

## Conférence de Maela PAUL

# L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique

Partager quelques instants de réflexion à ce qu'accompagner veut dire dans le champ professionnel est toujours d'actualité. Et pourtant, cela fait près de vingt ans qu'il constitue un véritable phénomène social. Vingt ans que l'accompagnement progresse dans le champ professionnel et s'y développe comme posture. Pourquoi et comment le terme accompagnement s'est-il imposé ? L'accompagnement s'impose-t-il aujourd'hui en raison de l'épuisement de procédés jugés inefficaces ? Est-il en rupture avec d'anciennes postures – ou bien a-t-il toujours été là sans qu'on le remarque ? Par quelles approches conceptuelles est-il soutenu aujourd'hui ?

### 1. Dimension anthropologique de l'accompagnement [1]

Sans doute y a-t-il eu accompagnement dès lors qu'un être humain a été en capacité de regarder un autre être humain avec un minimum de sollicitude, qu'il s'est donc rendu capable de moins de méfiance à l'égard d'un autre et que, baissant la garde, il a été capable de fonctionner sur un autre registre que celui de la survie « manger ou être mangé ». L'accompagnement, fondamentalement, commencerait comme capacité à se tenir en *présence* de l'autre, à « baisser la garde », et à développer une attitude de *sollicitude* comme « *attention* à la fois soucieuse et affectueuse » (puisque c'est ainsi que le dictionnaire la définit). L'accompagnement renvoie donc fondamentalement à une dimension anthropologique qualifiant un certain type de rapport entre êtres humains sur cette base : être présent en présence de l'autre, être attentif et soucieux de cet autre, et surtout : baisser la garde !

Par ailleurs, une première mise en ordre consiste à poser le terme *accompagnement* au regard des pratiques qui constituent sa « nébuleuse » : le *conseil* et ses variantes (*counselling*, *consultance*), le *parrainage*, le *mentorat*, le *tutorat* et le *monitorat*, et bien sûr le *coaching*. Toutes ces pratiques sont des formes d'accompagnement : si elles ont entre elles « un air de famille », c'est bien qu'elles émanent toutes d'un fond, celui de l'accompagnement.

L'*accompagnement* est finalement le terme le plus générique et le moins défini. En tant que fondement, il est relativement stable et il a probablement traversé l'histoire humaine sur les mêmes principes dont dépend aujourd'hui la définition de sa posture. Le terme *accompagnement* désigne donc le fond d'où émergent et se réactualisent périodiquement les différentes formes : *conseil*, *parrainage*, *mentorat*, *tutorat*,

*monitorat* et *coaching*. Ces différentes formes, contrairement au fond, ne peuvent être comprises qu'en tant que pratiques contextualisées.

Selon l'histoire, ces formes subissent donc des influences contextuelles. Par exemple, si aujourd'hui on valorise le « tenir conseil », on sait que certaines périodes lui ont préféré la conception du « donner conseil ». Or la posture du « donner conseil » ou celle du « tenir conseil » n'impliquent pas la même relation parce qu'ils n'impliquent pas la même conception, la même considération de la personne qu'on accompagne – et ne se réfèrent donc pas à la même posture. Comme ces formes sont à la fois redéfinies par leur actualisation mais toujours liées au fond dont elles émergent, la plupart se trouvent dotées d'une double tendance. Par exemple, le *tutorat* :

- En lien avec ses origines, il s'inscrit dans une tradition culturelle de transmission des pratiques et, avec elle, une idée de continuité.
- Mais, en lien avec les nouvelles logiques de professionnalisation, il se constitue comme forme d'anticipation des changements de pratiques.

Il en est de même du *coaching* qui assume une tension entre une pratique dite de « maïeutique socratique » et une démarche de problématisation purement pragmatique.

On peut donc dire que :

- 1) La vitalité trans-historique et transculturelle de l'accompagnement, comme patrimoine anthropologique courant entre les générations, tient à la réactualisation de ses formes.
- 2) Toutes les formes d'accompagnement, quels que soient les contextes, ont en commun d'être définies par une posture. C'est donc du côté de la posture qu'il faut chercher l'invariant de l'accompagnement, de la posture et de la relation qu'elle met en œuvre.

