

JORDI PIÀ-COMELLA & CHARLES SENARD

Préface de Carlos Lévy

COACHER AVEC LES STOÏCIENS

Travailler sur soi
Accompagner
les autres



B

COACHER AVEC LES STOÏCIENS

LE MANAGEMENT
EN PRATIQUE



Jordi PIÀ-COMELLA
Charles SENARD

COACHER AVEC LES STOÏCIENS

Travailler sur soi. Accompagner les autres

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2020
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal:
Bibliothèque Nationale, Paris : septembre 2020
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2020/13647/133

ISSN 1773-0274
ISBN 978-2-8073-2827-3

À Élie S. et Wim J.

« Un livre bien neuf et bien original
serait celui qui ferait aimer de vieilles vérités. » (Vauvenargues)

Sommaire

Préface	11
Introduction	15
PREMIÈRE PARTIE	
À quels enjeux le stoïcisme apporte-t-il des réponses ?	23
Chapitre 1. Prendre de la hauteur vis-à-vis des choses et des événements	25
Chapitre 2. Mettre ses représentations à l'épreuve pour avoir une représentation juste des réalités	51
Chapitre 3. Vertus et valeurs au cœur du coaching	75
Chapitre 4. S'ouvrir à l'autre	83
DEUXIÈME PARTIE	
Comment stimuler le changement ?	101
Chapitre 5. Identifier des modèles de vertu	103
Chapitre 6. Tirer parti de la puissance du langage : boîte à outils stoïcienne	117
Chapitre 7. En situation de coaching, adopter une posture spécifique	133
TROISIÈME PARTIE	
Dialogues de coaching	143
Dialogue 1. Gérer son stress avant une présentation	145
Dialogue 2. Développer son écoute	151
Dialogue 3. Apprendre à déléguer	155
Dialogue 4. Faire face aux difficultés engendrées par la fusion de son organisation avec une autre organisation et à la question des valeurs	159

Dialogue 5. Être à l'aise dans le contact avec ses clients	171
Dialogue 6. Rebondir après une difficulté	179
Dialogue 7. Gérer ses émotions	185
Dialogue 8. Gérer ses relations avec ses collègues	191
Dialogue 9. Dialogue entre deux amis : comment affronter le risque d'une pandémie ?	199
Conclusion : pour un coaching humaniste	207
Suggestions bibliographiques	215
Remerciements	217
Table des matières	219

Préface

L'un des aspects sur lesquels Michel Foucault a le plus insisté dans son admirable *Herméneutique du sujet* est l'importance de la présence du Maître dans la sagesse antique. Il serait toutefois erroné d'imaginer ce Maître comme une figure intemporelle. Entre Socrate qui affirme n'avoir d'autre science que celle de son ignorance et Sénèque qui, tout en se définissant lui-même comme un progressant, morigène son disciple Lucilius, le corrige, suit ses progrès, lui fixe des étapes, la fonction a évolué. Je cite Foucault qui, après avoir évoqué Socrate et Platon, p. 150, écrit: «Ce maître-là est en train non pas seulement de disparaître mais d'être débordé, d'être entouré, d'être concurrencé par une pratique de soi qui est une pratique sociale.» Foucault évoque, pour expliciter ce qu'il entend par «pratique sociale», les relations familiales, mondaines, voire administratives et politiques. Et c'est précisément sur ce point que l'ouvrage qui nous est proposé par Jordi Pià-Comella et Charles Senard affirme son originalité.

