

L'Art de coacher

Méthode, cas pratiques et outils

Tout le catalogue sur



InterEditions.com
Des livres qui vous veulent du bien

■ Pierre Blanc-Sahnoun

L'Art de coacher

Méthode, cas pratiques et outils

Préface de Pierre Angel

3^e édition

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :
<http://www.intereditions.com>

Illustration de couverture: © Fyle - Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2006, 2010, 2014

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-7296-1464-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Préface	VII
<i>à la première édition</i>	

Introduction	1
<i>à la troisième édition</i>	

Première partie

MISE EN ÉCLAIRAGE

Patrick, quand un coaching réussi cache un échec

1. PATRICK, RÉCIT D'UNE MISSION EXTRÊME	7
2. INTERLUDE PHILOSOPHIQUE	37
<i>Socrate et le coaching</i>	

Deuxième partie

QUESTIONS DE MÉTHODE

3. QUESTIONS RELATIVES AU COACH	43
4. QUESTIONS RELATIVES AU CLIENT	75
5. QUESTIONS RELATIVES À LA RELATION	107
6. QUESTIONS RELATIVES À LA MISSION	127

*Troisième partie***LES MAINS DANS LE CAMBOUIS – DES CAS PRATIQUES
INOUBLIABLES : LE PREMIER COACHING**

*Trois « premières missions » racontées
par les jeunes coachs qui les ont réalisées,
analysées séance par séance*

- | | | |
|----|--|-----|
| 7. | COACHING D'UN CADRE DIRIGEANT DANS UN GROUPE
FAMILIAL
<i>Quand les relations professionnelles s'entremêlent avec les relations
familiales</i> | 147 |
| 8. | UN COACHING D'ACCOMPAGNEMENT D'UNE CRÉATION
D'ENTREPRISE
<i>(Coaching mixte par séances de travail de 2 heures, e-mails et contacts
téléphoniques)</i> | 199 |

*Quatrième partie***LA BOÎTE À OUTILS DU COACH**

- | | | |
|----|---|-----|
| 9. | TOUS LES MODÈLES DE DOCUMENTS NÉCESSAIRES AU
COACH | 231 |
|----|---|-----|

*Cinquième partie***MISE EN PERSPECTIVE**

- | | | |
|-----|--|-----|
| 10. | QU'EST-CE QUE L'APPROCHE NARRATIVE CHANGE AU
COACHING | 259 |
| | EN GUISE DE CONCLUSION | |
| | <i>Questions sur le coaching narratif et la conduite du changement</i> | 289 |
| | Bibliographie commentée d'ouvrages pour apprentis coachs | 299 |
| | Annexe 1 | 303 |
| | Annexe 2 | 307 |

Préface

à la première édition

PUISQUE DANS CE CHAMP INNOVANT DU COACHING l'œuvre fait corps avec celui qui la produit, il nous faut présenter en quelques mots l'auteur de cet *Art de coacher*. Selon la définition de Pierre Blanc-Sahnoun, « le coach, c'est un humain professionnel ». Pour chaque contrat de coaching, Pierre, respectueux au quotidien de la déontologie et de l'éthique de ce nouveau métier dont il est un des pionniers, donne le meilleur de lui-même. Il a adhéré d'emblée, avec enthousiasme, au projet pédagogique du DESU de coaching de l'université Paris-8. Sa force de conviction, son humour, sa générosité y font merveille.

L'humanité de Pierre, son sentiment de bienveillance envers les autres, sa compassion pour les malheurs d'autrui, telles sont les qualités qui émergent lorsqu'on découvre son livre. Un homme de cœur !

Cet ouvrage foisonnant détaille à l'aide d'exemples concrets les différentes méthodes de coaching, la complexité des relations entre le praticien et son client, la typologie des coachings ainsi que la boîte à outils du coach. Pierre Blanc-Sahnoun analyse avec talent et humour l'évolution constante de l'art du coaching face à la diversité des demandes et à la multiplicité des référentiels théoriques. Il nous fait partager nombre d'interrogations : certains coachings ne représentent-ils pas une conduite d'évitement d'une

indispensable démarche thérapeutique ? Quelles sont les références incontournables pour des coachs en formation ?

