

## EN GUISE DE PRÉFACE

Lorsque j'évoquais autour de moi le sujet de ce livre...

Lorsque j'évoquais autour de moi le sujet de ce livre, beaucoup m'ont dit que c'était très courageux de ma part, m'ont demandé si je savais ce que je faisais, m'ont prévenu qu'on allait me tomber dessus. Certains ne comprenaient pas que je veuille me faire des ennemis alors que tout allait bien pour moi.

La véritable question sous-entendue était N'as-tu pas peur ?

Toutes ces mises en garde uniquement parce que j'ose protester contre les pratiques non-déontologiques et leurs auteurs !

La peur est une ex-amie. J'ai vécu 27 ans en Russie soviétique, derrière le rideau de fer, dont une bonne moitié passée à avoir peur. Peur d'être mise en prison ou en hôpital psychiatrique pour mes convictions. Cette peur, je l'ai laissée à jamais dans le train reliant Moscou à Paris-Gare du Nord en mars 1978. Périodiquement, elle se rappelle à moi.

Appelée une fois pour une action de team-coaching des membres du ComEx (Comité exécutif) d'un grand Groupe, je devais y passer quelques jours pour « prendre la température » et interviewer des personnes choisies.

Suite à cette forme d'audit, j'ai rencontré le DG. Celui-ci m'a alors demandée « comment je m'y sentais ». J'ai répondu : « C'est exactement comme chez moi, c'est-à-dire feu l'URSS : pas de « glasnost ». Ce célèbre terme de la « perestroïka » signifie la transparence.

La peur est omniprésente. Avec des personnes changeant de sujet de conversation à mon approche, ne disant jamais ce qu'elles pensent vraiment. Le discours politiquement correct est de mise et la délation occasionnelle lors de mes interviews. Le souffle de la démocratie semble d'ailleurs s'arrêter dès que l'on franchit le tourniquet de l'entrée, toute en marbre, de cette immense tour. Si l'atmosphère est pesante à l'intérieur, on incrimine officiellement la climatisation. Mais le soir, en sortant à l'air libre, plusieurs ont envie de crier « vive la république ! ».

Alors le DG m'a posé une seule question « comment osez-vous (me dire cela) ? ! ». Je lui ai alors répondu que c'était précisément mon « job » de coach que d'oser dire ce que les autres n'osaient pas. Que j'étais payée pour savoir dire « non » et pas pour jouer aux courtisans. Tout comme le chien d'aveugle qui doit savoir refuser d'obéir à son maître en cas de danger et lui faire éviter la chute en l'empêchant d'avancer. Ce comportement est paradoxal pour un chien car celui-ci cherche d'abord à obéir à son maître, à lui « faire plaisir ». La valeur du chien d'aveugle est précisément d'être capable de lui désobéir, fruit d'un apprentissage spécial. Ce qui explique de ce fait son prix élevé.

La question fut alors : « savez-vous ce que vous faites ? ». J'ai dit que oui. Le seul risque que j'y voyais était celui de perdre le contrat. Il avait, en effet, le pouvoir de me « jeter dehors » et je perdais alors le client. Mais il ne pouvait pas me jeter en prison ou en hôpital psychiatrique. Et j'assumais d'autant plus ce risque de perdre le contrat que j'étais persuadée que si l'action de coaching avait un but « cosmétique », je n'étais pas la bonne personne pour la mener.

Le DG m'a regardée dans les yeux et a mis fin à notre entretien. Sur le parvis de la tour je me suis commandée

un jus d'orange pour me désaltérer. Et j'ai réfléchi à mon intelligence politique et à son impact sur mon carnet de commandes.

Deux semaines plus tard, comme si de rien n'était, le DRH du groupe m'a relancée pour la suite. J'ai effectué cette mission. Et j'ai continué à travailler pour le DG sans que, jamais, on ne revienne sur l'échange en question.

Pourquoi ai-je choisi de parler des abus ? Pourquoi moi ?

Je me rappelle toujours de la réaction d'un président français qui m'a accueillie lors du traditionnel « chemistry meeting » – entretien visant le choix du coach par le client coaché – par « Vous êtes ...russe ? mais qu'est-ce que vous faites là ? ! ». Si, au lieu d'être Executive Coach, j'étais entraîneur d'échecs ou professeur de ballet classique, aurait-il trouvé cela plus logique par rapport à mon origine ? Ce qui ne l'a pas empêché de me choisir parmi les trois candidats présents.

Coach professionnel « invisible » pendant 15 ans, travaillant uniquement par bouche-à-oreille, je suis devenue « visible » après la publication de Comment Coacher. Immanquablement, ma qualité de russe a été mentionnée par les journalistes évoquant mon livre ou ma pratique.

La seule chose que je n'ai pas consciemment choisie dans ma vie.

Tout comme j'ai choisi d'être coach, de partager ma pratique, de former d'autres coachs et managers-coachs ; avec ce livre, j'ai choisi de défendre l'avenir de ce métier, sa lisibilité, sa légitimité, sa crédibilité. Et aussi défendre la cause des client(e)s coaché(e)s.

Pour cela il est impératif de distinguer être coach et faire du coaching. Selon moi, les véritables coachs sont ceux dont c'est la principale activité. Ce sont alors des coachs dits professionnels ou coachs par identité.

Les autres intervenants comme les psychothérapeutes, psychiatres, recruteurs, outplaceurs, formateurs, consultants en management ou RH qui font du coaching dans des proportions variables ne sont pas pour autant nécessairement des coachs, mais des coachs occasionnels ou coachs par fonction.

Petit traité des abus ordinaires...

