

Le dit d'Ordinata

Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite

Stefan Merckelbach

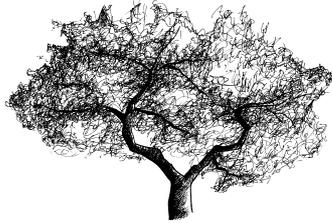
Illustrations de Pascaline Caligiuri

EXTRAIT

Chapitre III : De l'impossible neutralité
au modèle de l'amitié



ÉDITIONS L'AIGLE D'ORDINATA



III

De l'impossible neutralité au modèle de l'amitié

Certaines idées ont la vie dure ; l'une d'elles est que l'intervenant se doit d'être « neutre ». Elle est propagée par bon nombre de coachs, consultants et médiateurs, et même par certaines de leurs organisations professionnelles. Ainsi, le coaching est présenté comme « un soutien neutre » dans la charte déontologique d'une association de coaching, et une médiation doit être menée « en toute neutralité » si elle se veut conforme au code de conduite européen pour les médiateurs. Or, en accompagnement, *la neutralité n'existe pas*. Tout d'abord parce que l'accompagnateur est rémunéré par quelqu'un (personne ou organisme) qui a des motivations et des intérêts bien précis en commanditant l'intervention. En

acceptant le mandat de ce client, l'accompagnateur d'Ordinata se met pour ainsi dire « de son côté ». Ensuite, parce que nous intervenons tels que nous sommes : non pas comme des automates impersonnels mais en chair et en os, avec nos qualités et nos limites qui font de nous des interlocuteurs authentiques pour notre client. Enfin, parce qu'étant introduits dans le « système » du client (sa problématique, son équipe, son organisation, son environnement), nous commençons à en faire partie, donc inévitablement à « prendre partie ».

Cela faisait longtemps que, chez Ordinata, nous savions d'expérience qu'au lieu de chercher à rester neutres, notre force consistait plutôt à vouloir *nous engager pleinement* dans nos interactions avec chacune des personnes impliquées dans l'intervention, même lorsque plusieurs parties se trouvaient en opposition avec des intérêts très divergents. Un jour, l'un de nos clients nous a appris qu'il s'agit là d'une approche connue en psychiatrie, appelée « ***la partialité multidirectionnelle*** ». Celle-ci consiste à s'intéresser à toutes les personnes (ou dimensions d'un problème à résoudre) concernées (c'est ça la

« multidirectionnalité »), en prenant le parti de chacun, s'intéressant à leurs points de vue et prenant position de façon claire et concernée à leur égard (voilà pour la partialité), sans pour autant trancher comme le ferait un arbitre, la solution devant impérativement recevoir le consentement de tous.

Prenons un exemple concret. Dans une démarche de médiation, le philosophe manager accompagnera, à tour de rôle, chaque partie aussi loin que possible dans ses raisonnements et ses « raisons », afin de bien les comprendre et pour susciter chez chacun la conviction d'avoir été vraiment compris, créant ainsi un climat de confiance indispensable au démarrage de la phase de résolution. Cette connaissance intime des positions en jeu lui permettra d'être un interlocuteur valable dans tout le processus, tantôt pour faire valoir aux uns le point de vue des autres, tantôt pour appuyer ou faire des propositions sur la base d'un mix composé de matériaux amenés par les différentes parties. Ecoute, implication et sagesse sont les composants d'une posture tout sauf neutre ! Nous optons plutôt pour *une partialité bien comprise*, s'adressant

équitablement à chacun et œuvrant *activement* à une solution permettant de lever toutes les objections.

Faisons un pas de plus. Chez Ordinata, non seulement nous ne souhaitons pas être neutres, mais en plus nous cherchons à *développer une relation personnelle avec nos clients*, contrevenant ainsi une fois de plus aux codes de déontologie d'usage (« le coach n'engagera de relation (...) personnelle avec aucun de ses clients », peut-on lire dans la charte d'une fédération de coaching bien connue...). Nous allons même plus loin : le modèle de la relation que nous voulons cultiver est celui de *l'amitié* ; non pas que nous deviendrons forcément ami avec chaque client, mais notre relation y tend en ce sens qu'elle en emprunte les fondements, à savoir l'équivalence et la réciprocité.

