Entrevue

Les pratiques d'accompagnement en entreprise à l'épreuve de la dé-coïncidence

Support practices in companies put to the test of de-coincidence

Las prácticas de acompañamiento en la empresa a prueba de la descoincidencia

François Jullien
Philosophe, helléniste et sinologue

Sybille Persson
CEREFIGE, Université de Lorraine
sybille.persson@gmail.com

RÉSUMÉ

Le concept d'accompagnement parce qu'il concerne les pratiques du coaching et du mentorat dans les entreprises, gagne à être examiné dans une perspective pluridisciplinaire mais également interculturelle. Dans cette perspective, le dialogue proposé par Sybille Persson avec le philosophe et sinologue François Jullien invite à un décalage inédit vis-à-vis de la pensée européenne pour rencontrer la pensée issue de la tradition chinoise. Cette pensée autre, également plurimillénaire, s'est développée en pleine indifférence à l'égard de la civilisation européenne forgée depuis Athènes, Rome et Jérusalem. Dès lors, le dialogue conduit offre une lecture « dé-coïncidente » du concept d'accompagnement, à travers ses déclinaisons en matière de stratégie, de changement et de potentiel de situation.

Abstract

Because it concerns coaching and mentoring practices in companies, the concept of support benefits from being examined from a multidisciplinary but also intercultural perspective. From this perspective, the dialogue proposed by Sybille Persson with philosopher and sinologist François Jullien invites us to take an unprecedented shift away from European thinking in order to encounter the thought derived from Chinese tradition. This alternative way of thinking, which also dates back thousands of years, developed in complete indifference to the European civilization forged in Athens, Rome, and Jerusalem. The dialogue therefore offers a "de-coincidental" reading of the concept of coaching, through its variations in terms of strategy, change, and situational potential.

Resumen

El concepto de acompañamiento, al referirse a las prácticas de coaching y mentoría en las empresas, merece ser examinado desde una perspectiva multidisciplinar, pero también intercultural. En este sentido, el diálogo propuesto por Sybille Persson con el filósofo y sinólogo François Jullien invita a un cambio sin precedentes con respecto al pensamiento europeo para acercarse al pensamiento procedente de la tradición china. Este pensamiento diferente, también milenario, se ha desarrollado con total indiferencia hacia la civilización europea forjada desde Atenas, Roma y Jerusalén. Por lo tanto, el diálogo propuesto ofrece una lectura «descoincidente» del concepto de acompañamiento, a través de sus variaciones en materia de estrategia, cambio y potencial de situación.

DOI: https://doi.org/10.59876/a-4arf-84f4

Ce dialogue entre François Jullien et Sybille Persson emprunte librement, entre philosophie et management, au vaste chantier conduit sur la durée par François Jullien, à travers ses conférences et ses écrits. Sont en particulier mobilisés la conférence sur les paradoxes de l'accompagnement donnée au colloque de Fontevraud en 2003, qui a été reprise dans un chapitre sur les impensés de l'accompagnement en 2007[1]; la conférence sur l'efficacité, l'écart et l'entre donnée pour le symposium de la Société française de coaching en 2020[2]; et le propos sur le dirigeant responsable car dé-coïncidant écrit pour L'Oréal en 2024.

Trois parties scandent l'échange qui vient : d'abord une présentation du parcours de François Jullien au regard de son investissement entre Europe et Chine; ensuite le repérage des *impensés* de la pensée européenne sur l'accompagnement; pour, au terme de l'échange, mettre le concept d'accompagnement à l'épreuve de celui de dé-coïncidence en entreprise, en rappelant quelques déclinaisons relatives au coaching et au mentorat.

Un parcours en dialogue avec la Chine et le monde du management

SP : François Jullien, en tant que philosophe, helléniste puis sinologue, vous avez fait le choix, à l'orée de votre carrière, de déployer votre démarche philosophique en la nourrissant d'une altérité radicale à travers une mise en regard de la pensée européenne et de la pensée chinoise. Pour clarifier votre approche, susceptible de déranger les savoirs disciplinaires établis[3], vous avez forgé l'appellation de « langue-pensée »[4]. Comme vous le soulignez souvent, si la langue ne détermine pas la pensée, il reste impossible de penser sans la langue. Vous êtes parti en Chine, non seulement pour y séjourner mais aussi et surtout pour y travailler[5] : vous avez étudié le Chinois classique, comme vous l'aviez fait pour le Grec. Cette démarche vous a permis, au long cours, de déployer vos « chantiers » comme vous aimez les nommer, en prenant appui sur les textes fondateurs, écrits dans leur langue d'origine plutôt qu'à partir de traductions, peut-être plus confortables, mais moins fidèles à la pensée de leurs auteurs.

