

POUR UN COACHING

« QUI NE SOIT PAS DU SEMBLANT... »

Lucien Lemaire

Coach consultant et formateur en
management
Responsable pédagogique du DESU
Coaching d' Aix Marseille 3

« L'existence est rare. Nous
sommes constamment, mais
nous n'existons que quelquefois,
lorsqu'un véritable événement
nous transforme. »

Henry Maldiney

Je commence parfois mes articles sur le coaching par cette belle citation de Maldiney car elle pose d'emblée et de manière radicale les enjeux.

En effet, On ne saurait mieux résumer l'intensité de la tension existentielle dans laquelle à la fois le coach et le coaché se trouvent pris en posant dramatiquement le problème des choix **au plus près de la seule réalité inconditionnellement opérationnelle, celle de l'existence**. Il y va de notre responsabilité de coach d'être au clair avec ces enjeux.

Si cette phrase nous interpelle c'est qu'elle nous rappelle cet oubli de l'être que pointait Heidegger dans « Etre et temps ». L'homme a ceci de particulier qu'il est cet « étant » qui par son essence se pose la question de son être. L'être est à la fois un concept d'une insidieuse familiarité et d'une insondable difficulté : parce qu'il nous est familier (je suis ceci, je suis cela, tel type psychologique, tel type de manager, tel profil de leader....) nous évitons de le questionner et naviguons dans notre vie comme une chose parmi les choses définis par les attributs et qualités que nous nous octroyons. Nous fuyons l'angoisse en vivant sur

le mode de la préoccupation quotidienne : celui de l'étant que je suis parmi les étant. Monde de l'opinion, monde du divertissement, monde de l'identité mais aussi monde du leurre, de l'évitement, de la fuite, monde auquel nous tenons tant sans voir qu'il n'est que l'instanciation du refus d'exister. Ainsi en va-t-il de notre destin naturel parce que nous sommes jetés dans le monde et que nous n'y pouvons rien !

Alors, si l'être de l'homme n'est pas cet être ci, quel est t-il ? Et c'est là qu'Heidegger apporte une réponse d'une apparente mais terrifiante simplicité : l'être de l'homme, « l'Être là » est « existence » : l'homme a à ex-sister, c'est-à-dire à se porter au devant de lui comme projet, comme possible. Voilà la différence ontologique : d'un côté le monde de « l'effectivité » (l'étant) de l'autre celui de la « possibilité ». De plus, l'homme a ceci de particulier par rapport aux autres étant : quoi qu'il fasse, il se pose, de fait, plus ou moins confusément la question de son être.

Chaque possible ouvre un monde, c'est-à-dire déploie son sens dans tout son poids d'appropriation subjective, nous y voilà.

Alors si l'homme est « naturellement » aspiré par les sirènes de la mondanité comment va-t-il pouvoir se ressaisir et se poser, en toute lucidité, la question que toujours il se pose celle de son être. C'est l'angoisse qui va être le moteur du changement ; parce que ce monde étrange me renvoie à ma propre mort (pas celle des autres, la mienne), ultime possibilité à l'impossible, puisque je ne saurais la vivre, que je vais être amené à prendre conscience de ma finitude et, peut être, à assumer le problème ontologique : j'ai à être « en propre ».

Il faut en tirer la radicale nouveauté : la question de l'Être doit rester irrémédiablement ouverte. Maintenir la béance de l'ouverture, se tenir dans l'ouvert, c'est ce que Maldiney appellera la **transpassibilité** : cette réceptivité, cette attente sans enjeu, cette disponibilité primordiale, originaire, qu'il s'agit de maintenir comme condition de notre capacité à exister en tant que sujet quel qu'en soit l'inconfort, la difficulté, le vertige, l'angoisse...

L'inauthentique et l'authentique

Voilà introduit deux modes d'existences qui vont contraindre nos pratiques d'accompagnement : le mode **inauthentique**, celui du monde des choses, du « on », de l'opinion, de l'équivoque, du bavardage, le mode **authentique**, celui du « je », du projet, de l'ouverture, du possible assumé. Nulle morale, ici, ni bien ni mal, simplement il est dans la nature de l'homme, de son essence pour être plus précis qu'il en soit ainsi.