Mais l'auteur s'engage aussi avec force, s'expose, nous montre avec pudeur quelques cicatrices laissées par sa vie professionnelle et personnelle. Comment s'autoriser, en effet, à proposer d'accompagner des changements chez des clients si l'on n'a pas soi-même « recyclé sa névrose en compétence » ? « Le récit détaillé de l'histoire de vie du coaché est un passage obligé » affirme-t-il. La légitimité du coach se fonde, entre autres, sur une subjectivité assumée.

Ce livre, fort lisible, s'adresse aussi bien aux professionnels, aux étudiants, aux prescripteurs de missions de coaching qu'aux lecteurs qui s'interrogent sur le développement parfois explosif de ces nouvelles pratiques. Il contribue à éclairer la vision de la réalité complexe du coaching tout en invitant le lecteur à entrer en contact avec des parties de lui-même qu'il a tendance à méconnaître. Nul doute que cet ouvrage va contribuer à professionnaliser davantage l'exercice du coaching.

Pierre Angel
Professeur de psychologie des universités,
psychiatre et coach de dirigeants

*La guérison, c'est à 70 % l'affaire du patient,
à 20 % l'affaire de Dieu,
à 10 % le talent du chaman
à attirer l'attention de Dieu sur son patient.*

Proverbe cherokee

*Trois hommes travaillent sur un chantier.
Un passant demande : « Que faites-vous, braves gens ?
— Je gagne mon pain, dit le premier
— J'exerce mon métier, dit le second
— Je construis une cathédrale, dit le troisième. »*

À la mémoire de Charles Kablé et de Thierry G.

... et à ma mère

Introduction

à la troisième édition

« *L'art de coacher* » a été écrit en 2004, c'est-à-dire il y a tout juste dix ans. C'est toute une époque du coaching en France et également toute une époque de ma vie de coach qui y sont enchevêtrées. J'aurais eu du mal à le croire si l'on m'avait dit que je serais un jour amené à rédiger une introduction pour une troisième édition de « l'art de coacher » (ou de n'importe lequel de mes livres d'ailleurs !)

Mon travail aujourd'hui m'a en effet conduit à pratiquer le coaching d'une manière radicalement différente de celle qui a servi de matière à « l'art de coacher ». Non pas que cette matière se soit délitée ou que les processus d'accompagnement proposés dans ces pages n'aient été frappés d'obsolescence. Mais le point de vue depuis lequel je travaille à présent a été nourri pendant dix ans de l'influence des thérapies narratives australiennes et néo-zélandaises, du travail social, de ce que l'on nomme un peu pompeusement le « post-structuralisme » et surtout de la rencontre avec des accompagnants exceptionnels que sont ou étaient Michael White (décédé en 2008), David Epston, David Denborough, Cheryl White, Stephen Madigan et bien d'autres encore.

Quelle pourrait être la bonne stratégie pour faire ce grand écart sans rien se déchirer ? Remettre au goût du jour tout ce sur quoi je porte à présent un regard différent ? Mais ceci imposerait pratiquement de réécrire tout le livre, voire d'en écrire un nouveau,

car mes conceptions et mes pratiques du coaching ont largement évolué ces dernières années.

Pour autant, tout n'est pas à jeter, loin de là. Des livres plus denses théoriquement ont été publiés, de nouvelles méthodes ont vu le jour – qui souvent ne sont que des licences commerciales mais pas que, de nouvelles spécialités se sont développées autour du noyau central du coaching... mais « l'art de coacher » garde son ton libre et cash, assume joyeusement son parti pris d'expérimenter, d'explorer, d'oser coacher, de bousculer les limites et de déconstruire les idées toutes faites. Même si je le vois aujourd'hui, paradoxalement, comme un livre qui m'a permis de quitter le monde du coaching, en mettant mes affaires en ordre.

