

Le coaching socianalytique, une aire de jeu ?

Grolleau Jérôme

Coach & directeur d'études qualitatives

Introduction

Le coaching socianalytique est une approche fortement ancrée dans les sciences humaines. Elle combine trois références : l'analyse institutionnelle (R. Lourau), la psychanalyse existentielle de Sartre, la sociologie clinique (V. De Gaulejac). Développée et enseignée par Dominique Jaillon, cette conception de l'accompagnement de la personne en situation professionnelle repose sur trois principes.

- Le coaché y est considéré comme une *personne à part entière*, avec son histoire (ses figures parentales, ses valeurs, ses interdits, ses peurs, ses croyances etc...), dans son environnement social et économique.
- Le coach initie et entraîne le coaché à développer *ses capacités réflexives* : décrypter les différents systèmes dans lesquels il se trouve souvent "pris", identifier les déterminants, les enjeux et les potentialités d'action au cœur de sa situation professionnelle.
- Le développement de ses capacités réflexives met le coaché en position de pouvoir choisir « ce qui est bon pour lui », en conscience et en toute liberté : d'être ainsi le *sujet* de son histoire professionnelle et, à ce titre, de définir et mettre en oeuvre *son projet*.

La visée de cet article est celle d'une contribution théorique à cette approche socianalytique du coaching. Pour ce faire, nous avons pris l'option de mobiliser des notions qui ne font pas partie de son histoire. Elles viennent d'ailleurs et se sont imposées à nous, peu à peu, dans l'analyse des premiers accompagnements réalisés dans le cadre de la formation CAPP-Coaching. Notre démarche consistera donc à porter un regard sur le dispositif que la démarche socianalytique propose, à partir d'un autre corpus que celui dans lequel il a été forgé. Notre objectif : à partir de « cet autre corps », produire des effets d'éclairage, en dévoiler de nouvelles facettes.

Cet autre corpus théorique est une sorte d'attelage hétéroclite : deux psychanalystes, atypiques, D.W. Winnicott, D. Sibony, et un sociologue E. Belin. Des époques, des styles, des enjeux différents, mais le même intérêt porté à la notion de jeu, à l'intermédiaire, la même tendance à ne pas évacuer les objets concrets, le « faire », dans les processus à l'oeuvre au cœur de l'intermédiaire.

Nous poserons, dans un premier temps, et ce de manière un peu abrupte, les notions clefs de ces auteurs, puis nous explorerons, plus longuement, les éclairages qu'elles sont à même de produire sur le coaching de manière générale et plus spécifiquement sur le coaching socianalytique.

Les notions clefs

Une troisième aire, ni dans l'individu, ni au dehors. Winnicott s'est rendu célèbre par ces études sur les phénomènes transitionnels - le fameux objet transitionnel, le doudou, l'espace transitionnel entre la mère et l'enfant- mais, son apport majeur et le plus original sur le plan théorique est le concept d'aire intermédiaire. Celle-ci ne désigne ni le monde des phénomènes objectivement perçus, le dehors, ni celui des phénomènes de la vie intérieure, le dedans. Winnicott fait ainsi l'hypothèse d'un *troisième ordre de réalité* qui s'oppose à la réalité psychique interne, comme il s'oppose à la réalité extérieure, au monde existant dans lequel vit l'individu.

Une troisième aire, espace-frontière. Si ce « ni-ni » signale bien la difficulté à circonscrire cet ordre de la réalité, il désigne tout autant l'embarras que nous éprouvons à sortir d'une pensée structurée par la coupure intérieur/extérieur, sujet/objet,..., et que ces auteurs nous proposent de dépasser. En posant un autre espace, intermédiaire, ils nous invitent à considérer que *l'entre-deux* n'est pas réductible à une limite. Entre le dedans et le dehors, la réalité intérieure et la réalité extérieure, il n'y a pas un *simple trait* qui sépare et distingue. Cet entre-deux est *un être à part entière. La frontière est, elle-même, un territoire.* Dedans et dehors s'entrelacent, empiètent l'un sur l'autre, s'entremêlent. Entre ces deux bords, des flux circulent, des liens forment une texture à parcourir, un territoire à explorer.