FJ : La « langue-pensée » chinoise m'a effectivement permis de re-visiter les langues-pensées européennes, non pour les comparer, mais pour organiser une rencontre philosophique et plus largement intellectuelle entre deux traditions de pensées, la chinoise et l'européenne. Ces deux traditions se sont forgées, non à partir de leurs différences, comme on a tendance à le laisser croire, mais dans une *indifférence* durable de chacune pour l'autre, puisqu'elles se sont ignorées des siècles durant. Quand on regarde du côté de la Chine traditionnelle, on découvre un mode de pensée plurimillénaire, ce qui permet de faire l'apprentissage d'une « hétérotopie », littéralement d'un ailleurs qui dérange. Foucault souligne dans l'introduction de son ouvrage *Les mots et les choses* que si les utopies rassurent, les hétérotopies inquiètent. La Chine traditionnelle offre une altérité radicale puisqu'elle interroge la pensée européenne dans ses fondements mêmes. Ce que Pascal, par exemple, avait déjà pressenti dès le 17ème siècle[6].

SP : Ce travail sur les impensés a ouvert des pistes plurielles, que vous appelez vos « chantiers » qui ont été tracés dans vos ouvrages[7], en offrant des ressources inédites mais aussi en « dérangeant » les concepts classiques du champ philosophique européen (l'Être, le temps, la vérité, la sagesse, l'éthique…). Parmi les nouveaux concepts que vous proposez, avec des déploiements possibles au-delà du strict cercle philosophique, certains intéressent particulièrement le monde du management. A travers cet éclairage d'extrême orient, vous avez bousculé des thématiques clés pour les dirigeants, en revisitant les fondements intellectuels de l'efficacité, de la stratégie, du changement. Ce travail a permis à des chercheurs en sciences de gestion, d'ouvrir des voies inédites pour la théorie des organisations et plus largement pour les praticiens du management. Cela est salué avec pertinence dans le chapitre qui vous est consacré dans l'ouvrage *Les grands auteurs aux frontières du management*[8]. On y confirme que certains de vos livres[9] ont eu un impact majeur en sciences de gestion. L'engagement qui est le vôtre est ainsi souligné : « *François Jullien fait partie de ces rares philosophes et sinologues de premier plan à s'être toujours engagé dans la discussion avec les praticiens, les responsables et dirigeants d'entreprise* » (p. 323). A cet endroit, on pourra citer la réédition enrichie en 2020 de *Conférence sur l'efficacité*, destinée aux « chefs d'entreprise » et au milieu du management. Je pense aussi à votre propos récent pour le Livre blanc de L'Oréal dans lequel vous prenez clairement position en affirmant que « Le dirigeant responsable est un dé-coïncidant »[10], notion cardinale sur laquelle nous reviendrons plus tard.

Le concept d'accompagnement revisité en trois points clés

SP : Même si la notion d'accompagnement renvoie à une nébuleuse de pratiques, le déploiement littéral du sens d'accompagner peut s'exprimer en trois points selon Maela Paul (2004, p. 61)[11] : « Se joindre à quelqu'un / pour aller où il va / en même temps que lui »; le tout en faisant appel à des traditions européennes issues de trois champs : thérapeutique avec Hippocrate, maïeutique avec Socrate et initiatique avec Homère.

De votre côté, vous vous intéressez explicitement à ce concept d'accompagnement dès 2003 en offrant une conférence au colloque de Fontevraud dédié aux paradoxes relatifs à cette pratique. Vous acceptez ensuite, d'en faire un chapitre pour un ouvrage collectif qui vise à mieux penser l'accompagnement adulte[12]. Vous restez fidèle à votre démarche en mobilisant des ressources de la pensée du dehors qu'offre la Chine au philosophe et sinologue que vous êtes, en intitulant votre contribution : « Repérer les impensés de notre pensée pour penser l'accompagnement »[13].