La meilleure option, la plus juste, me semble donc de conserver la cohérence du livre ainsi que ce qui semble avoir fait sa valeur ajoutée auprès de ses lecteurs. Car si un livre de développement personnel en arrive à sa troisième édition, c'est que, malgré ses défauts, il véhicule quand même quelques messages et quelques points de repères qui ont été des balises utiles pour les coachs en début de parcours.

Mais qu'est-ce qui a été apprécié dans « l'art de coacher » ? Pour en avoir beaucoup parlé avec beaucoup de coachs, je retiendrai les points suivants :

- Il parle « vrai », sans rien nier des doutes, ambivalences, fragilités et paradoxes qui viennent affecter ceux qui font ce drôle de métier,
- Il propose des exemples réels et en particulier l'histoire de Patrick, un client qui s'est suicidé en dépit d'une mission de coaching débouchant sur deux propositions de poste. Ce récit m'a valu quelques ennuis. En particulier avec de grands professionnels de la profession qui m'ont accusé de cracher dans la soupe et de mettre en danger notre image, déjà bien attaquée et déformée par les médias (et par certains collègues, non sans arrière-pensées). Mais surtout avec la MIVILUDES qui à partir de quelques extraits sortis de leur contexte, a cru bon de nourrir une histoire angoissante sur les dangers du coaching. En tout état de cause, j'ai replacé ce texte en ouverture du livre, là où il figurait initialement. À l'origine,

cette histoire m'avait servi de piste de décollage et d'épée de Damoclès pour l'ensemble de la rédaction du manuscrit,

- Il est facile à lire, du fait de sa construction en questions – réponses courtes,
- Il est pratique et très concret, limitant la théorie au strict minimum, préférant la remplacer par des métaphores opérantes qui dans mon expérience, se sont toujours avérées plus enrichissantes à la fois pour le client et pour le coach,
- Il se centre sur la posture plus que sur les outils,
- Il présente le coaching comme une forme d'art plus que comme une méthode ou une technique.

Ensuite, j'essaierai en fin de livre, de résumer dans une postface les principaux points d'évolution entre le coaching tel qu'il est décrit dans ce livre et le coaching narratif tel que je le pratique, et que nous le développons depuis quelques années dans toute l'Europe au sein d'une petite communauté de coachs et praticiens narratifs passionnés.

La façon de coacher décrite dans « l'art de coacher » n'a aucune prétention à la vérité ni aucune vocation à concurrencer tel ou tel outil. Elle ne recherche pas non plus à établir un système cohérent. C'est une mixture personnelle, largement métissée – comme toutes les pratiques d'accompagnement, empruntant un peu à l'AT / Process Com, un peu au Voice Dialogue de Hal et Sidra Stone, beaucoup à l'Intelligence Émotionnelle de Daniel Goleman et pas mal aussi, il faut bien l'avouer, aux théories cognitives et comportementales. Le tout accommodé avec quelques bons restes de psychanalyse. Le matériel dont je disposais à l'époque était en gros le linéaire du DESU de Coaching de Paris 8 canal historique, à l'exception, et c'est bien dommage, de l'approche systémique que j'ai rencontrée par la suite.

C'est un livre honnête. Je ne prétends pas connaître plus que ce que je connais. Je ne prétends pas non plus donner au coaching des vertus ou des pouvoirs qu'il n'a pas. « Incarne ce que tu enseignes, n'enseigne que ce que tu incarnes », écrit Dan Millmann. Il faut déjà être tellement mégalo pour écrire des livres. Ou bien avoir le cynisme de vouloir utiliser commercialement une culture où le

fait de mettre son nom sur une couverture est encore synonyme de savoir. Être l'auteur de sa vie est une ambition commune à beaucoup d'entre nous. Être auteur de livres de développement personnel peut vous détourner du chemin et vous engager dans un monde de conférences, de congrès, de séminaires, d'associations professionnelles, où l'on retrouve en vedette toutes les activités du pouvoir et du privilège. J'ai la chance de m'être fâché avec beaucoup de gens, et avec l'âge, je commence à considérer que ce qui m'avait été renvoyé comme un caractère insupportable et excessivement sensible était peut-être, ou peut-être aussi, une résistance instinctive à la gentryfication des vieux coachs. Mais si je me suis beaucoup brouillé, j'ai la chance encore plus grande d'être resté ami avec des collègues et compagnon-es de route magnifiques, avec qui nous cheminons ensemble. Cette édition, la troisième, leur est dédiée, sous le signe de la fidélité à soi-même et à ses valeurs, envers et contre tout.