Une aire de jeu. Cette aire n'est pas une instance intra-psychique au sens de Freud (moi, ça, sur-moi), elle *a lieu* dans les espaces concrets de la réalité, sa figure emblématique en est le jeu chez l'enfant (expérience culturelle, formative chez l'adulte). Une condition pour que cela aie lieu, une certaine *suspension du cours des choses*.

Le terme de jeu, inhérent à cette aire, n'est pas à entendre au sens de jeu avec des règles, mais en référence aux jeux que les enfants inventent quotidiennement. Ce jeu met tout d'abord du « jeu » entre les deux ordres de réalité. Comme on dit d'une porte ou d'une jointure qu'elle a du « jeu », il produit un *espacement*. Au sein de cet espace, des échanges s'opèrent : des éléments de la réalité extérieure s'articulent à des éléments de la réalité intérieure et vice versa, produisant de multiples manipulations (physique chez l'enfant, mais aussi mentale), combinaisons,...

Cette circulation entre les deux ordres de réalité donnent lieu à un travail de symbolisation et de créativité, entendue comme capacité à utiliser le monde extérieur en relation avec notre vie intérieure et de manière réciproque d'élaborer notre vie intérieure en relations fertiles avec les objets externes. C'est au moyen de ce *playing-créatif*, que ce jeu sans règles, permet d'inventer, d'instituer des "règles du jeu" : construction d'un dedans et d'un dehors et accès au principe de réalité, pour un enfant, changer de « jeu », pour un adulte, au sens de sortir du "jeu répétitif" dans lequel il est souvent pris.

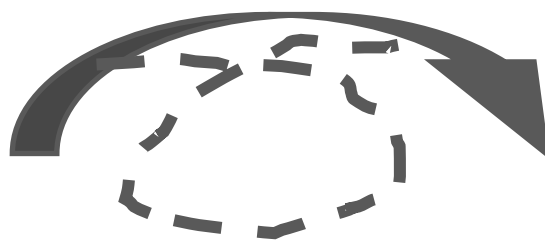
Une troisième aire : espace potentiel. Au cœur de ce jeu, que se trame-t-il ? Il s'agit de concilier l'ordre intérieur et l'ordre extérieur, une conciliation qui ne se réduise, ni à une pure adaptation, soumission à l'ordre extérieur, ni à une fuite, une échappée, dans l'univers intérieur.

Tout l'enjeu de l'aire potentielle, et que Winnicott met en lumière chez l'enfant, c'est que l'accession au principe de réalité n'implique pas un renoncement à tout ce qui fait la richesse de la vie intérieure. En instituant entre l'ordre de ce qui est, et l'ordre de ce qui n'est pas, l'ordre de ce qui pourrait être, il s'agit d'instaurer, un croire en du possible, un dépassement de l'antagonisme entre idéalisme et réalisme, une aptitude à prendre le risque d'oser désirer. Si, *tout* n'est pas possible, le monde offre néanmoins *du* possible.

Eclairage 1 : Le dispositif coaching

Avant d'aborder plus spécifiquement le coaching socio-analytique, examinons un instant, en quoi le dispositif coaching de base constitue un *terreau* favorable à l'émergence d'un espace potentiel, un *terreau* que le coaching socioanalytique, comme nous le verrons, transforme en véritable *terrain* de jeu.

Où se situe le coaching ? Ni sur le divan, lieu d'exploration de l'intériorité, ni au cœur de l'activité professionnelle, il est entre les deux, à *la frontière*. Comment se constitue-t-il comme lieu ? Notre hypothèse est que sa construction procède d'un *pliage*¹. Pour que quelque chose puisse avoir lieu, qu'un mouvement puisse s'enclencher, le coaching va construire un lieu spécifique, un *pli*, qui permet de manière paradoxale, de maintenir un contact et construire un écart.



UN PLI, dans le cours des choses.

Comme lorsque l'enfant joue dans la pièce où se tiennent ses parents, est absorbé dans son jeu, tout en captant des mots, des objets, l'espace coaching est en *écart* de la vie sociale, cette vie telle que son cours nous prend, dans sa continuité, ses enchaînements, ..., sans pour autant s'en détacher. Il jouxte le cours des choses, ne coupe ni ne se confond totalement avec.