En paraphrasant aujourd'hui George Steiner qui évoquait la profession de professeur, on pourrait dire que la profession de coach, mot lui-même un peu opaque, « recouvre toutes les nuances concevables, du gagnepain routinier et désenchanté au sentiment exalté de sa vocation<sup>1</sup> ».

En fonction de la diversité des motivations, le degré de professionnalisme varie. Tout comme le sens de la déontologie est impermanent.

Le résultat est une banalisation des abus et l'abaissement du seuil de tolérance collective.

Les abus, devenus ordinaires, passent (presque) inaperçus, tant notre tolérance est devenue élastique.

Concluons en interpellant les nombreux coachs qui se réfèrent aujourd'hui à Socrate : « Qu'est-ce qui habilite un homme ou une femme à « enseigner » à un autre être humain ? Où réside la source de l'autorité ? ».

La réponse est que « La vie réelle du maître possède, seule, une valeur d'exemple. Socrate et les saints enseignent en existant. »

*A pierre, et aussi à Diane et à Alexandre*

---

1. George Steiner « Maîtres et disciples », p. 12, Nrf essais, Gallimard, 2003. (Titre originel « Lessons of the Masters », Harvard University Press.)

**INTRODUCTION**  
**LE « BOOM » DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL**  
**ET PROFESSIONNEL**

Que penser de la « requalification » spontanée et opportune de cadres, consultants de tous horizons et personnes dont on cerne mal le métier – sans parler des psychologues, psychothérapeutes et autres métiers de relation d'aide – qui « vivent » coachs car c'est « tendance »... Les entreprises en redemandent, en les rémunérant beaucoup mieux que leur métier d'origine.

N'importe qui peut s'intituler coach aujourd'hui. N'importe quel cadre peut se faire « prescrire » le coaching. N'importe quel responsable peut être appelé par son organisation à devenir prescripteur.

Rares sont ceux qui comprennent la spécificité du métier de coach, ses « zones d'ombre », ses « angles morts », sa différence par rapport aux autres intervenants de l'entreprise... Ce qui amène les prescripteurs et les coaché(e)s à être peu exigeants.

On voit aujourd'hui les PME réclamer du coaching pour leurs cadres, chose réservée hier à quelques grands groupes privilégiés. La cadence aussi se modifie. Hier délivrée au compte-gouttes, considérée comme une chose rare et chère, destinée aux « *happy few* », la

pratique de coaching s'est aujourd'hui démocratisée au point de devenir banale.

Les médias s'en sont mêlés. Dans les émissions – reportages populaires de style « *talk show* » –, on a vu des personnes en « aider » d'autres par un accompagnement varié. Les voilà devenus mi-entraîneur, mi-directeur de conscience. Ils « aident » à répondre à quelques questions : comment mieux se faire coiffer ou se « relooker » ? comment « draguer » ? en proclamant que cela est du coaching, voire, plus nuancé, du « *life coaching* ». Ou encore, demander aux uns et aux autres, jeunes et médiatisés de préférence, leur avis sur le coaching. Visiblement, ces personnes, découvrant le concept même de coaching sur le plateau, s'empressent de déclarer aussitôt aux millions de téléspectateurs qu'ils sont « plutôt sceptiques »...

La retombée positive, c'est que plus personne ne vous reprend lorsque vous parlez du coaching, en vous demandant ce que cela veut dire, car désormais tout le monde connaît le terme, semble comprendre en quoi consiste votre métier. C'est déjà ça.

En 1995, j'avais envoyé une lettre confidentielle à 15000 dirigeants, tous issus de grandes écoles, et ainsi découvert que 55 % d'entre eux ne connaissaient pas le terme même de coaching ! Neuf ans à peine plus tard, le coaching explose, je trouve sur mon pare-brise une pub : « Prenez un coach à domicile et musclez vos cuisses ! »

Lors d'une soirée chez des amis en 1997, on me présenta ainsi : « Voici Éléna, elle fait un métier bizarre : elle est coach. » Quatre ans plus tard, celui qui fit les présentations, HEC et directeur logistique dans un grand groupe, envisageait sérieusement, après y avoir « goûté », de se reconverter lui-même au coaching.

## INTRODUCTION

De même, lorsque mon premier client me déclare que je ne fais pas du coaching mais tout autre chose, parce que "cela est un vrai développement des dirigeants", je me rends compte qu'il y a un problème. Devrais-je écrire, à la manière de Seguéla, « Ne dites pas à ma mère que je suis coach, elle me croit pianiste dans un bordel ! » ?

Résultat du boom, phénomène de mode, « tendance », nouvelle marotte du management... Le coaching foisonne, tels les champignons après la pluie. Certains ressemblent à s'y méprendre aux cèpes, sauf qu'il y a toujours un petit détail qui cloche. Faut-il en être conscient et scruter les détails pour s'apercevoir que derrière l'apparence « appâteuse » des champignons – cèpes, truffes et autres merveilles – c'est un empoisonnement général garanti qui vous attend ? Car vous êtes en réalité en présence de champignons vénéneux, dont la stratégie est de se masquer sous l'apparence de spécimens rares et convoités par les gourmets.

Mais beaucoup veulent sincèrement progresser, aller de l'avant, « grandir » ; ils y croient car ils entendent dire que les autres réussissent grâce au coaching. Cela les incite à en faire autant. Ils lisent des articles, voient des photos de coachs médiatisés sourire dans des décors de bars de grands hôtels parisiens cossus et « classe ». On fait « rêver » les cadres, on crée une envie d'appartenir à ce club fermé qu'est le coaching, sur lequel plane un parfum de promotion : « le groupe investit dans son capital humain ».