Partie

I

MISE EN ÉCLAIRAGE

Patrick, quand un coaching réussi cache un échec

1

PATRICK, RÉCIT D'UNE MISSION EXTRÊME

LE PREMIER JANVIER 2000, nous étions en Martinique chez des amis qui tenaient à l'époque un restaurant sur la Marina du Marin, fréquenté par les skippers du port de plaisance rongés par le soleil, le sel et le rhum, et quelques vedettes de passage.

Vers midi, nous prenions le premier ti-punch de l'année, encore vaguement cotonneux d'un réveillon marqué par un bain de minuit venteux et alcoolisé au Cap Macré, dont les vagues et l'immense plage obscure nous semblaient un décor idéal pour changer de millénaire.

J'étais à des milliers de kilomètres de mes clients, dont j'avais laissé pour quinze jours les problèmes et les incertitudes dans la grisaille parisienne.

L'un des problèmes du coach est de partir en vacances et de gérer le sentiment d'abandon que ce départ provoque parfois chez ses clients.

Il est rare que durant ces quelques jours ou semaines d'absence se pose une question qui nécessiterait réellement une intervention immédiate.

Mais du point de vue du client auquel, dans les premiers temps de la mission, nous servons un peu d'« ego auxiliaire », notre absence momentanée devient l'Absence.

Elle vient cristalliser et réactualiser l'histoire particulière que le coaché¹ entretient avec l'absence d'une personne importante pour lui.

Tous les coachs savent cela, et celui qui pourrait être tenté d'interpréter ce sentiment d'abandon en s'imaginant qu'il est réellement indispensable à la vie de ses clients deviendrait vite dangereux pour son propre équilibre et pour celui de la personne auprès de qui il prétendrait prendre une place qui n'est pas la sienne.

J'avais néanmoins mis en place une hotline d'urgence en emportant mon téléphone portable que je m'étais engagé à consulter au moins une fois par jour. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il est assez rare que les clients nous harcèlent sans raison valable, à condition d'avoir su les faire décoder et explorer le sentiment d'abandon lorsqu'il se manifeste, au moment où l'on annonce notre absence. Ce sentiment est un matériel précieux pour le coach et pour son client, comme tous les sentiments qui se manifestent au cours de la mission, et qui n'ont pas l'air, a priori, de correspondre à une analyse rationnelle de la situation. Tout réside dans la capacité du coach et du coaché à se définir un contrat de relation clair au départ, avant de décider l'un et l'autre de travailler ensemble.

Je me suis donc assis sur la balustrade en bois du Mango Bay, le restaurant de nos amis, un peu à l'écart de la table où une joyeuse compagnie trinquait à l'an 2000, pour écouter mes messages éventuels. Le soleil tapait déjà dur sur le port de plaisance, et une bonne brise s'était levée, faisant claquer les drisses des voiliers contre leurs mats. Il y avait un seul message, une femme dont je ne connaissais pas la voix, et qui se présentait comme la sœur de Patrick D., l'un de mes coachés, qui avait décroché deux très belles propositions d'emploi malgré deux ans de chômage, et que j'avais laissé dans l'embarras du choix, pensant que les fêtes lui permettraient de penser à autre chose et que le problème se

1. Pour désigner la personne qui bénéficie du coaching, j'emploie indifféremment le mot « client » et le mot « coaché ». Je trouve personnellement le terme de « coaché » assez affreux, mais il a le mérite de la clarté. Par contre, l'entreprise qui finance une mission de coaching est désignée par « donneur d'ordre ».

décanterait tout seul une fois qu'il n'aurait plus le regard braqué dessus. Elle me demandait de bien vouloir la rappeler rapidement.