Ni rupture, ni continuité, il lui reste *contigüe*, spatialement et temporellement. Le nombre de séances marque bien que le coaching ne décroche pas de la vie professionnelle du coaché. La fin est proche, programmée, à la différence de l'analyse. Le contenu des séances, la terminologie qui irrigue le discours coach (contrat, objectif, plan d'actions,...) maintient le coaching branché sur la situation professionnelle.

Pour autant, il s'en démarque. En ce lieu, les échanges se jouent autrement.

¹ Expression que nous empruntons à E. Belin.

En portant attention aux émotions, aux ressentis, aux mots utilisés, à l'histoire personnelle, en délaissant, le « tour à tour » de l'échange, la compassion, la recommandation,... cet espace rompt avec les règles des interactions de la vie courante. Ce n' est pas un lieu d'échanges symétriques, mais le *lieu du déploiement de la parole du coaché, en tant que personne et des élaborations* qu'elle rend possible.

Le dispositif coaching crée ainsi « artificiellement » un *environnement bienveillant qui semble se plier à la personne* et non l'inverse. Au sein du pli, non seulement le cours des choses suspend sa prise, mais c'est la personne qui en constitue le centre. C'est autour d'elle et à partir d'elle que le dispositif s'organise qu'elle peut laisser libre cours à ses pensées.

Quel est l'enjeu profond de *ce pli qui se plie à la personne* ? Notre hypothèse : produire un effet d'allègement du principe de réalité, de sa dureté. Cette levée est, selon nous, le *ressort initial* du coaching : une condition nécessaire à l'amorce d'un processus de transformation.

En effet, ce pliage non seulement renoue avec un environnement bienveillant, mais « réinitialise », un moment fondateur, décrit par Winnicott, moment où la mère en s'adaptant aux besoins de l'enfant, fait apparaître un objet réel (le sein), au moment même où le bébé l'hallucine. Ce lien entre ce que l'enfant a *créé*, et ce qu'en fait il n'a que *trouvé*, instaure quelque chose de tout à fait fondamental : il est possible d'attendre quelque chose du monde, donc de désirer, de croire en du possible.

Cette « levée » *du principe de réalité* est bien évidemment partielle et provisoire mais elle crée les conditions pour que s'engage un autre rapport à la réalité, un rapport qui ne signifie pas nécessairement sacrifice de sa réalité intérieure. Ce processus, sans nul doute commun à de nombreuses relations d'aide, prend dans le coaching une intensité toute particulière. Le coaching professionnel est explicitement porteur d'un imaginaire, d'une promesse, celle d'avoir des effets dans la réalité, sur un champ où le principe de réalité s'applique avec toute sa force.

Eclairage 2 : le dispositif socianalytique

Ce qui guide le coaching est bien ce *trait* qui met en rapport un individu et son environnement, une réalité intérieure et une réalité extérieure, en l'occurrence une situation professionnelle. Que vise-t-il ? Produire du changement, en ce point, *reconfigurer ce rapport*, et ce que l'on soit PNListe, ou Socianalyste.

"Dedans"
Réalité
intérieure
Individu



"Dehors"
Réalité extérieure
Environnement
professionnel

LA CIBLE

Toute la spécificité du dispositif socianalytique réside dans *le couplage* de deux outils qui visent à faire progressivement adopter à la personne coachée une posture réflexive de de coaché-analysant (D. Jaillon).

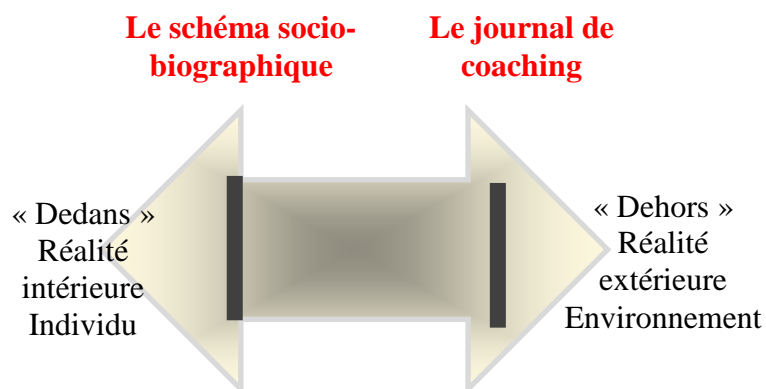
- La réalisation d'un schéma socio-biographique, sur lequel le coaché localise les événements significatifs de sa vie personnelle, professionnelle et éducative (figures d'autorité, moments de changement, crise, décision...).
- La production d'un journal de coaching, tenu au jour le jour, sur lequel le coaché y décrit les situations de travail dans lesquelles il est directement impliqué et qui le mettent en jeu, lui et son environnement de travail.

