



Coachs, consultants, décideurs

LA DESTRUCTION DE L'HUMAIN PANSER OU REPENSER LE COACHING

Lucien LEMAIRE



éditions
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

Préface de Patrick COLIN



LA DESTRUCTION DE L'HUMAIN : PANSER OU REPENSER LE COACHING



Lucien LEMAIRE. Coach, consultant en conduite du changement et management de projet, formateur et superviseur. Créateur et ancien responsable pédagogique du DESU coaching et métiers du changement (université Aix-Marseille), 25 années d'expérience dans le management et l'accompagnement de grands projets technologiques. DEA mathématiques, DEA psychologie, MBA, moniteur d'aïkido (BEES).

*« La peinture doit lutter pour repousser ce monde qui ne peut qu'assassiner l'invisible. »
(Charles Juliet, 2020)*

Le coaching aussi...

L'impérialisme de la gestion étend son emprise sur le monde. La vérité, même celle de la calculabilité généralisée, ne fait plus sens, elle s'invente autant que de besoin : c'est l'ère des vérités alternatives.

Lorsque tous les repères se brouillent, lorsque seuls, le profit, la croissance, le pouvoir font sens, comment ne pas s'interroger sur les finalités du coaching dans les entreprises ? Le grand déni de l'accompagnement réside dans l'occultation du fond sur lequel il se déroule : fond idéologique, fond social historique, fond psychologique.

Ce fond « oublié » s'appelle « le collectif ». C'est lui qu'il s'agit de penser comme une dynamique permanente des désirs et des engagements au sein d'une organisation elle-même prise dans son propre fond.

Comment sortir du coaching « performatif » dont l'objectif est d'amener un collaborateur à réaliser, de fait, le désir de sa direction, pour accéder à un coaching « éthique », au sens d'Aristote, celui d'aider la personne à dévoiler cette part de liberté qui l'ouvre à l'impossible, au radicalement autre, au plaisir de l'inattendu.

Dans ce livre je n'ai d'autre ambition que d'ouvrir le lecteur à des pistes de réflexion en interrogeant ce que « avoir à être humain », ce que rencontrer, ce que travailler veulent dire : comprendre n'est pas un acte intellectuel mais une conversion du regard qui libère la véritable efficacité.

25€

ISBN : 978-2-37687-417-1



9 782376 874171

éditions
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ
www.editions-ems.fr

Préface

*« La clameur en tous sens déverse sa parole de ronces,
envahissant jardins et demeures. La vie s'ensauvage et exulte
foulant au pied les parterres ordonnés.
Tu dis : "Que les humains périssent si de leurs yeux ils ne voient
plus, si la parole à eux donnée n'est plus
qu'un panier vide de fruits.
Pour qui se lèvera l'aube aux mille visages ?"
Tu dis encore : "Y a-t-il aujourd'hui un homme, marchant tête
nue sous un soleil d'ivoire, qui sache et sente ce que lui dit le
vent dans le bruissement des feuilles des chênes".
Non, ils sont peu à parcourir les chemins de pierres dressées et
y entendre encore les pas lourds et fatigués de ceux qui se sont
tus, ils sont peu à veiller sur la parole silencieuse que la neige
elle aussi garde dans la danse légère des flocons, ils sont peu à
attendre sans faillir l'inattendu. »
(Patrick Colin)*

Parfois on dit oui, comme cela, sans trop réfléchir, par amitié sans doute, et aussi, parce que concernant l'auteur, il y a déjà un *a priori* favorable, comme quoi, dans cette communauté d'idées dans laquelle nous nous connaissons, je ne pourrai que me retrouver en terrain connu dans son écrit.

Je ne suis pas pourtant coach mais Gestalt-thérapeute et avant de connaître Lucien Lemaire je nourrissais envers ceux-ci là aussi un *a priori* mais cette fois plutôt défavorable. Il faut dire déjà ici que la distinction que fait l'auteur entre coaching performatif et coaching éthique m'éclaire sur mon *a priori*, je ne connaissais que les premiers ! Les raisons de cet *a priori* défavorable sont nombreuses et rejoignent celles décrites par Lucien Lemaire dans l'ouvrage : manque de fondements dans le discours (pourquoi je dis cela et pas autre chose), accointances idéologiques non assumées et souvent non conscientes avec le monde capitalo-libéral et les valeurs

qui le sous-tendent, notamment la conception de l'humain et du monde (c'est le même), c'est-à-dire un monde prisonnier du présent où l'homme est devenu un quelque chose, consommateur, producteur, « pro » en tout genre, étant interchangeable, ressource humaine et j'en passe. Le livre de Lucien Lemaire en développe abondamment tous les aspects. Cela me rappelle une phrase qu'aurait prononcée Heidegger à la fin de la guerre dans laquelle il se réjouissait lui aussi de la fin de ce désastre mais disait aussi que les gens ne se rendaient pas compte que ce n'était pas la fin mais que le début d'une autre histoire de l'humanité, une histoire de gestion et de calcul, une histoire de marchandises à vendre où les hommes seront aussi des marchandises, une histoire où le monde à l'image des mathématiques, deviendrait calculable et prévisible à souhait et où l'enchantement des jours et la poésie de la vie ne pourront plus survivre que dans les coins reculés des montagnes. Il y a certes une différence entre gérer au mieux des trains pour envoyer des gens à la mort dans des camps (cf. le procès Eichmann) et licencier quelques milliers de personnes pour augmenter la rentabilité d'une entreprise, mais sur le fond le processus de pensée est similaire.