FJ : Ma démarche poursuivait alors deux objectifs principaux : d'une part, éprouver en quoi notre pensée européenne peut vivre l'expérience du dépaysement en étant conduite à sortir de ses références, de sa tradition, bref de ses évidences; d'autre part, à la faveur de cet effet retour, interroger la pensée européenne. Quels sont les choix implicites qu'elle ne questionne plus ? Quels sont les partis pris théoriques enfouis dans les plis et replis de convictions qui ne supportent plus aucune critique ? Faut-il alors redire que l'épreuve « hétérotopique » (littéralement à travers un lieu autre) permet d'en apprendre davantage ? Il s'agit de questionner des évidences qui structurent notre culture et nos raisonnements. Ces évidences « coïncident » si bien que « c'est plié »,

comme on dit familièrement. C'est pourquoi il convient d'user d'un procédé, celui de l'obliquité, ce que le détour par la Chine permet, non pour opposer une pensée à une autre, mais bien pour découvrir quelques impensés de notre propre pensée européenne. Pour autant, il ne s'agit pas de vouloir faire de la Chine un modèle à suivre, mais de l'utiliser comme un vecteur pour déranger notre pensée européenne, la bousculer et *in fine* rouvrir des possibles[14].

SP : Dans votre propos dédié à l'accompagnement, vous offrez une interpellation inédite qui se décline en trois étapes : d'abord la fonction que remplit la « parole incitative »; ensuite la stratégie avec l'usage du « potentiel de situation »; et enfin la pensée de la transition appuyée sur un processus que vous avez appelé « la transformation silencieuse ». Pouvez-vous développer ?

FJ : Commençons donc par **la parole incitative** en tant que parole accompagnante. La pensée chinoise a développé très tôt, notamment dans la relation maître-disciple, l'idée d'une parole qui n'énonce pas, qui n'est pas porteuse de vérité, qui n'a d'autre effet que de donner le coup de pouce rendant possible un déblocage situationnel, participant dès lors à l'émancipation du disciple. La parole accompagnante est une parole incitative. Chez Confucius, le maitre « parle à peine » lorsqu'il s'adresse à son disciple. Le maître se retient même de parler. Ce qui est souhaitable dans l'entretien, c'est d'en dire le moins possible, de s'en tenir à une intervention minimale. Il s'agit pour le maître chinois de laisser au disciple l'opportunité de faire un maximum de chemin par lui-même. La parole d'incitation n'est ni énonciation ni révélation. Le maître est un chanteur qui donne le *la*. Il s'agit en fait juste d'*émouvoir* l'autre au sens premier du terme, c'est-à-dire de « mettre en mouvement ». Le maître confucéen travaille de manière oblique et non frontale. Il faut créer, si elle n'est pas déjà présente, une prédisposition favorable à l'apprentissage chez le disciple et n'intervenir que lorsque le disciple est prêt. Une fois la réceptivité du disciple présente, le maître peut exploiter la situation qui est celle de l'entretien. En fait, la parole du maître ne parle pas, mais elle est avant tout fécondante. Dans les fameux entretiens de Confucius, c'est moins l'énoncé que l'opportunité qui intervient, c'est l'impact de la parole qui importe.

SP : Deux évocations me viennent en vous entendant parler de la relation entre le maître et le disciple au regard de la transmission que permet le mentorat[15]. La première concerne les deux grandes fonctions reconnues au mentorat par la littérature académique dans le champ du comportement organisationnel d'obédience nord-américaine[16]. Les différentes enquêtes conduites soulignent les bénéfices de cette pratique : d'une part, l'intégration psychosociale du protégé est facilitée par son mentor; d'autre part le développement de carrière du mentoré bénéficie de la guidance du mentor[17]. Ensuite, il est opportun de signaler ici un résultat relatif aux enquêtes qui se sont intéressées au mentorat informel, un mentorat donc non programmé par une entreprise ou toute autre organisation. Dans ces travaux, il apparait que le mentorat informel, donc de nature spontanée, était plus développé et efficient en Chine qu'en Amérique du Nord[18].

FJ : Le deuxième point concerne la stratégie et **le potentiel de situation**, avec les effets induits. Comme on vient de l'évoquer, la parole d'incitation procède d'une dimension indirecte qui privilégie la figure du biais, de l'obliquité. Quand je parle du « potentiel de la situation » je mobilise une notion chinoise fondamentale, appuyée sur une vaste littérature[19]. L'expérience de l'hétérotopie chinoise bouscule ici une évidence occidentale qui tend à demeurer ancrée dans les esprits. En fait, l'initiative ne vient pas seulement du sujet, d'un moi-sujet qui s'investit. Elle provient aussi de la situation elle-même, celle dans laquelle le sujet est engagé, impliqué. Penser le potentiel de la situation au regard du processus d'accompagnement permet une stratégie indirecte qui privilégie la figure du biais ou de l'obliquité sur laquelle j'ai souvent insisté.