## **2. SOCRATE, la Maïeutique et les coachs [2]**

Pour explorer cette tension entre tradition et modernité, et voir ce qui en résulte pour la posture qui nous préoccupe, je propose d'engager la réflexion sur le rapport établi par les coachs avec Socrate et la maïeutique. En quoi Socrate le non maître fait-il figure de maître pour les coachs d'aujourd'hui ? Pour mener à bien cette réflexion, il a paru nécessaire de se doter de quelques principes. Le premier est emprunté à un sociologue [3] : lorsqu'une croyance nous paraît étrange, c'est presque par définition que nous n'en voyons pas les raisons. Le second est emprunté à un philosophe [4] : « Il ne faut pas prendre les gens pour des idiots ».

Pourquoi prendre tant de précautions ? C'est que l'on se trouve dans un contexte où le phénomène représenté par le coaching est fortement contesté – et bien que la chose soit

maintenant largement répandue, on ne s'épargne pas, dans certains milieux, de s'esclaffer sur ce rapport d'une filiation entre la maïeutique et le coaching. Derrière d'inévitables raccourcis, n'y a-t-il pas de vraies bonnes raisons poussant à rechercher un lien entre deux mondes que tout semble opposer ? Peut-on, si on s'y exerce, déceler un fil rouge unissant coaching et maïeutique au-delà des mondes auxquels ces pratiques appartiennent ?

## **1. Prendre acte de la référence des coachs à Socrate et à la maïeutique**

### ***La maïeutique comme modèle de questionnement***

On sait que le coach se donnant pour objectif « d'ouvrir autrui à ses champs de perception [5], met en œuvre un questionnement visant à « déranger » : il met la personne accompagnée en face de ses contradictions, de ses paradoxes, de ses croyances et autres idées « arrêtées ». Chaque initiateur de ce type de questionnement tend alors à reprendre à son compte non seulement la méthode de Socrate. La maïeutique s'en trouve définie comme technique consistant à poser des questions en mesure d'amener autrui à « faire les démarches mentales nécessaires à ébranler ses convictions irrationnelles et à construire des alternatives rationnelles » [6]. Mais peut-on pour autant élire « Socrate : précurseur du coaching ? » : « En quoi le coach du 21<sup>e</sup> siècle peut-il prétendre qu'une partie de sa pratique relève de Socrate ? » [7].

### ***Entre le coach entraîneur et le coach maïeuticien***

En fait, deux courants animent l'idée de coaching, probablement hérités des modes de management directif et participatif. Le premier est basé sur la sémantique même définissant le terme *coach* comme entraîneur. Ce courant est « basé sur le challenge, l'épreuve, la réussite » [8] et une certaine forme de directivité quand le second s'inscrit dans une démarche de réflexivité, soutenu par un accompagnement méthodique non directif. Comme la réalité est complexe, on se trouve à constater que la richesse d'un coaching tient en fait à cette tension entre l'atteinte de résultats – et le fait de faire vivre, à cette occasion, une expérience humaine marquante, concourant à un développement de la personne et à l'acquisition de compétences.

On se trouve donc à identifier une tension interne au champ du coaching : entre le coach *entraîneur* et le coach *maïeuticien*. Cette tension est suffisamment forte pour justifier, à l'intérieur même de la SFC, une remise en question des fondements de la pratique. Cette possible dissidence passerait sans doute pour un mouvement d'humeur si la revendication, au passage, ne remettait en question l'appellation angliciste elle-même au profit, d'une part, du terme générique « accompagnement » et en affichant, de l'autre, une recherche de fondements – puisqu'il s'agit ni plus ni moins d'abandonner le terme *coaching* pour penser et créer un « accompagnement fondamental » : « L'accompagnement fondamental est donc à situer dans la tradition maïeutique » [9].

### ***Entre pragmatisme et existentialisme***

Le coaching désigne ainsi une pratique bigarrée, articulant plusieurs approches liées à l'action professionnelle. Comme toute forme d'accompagnement, il pose que le principe

de base à toute action réside dans la liberté individuelle de juger. Cette démarche se traduit comme visée éthique : enclencher une responsabilisation individuelle. Pour opérer ce renversement du passif à l'actif, les praticiens incarnent alors cette position socratique consistant à aider à formuler des jugements corrects, à dialectiser les discours, en sortant des idées toute faites et du discours qui contribue à déresponsabiliser et à s'en remettre aux autres.

Le professionnel n'est ni dans l'écoute flottante de l'analyste ni dans l'empathie rogérianne mais se constitue comme partenaire de dialogue. Ce dialogue suppose, pour l'un *comme* pour l'autre, de *se* connaître, de *se* comprendre, de *se* questionner, autrement dit de développer une certaine lucidité sur soi-même en relation avec un autre. De là vient le fait qu'on souligne que « le *connais-toi toi-même* est toujours d'actualité » [10].

