

**Article paru dans la revue : Lien Social, 75622- Paris cedex 13.  
N° 735 – 6 Janvier 2005**

**Question 1) Le coaching dit "social" est encore peu connu en France et peut-être confondu avec des termes comme "accompagnement", ou "comportementalisme", etc... Quelle définition et quel contenu donneriez-vous à cette nouvelle pratique ?**

Si le terme de coaching a une histoire récente, la pratique de l'accompagnement individuel nous renvoie à des temps plus anciens qu'il est important de rappeler d'une part pour éclairer ma conception du coaching et, d'autre part, pour que l'on comprenne mes réserves vis-à-vis de ce que Jean-René Loubat décrit sous l'appellation de " coaching social ".

Comme pour la plupart des professionnels du secteur sanitaire et social ma conception et ma pratique du coaching hérite largement de la méthode maïeutique telle qu'elle a été inventée et pratiquée par Socrate (dont la mère était sage femme). 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*<sup>1</sup>.

Parce qu'il est commun à de nombreux professionnels de la relation, cet héritage vaut la peine qu'on en restitue la genèse.

En tant que philosophe Socrate se sentait investi d'une mission, celle d'aider un sujet (Alcibiade) à se " soucier de lui-même ". Il illustre cette orientation 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.

Le rôle du maître est 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 ". C'est cela que je nomme le *principe de dérangement* dans ma pratique du coaching.

Il ne s'agit ni d'un travail d'instruction ou d'éducation, de transmission d'un savoir théorique ou d'un savoir-faire. Il ne s'agit pas pour Socrate d' " educare " mais d' " educere " c'est-à-dire de tendre la main, de sortir de là, de 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.

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.

Comme on le voit, 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, a deux finalités. Elle vise d'une part à l'élaboration

---

<sup>1</sup> *L'herméneutique du sujet*, Gallimard, 2001

d'une éthique de soi " qui fait de l'existence, de 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 (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. 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 l'appellation " 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.**

Dans cette perspective il est nécessaire 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 viennent déranger, perturber et changer le cours des choses ; et d'autre part, dans une perspective synchronique de travailler sur l'ici et maintenant des situations dans lesquelles le sujet est impliqué en identifiant et en questionnant les événements ou les comportements " analyseurs " qui, lorsqu'ils sont élaborés, permettent de comprendre ce qui se joue ou se rejoue de l'histoire du sujet dans le présent.

Compte tenu de ces éléments, on fera la distinction entre un accompagnement opérationnel du sujet (qui fait partie intégrante du travail des éducateurs, des assistantes sociales ou du personnel de santé) et le " coaching socianalytique " où il n'est pas question de "conseiller, stimuler, encourager, motiver " etc,

**Le coaching socianalytique ne consiste pas à faire faire, encore moins à faire avec le sujet mais à conduire un processus de questionnement qui permet à la personne coachée de trouver elle-même les démarches et les actions à entreprendre.**

**Question 2) Comment cette nouvelle pratique peut-elle s'inscrire dans le domaine médico-social, ou social notamment vis-à-vis des "exclus", ou des personnes handicapées ?**

Aujourd'hui, le terme " coaching " est employé dans de nombreux domaines (sport, santé, mode, etc..) pour désigner toute forme de relation d'aide. Nous assistons à une dilution du sens du mot coaching qui contribue à brouiller l'image de cette profession. Sauf à céder à un effet de mode, je ne pense pas que les professionnels du travail social ou de la santé aient beaucoup à gagner en introduisant une confusion : nommer coaching social ce qui relève du travail de l'éducateur ne peut que brouiller les pistes, puisque le véritable travail de coaching est ailleurs.

En revanche, il me semble indispensable d'accompagner, sous la forme d'un coaching d'équipe, les travailleurs sociaux et les personnels de santé, dans le développement individuel et collectif de leurs compétences, de plus en plus sollicitées par la complexité des phénomènes sociaux. C'est ce que je fais pour SOS Amitié, SOS Drogue, la CCAS, etc., en réponse à des demandes de supervision d'équipe.

**Question 3) Quelles sont ses limites et comment expliqueriez-vous les frontières avec la psychanalyse ou la psychologie clinique?**

La pratique du coaching nécessite selon moi une formation en sciences humaines et particulièrement en psychologie et en psychanalyse. Il me semble également nécessaire d'avoir fait pendant plusieurs années un travail sur soi qui permette au coach d'identifier des phénomènes de transfert et de contre-transfert afin, d'une part de ne pas se substituer à la personne coachée et de ne pas créer une situation d'emprise qui ne permette pas au sujet d'identifier son véritable pouvoir d'action et d'élaborer ses propres scénarios d'évolution.

**Question 4) Quelles en sont les dérives possibles?**

Il y a plusieurs manières de répondre à cette question et je propose deux pistes de réflexion.