SP : J'ai compris que la stratégie chinoise traditionnelle se basait sur l'exploitation du potentiel de la situation et non sur la modélisation d'une forme idéale comme cela a été pensé en Europe. Dans cette mouvance, Gaston Pineau[20] qui interroge l'accompagnement entre tradition et réémergence souligne, en vous lisant, qu'il convient de « se méfier de tout plan a priori qui pourrait obscurcir le repérage. Il ne s'agit plus de raisonner en termes d'efficacité directe entre moyens et fins, mais en termes de condition-conséquence » (p. 163).

On peut ici évoquer la figure d'Ulysse qui avait confié son fils Télémaque aux bons soins de son ami Mentor; Ulysse, l'homme aux mille tours qui a su exploiter le potentiel de la situation à travers la *mètis* grecque en de nombreuses circonstances[21]. La mètis homérique a ensuite été refoulée par l'avènement de la philosophie à partir du 5ème siècle; cette mètis reste pourtant proche de cette capacité à détecter ce qui est porteur dans une situation donnée, avant que de vouloir projeter ce qu'on voudrait faire advenir.

FJ : Le troisième point consiste à penser **la transition** et plus généralement le processus. En particulier il faut se demander pourquoi la Chine n'a conçu ni le concept de temps, ni le concept d'action, deux pierres angulaires dans la pensée européenne; mais la Chine a pensé la durée et la transformation. C'est ainsi que la réalité est conçue sur le mode de la transformation silencieuse[22] et de l'interaction. Les Occidentaux peuvent être aveuglés par l'idée que la seule modalité pour penser l'efficacité, c'est l'action. Or l'action, si elle a certes son utilité et sa valeur, restera toujours momentanée, même si elle peut durer. Il faut souligner que l'action est locale, ce qui fait qu'on la remarque, d'autant plus qu'elle est assignable à un sujet humain qui peut dès lors acquérir un statut héroïque. En face, du côté chinois, on a préféré penser en termes de transformation, globale, continue, une transformation qui, au contraire de l'action, n'est plus assignable à un sujet car cette transformation dépend d'une situation, elle-même évolutive.

L'accompagnement à l'épreuve de la dé-coïncidence

SP : Vous mobilisez depuis plusieurs années le concept de dé-coïncidence[23], concept à vocation opératoire, pour « rouvrir des possibles »[24]. Une association éponyme a été créée en 2020 afin de promouvoir un engagement social et politique. On peut notamment lire dans le livret 2024 de l'association : « la dé-coïncidence est un mode opératoire qui a le mérite de ne plus passer par le rapport théorique-pratique, de ne plus supposer de principes ni de projeter des fins : il est d'emblée dans l'effectif »[25].

A travers le vocabulaire que vous mobilisez, vous créez des situations langagières inédites qui peuvent surprendre, notamment dans le monde des entreprises où la communication se veut facile, rapide, au prix d'une langue souvent appauvrie, notamment avec l'usage du *globish* et la pratique des textos. Par ailleurs, si vous reconnaissez que le terme de « dé-coïncidence » n'est pas vendeur, vous soulignez l'atout que ce terme comporte par rapport à celui d'« écart » que vous avez également mobilisé avec profit, notamment lorsque vous dirigiez la chaire sur l'altérité[26]. Si la *dé-coïncidence* suppose toujours un *écart*, le premier terme a l'avantage de promouvoir le processuel en œuvre dans l'écart; de plus dé-coïncidence peut se dire à l'identique en anglais, alors que « écart » risque d'être traduit par « gap ».

FJ : Il convient également de souligner que, dans « dé-coïncidence », il y a ce préfixe « dé- » qui invite effectivement à ouvrir un écart, mais qui pointe aussi la coïncidence établie qu'il importe de fissurer. La coïncidence est établie dans la mesure où elle n'est plus interrogée, au point de s'inscrire comme vérité, évidence, idéologie. Je dis souvent pour marquer les esprits « La coïncidence, c'est la mort »[27]. Il s'agit de remettre en question les savoirs établis qu'on n'interroge

plus. La coïncidence génère un équilibre parfait qui immobilise tout mouvement; c'est l'adéquation qui prévaut, la positivité qui refuse les ressources du négatif[28], au risque d'un immobilisme qui détruit le vivant qui est mouvement. Il y a dès lors une dimension quasi totalitaire dans la coïncidence.