Finalement, le coaching est probablement le produit de deux grands courants théoriques de ces dernières années : théories du développement de la personne et théories de l'action humaine, au croisement des courants de la psychologie humaniste (développement de la personne) et des dynamiques de groupe (ressources humaines et gestion des compétences), du potentiel individuel et de l'enjeu d'organisations « apprenantes ».

Pour autant, c'est davantage à Socrate que les ouvrages ou les sites de coaching font référence. Le coach prétend relever de Socrate à partir d'une « similitude des méthodes [11], en se donnant pour référence l'ironie socratique comme moyen de « mettre l'interlocuteur face à ses contradictions » ; en s'identifiant comme « art d'accoucher les esprits », autrement dit comme maïeutique et comme principe dialectique c'est-à-dire art de raisonner en analysant la ou les réalités. Trop souvent il se contente de dire qu'il pratique la maïeutique puisqu'il utilise une technique de dialogue dont le principe est que le coach pose des questions au coaché afin qu'il accouche par lui-même de ses propres pensées et qu'il l'aide seulement à trouver par lui-même les solutions à ses problèmes. Le principe implicite serait de laisser le coaché construire l'analyse de sa situation. Le « je sais que je ne sais rien » et « c'est toi qui le diras » référant Socrate constituent les deux principes de cette maïeutique.

## **2. Socrate et la maïeutique**

Effectivement, dans le *Théétète* (trad. Robin), Socrate décrit sa méthode comme art d'accoucher au sens où, dit-il « chez moi il n'y a pas d'enfantement de savoir » mais seulement un art de « poser des questions aux autres et de ne rien produire moi-même » (150c-d). C'est dans le *Théétète* (trad. Robin) que Socrate compare son art à celui de sa propre mère, sage-femme, et se définit comme accoucheur d'âmes. La maïeutique caractérise la méthode par laquelle, à la faveur d'un dialogue questionnant, il fait « naître » la vérité. Toute la vertu de la maïeutique repose sur ce principe que la vérité

qui était cachée apparaît au détour d'un échange. On sait par ailleurs que, dans le *Ménon*, la maïeutique est associée à la réminiscence car si la connaissance est en soi, elle a cependant besoin d'être réveillée et organisée [12]. Retrouver ce *déjà là* qui atteste pour Socrate de l'existence de l'âme et de son immortalité, ne s'effectue qu'au travers de la relation avec un maître pourvu d'une bonne méthode. Ainsi les dialogues de Platon contiennent-ils une ontologie implicite, le cheminement de l'âme vers la Vérité, l'élévation du Sensible vers l'Intelligible, cette « véritable *odyssée* de l'âme » qu'est la « venue à l'être » (*Philèbe* 26d9) [13].

Le dialogue émane apparemment bien d'une relation d'un homme avec un autre et il n'y a pas d'enseignement qui vienne s'interposer.

### **3. Pour autant, peut-on prétendre aujourd'hui pratiquer la maïeutique telle que Socrate ?**

On ne pourra pas, dans un premier temps, ne pas identifier spontanément un « air de famille » entre la maïeutique et une certaine pratique du coaching dont la ressource première est effectivement le dialogue. Mais peut-on s'en tenir là et invoquer aussi simplement la persistance d'une « tradition maïeutique » ? A l'inverse, même en la déclarant suspecte, peut-on l'écarter sans discernement ?

On pointera plusieurs arguments d'ordre épistémologique montrant la tentation de reconnaître la maïeutique socratique dans la pratique de coaching comme hasardeuse.

#### ***Rupture épistémologique***

Le coaching en effet rompt avec la tradition socratique d'un point de vue épistémologique. On ne se trouve plus aujourd'hui dans une épistémologie de la recherche de la vérité. Il ne s'agit plus de rechercher « La Vérité » au sens de ce qui fait universellement vérité pour tous. Ce qui importe est de s'interroger sur les contextes dans lesquels sont tenus pour vrais les problèmes que l'on y expose. Le travail dialogique ne s'effectue pas au niveau d'une vérité initiale, logique, ontologique ou transcendante mais à celui de la réalité. La vérité au sens socratique est conçue comme dévoilement d'un *déjà-là* quand la réalité a acquis son statut de construction relative et contingente, nécessairement provisoire.