En séance, ces événements et ces situations font l'objet d'un travail d'exploration-verbalisation et de mises en connexion. Le coaché circule alors progressivement entre son histoire passée et présente afin de développer une vision à la fois diachronique et synchronique de son comportement « en situation » et ainsi d'être en mesure de construire son avenir.

Au regard des notions que nous avons avancées, les effets de ce couplage sont triples : il ouvre l'aire de jeu, l'active, et suscite un appel du sujet (un appel du "je").

A/ Ouverture de l'aire de jeu.

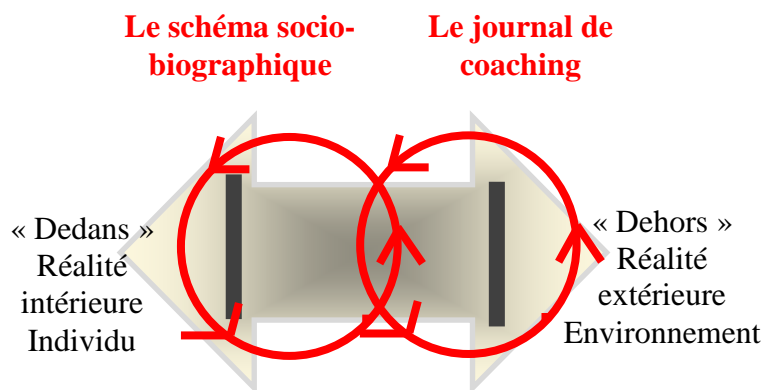
En couplant ces deux outils, le dispositif introduit du « jeu », un espacement. Agissant comme des leviers, l'un plus orienté vers le dehors, et l'autre plus orienté vers le dedans, ils "ouvrent" la situation. Au sein du pli, coach et coaché vont alors pouvoir suspendre la séparation stricte entre l'intérieur et l'extérieur, *déplier* cette frontière mentale entre le dedans et le dehors, comme un accordéon se déplie, et investir ce « territoire »



OUVRIR L'ESPACE FRONTIERE
« Au sein du pli, déplier »

B/ Activation-Dynamisation du jeu

Ce couplage, non seulement, étend, déploie, l'espace frontière,... mais pose le terrain de jeu, en tant que tel, et le dynamise. S'engage alors tout un travail de production de significations, de sens : deux boucles de réflexivité s'entrecroisent, produisant des effets surmultipliés.



Deux boucles de réflexivité constituent l'aire de jeu

En inscrivant la situation actuelle dans une *série potentiellement infinie d'autres situations*, en passant d'1 à n situation, le schéma socio-biographique étend les possibilités de jeu et permet notamment d'effectuer trois opérations fondamentales qui constituent autant de figures du playing-créatif.

- **Identifier des règles actuelles ou nouvelles.** Faire un lien, une similitude entre ce moment-là et tel autre (« j'y ai agi de la même façon »), c'est se mettre en position d'émettre l'hypothèse que « je » fonctionne selon cette modalité-là, que « je » suis (au sens de suivre), inconsciemment, une règle qui détermine ma conduite. Pour en prendre conscience, il faut identifier une régularité. Pour identifier une régularité, il faut plusieurs occurrences d'un phénomène.

Cette multiplicité de situations permet en outre de nourrir un « faire autrement ». Au travers des expériences du passé, il y a eu des situations où le coaché a développé d'autres modalités d'actions, où il a été tenté par tel cadre de référence. Ces expériences constituent autant de ressources (modèles, vécus,...) pour aborder autrement sa situation, construire et adopter de nouvelles règles.

- **Altérer les signes.** Manipuler les signes, les faire circuler dans les boucles, leur donnent non seulement de l'épaisseur mais les altèrent. Au gré du cheminement se rencontre une autre situation qui leur fait prendre une *autre tournure* ouvre un piste d'action, une hypothèse d'interprétation.