SP : Résumons : la dé-coïncidence défait la coïncidence établie : elle dynamise en ouvrant un écart (on pourra dire aussi faire un pas de côté), elle crée un « entre » dynamique et ce faisant, favorise un essor. Cette démarche permet d'éclairer autrement des problématiques diverses dans de nombreux champs organisationnels en évitant les positions extrêmes, tranchées, souvent idéologiques donc fermées au débat. Parce que la dé-coïncidence relève du processuel, il s'agit d'un concept qui n'est pas seulement spéculatif mais qui possède une fonction pratique, qu'on trouvera à l'œuvre dans l'art, la gestion, la cure, le management[29].

FJ : Pour tout dirigeant aujourd'hui, il devient difficile, voire impossible de prévoir l'état du monde à court ou moyen terme. Dé-coïncider est plus modeste, et surtout plus accessible. La dé-coïncidence est cruciale pour un dirigeant car elle permet de détecter et de surmonter les blocages dans une situation donnée. En identifiant ce qui fige et paralyse une situation, le dirigeant peut rouvrir des possibles et favoriser le développement et l'essor de l'entreprise. Cette approche évite de s'enfermer dans des modèles figés ou des plans idéaux souvent inapplicables dans un monde incertain. La dé-coïncidence permet ainsi au dirigeant de rester agile, vigilant et capable de s'adapter aux changements, tout en maintenant une responsabilité éthique et stratégique.

SP : Un coach ou un mentor peut aider un dirigeant à dé-coïncider en l'accompagnant sur la durée à travers des rencontres, sous formes d'entretiens confidentiels. Quand vous acceptez d'intervenir pour le symposium de la Société Française de Coaching[30] en janvier 2020, vous proposez une conférence[31] qui a marqué les esprits des 300 personnes présentes. Il s'agit pour le coach (au moins en théorie) de permettre au coaché de rouvrir le champ des possibles, sans pour autant lui fournir de réponse étalonnée, ni de modèle a priori. Parce que le coaching procède de rencontres confidentielles sur une durée suffisante pour permettre une maturation, il est susceptible de favoriser une marge de manœuvre inédite, de permettre d'ouvrir des fissures suffisantes pour innerver cet essor propre à la dé-coïncidence. A la réponse, le coach préfère la question, à la parole, il préfère l'écoute, à l'opinion, il préfère l'expérience. Le coach fait un travail qu'on pourrait qualifier de minimaliste, travail qui gagne à être compris à la lueur des transformations silencieuses et du potentiel de situation. Lors de cette conférence pour la SFCoach vous aviez mobilisé l'histoire du paysan issue du Mencius.

FJ : Cette histoire témoigne de l'importance qu'il y a à laisser murir, ce qui suppose de savoir attendre, de ne pas forcer l'effet, pour mieux le laisser advenir *sponte sua,* de lui-même.

> « Un paysan qui veut que son blé pousse, tire sur les pousses; le soir, quand ses enfants accourent voir le résultat, tout est desséché. En tirant sur les pousses, en visant par cette action directement l'effet, il a forcé l'effet et directement produit du contre-effet. Car la poussée est dans la situation : la graine qui est dans la terre et ne demande qu'à pousser. Faut-il pour autant rester passivement au bord du champ et regarder pousser [...] ? Non bien sûr : de jour en jour, biner, sarcler, bêcher, au pied de la pousse – favoriser la poussée. »[32]

SP : Je pense ici opportun d'évoquer la distance qu'il peut y avoir entre le travail prescrit et le travail réel, distance qui tend à s'agrandir avec l'accélération générale en œuvre dans la société[33]. En matière de coaching comme de mentoring, des chercheurs invitent à prendre d'abord en compte le contexte[34]. Fatien Diochon et Nizet (2019) soulignent l'insensibilité dommageable des programmes de coaching à leurs contextes. Il importe, comme peut y inviter l'ergonomie, de penser au plus près des situations de travail. Au regard des effets contrastés des usages des systèmes d'intelligence artificielle, il importe de penser ce peut devenir alors la soi-disant « conduite » des transformations[35]. L'enjeu d'accompagner les dirigeants doit pouvoir favoriser une meilleure perception du réel des situations de travail. Je reprends alors vos termes « non plus *projeter*, mais *détecter* »[36]. A cet endroit, il importe de mobiliser les concepts de viabilité et de lucidité, que vous mettez en relief dans vos écrits.