On admettra sans difficulté excessive que la fonction de coach, inconnue il y a seulement trente ans, présente de frappantes similitudes avec celle des maîtres de sagesse, notamment stoïciens. Il s'agit non seulement d'apprendre à agir, à vivre mais aussi de permettre à l'être que l'on aide de redevenir celui ou celle qu'il/elle n'a jamais été, pour reprendre la belle expression foucauldienne. Se trouver pour se retrouver. L'autre, le disciple, n'est pas un philosophe, ni même un apprenti philosophe, cela peut être quelqu'un qui cherche à sortir de la multiplicité contradictoire des désirs et des passions pour se constituer en tant que moi, sinon unitaire, du moins relativement unifié. La recherche de l'efficacité n'est jamais absente de cette démarche, mais le souci de soi n'est jamais dissocié du souci des autres. Lorsque Sénèque, dans son traité sur *La Clémence* coach, ou s'imaginer qu'il coach, Néron, il fait le pari, évidemment perdu, que plus l'empereur sera rationnellement sûr de lui, meilleur sera le sort de l'Empire. Contrairement à ce que l'on croit parfois, et qui correspond à l'interprétation romantique d'un Vigny, le stoïcisme n'est pas une doctrine de la solitude orgueilleuse, mais bien celle

d'une action forte, rationnelle, continue, la seule réserve étant le cas où l'état de la cité est trop dégradé pour que cette action puisse avoir un sens.

Reste ce qui peut le plus surprendre dans ce livre et qui constitue sa plus grande originalité. Appliquer la pensée stoïcienne, et plus généralement la pensée antique, au monde de l'entreprise principalement, n'est-ce pas trahir l'esprit même de ces doctrines? L'entreprise est un monde régi par la loi du plus grand profit, le monde d'une compétition souvent effrénée dans laquelle l'éthique semble avoir bien peu de place malgré la place de plus en plus grande qu'occupe ce concept dans les stratégies de communication, ce qui au demeurant n'est pas pour rassurer les esprits critiques. À cette interrogation, parfaitement légitime, sur la finalité du livre, on peut apporter plusieurs explications. Écartons d'emblée la plus facile, celle qu'on formule généralement avec un peu de distance. La vocation stoïcienne de Sénèque, dont plus personne ne doute, ne l'empêcha pas de devenir l'un des hommes les plus riches de Rome, peut-être même le plus riche. Moins personnalisée et moins polémique, la réponse qui se fonde sur un aspect tardif mais indiscutable du stoïcisme, son intérêt pour l'économie et même pour cette zone de turbulences que constitue l'interaction de l'éthique et de l'intérêt commercial. C'est la fameuse discussion racontée par Cicéron dans le dernier livre du *De officiis*, entre l'intransigeant Antipatros de Tarse, qui estimait que le marchand devait absolument tout dire sur la marchandise qu'il vendait et Diogène de Babylone, qui affirmait qu'il pouvait garder le silence sur certains aspects dont la divulgation pourrait le léser. Mais cette question, disons théorique, n'est pas au centre du livre que nous présentons. Le problème central est, en effet, me semble-t-il, celui-ci. Comment exister et se déployer dans un milieu où il y aura toujours quelqu'un pour essayer de vous faire trébucher, un milieu dans lequel on peut se sentir en permanence habité par la peur: peur de faillir, peur de perdre son travail, peur d'être ridiculisé et d'apparaître comme un « loser »?

Qu'il soit clair que ce livre n'est pas un manuel étroitement stoïcien. Et dans le même temps, je dirai que son inspiration n'est pas étrangère au stoïcisme. Cette doctrine, qui s'est déployée sur plusieurs siècles, a généré, comme toute grande doctrine, des concepts et des pratiques qui se sont plus ou moins émancipés de leur origine, dans le domaine philosophique comme ailleurs. On peut puiser dans le stoïcisme sans pour autant être stoïcien, ce qui allait de soi dans l'Antiquité ne doit pas apparaître aujourd'hui comme une usurpation. On sait que pour les philosophes de cette école, il existait quatre passions négatives fondamentales: le chagrin, la peur, le désir et le plaisir. Tout le travail de Ch. Senard et de J. Pià-Comella vise à combattre et si possible à éradiquer la peur, dans un espace clairement défini, celui de la postmodernité telle qu'elle est vécue dans le monde de la communication et dans ce que l'on appelait il n'y a pas si longtemps « le tertiaire ». On est en droit de trouver qu'il s'agit là d'une ambition bien limitée. Il n'est pas cependant interdit d'y voir le début d'un processus, et pour tout dire d'un pari. Une fois que la personne se sera débarrassée de ses inhibitions irrationnelles dans ce domaine, qu'elle se sentira plus forte, plus sûre, plus lucide, qui peut prétendre qu'elle en restera là, qu'elle ne cherchera pas à avoir une vision plus claire de la réalité politique, sociale, mondiale? C'est précisément sur cette dynamique que les auteurs ont parié pour que le progrès individuel qu'ils veulent

