction de son contrat.

L'équipe existe depuis environ dix ans, sous des formes diverses et avec des consultants différents et a connu une succession de crises internes.

Une demande d'accompagnement nous est adressée avant le départ définitif d'un tiers des membres de l'équipe (dont deux consultants considérés comme les piliers de celle-ci). Le groupe est présenté par notre commanditaire comme un groupe en crise. En effet, les « anciens » reprochent aux nouveaux embauchés (depuis un ou deux ans) d'être uniquement centrés sur la tâche et les procédures et de refuser de travailler sur le sens de la « mission » du groupe, qui par ailleurs, est en permanence remise en cause par la direction de l'entreprise. Dans ce contexte, notre commanditaire, responsable de l'équipe, s'interroge sur son désir de changer de poste et de « lâcher l'équipe ». Mais il a peur que sa démission entraîne soit, la disparition de l'équipe telle qu'il l'a positionnée au sein de l'entreprise, soit, contribue au renforcement du courant incarné par les nouveaux arrivants. Le risque étant de voir se transformer le service en un instrument bureaucratique d'exécution de procédures en abandonnant toute fonction critique et novatrice vis-à-vis de la nouvelle politique de formation de l'entreprise. Il nous est donc demandé par notre commanditaire de dresser un bilan du fonctionnement de cette équipe depuis sa création et d'accompagner, ensuite, un processus de re - fondation d'une nouvelle équipe incluant les nouveaux arrivants.

L'analyse de cette demande nous conduit à formuler une proposition d'accompagnement en deux phases. Une première phase intitulée « bilan socianalytique » et une seconde phase de « construction d'équipe avec les nouveaux arrivants ».

Pendant deux jours, le « bilan socianalytique » s'organise en un ballet incessant autour des deux axes (diachroniques et synchronique), déjà évoqués ci-dessus.

En examinant les conditions de son arrivée dans l'équipe et en racontant sa propre histoire au sein de ce collectif, chaque membre du groupe s'inscrit dans une histoire à la fois passée et présente. Ces histoires plurielles sont énoncées dans un climat de confrontation permanente des subjectivités, par ceux qui « savent », ceux qui « ne savent rien » et ceux qui « pensaient que les autres savaient ».

Ce travail d'anamnèse ne cesse d'être traversé par l'analyse collective des moments de crise, de conflit ou de malentendu relatés par chaque narrateur. Ces récits de moments de crise fonctionnent alors comme autant d'analyseurs des positions individuelles et collectives. Leur effet de dérangement sur le fonctionnement du groupe permet, a posteriori, de situer la place de chacun, de comprendre les logiques

¹³ Blaise Ollivier, *L'acteur et le sujet*, Desclée de Brouwer, 1995.

Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité, Dominique JAILLON, 2005

individuelles et collectives et le fonctionnement du groupe en lien avec ses modes d'organisation et sa dimension institutionnelle (les lois ou règles implicites ou explicites mais non connues et partagées). Ce va-et-vient entre les quatre axes : synchronie/diachronie ; récit individuel/analyse collective nous a conduit, au terme de ce « bilan socianalytique », à proposer au groupe l'analyse suivante : le groupe nous apparaissait comme clivé selon deux logiques antagonistes.

D'une part, *une logique de l'engagement*, qui se dessinait à travers les propos tenus par les *fondateurs* du groupe : ils sont en partance et souhaitent transmettre un héritage, celui d'un engagement total, tant personnel que professionnel. Ils ont investi leur travail de manière très personnelle, sans compter leur temps et évoquent un investissement libidinal très fort associé à des moments de grande joie et de grande souffrance. Ils rappellent la nécessité de travailler sans cesse sur le sens de la mission dévolue à l'équipe et regrettent que la plupart des réunions se passent à parler de procédures. Ils considèrent que le collectif leur a beaucoup apporté (sur tous les plans, y compris financier et de déroulement de leur carrière), et qu'il était donc impératif pour eux de rester suffisamment longtemps dans l'équipe (environ six ans) pour « payer leur dette » à celle-ci.

D'autre part, *une logique de l'opportunité* représentée par ceux qui considèrent ce passage dans l'équipe comme un moment parmi d'autres de leur déroulement de carrière. Ils se présentent avant tout comme des acteurs, tenant leur rôle et réalisant consciencieusement leur travail. Ils prônent un investissement mesuré et disent ne souffrir ni du stress, ni des situations d'injonction contradictoire dans lesquelles la direction de l'entreprise les met en permanence. Leur investissement libidinal est mesuré et ils se disent prêts à partir dès que l'occasion d'un poste plus intéressant se présentera. Ils reconnaissent avoir été centrés sur la tâche et les procédures et fuir les discussions politiques « qui ne servent à rien » car ce qui les soucie, c'est de « bien faire leur travail ».