Normalement, je ne rentre jamais en contact avec des membres de la famille d'une personne que je coache à l'insu de cette personne. Il y va de la relation de confiance entre le coach et son client. C'est la même chose vis-à-vis d'un patron d'entreprise ou d'un DRH dont je coache l'un des collaborateurs, et qui me téléphone par-dessus la tête du coaché pour s'informer des progrès de la mission. Je commence toujours par le prévenir : « Salut Patrick, j'ai eu un coup de fil de ta sœur, est-ce que tu es au courant ? » Le coach est au service de son client. Écouter les demandes des parents, des conjoints, des collègues, peut certainement apporter de l'information utile sur l'environnement émotionnel du coaché et sur la façon dont il est vécu par son entourage. Cela peut parfois même faire gagner du temps sur la compréhension des problèmes qu'il rencontre. Mais le prix à payer est trop élevé. Si le coaché apprend que son coach a dialogué à son insu avec une tierce personne, et qu'il s'est échangé à son sujet de l'information à laquelle il n'a pas accès, la relation de confiance (ou « alliance ») est irrémédiablement endommagée.

Ce qui fait que je ne saurai jamais pourquoi, assis sur ma balustrade, j'ai rappelé immédiatement cette dame, au lieu d'en référer à mon client. Elle a décroché à la deuxième sonnerie. « Bonjour, ici Pierre Blanc-Sahnoun. Vous m'avez laissé un message ce matin au sujet de Patrick...

— Ah, bonjour ! Merci de me rappeler aussi rapidement. »

Elle avait un léger accent du sud-est, comme son frère. La famille était établie depuis longtemps du côté de Marseille. Je tenais à ce que les choses soient claires : « En temps ordinaire, je ne parle jamais avec un membre de la famille d'une personne que j'accompagne, mais j'imagine que si vous avez mon numéro de portable, c'est que Patrick vous l'a communiqué. Je vous rappelle car je me suis dit qu'il y avait peut-être un problème avec lui... Il y a eu un moment de silence à l'autre bout du fil.

— Oui, il y a un problème. Patrick s'est pendu la nuit dernière. »

Voir un client se suicider est malheureusement un accident du domaine du possible, pour nous tous qui œuvrons dans le domaine de la relation d'aide. Par chance, c'est relativement rare, même si un bon nombre de personnes qui traversent un épisode dépressif fantasment l'idée de leur propre mort et vont jusqu'à la mettre en scène de façon plus ou moins précise.

Je me souviens d'une cliente, longtemps avant l'histoire de Patrick, qui avait tout préparé jusque dans les moindres détails, et qui était venue me faire ses adieux. C'était une femme dirigeante, extrêmement brillante, toujours tirée à quatre épingles, qui avait fait une double carrière dans la reprise d'entreprise et dans le domaine du conseil. Dernièrement, elle avait rencontré plusieurs échecs professionnels et avait décidé de se faire coacher pour comprendre ce qui se passait et décider d'une nouvelle direction à donner à sa trajectoire.

À chaque séance, elle me présentait sa vie comme quelque chose d'incroyablement insignifiant, alors qu'elle avait extrêmement bien réussi tout ce qu'elle entreprenait. Mais à chaque fois qu'elle atteignait son objectif, après avoir plané pendant quelques heures, elle plongeait dans une profonde dépression, marquée par une forte autodévalorisation. Sur le plan personnel, elle avait fréquemment cheminé aux côtés de la mort, perdant à plusieurs reprises des êtres chers, accumulant les déceptions sentimentales et se retrouvant systématiquement flouée, dans la position de celle qui y a cru et qui pleure ses espoirs détruits.