aider à construire devienne une conquête plus ambitieuse, plus universelle. C'est en tout cas, comme dit Platon, dans un tout autre domaine, « un beau risque à courir ». Et la dimension humaniste, présente tout au long du livre, est la meilleure garantie que le pari ne sera pas perdu.

Carlos Lévy
Professeur émérite à la Sorbonne

Introduction

Dans tout manuel de coaching¹ qui se respecte, on trouve, dès les premières pages, une référence à la figure de Socrate² et à sa célèbre « maïeutique³ » comme à l'une des origines du coaching : héritage philosophique revendiqué par les coachs, aux côtés d'autres héritages, politique, sportif ou spirituel. Socrate est ainsi, dans un ouvrage récent, qualifié de « père honorifique du coaching⁴ ». Et, bien souvent, on en reste là.

Il nous semble que c'est un peu court. La philosophie antique peut, à notre sens, apporter beaucoup plus aux coachs d'aujourd'hui qu'une simple référence, voire une caution intellectuelle qui légitime leur pratique. C'est particulièrement vrai s'agissant d'une école philosophique qui doit beaucoup à Socrate, le stoïcisme.

« Rester stoïque » : l'expression est passée dans le langage courant. Cela renvoie à l'image de l'homme qui serre les dents, laissant passer la tempête. On imagine volontiers, d'ailleurs, cet homme barbu, revêtu d'une toge blanche et parlant le grec ancien ou le latin – cette philosophie est vieille de plus de deux millénaires. Or, point n'est besoin d'être barbu (même si c'est l'option choisie par l'un des deux auteurs de ce livre), ni de parler couramment le grec ancien ou le latin pour

1 Définissons le coaching comme « une relation d'aide par l'accompagnement personnalisé » (L. Buratti et V. Lenhardt, *Découvrir le coaching*, dernière édition, Interéditions, 2018, p. 27) ou, de façon plus précise, comme un « processus de développement humain qui implique une relation structurée, des stratégies, des outils et des techniques adéquats pour promouvoir, de manière durable, des changements souhaités, au bénéfice du coaché et potentiellement d'autres acteurs de l'organisation » (Cf. un manuel qui fait référence, E. Cox, T. Bachkirova et D. Clutterbuck, *The complete handbook of coaching*, Sage Publications, 2010, p. 1).

2 « Près de la moitié des manuels de coaching mentionnent la manière spécifique avec laquelle [Socrate] accouchait les esprits », S. Persson-Gehin, 2005, cité dans P. Fatien Diochon et J. Nizet, *Le coaching dans les organisations*, La Découverte, 2012.

3 L'art de faire accoucher les idées des autres – la mère de Socrate était sage-femme et, dans le *Théétète* de Platon, Socrate emploie cette image pour désigner sa méthode pédagogique.

4 L. Buratti et V. Lenhardt, *Découvrir le coaching*, dernière édition, Interéditions, 2018, p. 28.

pratiquer le stoïcisme. Au contraire, dans l'Antiquité, la philosophie stoïcienne avait pour vocation d'aider les hommes à mieux vivre et il nous semble qu'elle y parvient toujours.