Va-t-on, dès lors, choisir d'aider nos clients à colmater les brèches, à réduire les possibles à ce qui « se fait », à chercher les ressources dans ce qu'on a déjà fait rendant impossible le surgissement du radicalement nouveau ; autrement dit, substituer un possible (avec un petit p) à un Possible (avec un grand P) ou va-t-on, au risque de l'angoisse, les aider à se tenir dans le vertige de l'Oouvert ?

La question sous-jacente est terriblement simple : peut-on être manager, leader sans prendre le risque de l'existence : on ne saurait être présent à l'autre, à son entreprise si l'on est auto centré (sur soi, ses méthodes, ses outils...). Il faut faire le vide, juste pour être là, être-le-là dira Heidegger !

Alors dans ces conditions qu'est ce qui peut nous amener, nous, nos clients à changer, Maldiney va répondre l'Événement et un événement qui nous intéresse particulièrement : la Rencontre s'ouvrant à "la signifiante de l'Être qui le traverse et l'enveloppe irrûptivement"

Le coaching est Rencontre

C'est bien sur la dimension de « l'être avec l'autre » que repose le coaching, comme la psychothérapie d'ailleurs. Avant toute démarche, avant tout modèle, avant même la dimension transférentielle, il pré existe la relation entre deux êtres.

Parmi toutes les modalités de « l'être là » il en est une particulière qui est sa capacité à être affecté, ce qu'Heidegger appelle la disposition, la dimension pathique de « l'Être là ». Nous pouvons être touché et touché, parfois, par l'inattendu, l'inattendu radical, l'impensable, l'impossible, le réel dirait Lacan. Cette

disposition fondamentale a être « passible de » l'impossible est une autre vue de la transpassibilité.

La transpassibilité est une modalité de l'être authentique, modalité dont le fléchissement fige l'homme dans la répétition.

Ainsi la passibilité du coach accueille les défaillances du coaché, son être dans le monde, dans un comprendre que Heidegger définit comme se tenir dans l'ouverture. Rien à voir, donc, avec la définition commune et rationalisante. « Le comprendre n'est pas une aptitude théorique mais une dimension essentielle de la vie facticielle qui n'est rien d'autre que l'éveil à soi de l'être-là »

Par cet éveil à soi et, donc, à l'autre, Il s'agit, ici, de « s'accorder », au sens où l'on accorde un piano, de « s'intonner » au monde de l'autre tel qu'il l'ouvre jusque dans la défaillance de ses possibles. Cet accord/accueil est la condition de tout coaching comme de toute relation d'aide, d'ailleurs.

Nous n'avons pas le temps de pointer la radicale différence avec les conceptions lénifiantes de l'empathie ou de l'intelligence émotionnelle, les fameuses grammaires, mais j'espère que le lecteur percevra l'abîme qu'ouvre la pensée phénoménologique.

C'est par l'irruption du radicalement inattendu, de l'impossible que l'homme peut s'arracher à son monde pour configurer un autre monde, un monde nouveau. Cette déchirure du quotidien, ce surgissement est un événement/avènement qui marque l'acmé du processus disruptif de changement.

« L'Être apparaît comme l'incalculable, ce dont la raison ne peut être rendu.... » (H.Maldiney) ce qui renvoie à son aporie indépassable tout coaching « de performance » (to perform : calculer) dont le seul but, par définition est la maîtrise et la chosification du monde dans un monde que justement, il s'agit d'ouvrir et, donc, de créer....et, non de colmater.

La performance n'est jamais là

Où on l'attend !

Tant d'entreprises meurent de n'avoir pas su garder cette ouverture à leur environnement au profit d'une religion de l'objectif et du stakhanovisme qui va avec.

Donc, cela se passe ailleurs, en deçà de toute méthode, de tout processus, dans une qualité de présence, d'être au monde qui donnera consistance à tout dispositif.

