

## Quelle nouvelle anthropologie la culture « Coach & Team » offre-t-elle pour notre société d'aujourd'hui ?



La finalité (ou la téléologique) de la culture CT nous paraît

1. contribuer à construire une anthropologie au travers de trois questions : WHAT (quel est le contenu opérationnel), HOW (par quel processus agit-on ?), et WHY (Pourquoi et Pour quoi sommes nos engagés ?) ?
2. offrir ce qu'on pourrait appeler une « clinique » au travers d'une quatrième question, qui englobe les autres: WHO ? (qui est impliqué ? ce qui signifie « de quelle construction identitaire, individuelle et/ou collective, s'agit-il ? »)
3. proposer enfin une « praxéologie » (une capacité à « théoriser sa pratique et pratiquer sa théorie »)

Cette finalité visant à éclairer les coachs, les leaders, les managers, etc... afin qu'ils deviennent ce que j'ai appelé et développé dans mes différents ouvrages, des « Porteurs de Sens ».

Cette anthropologie se doit d'assumer l'ambiguïté managériale irréductible de l'identité de la personne en entreprise, ou dans le monde du travail au sens large, identité, qui est, à la fois :

### « Objet de production » et « Sujet en croissance ».

La dimension d'objet de production représente la dimension immanente de la situation de la personne, qui vit son incarnation dans un espace et dans un temps relativement linéaire, dans le rythme d'action dicté par l'opérationnel, notamment celui du domaine de l'entreprise...

C'est le domaine de « l'important ».

Mais l'être humain est un être avant tout spirituel, c'est-à-dire un « sujet en croissance » qui, doté d'un organe spirituel - Viktor Frankl l'appelle la « noesis » -, dont l'enjeu et le potentiel sont de développer une conscience morale, et d'aspirer à l'infini, à l'absolu, à une transcendance, qui éclaire justement cette immanence, et lui donne son sens.

C'est le domaine de « l'essentiel » ...

L'enjeu majeur de cette construction anthropologique consiste ainsi à :

### « Mettre l'essentiel au cœur de l'important ».

Nous nous inspirons ainsi de l'anthropologie de Viktor Frankl : l'être humain n'est pas que « psychisme (ou âme) » et « corps (ou soma) », comme le sont les autres animaux, il est aussi « esprit (ou noésis) ».

Quand on parle de construire du sens, cela veut dire, pour nous, atteindre une plus grande cohérence et une harmonie dans sa propre conscience, et être dans une démarche axiologique, construction d'un système de valeurs qui procède d'une auto-transcendance, celle que l'acteur construit pour lui-même, pouvant être nourrie d'une hétéro-transcendance, celle qu'il reçoit d'une révélation (une confession, une religion, une philosophie ou une rencontre...).

Cela rejoint les « horizons de sens » de Frankl, qui peuvent apparaître en provenance de l'EROS (ce que le monde ou la vie m'apporte), du PATHOS (ce que j'apporte au monde), ou de l'ETHOS (ce que je peux construire, bien que dans une situation non voulue).

La construction du sens permet à l'être humain de tenter de passer du vide existentiel jusqu'à une plénitude existentielle, et de concilier la notion de « réussite » (réussir « dans » sa vie), avec la notion d'« accomplissement » (réussir « sa » vie) en évitant la confusion entre les deux.

Notre éthique, elle, est l'invitation pour chaque acteur à choisir sa propre réponse, unique et spécifique, en intelligence de sa situation.

Dans le souci d'intégrer les « 3P » (People, Profit, Planet), et de s'imprégner de la pensée de Bruno Latour, quatre niveaux logiques me paraissent à prendre en compte et à être mis en cohérence.

### 1) La relation à la planète : passer de l' « exploitation » à l' « habitabilité »

Si nous faisons référence aux travaux de Bruno Latour, il apparaît absolument nécessaire pour la survie de l'être humain sur cette planète de **sortir du paradigme de la modernité**, dans lequel il est enfermé, inconsciemment ou non. Dans ce paradigme, l'être humain considère la planète comme un objet dont il peut disposer à sa guise, ce qui l'amène à être dans une démarche d'« exploitation ». Pour en sortir, il faudrait qu'il s'engage résolument dans un rapport différent à la planète : celui non plus de l'exploitation, mais de « l'habitabilité ». L'être humain est dépendant de la planète comme la planète est dépendante de l'être humain. Ces deux polarités sont en interdépendance.

### 2) L'entreprise et la planète... passer de la « modernité » à « l'alter-modernité »

L'entreprise, qui est l'écosystème dans lequel l'être humain se trouve fréquemment et où il travaille, et où il vit à la fois comme objet de production et sujet en croissance, se doit de sortir de ce paradigme de la modernité et de ses conséquences catastrophiques : le risque d'être prisonnier de la croissance financière à tout prix. Il nous faut sortir de ce paradigme de la modernité, et évoluer vers une économie écologique respectant l'environnement et respectant cette interdépendance entre la planète et l'être humain ; une modernité organisée sur le soin (le « Care ») avec de nouveaux modes de gouvernance, de relations, de bienveillance et d'écologie interactives.

### 3) L'être humain et l'entreprise

L'univers de l'entreprise se doit d'envisager que son économie peut être conçue et organisée en prenant en compte avant tout la dimension humaine ...cependant, par quel processus, et en vue de quelles priorités ?

Comment assumer l'ambiguïté irréductible du management qui doit intégrer en permanence « l'objet de production » et « le sujet en croissance » ? Si une de ces polarités est déniée, ou dévalorisée, le management est conduit inmanquablement à l'échec.

Il s'agit justement de ne pas les traiter en « parallèle », mais de les intégrer et en même temps, de les hiérarchiser :

Passer du « OU » au « ET », puis du « ET » au « Par et Pour »...

Ainsi, viser l'**économique « par et pour » l'humain**.

En conséquence, l'entreprise trouve sa finalité dans le développement des personnes, et nous pensons que son développement en tant qu'écosystème n'a pas d'autre finalité ultime que le développement des personnes. On peut aller ainsi jusqu'à se représenter l'entreprise comme une sorte de « Grande Ecole », c'est-à-dire un ETT (Espace-Temps Transitionnel) offrant Protections et Permissions aux acteurs pour se développer, tout en assumant une contribution nécessaire à la création de valeur.

### 4) La formation des acteurs

Cela veut dire que la notion de diplôme, qui dans la modernité représentait un passeport pour la vie et prenait la fonction d'une « rente », doit évoluer vers le fait de ne représenter qu'une étape dans un processus apprenant, mais qui n'est que le début d'une démarche de croissance qui se doit d'être permanente.....

**En conclusion**, la double triade de Frankl prend sens dans ce processus de développement :

- La triade existentielle : « **conscience, liberté, responsabilité** », incontournables pour la posture du Coach,
- La triade anthropologique : « **liberté de sens, volonté de sens et construction de sens** » **individuel et collectif**.

Ces triades soulignent la dignité irréductible de l'être humain, dans son travail comme dans sa vie. Elles traduisent la **finalité ultime d'arriver à développer son altérité et vivre en accueillant son besoin le plus fondamental : la plénitude de l'amour et de la communion** avec les autres êtres humains, individuellement et collectivement, avec le souci majeur de la planète, et, pour ceux qui ont fait le choix d'être croyants, en s'ouvrant à la possibilité d'une relation centrée sur l'accueil du Divin...

**Vincent Lenhardt**

*Avec le Comité d'Éthique de l'Association « Coach & Team Alumni »*

*Novembre 2023*