L'histoire du stoïcisme

Fondé vers 300 av. J.-C. à Athènes, par Zénon, un disciple de Socrate, le stoïcisme perdura en tant qu'école philosophique active jusqu'au III^e siècle apr. J.-C. Il continua d'exercer par la suite une grande influence sur la pensée occidentale. Ce livre se concentre sur un moment précis du stoïcisme, ce qu'on a appelé le stoïcisme impérial, dans les deux premiers siècles de l'Empire romain. Ses principaux représentants sont :

- L'homme politique romain Sénèque (4 av. J.-C.-65 apr. J.-C.), auteur de différents traités (*Sur la colère*, *La Tranquillité de l'âme*, etc.) et surtout des *Lettres à Lucilius*, adressées à un de ses amis, dans lesquelles il l'accompagne dans son cheminement personnel en s'aidant de la philosophie stoïcienne.
- L'ancien esclave Épictète (50-130 apr. J.-C.), dont l'un des disciples, un certain Arrien, a recueilli l'enseignement dans un *Manuel* et dans quatre livres dans les *Entretiens*.
- L'empereur romain Marc Aurèle (121-180 apr. J.-C.), dont il nous reste un livre, *À soi-même* : un recueil de courts textes dans lesquels il s'exerce à pratiquer le stoïcisme.

C'est cette conviction partagée qui nous a poussés à écrire ce livre : tous deux docteurs en études latines, nous sommes, l'un (Jordi Pià-Comella), maître de conférences à l'université Paris Sorbonne-Nouvelle et spécialiste du stoïcisme⁵, l'autre (Charles Senard), coach certifié et auteur de plusieurs ouvrages illustrant ce que les auteurs grecs et romains peuvent apporter aux managers d'aujourd'hui⁶.

Nous voulons montrer ici en quoi la figure du philosophe stoïcien tel que l'incarneraient Sénèque, Épictète et Marc Aurèle, est à même de servir de modèle au coach contemporain parce qu'elle met au cœur de sa philosophie l'humain et ses valeurs et qu'elle vise à nous réaliser comme personnes. Pas nécessairement *le* modèle unique ; mais certainement *un* modèle très utile et enrichissant pour le coach.

La philosophie stoïcienne recèle en effet à nos yeux un trésor de notions, d'exercices pratiques et de citations qui n'ont rien perdu de leur pertinence. Car les stoïciens n'étaient pas seulement des théoriciens : au contraire, pour eux, la philosophie antique était une pratique, un ensemble de choix très concrets, l'adoption d'un

5 J. Pià-Comella, *Une piété de la raison. Philosophie et religion dans le stoïcisme impérial*, Brepols, 2014.

6 C. Senard, *Imperator. Diriger en Grèce et à Rome*, Les Belles Lettres, 2017 et *Convaincre ! Grâce aux secrets des grands maîtres*, Dunod, 2017.

certain mode de vie⁷. Ils pratiquaient un ensemble d'«exercices spirituels⁸» qui permettaient d'opérer peu à peu **une transformation intérieure** indispensable à leurs yeux. Des exercices comparables, en un sens, à ceux que pratique l'athlète au cours de son entraînement, pour donner à son corps une forme et une force nouvelles. En quoi consistaient ces exercices? Ils étaient de natures très diverses. Il y avait la **prosochè**, cette vigilance constante de l'esprit: grâce à elle, le stoïcien sait et veut pleinement ce qu'il fait à chaque instant et se concentre sur le moment présent, en gardant par exemple toujours à l'esprit la distinction entre ce qui dépend de nous et ce qui ne dépend pas de nous, pour l'appliquer aux circonstances de la vie auxquelles il est confronté. On peut aussi mentionner l'exercice de la **méditation**, pour prévoir les malheurs à venir, pour faire un examen de conscience le matin et le soir, pour lire et réfléchir sur les textes des grands auteurs. Ou encore l'exercice de la **mémorisation**, grâce auquel l'homme garde en permanence sous la main les grands principes et préceptes stoïciens. Il y a enfin des **exercices pratiques**, destinés à créer des habitudes: rester maître de soi, contrôler sa colère, aimer son prochain, avoir l'esprit tranquille, etc., en commençant toujours par les choses les plus faciles pour acquérir ensuite, peu à peu, une habitude stable et solide.