FJ : Commençons par **la lucidité** qui relève de cette capacité qui vient progressivement à travers une sorte de capitalisation expérientielle qui nourrit l'intelligence. Plutôt que le bonheur que promet l'industrie du développement personnel[37], la lucidité suppose une acquisition à assumer par le sujet. Elle procède d'un cheminement personnel. En sus, la lucidité relève d'une approche éthique, en situation, et non plus seulement morale, érigée a priori, donc normative du travail[38]. Il y a certes accumulation d'expériences dans la vie, notamment professionnelle, sur un registre conatif, mais il y a aussi cette intelligence, cette clairvoyance, comme filigrane de la vie qui affecte le sujet par immanence, à son insu. Le sujet, par déprise et reprise devient un homme ou une femme d'expérience qui « est », qui « vit », mais surtout qui « existe » donc capable de *déprise* et de *reprise* (la littérature en rend plus facilement compte que la philosophie)[39].

SP : Vous êtes à ce sujet tout à fait explicite dans *Une seconde vie*[40] quand vous écrivez :

> (...) c'est dans la *reprise* de sa vie que, corrigeant ce qui peut-être était mal choisi de sa vie, mais surtout se mettant à portée, par le recul acquis, de pouvoir choisir ce qui ne l'a pas été, on peut commencer de se « tenir hors » - *ex-sistere*, dit le latin – *hors* de ce qui conditionnait et contenait sa vie dans des frontières dont on ne savait même pas qu'on les subissait : qu'on pourra commencer de s'extraire de limites qu'on croyait fatalement ou par essence imparties et par conséquent - au sens propre du terme, mais qui sera ici à promouvoir - commencer d' « exister » (p.23).

FJ : La viabilité ensuite, est, du côté chinois, ce qui a été promu, alors que du côté européen on a d'abord pensé la vérité pour l'ériger au nom de la quête de coïncidence. Parler de viabilité, renvoie au chemin, à la voie (Tao), au cheminement, plus prosaïquement à ce qui tient la route. « Le *viable*, ce qui tient la route, par opposition à la sortie de route, la déviation ou l'impasse »[41].

SP : Pour finir, je vous propose de reprendre les mots particulièrement lucides de Jean-Pierre Bompied et Pascal David qui scrutent votre travail depuis longtemps, et qui écrivent : « Dé-coïncidence est le vecteur d'une réflexion plus dynamique qu'optimiste car l'incertitude est alors indépassable dans l'aventure humaine, dans ce Vivre où coïncider est à la fois un besoin individuel [...] et l'indice discret d'un épuisement collectif »[42].

