

# **Principes et pratique du coaching éthique**

**Table des matières**

Resumé.....	5
I - Etat des lieux: paysage(s) du coaching éthique.....	7
1 - Etat des lieux et pratiques normatives.....	8
2 - La fin du monde calculable - un changement de paradigme.....	9
3 - Les lignes bougent : le paradigme de l'agilité.....	10
4 - ...mais le fond commun, le paysage reste impensé.....	10
5 - Alors remettre l'éthique au coeur de la pratique?.....	11
II - La visée : déployer les pôles du coaching éthique.....	14
1 - ...Bon pour moi: la réalisation de soi.....	15
2 - Et pour autrui : le collectif.....	16
3 - Dans une institution juste.....	17
III - L'écosystème: l'imaginaire social.....	19
1 - Etre auprès de...l'emouvance des choses.....	20
2 - Etre humain, c'est "habiter".....	23
3 - Le sens du sens.....	27
4 - Alors quelles perspectives?.....	28
IV - Héritages et influences.....	31
1 - Les inspireurs.....	32
1.1 - prise de vue.....	32
1.2 - La subversion du monde : l'imaginaire.....	33
1.3 - Voir les choses telles qu'elles sont.....	38
1.3.1 - L'apparaître du monde: la phénoménologie.....	38
1.3.2 - Husserl: la conscience intentionnelle.....	39
1.3.3 - Heidegger : l'avoir à être.....	40
1.3.4 - Henri Maldiney: "l'impossible" créateur.....	41
1.3.5 - Nishida : penser le "lieu".....	44
1.4 - Autrui par qui le scandale arrive.....	47
1.4.1 - Prise de vue.....	47
1.4.2 - Autrui chez Levinas.....	49
1.4.3 - Kimura Bin: l'entre lien.....	49
2 - Les expérimentateurs.....	50
2.1 - Prise de vue.....	50
2.2 - La psychiatrie institutionnelle.....	51
2.3 - La clinique de l'activité.....	53
3 - Et alors? et alors?.....	55
V - Initier une démarche vertueuses - les principes.....	57
1 - Prise de vue.....	58
2 - L'esprit : bâtir pour habiter.....	58
3 - L'enjeu: "apprendre ce qui ne s'apprend pas".....	60
4 - Une finalité: l'organisation comme totalité vivante.....	61

## Principes et pratique du coaching éthique

5 - Un principe: la réappropriation des dispositifs.....	62
6 - Une double démarche pragmatique.....	63
6.1 - prise de vue.....	63
6.2 - Mobiliser les acteurs: différents niveaux.....	63
6.2.1 - La stratégie de mobilisation.....	64
6.2.2 - L'instance pulsionnelle.....	65
6.2.3 - L'instance individuelle.....	65
6.2.4 - L'instance groupale.....	66
6.2.5 - Instance organisationnelle ou structurelle.....	66
6.2.6 - L'instance institutionnelle.....	67
6.2.7 - L'instance social historique.....	68
6.2.8 - L'instance mythique.....	68
7 - Mobiliser les acteurs: une temporalité.....	69
7.1 - Position de la question.....	69
7.2 - Un déploiement dans le temps.....	69
Vi - Avec des dispositifs et des outils adéquats.....	72
1 - Prise de vue.....	73
2 - De quelques dispositifs de base.....	74
2.1 - Le dialogue.....	74
2.2 - La disputatio.....	75
2.3 - Le palimpseste : les traces.....	80
2.4 - La polyphonie : un horizon.....	80
2.5 - De la partie au tout.....	81
3 - Mobiliser tous les étayages : les médiations.....	81
3.1 - Qu'est ce qu'une médiation.....	82
3.2 - Médiations du corps vivant.....	83
3.3 - Médiations analysantes.....	84
3.4 - Médiations artistiques.....	86
3.5 - Médiation équine.....	87
4 - Redonner la parole à la parole.....	92
Vii - De la pratique à la praxis: le cercle herméneutique.....	94
1 - prise de vue.....	95
2 - Histoire d'une intervention mouvementée.....	95
3 - Des outils à s'approprier.....	102
3.1 - Un exemple de séminaire "polyphonique".....	102
3.2 - Quelques gammes pour des mélodies.....	108
Viii - Comment jouer avec tout ça?.....	131
.....	132
Ix - Annexes.....	134
1 - De quelques concepts.....	135
1.1 - Neant et éveil à soi.....	135
1.2 - Qu'est ce que la rencontre.....	135
1.3 - La pensée scénique: approche des groupes.....	137

# Principes et pratique du coaching éthique

2 - Divers.....	139
2.1 - Bibliographie.....	139

## Resumé

La "valeur travail" est en crise, nous serine-t-on dans les arcanes gouvernementaux et les médias sans même voir que le problème est dans la question même. Car, enfin, comment évalue-t-on la valeur du travail sinon sur un marché (n'est-ce pas Hayek?), le marché du travail, c'est-à-dire comme marchandise échangeable dans une bourse de toutes les spéculations dont la dernière en date est l'uberisation tendancielle ?