C'est cette dimension pratique du stoïcisme qui explique, d'ailleurs, le succès de cette philosophie aujourd'hui tant dans le développement personnel⁹ que dans la psychologie cognitive, qu'elle a inspirée. En ce sens, les philosophes antiques, et stoïciens en particulier, accompagnaient leurs interlocuteurs (bien souvent leurs élèves), d'une façon qui peut évoquer aujourd'hui les rapports du coach et du coaché.

Précisons-le d'emblée. Ce livre n'est ni un manuel de vulgarisation du stoïcisme ni un essai philosophique. De plus, son objectif n'est pas de remplacer un manuel de coaching ni de se substituer à une formation en coaching, comme celles qui sont certifiées par des organismes internationaux tels l'ICF¹⁰ ou l'EMCC¹¹. Les différentes compétences essentielles du coaching ne sont pas approfondies l'une après l'autre. Nous vous renvoyons pour cela aux manuels de coaching proprement dit (dont une sélection personnelle figure dans la bibliographie). L'objectif est ici de **compléter**, d'enrichir les connaissances, les savoir-faire, les savoir-être qu'a développés tout(e) praticien(ne) contemporain(e) du coaching, en lui proposant un certain nombre de notions, d'outils et de modèles issus de cette tradition.

Ces notions, ces outils, ces exercices pratiques sont à même, en effet, d'aider les coaches à **répondre à de nombreux enjeux propres au coaching**. Qu'il s'agisse, tout d'abord, de développer le bien-être et l'équilibre personnel en apprenant à contrôler nos émotions, en travaillant nos capacités cognitives (prendre de la hauteur, ouvrir un espace de réflexion et de recul) tout comme nos capacités d'action (surmonter des difficultés) et de gestion (mieux maîtriser les situations). Les stoïciens cherchent à combattre les émotions irrationnelles de l'homme. Ils en

7 Comme l'a montré le philosophe et historien de la philosophie Pierre Hadot, par exemple, dans son livre *Qu'est-ce que la philosophie antique?*, Gallimard, 1995.

8 Selon l'expression de Pierre Hadot.

9 Cf. par exemple les sites: Modern Stoicism: <https://modernstoicism.com/blog-posts/>; ou Stoa Gallica: <http://stoagallica.fr/>.

10 International Coaching Federation: <https://www.coachfederation.fr/>.

11 European Mentoring and Coaching Council: <https://www.emccfrance.org/>.

distinguent quatre : la crainte, le chagrin, le désir et le plaisir. Le stoïcisme a ceci de spécifique qu'il invite à un **basculement du regard** sur des choses qui paraissent pourtant évidentes. Il faut changer de perspective, aller à contre-courant, contrer notre impulsion immédiate. Il s'agit de transformer notre manière de voir les choses. Cette conversion du regard peut alors nous aider à avoir un regard critique sur notre comportement, à cultiver aussi la résilience, ce qui se révèle précieux aujourd'hui dans un monde soumis à des changements incessants.

Mais il y a plus : le stoïcisme nous invite à transformer notre regard sur les choses pour nous conduire à réinterroger notre rapport au travail, aux autres et au monde. Comment ? En mettant au centre l'humain et le sens. Ce livre a été écrit pendant la pandémie du Covid-19 : celle-ci, tout comme la crise climatique, a mis en évidence cette vérité stoïcienne qu'il est nécessaire de réintroduire dans le monde plus de rationalité, plus de solidarité, plus d'humanité. Dès lors, le coaching d'inspiration stoïcienne remplit une double finalité : 1. aider tout professionnel à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés dans son travail ET 2. l'inviter à aller au-delà de cette perspective immédiate en ayant **une vision plus large et réflexive** de la réalité qui l'environne.