D'un côté, ce qui initie le mouvement est l'accès au Monde Intelligible et à l'Universel. De l'autre, dans les épistémologies constructivistes, valider ne signifie pas garantir que ce que l'on dit est vrai (ce qui dans ce cadre n'a pas de sens) mais légitimer la pertinence de l'énoncé dans son contexte. On se trouve dans un registre post-moderne de la connaissance, s'appuyant notamment sur la contextualisation, la globalité, la multidimensionnalité et la complexité. Les coachs travaillent donc dans un contexte dans lequel les règles de fonctionnement ont changé. C'est la capacité à s'orienter à partir du résultat souhaité et non d'un *déjà-là* qui mobilise l'adaptation aux changements.

La vérité à laquelle accède l'individu a donc changé de nature. On est passé d'une « vérité-ressemblance » – conçue depuis Platon dans la correspondance avec la réalité,

dans une dialectique de la copie et de son modèle, de l'authentique et de l'image – à une « vérité-cohérence » cherchant à vérifier l'accord des idées entre elles – à une « vérité – efficacité », reliée à un individu, à un moment donné et à un contexte particulier : est vrai « ce qui fonctionne » et permet à cet individu de se mouvoir au sein d'une réalité, de réussir une action, produire des résultats attendus et évaluables.

### ***Du discours affirmatif à l'interrogatif : l'enjeu problématologique***

Pour Socrate, le questionnement n'est pas recherché pour lui-même. La question n'a de valeur que pour l'homme qui cherche à connaître et en tant qu'il est dans l'ignorance du vrai savoir. Renverser le discours affirmatif en usant de l'interrogatif ne change rien s'il s'agit toujours d'obtenir des réponses. Il y a donc lieu de distinguer, comme le souligne Fabre [14], « un art des questions (ou compréhension) qui est de savoir poser et construire des problèmes » parallèlement à un « art des réponses (ou explication) qui consiste à résoudre ces mêmes problèmes ». Dit autrement, il y a un savoir questionner pour obtenir des réponses et un savoir questionner pour produire des questions. Et c'est bien cet enjeu, absent de la maïeutique socratique, qui diffère avec les pratiques actuelles. Il s'agit bien aujourd'hui dans un dialogue, autrement dit « une parole partagée », de faire l'expérience de sa propre créativité et, ce faisant, de se ressourcer dans ses propres processus : il y a bien ici primat du processus sur le contenu.

### **La connaissance de soi : du « penser ce que l'on pense » à « sentir ce que l'on sent »**

Mais les oppositions entre la pratique socratique et les objectifs actuels ne s'arrêtent pas là. Si Socrate n'énonce aucun enseignement, il pose une affirmation : la vie authentique exige d'être « consonant avec soi-même » [15]. Mais la connaissance de soi n'est pas encore subjectivité et il faudra attendre Hegel (1807) pour souligner que la conscience est désirante et se cherche dans une confrontation avec l'autre. Dans le monde grec, la personne n'est pas pensée comme un individu autonome mais comme faisant partie d'un tout quand la connaissance de soi se réfère aujourd'hui à un individu psychologique [16]. Le *connais-toi* socratique ne concerne pas le sujet au sens moderne du terme mais l'âme. Connaître est se ressouvenir non d'événements personnels mais de vérités éternelles.

Penser aujourd'hui ne se conçoit guère sans l'articulation de deux types de savoir, un savoir venant des mots et images mentales et un savoir venant des choses et de l'impact immédiat qu'elles ont sur nous : l'effort pour « penser ce que je pense » se double de l'effort pour « sentir ce que je sens » [17]. Bref, toujours est-il qu'aujourd'hui *raisonner* et *résonner*, même conditionnés, sont conçus comme liés. C'est ce potentiel de sensibilité est absent chez Socrate.

Le savoir n'est plus universel mais culturel. Comme interprétation culturelle, historique et sociale, il ne peut naître que de l'échange. C'est sur cette conception de significations co-générées que le praticien s'engage dans le dialogue. L'individu est vu comme acteur en quête d'adaptation à la culture – et non en quête d'une transcendance. Le narratif devient alors un moyen de « penser notre propre pensée », de structurer notre vécu et le comprendre [18].

Enfin, si Socrate tranche sur les Sophistes, c'est qu'il est en relation par son *daimon* au divin. Mais avec quoi s'agit-il aujourd'hui d'établir le contact ? La seule façon d'être efficace est de rester « en conversation » avec la situation en engageant ce que Schön [19] appelle une « discussion avec la situation ».

## CONCLUSION

Il est vrai que l'on peut donc relever quelques traits communs entre la maïeutique et la pratique du coaching. Par exemple :

- le recours au questionnement,
- l'élaboration du problème et la découverte des réponses par le coaché,
- le fait que le coaching, comme toute pratique d'accompagnement, n'enseigne rien,
- et, élément fondateur de tout accompagnement, le principe selon lequel la personne accompagnée dispose d'un potentiel (à dynamiser), de ressources (pour lesquelles la principale difficulté est d'en trouver le chemin d'accès), de compétences (à activer),
- que toute relation d'accompagnement est fondamentalement apprentissage.