Notes

1. F. Jullien (2007), Repérer les impensés de notre pensée pour penser l'accompagnement, dans Boutinet J.-P., Denoyel N., Pineau G. & Robin J.-Y. (2007) *Penser l'accompagnement adulte*, Ruptures, transitions, rebonds, puf, pp 209-226, 4ème tirage, 2016.
2. https://www.sfcoach.org/conference-de-francois-jullien-23-janvier-2020/
3. F. Jullien & T. Marchaise (2000) *Penser d'un dehors (La Chine) Entretiens d'Extrême Occident,* Seuil
4. F. Jullien (2015) *De l'Être au Vivre Lexique euro-chinois de la pensée,* Gallimard
5. P. David (2016) *Penser la Chine - Interroger la philosophie avec François Jullien,* Hermann
6. Voir l'introduction dans F. Jullien (2022) *Moïse ou la Chine, Quand ne se déploie pas l'idée de Dieu*, L'Observatoire. Également la conclusion dans F. Jullien (1989) *Procès ou création Une introduction à la pensée des lettrés chinois*, Seuil.
7. Une quarantaine d'ouvrages traduits en 25 langues. https://association.decoincidences.fr/archives-de-francois-jullien
8. Bliot P., Chevalier F. & Meyer V. (2022), François Jullien - Une pensée du dehors pour les sciences de gestion, chapitre XXV, in Livian Y.-F. & Bidan M. et (Dir.) *Les grands auteurs aux frontières du Management Traverser les frontières*, Editions Management et Société, pp. 319-329.
9. Sont notamment cités *Traité de l'efficacité; Les transformations silencieuses; De l'Universel, de l'uniforme et du commun et du dialogue entre les cultures.*
10. Le dirigeant responsable est un dé-coïncidant, Livre blanc L'Oréal, 2024
11. M. Paul (2004) L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique, L'Harmattan, p. 61
12. Boutinet J.-P., Denoyel N., Pineau G. & Robin J.-Y (Dir) (2007) *Penser l'accompagnement adulte, Ruptures, transitions, rebonds*, Presses Universitaires de France, 4ème édition en 2016.
13. Chapitre 3, pp 209-226 dans la troisième partie « L'accompagnement entre tradition et réémergence », Boutinet et al. (2007)
14. Jullien F. (2023) *Rouvrir des possibles – Décoïncidence*, un art d'opérer, L'Observatoire
15. Houde Renée (1996) *Le Mentor : Transmettre un savoir-être*, Editions Hommes et perspectives
16. Persson S. & Ivanaj S. (2009), « Faut-il adopter le mentoring en France ? Etat des savoirs et perspectives généalogiques », *Management & Avenir*, n°25, pp. 94-111
17. Kram K. E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, IL. : Scott Foresman.
18. Bozionelos N. & Wang L. (2006), The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment, *International Journal of Human Resource Management*, 17 : 9, 1531–1546
19. F. Jullien (2002) *Le traité de l'efficacité*, Le livre de poche, 1ere éd. Grasset, 1996.
20. G. Pineau, L'accompagnement entre tradition et réémergence in Boutinet *et al*. (2007) pp. 163-167.
21. M. Détienne & J.-P. Vernant (2025) *Les ruses de l'intelligence, la mètis des Grecs*, Flammarion.
22. F. Jullien (2009) *Les transformations silencieuses*, Grasset.
23. F. Jullien (2017) *Dé-coincidence D'où viennent l'art et l'existence*, Grasset.
24. F. Jullien (2023) Rouvrir des possibles, Dé-coïncidence, un art d'opérer, L'Observatoire.
25. https://association.decoincidences.fr/le-manifeste
26. F. Jullien (2012) *L'écart et l'entre Leçon inaugurale de la Chaire sur l'altérité*, Galilée.
27. Par ex Jullien F. (2020a) *Politique de la décoïncidence*, Carnet de l'Herne, p 43.
28. Persson S. & Bares F. (2024) Faut-il se méfier du tout positif en coaching ? Podcast REC Coach N°21 à partir de l'article *De l'importance du négatif pour un coaching en conscience à la lueur des travaux de François Jullien*, 25 février, https://www.youtube.com/watch ?v=PIFFHqkQjfQ
29. Jullien F. (2020a), p. 63.
30. https://www.sfcoach.org/pour-les-dirigeants-es-aussi-la-pensee-de-francois-jullien-resonne-face-a-la-complexite-ambiante/
31. Jullien F. (2020b) Les questions de l'efficacité, de l'écart, de l'entre et de la transformation, Conférence lors du Symposium SFCoach du 23 janvier, Paris Sorbonne. https://www.sfcoach.org/conference-de-francois-jullien-23-janvier-2020
32. Voir p.185 dans Jullien F. (2009) *Les transformations silencieuses*, Grasset
33. Voir les travaux d e Hartmut ROSA
34. Stokes, P., Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2020). "Two sides of the same coin ?" Coaching and mentoring and the agentic role of context. Annals of the New York Academy of Sciences, https://doi.org/10.1111/nyas.14316
35. Voir le séminaire sur l'IA en management de la SFM (Société Française de Management) du 11 mars 2025.
36. Conférence de F. Jullien pour L'Oréal en 2024.
37. Illouz, E. (2018) *Happycratie - Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Premier Parallèle.
38. « Comment réinventer sa vie ? » Interview de FJ en 2017 (à propos du livre une seconde vie, Grasset) https://www.youtube.com/watch ?v=V94G9Ph0Mi8
39. Colloque de l'association Dé-coïncidence : *Que coopérent littérature et philosophie philosophie*, à Paris en 2023 https://association.decoincidences.fr/colloque-que-cooperent-litterature-et-philosophie
40. F. Jullien (2017), *Une seconde vie,* Grasset.
41. Voir p. 338 dans J.-P. Bompied et P. David (2025) *Ressources conceptuelles A travers le chantier philosophique de François Jullien*, L'Observatoire
42. Ibid, p. 63