Donc, en tant que Gestalt-thérapeute je ne peux que souscrire à la première partie de l'ouvrage concernant la posture du coach qui est en tout point la même que celle d'un Gestalt-thérapeute. Ce n'est sans doute pas un hasard puisque ma rencontre avec l'auteur eut lieu sous les auspices de Henri Maldiney, à l'abbaye de Royaumont à ce fameux colloque que Lucien Lemaire relate dans le livre où Henri Maldiney et François Cheng nous avaient émerveillés. La présence de Maldiney se fait d'ailleurs sentir tout au long de l'ouvrage comme une référence majeure permettant de penser « l'homme et la folie » comme l'indique le titre d'un de ses ouvrages les plus connus.

Oui le thérapeute ou le coach ne trouve sa créativité que dans le vide de lui-même quand il se laisse intoner par la situation présente, qu'il est bien question de tenir l'époché, c'est-à-dire cette suspension du jugement qui permet justement de sortir du régime exclusif des représentations, pour aller à la chose même comme disait Husserl, la chose même étant ce

qui se montre là, ce qui se donne, ce dont il est vraiment question dans la rencontre entre deux existants, Cézanne appelait cela le motif, non pas juste ce qui est présent là sous les yeux, mais ce qui se montre à travers cela, c'est-à-dire la présence, peindre la présence de ce qui est là, la présence de la sainte Victoire par exemple, voilà le motif, voilà ce qui se donne là et avec quoi nous avons à faire. Une phrase de Cézanne, toujours lui, résume à elle seule tout : « *Le paysage se pense à travers moi, je suis sa conscience* ».

La différence entre un coach et un psychothérapeute ne relèverait-elle alors que de l'objet sur lequel porte leur efficacité ? D'un côté les hommes et leurs souffrances avec tout le domaine de la psychopathologie, de l'autre le monde du travail et de l'entreprise, le monde social ? Un coach éthique doit-il être aussi un psychothérapeute ?

L'intérêt de ce livre, à l'image de la culture encyclopédique de Lucien Lemaire, est de bien montrer qu'il n'y a pas de domaine clos sur lui-même et que comme en médecine où une intervention sur un organe du corps interagit avec l'organisme en entier (même si la médecine a longtemps voulu l'ignorer). Intervenir dans une entreprise, c'est intervenir avec des personnes et donc avec leurs problèmes, leurs souffrances ; leurs attentes concrètes et imaginaires, c'est intervenir sur le sociopolitique, comment une société, une communauté se pense et pour quelle fin ? C'est intervenir aussi au niveau philosophique, car au bout du compte ce sont les conceptions que nous avons de ce qu'est l'homme, de ce qu'est le monde qui gouvernent nos choix et nos décisions. Comme le disait Schopenhauer dans son traité sur le libre arbitre, oui être libre c'est pouvoir aller où l'on veut, mais sommes-nous libres de vouloir aller là ou là-bas ? N'y sommes-nous pas déterminés par notre culture, nos désirs peu ou pas conscients, etc. Comme je le dis toujours aux étudiants que je rencontre dans le cadre de mon rôle de formateur, que vous connaissiez Aristote ou pas, même si vous pensez qu'il s'agit d'une marque de lessive grecque, vous pensez comme lui tant sa pensée *via* sa reprise thomiste a influencé notre manière de concevoir le monde et l'homme. Pensée et logique sont pour vous le même, la pensée se veut

logique comme les mathématiques, alors qu'elle n'est qu'une manière possible de penser, la non-contradiction, le tiers exclu, tous ces concepts aristotéliens sont passés dans l'évidence de notre conception du monde alors qu'ils n'en sont qu'une possibilité.

Donc un bon coach n'est pas un coach mort mais une personne à la fois philosophe, psychanalyste, sociologue, pédagogue, artiste et lecteur assidu de la pensée chinoise et japonaise et qui rêve parfois d'être un papillon du nom de Tchouang-tseu. N'y a-t-il pas meilleur programme, meilleure ambition que devenir « *ariston* », mot grec qui a donné en français le mot aristocrate. Mais que l'on ne se méprenne pas, Lucien Lemaire nous parle dans son livre de la démocratie grecque, comme un modèle possible et là-dessus je ne peux qu'être en accord, je rajouterais que cette démocratie était une démocratie aristocratique, pas dans le sens d'une noblesse de sang telle que celle que nous avons connue autrefois dans nos contrées, non une aristocratie dans le sens d'être gouvernée par les meilleurs et dont la finalité était de pouvoir amener le plus grand nombre vers cette réalisation de soi-même. Qui veut pouvoir diriger la cité doit pouvoir se diriger soi-même et cela demande travail et maturation.