Cette sagesse nous permet de **nous ouvrir aux autres**. L'une des grandes intuitions de cette philosophie est d'avoir pensé en termes de continuité et non de rupture la relation à soi et la relation aux autres. Le stoïcisme nous apprend **à être attentifs à notre entourage sans renoncer à ce que nous sommes**. Ainsi, un leader aussi puissant que l'empereur stoïcien Marc Aurèle s'efforce dans ses relations avec autrui d'allier à la bienveillance et au tact, la détermination et le recul critique. Il veille à rattacher chacune de ses actions à l'intérêt de la communauté humaine tout en restant fidèle à ses valeurs. Le rapport à l'autre revêt alors une dimension sociale et universelle.

Il s'agit donc d'inviter notre lecteur à donner du sens à son activité en la reliant aux autres et au monde. Face aux nouveaux défis lancés par les pandémies et les crises climatiques, cette conversion du regard sur soi, sur les choses et sur les autres nous semble nécessaire pour pratiquer aujourd'hui le coaching.

Mais surtout, ce lien à l'autre est un lien qui libère. En effet, les stoïciens ont développé des techniques qui nous mettent en relation avec Dieu, avec la nature ou avec notre propre raison : un lien de nature spirituelle. Dans une société de la performance qui exige que nous soyons bons dans tous les domaines, dans un monde professionnel où certains s'effondrent sous l'effet de pressions de plus en plus intenses, le coaching d'inspiration stoïcienne peut nous aider à explorer notre intériorité et à retrouver l'harmonie en nous et dans le monde. En nous incitant à cultiver ces liens de nature spirituelle, le stoïcisme combat l'un des fléaux majeurs de notre temps : le burn-out.

Ensuite, les stoïciens, en particulier, Sénèque, Épictète et Marc Aurèle, se sont révélés des pédagogues exceptionnels : ils ont proposé une réflexion approfondie sur les techniques, les modes de discours les plus à même de toucher leurs auditeurs (cf. partie 2). Car, pour eux, il ne s'agit pas seulement d'enseigner, mais aussi de pousser leur public à l'action. Mais là encore, il est important de comprendre que, pour les stoïciens, ces exercices ne sont pas simplement une technique ou une recette : ils doivent aider la personne qui les pratique à devenir plus sage. Par exemple, tous trois soulignent l'importance des modèles dans le développement de l'individu ; ils s'interrogent également sur la meilleure manière de s'adresser à

leur public en refusant, par exemple, d'asséner des vérités, ou en donnant du feedback avec tact. Enfin, ils savent tirer parti de la force du langage et de sa beauté. Sénèque, Épictète et Marc Aurèle sont, certes, de grands philosophes, mais aussi des écrivains et orateurs hors pair qui manient avec brio l'art de la persuasion. Tous les trois fournissent un réservoir précieux d'images, de phrases frappantes, dans lequel le coach et le coaché pourront puiser. À nos yeux, cette dimension esthétique a toute sa place ici : elle encourage une approche réflexive et sensible du coaching. Elle constitue l'une des singularités de notre apport.

Enfin, le stoïcisme, et de manière plus générale la philosophie ancienne, nous conduit à nous interroger sur le sens même du métier de coaching, sur **son rôle dans la société et la vie**. Pour nous, le coaching n'est pas une mode éphémère ou superficielle. Il est tout ce qu'il y a de plus sérieux. C'est en réalité, quand il est bien pratiqué, une forme de philosophie pratique. Coacher une autre personne, c'est, selon nous, l'accompagner sur le chemin de la sagesse ; et par là, devenir aussi plus sage. Cette sagesse se compose de quatre vertus cardinales : le discernement, qui nous aide à distinguer l'important du futile, la tempérance, grâce à laquelle nous parvenons à gérer nos émotions, le sens de la justice, qui nous rend honnêtes et équitables, le courage, nécessaire pour mener à bien nos projets. Rappelons que le mot « vertu » n'a pas dans l'Antiquité le même sens qu'on lui donne aujourd'hui. Pour les stoïciens, la vertu c'est non seulement la conduite morale, mais aussi la perfection même de l'individu : son excellence. Les quatre vertus cardinales permettent donc à l'être humain d'actualiser ses potentialités positives, d'accomplir ce qu'il y a de plus éminent et élevé dans sa nature.