Dans mes précédents ouvrages, j'ai introduit et enrichi petit à petit la notion de coaching éthique.

Qu'il soit bien clair que ce n'est pas un concept, sinon il serait saturé, c'est-à-dire clos sur lui-même et donc certainement pas "éthique", ni une quelconque injonction moralisatrice, mais une forme exigeante d'être au monde.

Il faut entendre ici l'éthique à partir de 3 sources :

1- L'étymologie qui renvoie au mot grec *Éthos*, habitat, là où le vivant prend ses habitudes : il s'agit d'habiter le monde en humain, c'est-à-dire se tenir ouvert, dans une forme d'écoute radicale à ce qui advient, sans enjeu. Hölderlin nous dit "l'homme habite le monde en poète". Je reviendrai sur ce qu'est la poésie, non pas une versification, mais une parole qui "s'intone" au rythme du monde.

2- La source aristotélicienne : vivre une vie éthique, c'est prendre en compte la finitude pour faire de sa vie une œuvre.

3- Enfin, la "visée éthique" telle que la propose Paul Ricoeur "ce qui est bon pour moi et pour autrui dans une institution juste", qui introduit 3 pôles : moi, autrui, l'institution sur un fond, le milieu social-historique.

Il ne s'agit donc plus, dans un accompagnement, d'aider à mettre en place des processus d'ajustement pour que les collaborateurs deviennent en capacité de s'adapter aux objectifs de l'entreprise (hétéronomie), mais de mettre les organisations en situation d'entendre leur vocation la plus profonde (raison d'être) telle qu'elle émerge de la communauté d'hommes désirant qui la constituent (autonomie) au sein d'un milieu qui à la fois l'appelle et le contraint.

C'est donc toute la question du travail qui se trouve réinterrogée. Il ne s'agit même plus de la question d'un "aménagement", comme la culture

managériale nous le propose sans voir là justement le symptôme définitif de la marchandisation du travail, mais d'une conversion du regard sur le travail lui-même qui ne peut se fonder que sur l'autonomie (co-construction des règles), c'est-à-dire un processus qui rend chacun acteur de son destin.

Comme l'avaient bien compris, entre autres, Marx et Simone Weil, le travail devient à la fois vecteur de réalisation de soi par l'attention à son objet, de socialisation par les processus de collaboration que les contraintes imposent, de création par les défis rencontrés, de spiritualité par un rapport respectueux à la nature et aux ressources.

Comment peut-on réinventer le coaching pour qu'il prenne en compte concrètement la réalité de la vie des organisations ? C'est le sujet de ce livre. Quels sont les moteurs des processus d'aliénation et d'oppression ? Agamben, après Foucault, les identifie sous le terme de « dispositif », désignant des machines contre-instituantes qui tendent à maintenir l'ordre établi en refusant de questionner les imaginaires qui le soutiennent. Les processus de coaching peuvent, au minimum, se montrer complaisants, sinon complices de ces dispositifs.

Ces « dispositifs » sont les courroies de transmission de ces processus, avec leurs effets de subjectivation (le fond qui fait sens et sur lequel se joue le drame ou la comédie de l'organisation). Ils doivent être réinterrogés, subvertis, et « profanés » (rendus profanes) dans le langage d'Agamben, pour éviter que l'institué ne se calcifie en algébrose (selon le beau mot du regretté jésuite anthropologue Marcel Jousse) au seul profit d'un pouvoir managérial hétéronome.

Il ne s'agit pas tant de réinventer l'eau chaude que de dévoiler les effets d'aliénation et de restituer la maîtrise aux acteurs eux-mêmes. Ce qu'il convient de clarifier dans ce travail, c'est le « quoi ? » et le « comment ? », c'est-à-dire la démarche à mettre en œuvre pour mobiliser d'abord localement, puis par approximations successives, tous les niveaux de l'organisation.

Pour subvertir l'institué dans le cadre de règles coconstruites en laissant une place à une conflictualité positive, l'auto-nomie, il est crucial de prendre en compte l'interaction incessante du milieu, la dimension sociale historique et des acteurs. Telle est la finalité du coaching éthique. Il s'agit ici de déployer les modalités pratiques pour y parvenir.