Ces principes « tiennent », même exportés dans un contexte constructiviste qui, par ailleurs, conjugue réflexivité et problématisation, reconnaissance, construction identitaire et pouvoir d'agir... tous concepts qui ont un fondement philosophique traditionnel.

Mais n'y a-t-il pas là l'opposition de deux mondes : monde de la sagesse, lié à la tradition, et monde de la réussite et de la performance, figure de la modernité ? Toute pratique, pour être dialoguante, n'en est pas pour autant socratique. Faut-il en conclure que toute référence à Socrate en la matière est confusion ? N'y a-t-il pas lieu, après avoir dressé toutes oppositions, à repérer l'indice d'une persistance à travers les mondes ?

Il semble pourtant que ce qui persiste, entre autres à travers les pratiques actuelles d'accompagnement, est une conviction : il y a bien « quelque chose » à aller chercher « au fond » de la personne, comme le présumait Socrate. Ce qui se cherche en soi par le détour d'un autre, par le détour d'un dialogue questionnant, et que les dialogues platoniciens ne restituent pourtant pas, n'est pas de l'ordre du contenu mais d'un dynamisme. Car ce qu'il reste quand on a dressé toutes les oppositions par lesquelles deux mondes tentent de s'exclure, n'est ni du côté du questionneur ni du questionné, mais à proprement parler du questionnement lui-même. Ce qui subsiste est la vitalité de ce dynamisme, de ce « moteur de recherche » que constitue le questionnement, comme principe humanisant.

Sans doute peut-on se risquer à concevoir que cette persistance du questionnement en l'homme lui sert de principe vital pour penser et expérimenter qu'il est possible de

renverser un *rapport* et de le retourner en *lien* – et que cela a à voir avec l'attention, l'art de retourner l'étrangeté-à-l'autre en connaissance-de-l'autre, l'aliénation en émancipation.

C'est qu'un fond est resté le même. S'il y a discontinuité dans le regard porté sur l'usage culturel de la pratique du dialogue, il n'y a pas de discontinuité dans le soubassement. La vitalité du questionnement persiste et signe l'humain.

- 
- [1] Pour une réflexion plus large sur le sujet, voir : PAUL, Maela (2004), *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan
- [2] Ce sujet a été traité plus amplement dans un ouvrage récent auquel nous convions les lecteurs de se référer : *Coaching et maïeutique socratique*, in : *Figures de la Magistralité*, coord. Billouet (P), Paris : L'Harmattan
- [3] Boudon, Raymond (1990), *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Seuil
- [4] De Certeau, Michel (1990), *L'invention du quotidien, 1. Arts de Faire*, Paris, Seuil
- [5] Sax, Françoise (International Coach Fédération), « Socrate : précurseur du coaching ? », [www.hrm.net](http://www.hrm.net)
- [6] Azoulaï, Guy, *Revue Internationale des Médecines non conventionnelles*
- [7] Sax Françoise [www.hrm.net](http://www.hrm.net)
- [8] Jaillon, Dominique (2006), Président de la SFC, *Net Revue de Presse 4T 2006*
- [9] Bruner, Roland (2007), *L'accompagnement fondamental : De la maïeutique à la psychanalyse du manager* », *Fil d'Ariane* numéro 1, décembre 2007
- [10] *Le coaching, Actualité de la Formation Permanente*, n°178, Centre INFFO, p.51, 2002
- [11] Sax Françoise [www.hrm.net](http://www.hrm.net)
- [12] Droz, Geneviève (1992), *Les mythes platoniciens*, Paris, Seuil
- [13] Mattei, Jean-François (1996), *Platon et le miroir du mythe*, Paris, PUF
- [14] FABRE, Michel (2009), *Philosophies du problème et pédagogie de la connaissance*, Paris, Vrin
- [15] Platon *Gorgias* 482bc
- [16] VERNANT, Jean-Pierre (1999), *L'univers, les dieux, les hommes*, Paris, Seuil
- [17] Saint Girons, Baldine (2008), *L'acte esthétique*, Paris, Klincksieck, p.63
- [18] Bruner, Jérôme (1995), *Car la culture donne forme à l'esprit, De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Eshel, Paris
- [19] SCHON, Donald (1993), *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Éditions Logiques