En circulant, ils reviennent "autres" : une angoisse tétanisante revient en « peur » plus propice à l'action, un terme structurant du discours du coaché change de sens et s'articule à tout un autre réseau signifiant, un récit de "désamour progressif du métier," laisse apparaître un autre "moteur" de l'histoire, "Puisqu'on a m'a exclu, je m'exclus."...

- **Produire des liens-séparations.** Quand un coaché fait un lien, qu'il soit causal, de similitude, entre deux situations,..., il effectue en même temps une *distinction*. Lier, c'est aussi séparer. Dès lors, comme l'enfant avec ses cubes construit et déconstruit une maison, le coaché *déconstruit et reconstruit* la situation. En identifiant des constituants de la situation profondément ancrés en lui, comme des fondations, il est en mesure d'envisager de s'en séparer, de les laisser, là, sur place, et de « reconstruire » la situation sans eux.

Cette opération est d'ailleurs souvent à l'oeuvre autour de la figure du « n+1 »². Objet de multiples projections, celles-ci saturent à tel point la vision du coaché qu'il n'est plus en mesure de décrypter sa situation professionnelle si ce n'est selon un registre autocentré et affectif « Que me veut-il ? ». C'est en identifiant ces liens, et en les "dés-intriquant" des enjeux professionnels qu'il peut alors ré-aborder sa situation sous un autre jour.

C/ L'appel du sujet

Non seulement, l'introduction du schéma socio-biographique densifie les conditions de possibilité d'un travail réflexif, mais, en plaçant le coaché au croisement des points de vue diachronique et synchronique, croisement *constitutif de l'être humain*, il prend, dès lors, une autre *portée*.

Une portée « existentielle ». Le coaching ne se réduit pas à la seule résolution du problème professionnel posé mais se « charge » progressivement en enjeu existentiel. Au travers de cette situation présente et de son « traitement », le coaché est convoqué en tant que sujet de cette histoire qui est la sienne. Il est appelé à faire un choix. Est-ce qu'il continue, le même jeu « répétitif », ou bien change-t-il de jeu ? Il est appelé à choisir, une voie plutôt qu'une autre. En un mot à poser un *acte qui l'engage*.

Une portée durable. Cet engagement est la condition pour que les effets du coaching soit durable, portent *plus loin*. Le changement du coaché par rapport à sa situation professionnelle n'est pas ici qu'un simple ajustement comportemental à la situation, mais un acte. Ce n'est pas une stricte adaptation qui est visée, mais plutôt une *adoption*. Au sens où ce changement ne signifie pas sacrifice de ce qu'il est en tant que personne - ce changement est adoptable - mais également, au sens où il « opte pour », fait un choix, se détermine,....

Une portée énergétique. Cela porte, transporte,...Il y a, via l'introduction de la perspective diachronique, un effet *secousse* générant une force de propulsion.

² S'il y a un objet qui raisonne du dehors au-dedans, c'est bien celui-ci. Ce qui d'ailleurs n'est pas sans rapport avec l'hypothèse de travail formulée par le GRAAM du lien entre la figure paternelle et le désir de travail (Gunichard R.).

Le travail réflexif engagé dévoile au coaché qu'il ne se réduit pas à ce qu'il croit être, il n'est pas que « ça »,...Il y a de l'altérité en lui, pas de clôture identitaire, c'est un *être en devenir*. Tout comme le social, l'environnement qui l'entourent ne sont pas achevés, sont eux-mêmes en devenir. Cet sentiment d'inachèvement peut angoisser, bloquer, mais c'est aussi, un appel d'air, un appel à en faire quelque chose, à transférer le manque ailleurs, le jouer autrement.

Enfin, en accordant une place aux figures parentales, le schéma socio-biographique pose la question de l'origine, du « d'où je viens ? », de la transmission. Bien que ces questions ne soient pas travaillées en tant que telles par le coaching, en les posant, elles "affleurent" à la pensée, réveillent des forces, celles de l'inconscient, de l'être qui vous traverse.

L'être humain est un être de sens. Activer le jeu de la symbolisation, renouveler les interprétations, se doter d'une mémoire *vive* qui enrichit le présent des réminiscences qu'il suscite, c'est produire un *afflux* de sens, de mots, de liens, de pistes qui rendent tout simplement plus vivant. C'est se donner la *force* de faire le pas, de tenter le passage.