Qu'on me permette encore une fois de citer H.Maldiney.

« La spatialité et la temporalité de la présence ne sont pas de l'ordre de la représentation ; et, le rapport de communication n'a rien à voir avec les techniques de communication dont se prévaut notre époque, et qui sont utilisées comme des prothèses là où précisément la communication est en échec. Ce qui risque d'ailleurs de rendre permanent l'échec »

Voilà qui torpille bien des conceptions du coaching pour faire appel à un autre niveau beaucoup plus vertigineux qui engage le coach et le coaché au plus profond de leur être.

Qu'on me permette cette anecdote. Lors d'une discussion avec une coach et non des moindres, alors que l'on discutait les critères d'évaluation pour l'épreuve de coaching du diplôme que j'anime, je lui dit que l'un des « critères » important était la relation d'authenticité que le coach instaure. Elle me répondit, sincèrement atterrée devant mon subjectivisme sans distance, que ce ne pouvait être un critère et que de plus c'était un jugement de valeur !

Sans doute n'avait elle lu, ni Heidegger, ni Maldiney, et n'avait t-elle pas non plus compris que toute évaluation repose étymologiquement sur un système de valeurs qu'il est de bonne intelligence d'explicitier, d'assumer, de questionner....et de déployer !

« L'être en dérélition ne se rend pas compte lui-même de sa chute : il l'interprète au contraire comme une ascension à une vie « concrète » et ce qui justifie cette impression c'est qu'il est rassurés par l'opinion commune. Celle-ci le défend contre l'inquiétude que pourraient engendrer en lui les différentes questions qui s'imposent nécessairement à toute existence » W.Biemel in « le concept de monde chez Heidegger »

Ainsi se trouve posé le problème de la dimension ontologique du coaching...et, donc, de la formation des coachs

Seule une Parole Pleine, une Parole disruptrice, parce qu'elle court-circuite le moulin à Parole de la banalité, du bavardage, est susceptible de le réintroduire dans l'ordre du vivant. Cette parole fait Rencontre, dit Jean Oury, et toute rencontre fait sillon dans le réel, ajoute-t-il à la suite de Lacan.

On est bien loin des modèles confortables et adaptatifs qui sont le lot trop commun de nos pratiques.

Ainsi en va-t-il de la sacro sainte demande du coaché et je laisserai encore résonner la parole de Maldiney en priant le lecteur de faire l'effort de la laisser vibrer en lui car elle est ouverture et dévoilement. Elle introduit, in fine, à ce que peut être la véritable compréhension, l'intelligence d'une forme et d'un fond :

« Ne parlons plus de demande mais d'appel. La demande s'adresse à un répondant constitué mais l'appel éclate dans un espace qu'il ouvre en abîme et que ce serait fermer que d'y loger une réponse qui n'aurait pas été, elle-même mise en question dans son propre vide »

Mais alors que pourrait être un coaching ontologique...

Rien d'autre qu'un coaching qui se pose à chaque moment de sa pratique la question de l'être, et, donc, de l'ex-sistence : de l'être et pas du sujet (car le sujet oppose un objet et pour Heidegger, il n'y a pas de monde sans « l'être là » : le monde est co-présence) en tout cas pas du sujet de l'énoncé mais, éventuellement et à discuter, celui de l'énonciation.

Il s'agit bien d'aider un client à élucider son rapport au monde ou plus précisément à comprendre comment les modes de son existence se déploient dans son monde professionnel qui ne saurait, dès lors, être distingué de son monde tout court.

Mais la phénoménologie n'est pas qu'une ontologie elle est aussi une méthode d'appréhension du monde

et permet d'articuler une démarche (ici, proposée par Binswanger pour la psychiatrie clinique) qui prend sens, pour moi, dans le coaching.