Ce jour là, elle était venue me faire ses adieux. J'ai décidé de mettre fin à mes jours, me dit-elle en sanglotant. J'ai tout préparé (elle était perfectionniste et extrêmement méticuleuse, même son suicide était fantasmé comme une opération à planifier et à réussir parfaitement.) Elle avait toujours des Kleenex dans son sac alors que la plupart des coachés qui pleurent me demandent un mouchoir, en s'excusant de craquer et de se laisser aller ainsi. C'est intéressant de constater le point auquel la plupart des gens ne s'autorisent pas à pleurer et à exprimer leurs émotions. J'y reviendrai. Assise en face de mon bureau, impeccable dans son tailleur crème, avec son sac et ses chaussures assorties, elle attendait que je réagisse.

C'est difficile, pour un coach, de réagir « juste » dans ce genre de situation. Car l'on est avant tout un être humain et la première parole qui vient est une protestation, un encouragement du style : « Mais qu'est-ce que vous racontez ! Vous n'avez pas le droit de faire ça ! Vous être encore jeune, brillante, intelligente ! Vous avez la vie devant vous ! Reprenez-vous, relevez la tête et regardez vers le futur ! » C'est naturellement la dernière chose à dire. Mais c'est ce qui vient spontanément. Et ce qui vient spontanément, même si on ne le dit pas, est un matériel précieux à stocker dans un petit coin, car il nous permettra de mieux comprendre ce qui se joue de notre côté de la relation et où nous risquons de déraiper. Alors je lui ai dit (sans un frémissement) : « C'est en effet une option possible. Est-ce que nous pouvons prendre cinq minutes pour l'explorer en détail ? » Là, elle s'est sentie autorisée à fantasmer son suicide, car je n'avais pas réagi comme une maman inquiète (ce qui était pourtant mon premier mouvement intérieur, si je ne m'étais pas mordu la langue !) mais comme un partenaire neutre, respectant sa liberté de propriétaire de sa vie, fidèle au point de l'accompagner dans ce que j'appelais « une option possible » et de l'aider à explorer cette histoire qu'elle imaginait, sans idée préconçue, avec sérieux et professionnalisme.

Du coup, elle m'a raconté sa mort pendant un long moment. Comment ça allait se passer. À quel endroit (dans la cave de la maison familiale, où elle avait vécu, il y avait très longtemps, d'autres supplices). Et surtout, plus intéressant, qui trouverait son corps, à qui elle laisserait des lettres, ce qu'il y aurait dans ces lettres, et ce que leurs destinataires ressentiraient en les lisant. Le point auquel ils se sentiraient coupables et responsables. Combien, morte, elle pèserait sur leurs vies d'une grande ombre noire, alors qu'elle avait le sentiment depuis toujours de ne pas avoir réussi à y gagner une petite place d'amour, malgré des efforts exclusivement tendus vers cet objectif.

Ce qui était intéressant là-dedans, c'était l'histoire qu'elle se racontait sur ce qui se passerait après sa mort. Si je ne lui avais pas donné, par ma réaction neutre, la possibilité d'explorer cette histoire, elle n'aurait pas pu dire, et s'entendre dire, ce qu'elle cherchait à faire avec ce support de communication qu'était son

suicide. Pouvoir le considérer ainsi lui permettait de comprendre que toutes ces choses qu'elle avait envie de dire à ses parents et à ses frères avec ce gros acte définitif, elle pouvait le dire tout pareil au moyen de mots, et avec l'avantage de rester vivante pour enregistrer leur réaction et travailler sur la relation.

Elle a passé un long moment à sangloter sur cette vie perdue à sauter à travers des cerceaux enflammés et à accomplir des triples sauts périlleux (quatorze ans d'études, des monceaux de diplômes) dans l'espoir de s'attirer enfin les bonnes grâces de ses parents. Puis elle s'est calmée : elle avait compris qu'elle n'était plus obligée de se suicider pour atteindre son objectif émotionnel, que ce suicide était en effet une option possible, mais une stratégie peu performante, car présentant l'immense inconvénient de ne plus être là ensuite pour voir ce qui se passait et pour profiter de cette importance qu'elle pensait pouvoir acquérir au prix de sa vie.