Si ce livre devait pécher de quelque manière ce serait d'être prolifique (ce qui est mieux que de pécher par indigence !) ; le tourbillon des références philosophiques, sociologiques, scientifiques psychanalytiques, de la Grèce au Japon donne parfois un peu le tournis, mais donner le vertige n'est-il pas le propre d'une philosophie digne de ce nom ? On rapporte que Diogène de Cynope critiquait Platon en disant que ce dernier se disait philosophe alors qu'il n'avait jamais dérangé personne !

Le coaching éthique et la psychothérapie partagent ensemble cette grande exigence quant à la formation, une formation d'ailleurs toujours en voie d'elle-même car il ne s'agit pas seulement d'un savoir-faire, genre boîte à outils, ni d'un savoir-être (quel mot affreux, comment peut-on « savoir être » ! Être n'est pas un savoir, c'est un acte, un fait) mais juste apprendre dans le sens de faire l'expérience d'une présence au

monde et à l'autre désencombrée, apprendre à être « la pensée du paysage » et de cela on n'en finit jamais.

De cette exigence de formation aussi bien en termes de connaissances que d'expérience de vie, certains diront sans doute qu'elle est excessive, que dans notre monde de consommation rapide, dans le *fast food* de la psy et du coaching il n'est besoin de tout cela pour que ça fonctionne, pour avoir des résultats, pour être efficace. Et peut-être n'ont-ils pas tort et c'est bien là le problème, pas tort dans une certaine vision du monde productive, efficace, normalisée et c'est justement cette vision du monde qui est remise en question dans ce livre dont le maître mot serait plutôt liberté.

Dans ce monde du contrôle et des normes où les protocoles finissent par remplacer la pensée, parler de rendre aux travailleurs la responsabilité de leur travail, la responsabilité de leur organisation, en un mot leur dignité d'être humain capable de possibles et de créativité voilà bien un projet révolutionnaire digne d'un infiltré de la gauche radicale, d'un utopiste indémodable !

Sans aucun doute en faut-il encore de ces hommes qui se posent encore la question de ce que veut dire être un homme, de ce que veut dire une vie bonne sans se satisfaire des réponses à la mode et de la complaisance aux idées creuses.

Que ces quelques lignes donnent envie aux lecteurs d'entrer plus avant dans ce livre, l'envie aussi de se laisser dé-payer en voilà toute l'ambition.

Patrick Colin
Gestalt-thérapeute
Formateur-superviseur

Sommaire

Préface	11
Devant la parole	17
Du bon usage de cet ouvrage	19
Prologue.....	25
Voir loin pour mieux piloter	31

Chapitre 1

Panorama de la situation	33
Coaching ? de quoi parle-t-on ?.....	33
Pour situer le contexte.....	36
Un peu de vocabulaire.....	39

Chapitre 2

État des lieux : les questions forcloses.....	43
Position de la question.....	43
Les aveuglements fondamentaux	46
Impensés, incantations et slogans	47
Les paradigmes implicites.....	55
Les quatre dénis.....	62

Chapitre 3

Écosystèmes de l'accompagnement.....	75
Introduction.....	75
Au commencement la vie : autonomie et énaction.....	78
Tout est geste.....	82
Le travail incarné.....	86
Le langage : une pratique sociale.....	99
Autonomie : du chaos à l'ordre vivant.....	102
La question du collectif.....	112
Où en sommes-nous ?.....	117

Chapitre 4

Fonder le coaching.....	121
Prise de vue.....	121
De quelques observations.....	128

Chapitre 5

Le coaching de la personne.....	133
Pour introduire le coaching de la personne.....	133
Une ontologie « humaine » à la hauteur des enjeux.....	136
Réenchanter la pratique.....	149
Se disposer à la rencontre.....	160
Alors quel coaching pour la personne ?.....	197

Chapitre 6

Le coaching d'équipe.....	201
Pour introduire le coaching d'équipe.....	201
Dynamique des groupes et des équipes.....	203
Réenchanter la pratique.....	212

Chapitre 7

Le coaching d'organisation	217
Pour introduire le coaching d'organisation.....	217
L'organisation : histoire et fonctions d'un concept.....	218
L'organisation selon Eugène Enriquez	221
Réenchanter la pratique.....	229

Chapitre 8

Quelques appuis à la pratique	235
Un paradigme adéquat : la clinique de l'activité.....	235
Statut et lectures du corps.....	242
La pensée scénique d'Ophélie Avron.....	245
Les médiations.....	249

Chapitre 9

Réinventer la formation	285
Se former à quoi ? Pour quoi ? Pourquoi ? Comment ?	285
Apprendre par l'épreuve	289
Éléments pour un programme	291
And so what ?	295
Annexes	299
Nishida : le Basho du néant absolu lieu originaire de toute manifestation.....	299
Corps et caractère : les différents types de caractère chez Lowen	300

Bibliographie	305
Les ouvrages de base pour ce livre	305
Pour approfondir	307
Index.....	309