Et ce point est capital ! Car explorer des possibles, comme il est dit dans les manuels de coaching, est une chose. *Faire* face à l'enjeu, franchir le pas, en est une autre. Et, pour engager ce faire, passer à l'acte, « *il faut se sentir suffisamment « vivant », « exister assez » pour pouvoir quelque chose* » (D. Sibony).

Conclusion

Au terme de ce cheminement, à la croisée de la notion d'espace potentiel et du coaching socianalytique, que retenir ? A nos yeux, trois règles "paradoxaes" qui nous semblent être au cœur du processus-coaching

1. Pour faire face à la réalité professionnelle, « lever » le principe de réalité. Cette levée résulte d'une opération de pliage. Il crée un lieu proche de la réalité professionnelle, mais un lieu qui, en son sein, remet de la continuité entre l'extérieur et l'intérieur, entre le désir et la réalité. Un lieu qui en semblant se plier au désir du coaché restaure, réinitialise la croyance en du possible.

En deçà donc des systèmes de croyance du coaché dont on parle généralement en coaching, il y a la croyance, en tant que telle. Pour reconfigurer le rapport à la réalité professionnelle, y déceler des opportunités, il est nécessaire de réactiver ce croire.

2. Le travail du coaché, c'est du jeu. Le coaching est un espace de jeu, c'est-à-dire une aire de production-créative de significations. Le jeu en passe par la manipulation mentale de matériaux potentiellement signifiant. Leur circulation, leur rencontre permettent tout un ensemble d'opérations que nous avons appelé : altération des signes, lien-séparations, identification-création de règles.

Ce jeu n'est pas un jeu avec des règles, c'est un dispositif de jeu qui repose in fine toujours sur le même principe, *l'entre-deux*. Pour jouer il faut mettre du jeu, déplier la frontière entre le dedans et le dehors, pour découvrir qu'il y a du dedans, dehors et réciproquement. Pour jouer, il faut croiser les points de vue diachronique et synchronique, dont on a vu à quel point il pouvait sur-dynamiser le jeu.

Entre deux espaces, entre deux temporalités, mais aussi entre deux acteurs d'une rencontre « altérante ». Une rencontre altérante, c'est certes renvoyer la balle au coaché, produire des effets "miroir", mais cela consiste aussi à effectuer des « retours » de balle qui déjouent son jeu, le font évoluer.

3. Produire du sens, c'est *produire de la force*. Ce n'est pas qu'un acte cognitif, un simple jeu formel signifiant. Produire du sens, de la capacité interprétative, c'est renforcer, nourrir, irriguer cet être de significations qu'est l'être humain.

Le jeu de symbolisation, en tant que tel, produit de la force, mais quand l'aire de jeu articule le diachronique et le synchronique, il *réveille* des forces. Ce réveil appelle le sujet à *faire* acte. Et le point crucial, c'est bien *le faire*. Non pas au sens de comment faire, d'ailleurs, souvent, les coachés savent très bien comment faire. Le problème, c'est "d'y aller", de produire une *bifurcation*, et faire du coaching un nouveau point de départ.

Alors, fort de cette énergie réactivée et d'une détermination retrouvée, le coaché met en oeuvre, peu à peu, dans sa réalité professionnelle, ce qu'il élabore en séances - d'autres manières d'agir, de penser, d'aborder sa situation. Un pied dedans, un pied dehors, il franchit le pas.

Bibliographie

BELIN Emmanuel, Une sociologie des espaces potentiels. Logique dispositifiv e et expérience ordinaire, De Boeck Université, 2002.

GUINCHARD Roland, Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail. Elsevier Masson, 2011.

JAILLON Dominique, Eléments pour un coaching socianalytique in “ 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, 2005.

JAILLON Dominique, Qu'est-ce qu'un praticien réflexif et congruent ? Document de formation. Groupe CAPP-Coaching 2011.

SIBONY Daniel, L'enjeu d'exister. Analyse des thérapies. Seuil 2007

SIBONY Daniel, Entre-deux. L'origine en partage. Seuil, 1991.

WINNICOTT D. W., Jeu et réalité. Gallimard, 1975.