Lorsqu'elle est partie, je savais qu'elle ne le ferait pas, et qu'à la séance suivante, ou à la suivante de la suivante, nous pourrions commencer à explorer tout ce que ces sauts périlleux et ces cerceaux lui avaient apporté malgré elle de compétences positives et de capacités à se réaliser ailleurs que sur la petite scène de sa famille.

Nous cherchons tous à jouer au mieux notre rôle dans ce petit théâtre, un rôle qui nous est écrit longtemps avant notre naissance, avec les meilleures intentions du monde, par nos parents et par la société dans laquelle nous voyons le jour. Nous souffrons et luttons pour entrer dans cette histoire que l'on nous destine, et qui n'a souvent pas grand rapport avec la personne que l'on est vraiment. Au fil du temps, cette souffrance nous permet de développer des capacités, des qualités, des forces qui nous appartiennent vraiment à nous, alors que le personnage et le scénario de la pièce appartenaient à d'autres.

C'est souvent ce que viennent chercher les gens dans le coaching. Savoir ce qui, à un point donné de leur existence, leur appartient vraiment à eux. Sur quels outils ils peuvent compter pour bâtir les murs et les ponts de leur vie, sans devoir en remercier autrui en permanence, s'interdisant ainsi de se sentir les auteurs de leurs succès.



Je suis revenu à la table du Mango Bay. Je faisais probablement une drôle de tête, car ma femme m'a demandé immédiatement ce qui n'allait pas. « L'un de mes clients s'est suicidé la nuit dernière », lui ai-je dit en me rasseyant.

Elle a fait une petite grimace et elle a posé sa main sur mon bras en silence, un geste qui, lui aussi, exprimait de la compassion. Puis après quelques secondes de partage de ce silence triste, elle m'a dit : « Toi qui dis toujours que ce genre de chose concerne le Boss, c'est le moment d'aller en parler avec Lui, non ? »

Je lui étais reconnaissant de ne pas me sortir la salade des pys (elle est psy), que je connais par cœur : « Tu n'as pas à te sentir responsable, tu n'étais que son coach, quand une personne se suicide, tout l'entourage ressent une grande culpabilité, cela fait partie du travail de deuil et c'est une phase normale, ne te fais pas de reproches, etc. » Cette salade, j'y ai eu droit à peu près à chaque fois que j'ai raconté cette histoire à un collègue ou à quelqu'un qui se pique de connaissances psychologiques. Mais c'était vraiment juste de me rappeler qui est le Boss, et que comme tout un chacun, j'ai une ligne Internet directe avec lui, si je veux, quand je veux. Car c'est vrai.

Si elle ne me l'avait pas rappelé juste à ce moment précis, je crois que je n'y aurais pas pensé. Parce qu'évidemment, malgré la formation, les années d'expérience, la supervision, la distance, l'issue inespérée de la mission avant mon départ, je me sentais bien entendu une part de responsabilité dans cette histoire. Même si je savais avec ma tête que je n'en avais aucune, mon cœur et mon ventre me criaient : « Et si tu lui avais passé un simple coup de fil pour prendre de ses nouvelles, pour lui souhaiter une bonne année, peut-être que tu serais tombé au moment décisif et qu'il t'aurait parlé ! »

Pensez de moi tout ce que vous voulez, que je suis un amateur, un mauvais professionnel, que je manque de distance, ce que vous voulez, mais une partie de moi était persuadée que j'aurais pu changer ce qui s'est passé. Et des années après, bien qu'ayant accepté ce qui s'est passé comme une chose sur laquelle je n'avais aucun

contrôle, ce petit moi plein de remords est toujours là, avide de prendre la parole.

Lâcher, ce n'est pas ma spécialité, bon sang !



C'est à mon premier bureau de la rue Broca, que j'ai rencontré Patrick pour la première fois. Impossible de me souvenir qui me l'avait envoyé. La plupart de nos clients viennent par bouche-à-oreille, et il est important pour moi de pouvoir retracer leur origine, certains envoyant des gens qui sont pile-poil dans une vraie demande de coaching, d'autres adressant leurs amis qui viennent voir un coach par curiosité, par lassitude au bout de la quinzième admonestation à aller « faire un travail », ou avec un besoin de thérapie qui n'accepte pas de s'exprimer sous cette forme.