Cette proposition d'analyse permet aux participants de situer ce qu'ils vivaient jusqu'ici comme un clivage purement interne, (empêchant à la fois un minimum de cohésion au sein de leur équipe et de transmission entre les fondateurs et les nouveaux arrivants), en référence à deux modèles qui sur - déterminent le rapport au travail dans l'ensemble de notre société. La différence vécue, en interne, dans le malaise, l'évaluation négative, la culpabilité et la haine pouvait alors être resituée sur le plan des contradictions qui traversent chacun d'entre nous, tant au niveau de notre vie privée, que professionnelle, sur les plans individuel et collectif.

La question suivante pouvait être posée en fin de bilan socianalytique : *comment faire co-exister ces deux logiques au sein du collectif de travail, dans une entreprise culturelle, de service public ?* Cette question allait être reprise et travaillée quelques semaines plus tard, au cours de la seconde phase de « construction d'équipe avec les nouveaux arrivants ».

Cet accompagnement socianalytique s'est caractérisé par les éléments suivants :

Diachronie	Dimension symbolique : ♦ mise en commun du récit (individuel et collectif) des fondations ♦ et réflexion sur la dimension identitaire du rapport au travail.
Synchronie	Dimension analytique : utilisation des « analyseurs » : crises, conflits, dérangements
Résultat théorique du bilan socianalytique	Le clivage vécu par les individus est analysé en termes de confrontation de deux <i>logiques</i> instituantes : <i>une logique de l'engagement et une logique de l'opportunité</i>
Enjeux de l'accompagnement	Dépasser les <i>clivages</i> vécus au niveau individuel par l'analyse des <i>contradictions institutionnelles</i> .

Conclusion

Face à la désinstitutionnalisation et à la dépolitisation, bref à la privatisation de la vie en société, la « qualité » de l'accompagnement des individus et des groupes, consiste selon nous, à rechercher des articulations individu, groupe, organisation, institution de manière *fondamentale*.

Dans ce type d'accompagnement, d'inspiration à la fois sociologique et analytique, le coach considère en effet que « la personne n'est pas un instrument de performance qu'il suffit simplement d'accorder à la musique de l'entreprise, mais un sujet porteur d'une dynamique de travail, en mouvement, qui dépend à la fois de son désir, des racines historiques de son engagement dans le travail, et des conditions socio-économiques. Le tout se déployant en un ensemble complexe pourvu d'un sens parfois paradoxal »¹⁴.

Ceci impose de relever le défi théorique et pratique d'un accompagnement personnel en situation professionnelle, c'est-à-dire dans l'Institution, définie non pas comme une simple « organisation » mais comme le *mouvement* par lequel des forces sociales s'inscrivent dans des formes organisationnelles complexes. Pour atteindre le niveau de l'institution, nous proposons à la personne et/ou au groupe de travailler dans une perspective diachronique et synchronique.

En diachronie, sont explorées l'histoire des sujets à travers leurs figures d'identification et leurs processus de séparation, les différentes phases de leur construction identitaire personnelle et professionnelle afin de repérer les éléments qui caractérisent leur rapport au travail et constituent la trame de leur désir d'entreprendre. Pour travailler sur *l'ici et maintenant* des situations de travail dans lesquelles les sujets sont impliqués, nous identifions et nous questionnons des événements ou des comportements *analyseurs* qui, parce qu'ils *dérangent* le fonctionnement de l'organisation, en révèlent aussi la dimension institutionnelle et les jeux de pouvoir, qu'ils soient, ou non, conscients. C'est ce type de travail qui répond à notre souci de qualité dans le domaine de l'accompagnement de managers.

Bibliographie

FOUCAULT, M., *L'herméneutique du sujet*, Gallimard, 2001

CASTORIADIS, C., *L'expérience du mouvement ouvrier*, 10 X 18, 1974.

EHRENBERG, A., *Nervosité dans la civilisation, du culte de la performance à l'effondrement psychique, Qu'est-ce que les technologies ?* Université de tous les savoirs, vol.5, Odile Jacob, 2001.

LEVI-STRAUSS, C. *La Pensée Sauvage*, PLON, 1960.

LOURAU, R., « L'Analyse institutionnelle », Editions de Minuit, 1970

OLLIVIER, B., *L'acteur et le sujet*, Desclée de Brouwer, 1995

PAGES, M., *Le travail d'exister*, Desclée de Brouwer, 1996

STIEGLER, B., *Contribution à une théorie de la consommation de masse*, le Monde diplomatique, juin 2004.

Sociopsychanalyse ; Pratiques d'un pouvoir plus collectif aujourd'hui, Petite bibliothèque Payot, 1980

¹⁴ Texte de présentation du GRAAM, Groupe de Recherche Appliquée pour l'Accompagnement des Managers constitué à l'initiative de R. Brunner, C. Caillard et R. Guinchard dans le but de travailler la problématique de « la nature profonde de la relation entre un sujet et son travail ».