Le coaching, tel que nous l'envisageons, accorde ainsi une place déterminante aux valeurs, dans un monde peut-être en perte de sens. Des valeurs que le coach doit s'appliquer d'abord à lui-même. Car le coaching réclame un niveau élevé d'exigence ; ce n'est pas une affaire futile. On pourrait lui appliquer ce que Sénèque dit de la philosophie.

La philosophie n'est pas un art de plaire au peuple, un métier pour parader. Elle se fonde, non sur les mots, mais sur les choses. On ne s'y applique pas pour passer le jour en s'amusant, pour chasser le dégoût en prenant un loisir : elle forme et forge l'âme ; elle ordonne la vie, régit les actions, montre ce qu'il faut faire, ce qu'il faut laisser, siéger au gouvernail et dirige le cours des marins ballottés d'écueil en écueil.

Sénèque, *Lettres à Lucilius* xvi, 3.

Coacher n'est pas une activité mercantile ni une pratique pour charlatans, mais relève d'une véritable vocation. Pour reprendre les mots du titre, **on ne saurait accompagner les autres sans d'abord travailler sur soi**. Et cela, de façon exigeante. Car le coach « stoïcien », tel que nous l'entendons, se doit d'être exemplaire et d'appliquer lui-même les préceptes qu'il prône, ce qui réclame un effort de chaque

instant. Ce livre a même pour vocation d'inciter le coach à réfléchir sur son rôle dans la vie humaine et dans la société.

Au fond, il nous semble même que c'est cela « l'humanisme » que revendiquent aujourd'hui tant d'organisations comme l'une de leurs valeurs clés. Non pas dans le sens courant de la « déclaration humaniste » dont se contentent parfois certains acteurs des ressources humaines (et qui consisterait, pour faire simple, à insister sur l'importance d'être « humain », c'est-à-dire bienveillant avec les autres). Mais dans le sens profond du mot *humanisme* : il s'agit de puiser dans notre culture, dans les grands textes qui ont façonné notre civilisation, pour conduire l'individu à avoir une vision plus universelle et critique de lui-même, des autres et du monde. Bref, à devenir et à aider les autres à devenir plus humains, car plus sages.

Quelques précisions sur la nature de ce livre.

Il s'adresse aux **praticiens du coaching** – qu'ils soient indépendants, membres d'un cabinet de coaching, ou encore des managers amenés à coacher certains membres de leurs équipes –, auxquels Marc Aurèle pourrait servir d'inspiration. Mais aussi à **tout « honnête femme ou homme »**, selon l'expression consacrée, qui souhaite réfléchir sur elle ou lui-même de façon structurée, prendre de la hauteur, être plus lucide. Les nombreux exercices que l'on trouvera dans les pages qui suivent ont donc deux destinataires : le lecteur, pour qu'il travaille sur lui-même ; le coach, pour qu'il y trouve un trésor d'idées, de citations, d'exercices à faire faire à ses coachés. Le contexte retenu pour les exercices et les dialogues est un contexte professionnel. Mais les idées des stoïciens gardent toute leur pertinence dans les problématiques propres à la sphère privée.

Un point important doit être clarifié d'emblée, concernant la **posture** du coach. En matière de coaching, il convient d'adopter une posture en retrait, qui laisse une place prépondérante au coaché, à sa réflexion et au questionnement. Or, s'inspirer du stoïcisme, pour un coach, n'implique-t-il pas d'être amené à assener des « vérités » à son coaché, plutôt que de l'aider à les définir lui-même ? Pas nécessairement, à notre sens : ainsi, par exemple, *proposer* une notion ou un exercice stoïcien à son coaché (sans *l'imposer*), ce n'est pas nécessairement le déresponsabiliser. La façon dont ces notions et exercices sont présentés est donc essentielle. Cet ouvrage sera utile aux coaches qui n'hésitent pas à s'impliquer dans le coaching, par exemple pour s'engager avec leurs coachés dans un processus de *co-construction*, où il se noue une interaction avec le coaché afin d'atteindre ensemble des résultats.