Une thérapie, Patrick en avait démarrée une, avec une psy orthodoxe vers qui on l'avait (mal) orienté. Il avait tenu trois ou quatre séances avant de décrocher : « Tu te rends compte, elle ne disait pas un mot ! C'était moi qui parlais tout le temps. Ça m'a vite gavé ! » La déco assez psy de mon bureau lui rappelait de mauvais souvenirs. Pour les besoins de mon associé de l'époque, en effet, les fauteuils étaient profonds, on se retrouvait vite en posture semi-horizontale, et derrière mon fauteuil était accrochée au mur une spirale rouge sur fond outremer, dans la grande symbolique neuronale où je baignais à l'époque.

Nous avons donc fait notre premier entretien au Broca, un petit bistro tranquille aux tables de formica délavé, à la laideur rassurante, dont les multiples recoins permettaient de s'entretenir confidentiellement. On pourra objecter qu'un entretien devant une bière ne constitue pas nécessairement un modèle de rigueur thérapeutique. Je répondrai que je m'en fous.

Patrick était un homme de trente-cinq ans, au physique d'adolescent. Son regard était perpétuellement en mouvement. Il avait un côté aux aguets, traqué. Originaire du sud-est, il était amateur de sport, de bonne bouffe, de convivialité. Patrick venait me consulter car il semblait que depuis deux ans, tous les secteurs de sa vie avaient systématiquement volé en éclats. À commencer par son

activité professionnelle. Au départ, il avait fait une bonne école de commerce. Puis il avait démarré en bas de l'échelle, dans une PME qui fabriquait et commercialisait du câble électrique spécial pour l'industrie, ce que l'on appelle dans le jargon du business to business (prononcer « bitoubi »). En d'autres termes, une activité où l'entreprise vend ses produits à d'autres entreprises, au lieu de les vendre directement au consommateur comme Danone ou l'Oréal.

Très rapidement, il avait connu une ascension météorique dans cette petite société. Entré comme représentant, il avait pris en charge une petite équipe de commerciaux au bout de deux ans. Puis il s'était occupé des ventes à l'international, réalisant quelques jolis coups en Amérique du Sud et en Espagne. Ces succès lui avaient valu d'être nommé directeur commercial de sa boîte, travaillant en direct avec le PDG fondateur de l'entreprise. Un bon salaire, une voiture de fonction, un portable qui sonnait tout le temps, de fréquents voyages à l'étranger : bref, l'image du cadre sup' comme ceux que l'on voyait en ce temps là dans *l'Expansion* (qui les appelait des *décideurs*) et une réelle perspective, à l'en croire, de prendre d'ici quelques années la Direction Générale de cette entreprise.

Sur le plan privé, il avait rencontré une femme divorcée, mère de deux jeunes enfants, qu'il décrivait comme très brillante, intelligente, socialement et professionnellement active. Elle travaillait dans le secteur de la production audiovisuelle et côtoyait des gens connus, ce qui impressionnait un peu son compagnon. Il s'était pris d'une réelle tendresse pour les enfants, auprès de qui il jouait un rôle de grand frère affectueux, sans jamais, semble-t-il, chercher à se substituer à leur père. Le couple sortait beaucoup, avait des amis, des projets. Bref, tout baignait.

Et c'est là que les choses avaient commencé à aller de travers. Première phase, une brutale dégradation de la relation avec son patron, PDG fondateur de l'entreprise. Là où régnaient initialement la confiance et (ce sont les mots de Patrick) une réelle affection, les mails accusateurs se sont mis à pleuvoir, visant à contrôler tout ce qu'il faisait, désapprouvant ses choix, le mettant en porte-à-faux vis-à-vis de ses clients et de son équipe. À cette époque, de surcroît, Patrick venait de se mettre en ménage avec sa compagne, et il