Le *principe d'équivalence* reconnaît *une même valeur d'être* à chacun, tout en respectant la différence de fonctions, le client étant par exemple directeur d'entreprise, le philosophe manager restant un simple accompagnateur externe qui sait garder sa place, mais l'un et l'autre savent qu'ils sont « frères

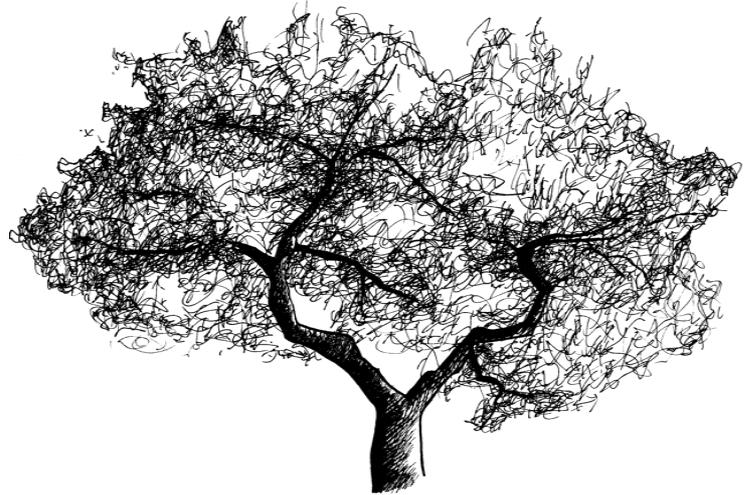
en humanité » et peuvent donc sans hésitation s'appuyer l'un sur l'autre, apprendre l'un de l'autre, se confier l'un à l'autre.

De là découle le ***principe de réciprocité***, indispensable au développement d'une saine relation entre accompagnateur et client (qu'il s'agisse d'une personne ou d'une équipe) : comment en effet instaurer une relation de confiance entre eux, si le client est unilatéralement plongé dans la démarche, tandis que l'intervenant reste confortablement à quai ? Certes, à chacun son bocal, et l'intérêt principal de faire appel à un accompagnateur consiste précisément dans le fait qu'il *ne vit pas* dans le bocal du client... mais cela étant acquis, les deux demeurent essentiellement *des êtres de relation*. Pour établir et cultiver cette relation, un minimum de réciprocité est indispensable.

Un exemple concret : dans une démarche d'accompagnement individuel où le responsable est amené à découvrir son profil de fonctionnement personnel, l'intervenant d'Ordinata partage brièvement son propre profil avec lui, de sorte qu'il y a réciprocité dans le « savoir sur l'autre ». Un peu comme deux amis qui se connaissent en profondeur, dans un grand respect mutuel. C'est

en s'engageant dans la relation là où cela est pertinent que l'accompagnateur apporte un vrai soutien au client.

D'ailleurs, étymologiquement, le mot « accompagnement » vient de l'ancien français *compain*, *compagnon*. La relation d'accompagnement ainsi comprise débouche tout naturellement sur une relation de réciprocité dont **le compagnonnage** représente la forme minimale, et **l'amitié**, le sommet. Grâce à cette réciprocité, l'accompagnement est vécu comme une proximité de l'un et de l'autre tout en gardant la distance nécessaire, proximité qui permet au philosophe manager d'être une « caisse de



résonance » où la vision et les idées du client peuvent prendre forme, se développer et se traduire en actions concrètes.

Voilà pourquoi l'amitié est le modèle relationnel qu'Ordinata a choisi pour être vraiment utile à ses clients. L'idéal de l'amitié nous donne l'entrain pour nous impliquer durablement dans nos relations. En plus, c'est le lieu pour nous d'exprimer la bienveillance, la sincérité, l'inspiration et la jovialité qui font partie de notre manière d'être. Et nos clients nous le rendent bien !

Table des matières

I.	Naissance d'un philosophe manager	5
II.	L'imposture d'Ordinata et le principe d'incompétence	9
III.	De l'impossible neutralité au modèle de l'amitié	15
IV.	Quelques paradoxes : objectifs ou intentions ? contrôle ou maîtrise ?	23
V.	Dynamique participative, cet art qui reconnaît la valeur du « nous »	31
VI.	Une fusée pour parler de vision et de valeurs	39
VII.	Les choses qui marchent et leur juste prix	47
VIII.	La ménagerie d'Ordinata et les sculpteurs du langage	57
IX.	Au terme de chaque projet, le principe de Jean-Baptiste	63
	<i>Postface : Ordinata, dans 15 ans ?</i>	67

Extrait de : Stefan Merckelbach, **Le dit d'Ordinata**. **Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite**, p. 15-21.

Le livre complet peut être commandé auprès de :

Ordinata
éditions l'aigle d'Ordinata
Place de Boccard 10
CH-1762 Givisiez, Suisse
aigle@ordinata.ch
www.ordinata.ch

ISBN 978-2-9701087-0-2 (imprimé)

ISBN 978-2-9701087-1-9 (électronique)

© 2016 Ordinata Sàrl, éditions l'aigle d'Ordinata