Observer

En mettant entre parenthèse les thèses, préjugées (en particulier celle de l'existence d'un monde « naturel ») théories, méthodes afin de percevoir comment les choses se donnent à la conscience. On aura reconnu la fameuse réduction phénoménologique ou Epoche :

« Éloigner les préjugés, voire tout simplement et s'en tenir à ce que l'on a vu, sans se demander avec curiosité ce qu'il faut en faire. La difficulté de cette naïveté, de cette neutralité de la phénoménologie tient à ce que l'homme a déjà l'élément de son existence dans l'artificiel, dans le mensonge, dans les bavardages » (M.Heidegger)

Comprendre

Mettre à l'épreuve le monde ouvert pas les choix la plupart du temps implicites du coaché dans toutes leurs dimensions. « Etre-dans-le-monde, c'est être ses possibilités.[...] Qu'est-ce qu'être ses possibilités ? Être ses possibilités, c'est les comprendre » E.Levinas "En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger"

Restituer le sens

C'est-à-dire mettre en œuvre une démarche d'élucidation (herméneutique) qui consiste à expliciter les modes d'être au monde déployés par le comprendre: Thèmes, Scénarios, Axiomes.....

En fait, le comprendre (et le faire comprendre), c'est tout cela à la fois, et, l'opérateur de transformation ne saurait être autre chose que la rencontre comme expérience irréductible. C'est-à-dire comme événement.

En tout état de cause, ce qui va la provoquer et conduire au changement, c'est la capacité de contenance du coach, c'est-à-dire sa capacité

transpassible à accueillir l'autre dans toutes les dimensions de sa réalité, même (et, surtout) celles qu'il n'attend pas, et, donc, à métaboliser ses difficultés y compris les plus imprévues (certains pourront y voir quelque chose comme la fonction alpha de Bion)

Quoi de plus noble pour un manager, un coach aussi, que d'être en disponibilité de faire surgir un monde mais ça se paye du prix d'avoir à Ex-sister, défi o combien inconfortable quand on est pris dans les leurres du paraître et que toutes les demandes sont du type « opérationnelles » !!!!

Autrement dit, un coaching existentiel est un coaching dont le seul objectif viable est d'apprendre au coaché à ne jamais refermer les questions : creuser l'ouvert pour laisser s'exercer la liberté de l'être et surgir les nouveaux mondes. Tel ne devrait il pas être, aussi, le programme de chaque leader ?

Coaching aristocratique s'il en est qui demande une disposition, une qualité d'être du coach qui ne peut s'acquérir que dans un long travail personnel d'élucidation (c'est-à-dire de mise en lumière de ses modes d'existence propres)....

Il s'agit bien de l'éthique du coach....qui n'a bien sur rien à voir avec les chartes déontologiques et autres comités, qui apparaissent, pour paraphraser Maldiney, justement quand l'éthique est en échec (Ethique et toc...).

Pour une véritable formation du coach...

On l'aura je l'espère perçu, ce coaching correspond un engagement du coach qui a à travailler en profondeur et dans la durée ses points aveugles et ses choix.

L'éthique du coach C'est de n'en avoir jamais fini

Car, comme dans l'art martial, au fur à mesure de la progression, il s'agit d'oublier la technique pour devenir « un plus de présence ».

La règle c'est donc, forcément la déconstruction permanente : questionner, mettre en risque ses certitudes et ses pratiques au fur et à mesure de son propre développement personnel (ce que Michel Henry appelle, en revisitant Marx, la praxis et qui s'oppose, justement, à la poiesis, la production, l'outillitaire !).

Mais pour déconstruire il faut avoir construit : il est nécessaire parfois de prendre une écharde pour retirer une écharde.

Et là, il y a des choix méthodologiques qui ferment et d'autres qui ouvrent. Un bon critère de discrimination est l'explicitation de l'anthropologie sous-jacente : pense t-on que l'homme est une machine à traiter de l'information, qu'il est un automate à état fini, pur produit d'un système qui le dépasse ou organisme biologique dont le seul but est la réduction des tensions... ? Je suggère souvent à mes stagiaires ce petit exercice fascinant : photographier le rayon développement personnel de la FNAC (ou de votre librairie préférée !) pour une vue exhaustive de l'avenir radieux, sans douleurs et sans efforts, que promettent telle ou telle méthode....