La première, autour de l'idée développée par le socio-psychanalyste Gérard Mendel qui rappelait que lorsqu'un problème social et institutionnel n'est pas pris en compte au niveau politique, il est déplacé au niveau individuel et désigné comme un attribut de la personne. Ce que Mendel nommait " la régression du politique au psychique ". Je pense donc qu'il faut résister à la tendance actuelle qui consiste à vouloir répondre par une action individuelle à l'échec d'une politique d'intégration sociale de tous les types de handicaps. Nous savons combien aujourd'hui, les travailleurs sociaux et les personnels de santé se battent pour avoir les moyens d'une action efficace, face à l'augmentation croissante de la précarité économique et psychique, pour ne pas nous illusionner sur le financement d'un accompagnement long et individualisé.

Deuxièmement, je pense que la pratique du coaching requiert des compétences et une expérience qui doivent être évaluées et reconnues par des pairs dans le cadre d'organismes qui garantissent une qualité d'exercice de cette profession. Dès sa création en 1996, la SFCoach a créée une charte de déontologie qui précise les devoirs du coach. Nous travaillons en ce moment, pour donner une plus grande lisibilité sur les compétences des coachs certifiés par la SF Coach afin de permettre aux " bénéficiaires " du coaching de mieux se repérer.

**Question 5) Quels apports selon-vous cette discipline peut-elle apporter à des éducateurs ?**

Une formation au coaching peut être conçue en complément à une formation et à une pratique dans le secteur sanitaire et social. Il existe un diplôme de l'université Paris 8 (Vincennes à St Denis) qui, dans le cadre de la formation permanente propose une formation de " Conseil en ressources humaines : coaching ". Ce type de formation peut être très utile à des travailleurs sociaux afin de mieux analyser les situations dans lesquelles ils doivent intervenir et élaborer des actions individuelles

et collectives qui prennent plus en compte la dimension du sujet (cf. la présentation de ce DESU sur le site web de l'université Paris 8).

Par ailleurs, la SFCoach organise son premier colloque national les 28 et 29/1/2005 à Paris ([colloque-sfcoach.com](http://colloque-sfcoach.com)). C'est l'occasion de faire le point sur les développements théoriques et pratiques du coaching.



## **Dominique Jaillon** **Sociologue - Socialyste**

8, rue Baulant 75012 Paris  
01 43 43 61 04 / 06 80 46 20 96  
[dominique.jaillon@wanadoo.fr](mailto:dominique.jaillon@wanadoo.fr)

Dominique Jaillon est sociologue-socialyste. Titulaire de la Société Française de Coaching et Maître de Conférences en psycho-sociologie à l'université de Clermont II.

Il est chercheur au Laboratoire de changement social (Université Paris 7/Denis Diderot) et intervenant dans le DESU " Conseil en ressources humaines : coaching " à l'université Paris 8.

En 1984, il a créé le Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles (CAPP), afin de réunir en réseau des sociologues, socialistes, psychologues et psychanalystes pour développer l'analyse des pratiques professionnelles et l'intervention socialiste.

Il mène des actions d'intervention, de conseil, de formation-action et de coaching dans le secteur sanitaire et social et en entreprise :

- ⇒ Accompagnement individuel ou d'équipe :coaching.
- ⇒ Accompagnement et conduite de projets
- ⇒ Audits participatifs et construction de projets
- ⇒ Construction et supervision d'équipes
- ⇒ Analyse des pratiques professionnelles
- ⇒ Traitement des situations de crise, gestion des conflits et action de médiation
- ⇒ Formation - action à l'analyse et à l'intervention sur les situations de travail (analyse de risque, analyse de situations d'accidents et de souffrance au travail).

### **Publications récentes**

- ◆ *Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité*, XIV<sup>e</sup> journées nationales d'étude de l'Institut Psychanalyse et management., " La qualité re-visitée ", 6-7 avril 2005, ESC Montpellier.
- ◆ *Réhumaniser la relation entre l'individu et l'entreprise par l'analyse institutionnelle des situations de travail*, Actes du Congrès Sciences de l'Homme et Sociétés, Paris, juin 2002.
- ◆ *Socialiste et management : dérangement et mise en mots du changement*, Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelle : une perspective psychanalytique et managériale, Revue Gestion 2000 n°3, 2002.
- ◆ *A l'articulation des tensions identitaires et des mutations organisationnelles : une intervention socialiste*, Actes Colloque I.P.M. " Conflits sociaux et conflits intra-psychiques ", Paris, HEC, juin 2000.
- ◆ *La fonction du Tiers dans les dispositifs socialistes d'analyse de situations d'accident du travail*, Actes du Colloque de I.P.M. " Dépendance et non-dépendance psychologique au sein des organisations ", Lyon, E.N.T.P.E., juin 1999.