Les nombreux exercices qui figurent dans les pages qui suivent ont deux objectifs : aider le lecteur à mieux comprendre et s'imprégner des principes du stoïcisme ; permettre au coaché de développer la posture, le comportement recommandés par les stoïciens. Pour ceux-ci en effet, on l'a vu plus haut, la théorie ne va pas sans la mise en pratique : ainsi, à chaque grand principe stoïcien sont associés un ou plusieurs exercices. Certains proviennent directement des ouvrages de Sénèque, Épictète et Marc Aurèle ; d'autres sont inspirés des principes qu'ils développent.

La structure de cet ouvrage est simple.

- Dans l'introduction que vous êtes sur le point d'achever, nous nous sommes interrogés sur la question du « pourquoi? » : quel sens cela a-t-il de rapprocher coaching et stoïcisme (nous espérons vous avoir convaincu!).
- Dans la première partie, nous proposons plusieurs réponses à la question suivante : à quels enjeux propres au coaching le stoïcisme peut-il apporter des réponses concrètes? C'est le « quoi? ».
- Dans la deuxième partie, nous présentons des techniques et des procédés concrets auxquels recouraient les stoïciens pour encourager leurs interlocuteurs à agir, stimuler chez eux des changements d'attitude et de comportement. C'est le « comment? ».
- Dans la troisième partie, vous trouverez neuf dialogues de coaching inspirés du stoïcisme. Ces dialogues portent sur des problématiques fréquentes dans le coaching. Il s'agit là aussi de répondre, mais d'une autre façon, aux questions du « comment? » et du « pourquoi? ».
- Dans la conclusion, nous proposons de dégager de ce manuel pratique une vision nouvelle du coaching. Le coaching que nous défendons consiste non à appliquer fidèlement le stoïcisme ancien, mais plutôt à s'en inspirer. Il accorde aux valeurs humanistes et à l'action sociale et politique une place centrale dans les problématiques du travail.

Bonne lecture!

Le premier guide pratique de coaching directement inspiré du stoïcisme

Face à un monde professionnel devenu hyper compétitif, le besoin se fait sentir de remettre l'humain au cœur de l'entreprise. Nombreux sont les livres qui **introduisent la philosophie dans le management et le coaching** : la place et le sens de chacun dans le travail, l'art de savoir diriger et gérer une équipe sont ainsi repensés à l'aide des grands philosophes de l'humanité.

Le présent livre se propose de renouveler **l'approche du coaching à la lumière des grands préceptes de la philosophie stoïcienne**, l'une des principales écoles philosophiques de l'Antiquité gréco-romaine, qui jouent aujourd'hui un rôle central dans les pratiques du développement personnel.

Forts de leur double expertise de consultant en entreprise et de spécialiste en philosophie ancienne, les auteurs offrent, à travers des exemples et des exercices précis, le premier guide pratique de coaching directement inspiré du stoïcisme. Ce manuel permet ainsi au lecteur de **puiser dans la philosophie de Sénèque, Epictète et Marc Aurèle** des techniques, des conseils et des modèles qui pourront l'éclairer dans son parcours professionnel et personnel.

JORDI PIÀ-COMELLA est agrégé, docteur et maître de conférences de Latin à la Sorbonne-Nouvelle, spécialiste de la philosophie ancienne et auteur d'articles et d'un ouvrage sur le stoïcisme (Brepols).

CHARLES SENARD est diplômé de l'Essec et docteur en études latines. Il est coach certifié et auteur de plusieurs ouvrages au croisement des humanités et du management (Dunod, Les Belles Lettres).

www.deboecksuperieur.com

ISBN : 978-2-8073-2827-3