Il est quand même étrange que ces enjeux soient si rarement évoqués dans les ouvrages qui traitent du coaching !

Mais peut être finalement est ce dans la littérature que l'on peut rencontrer le visage de l'homme : Proust, Dostoïevski, Bataille, Kafka, Debord...et bien sur, Heidegger, Maldiney dont le « penser l'homme et sa folie » devrait être le livre de chevet du coach conséquent, René Char, aussi, comme exemple radical de la « parole dévoilante » en anti-dote aux métaphores instrumentalisantes. Car l'homme professionnel ne saurait se penser hors de son humanité, de son insondable et terrifiant mystère. Peut-on lire Bataille sans être ébranlé dans sa bienveillance inconditionnelle ? Peut-on lire Sade sans questionner sa positivité ? Peut-on lire Nietzsche, Debord sans pulvériser ses propres valeurs ?...

Deux principes

Alors au DESU coaching de la faculté d'économie appliquée que j'anime depuis 4 ans, nous n'avons pas fait le choix du confort mais nous tentons d'appliquer deux principes :

1. Mettre en place un dispositif permanent de questionnement et d'élucidation des positions et des pratiques dans toutes les dimensions de compréhension dont nous avons parlé (ce qui est aussi vrai pour nous, intervenants, que pour les stagiaires).
2. Et, comme il est évident (en tout cas pour nous !) que ce n'est pas en un an que l'on forme un coach, mettre en place un garde fou méthodologique simple qui permette d'aborder la véritable formation, c'est-à-dire la pratique professionnelle, avec lucidité, humilité, honnêteté... (Zut ! alors me voilà encore dans des jugements de valeurs)

En ce qui me concerne, j'ai fait le choix de l'approche phénoméno-structurale car elle propose un cadre minimaliste et adéquat avec notre objectif. Je milite pour un coaching à la hauteur des enjeux du monde en déshérence dans lequel nous vivons et dont le regretté Castoriadis dénonçait le conformisme suicidaire dans « la montée de l'insignifiance ». Ne nous faisons pas les vecteurs consentants sinon complaisants de théories pauvres en monde, de spiritualités de pacotille, d'outils leurrant et « narcissisant ». Nous avons un devoir de profondeur face à des managers qui construisent le monde d'aujourd'hui, engagent le monde de demain.

Chers amis coach, soyons courageux et ne devenons jamais des « ça va de soi » selon la jolie formule de Jean Oury.

Lucien Lemaire

Coach consultant et formateur en management et management de projet
Responsable pédagogique du DESU Coaching et chargé d'enseignement à la Faculté d'Economie Appliquée Aix Marseille 3

Contact lemaire.lucien@wanadoo.fr

Texte d'ArianeSud www.arianesud.com

Bibliographie

Ludwig Binswanger, « Introduction à l'analyse existentielle », éditions de Minuit, 1971

Françoise Dastur, « Heidegger et la question du temps », PUF, 3eme édition, 2005

Joel Dor, « Introduction à la lecture de Lacan », Denoël, 1990

Coll*. Sous la direction de Pierre Fédida, « phénoménologie, psychiatrie, psychanalyse », le cercle herméneutique, 2004

Martin Heidegger, trad. E. Martineau, « Etre et temps », Authentica (hors commerce), 1985

Michel Henri, « incarnation: une philosophie de la chair », Seuil, 2000

P.Huneman, E.Kulich, « introduction à la phénoménologie », Armand Collin, 1997

Jacques Lacan, « Ecrits », Seuil, 1966

Henry Maldiney, « regard, parole, espace », l'Age d'homme, 1994

Henry Maldiney, « Penser l'homme et sa folie », Million, 1997

Jean Oury, Marie Depussé « A quelle heure passe le train...conversations sur la folie »,/Calman Levy, 2003

Jean-Mary Vaisse, « Dictionnaire Heidegger », Ellipse, 2007