



Solidarité pour l'Ukraine – 01/05/2023- numéro 15 – Fausse piste

DANS CE NUMERO

Les règles de l'art

Coaching « à la russe »

Résistance ukrainienne

Le coach de trop

Contacts utiles

L'Institut de Recherche et d'Information sur le Volontariat (iriv) s'associe à la solidarité internationale en faveur de l'Ukraine attaquée par la Russie le 24 février 2022. Après une pandémie qui a fragilisé les pays démocratiques avec la montée inquiétante des théories du complot et ses discours de haine sur les réseaux sociaux, nous souhaitons que cette guerre en Europe soit l'occasion de réfléchir à une nouvelle solidarité, en Europe et avec nos alliés internationaux. Cette Infolettre est la 5ème publiée en 2023 et la 15ème depuis l'agression russe contre l'Ukraine. Dans la pièce de théâtre « La Dame de la mer » du dramaturge norvégien Henrik Ibsen, écrite en 1889, le personnage principal, le Docteur Wangel fait venir le professeur Arholm pour comprendre l'étrange comportement de sa femme qui

s'éloigne de plus en plus de lui. Il s'aperçoit en échangeant avec son invité qu'il était sur une fausse piste – l'explication qu'il avait trouvée (un amour déçu entre Arholm et sa femme) n'était pas la bonne. Il arrive parfois que des gens qui connaissent tout de votre vie se trompent sur votre comportement. Nous nous interrogeons dans ce numéro sur les vertus et les déboires du coaching. Dans un premier point, nous exposons les « règles de l'art » d'un coaching réussi qui peut s'avérer très fructueux pour préparer des leaders mais désastreux quand les hypothèses de travail sont biaisées. Dans un deuxième point, nous analysons les facettes d'un coaching « à la russe » ; dans un troisième point la résistance ukrainienne face à cette stratégie longue, brutale et répétitive. En conclusion nous nous interrogeons sur les conséquences d'un coaching raté.

- 1- Les règles de l'art
- 2- Coaching « à la russe »
- 3- Resistance ukrainien
- 4- Le coach de trop

* le logo a été dessiné par Caritas Canada en février 2022

Les règles de l'art

Un coach était initialement « en sport la personne chargée de l'entraînement d'un sportif ou d'une sportive, ou de toute une équipe : il a pour synonyme entraîneur (dictionnaire « Le Robert » édition de 1990). Le coaching est devenu une pratique professionnelle très répandue, qui a gagné tous les secteurs de la vie sociale et économique – la culture avec les coachs « vocaux », la psychologie avec les « coachs personnels », l'éducation avec les « coachs scolaires »

Selon L'International Coaching Federation (ICF), première association de coaching, née en 1995 aux Etats-Unis (en 1999 en France) qui regroupe le premier réseau de coachs professionnel mondial avec plusieurs dizaines de milliers d'adhérents, une présence dans 148 pays, une présence sur les réseaux sociaux et une chaîne Youtube (1), le coaching repose sur quatre valeurs : le professionnalisme (des compétences), l'humanité (intelligence émotionnelle), la collaboration (esprit d'équipe), et l'équité (fair-play). Le professionnalisme comprend « responsabilité » (de ses actions), « respect » (pour ses « coachés »), « intégrité » (du processus avec un retour critique), « compétence » (savoir-faire) et si possible « excellence ». L'humanité est associée au savoir-être - « gentillesse », « compassion » et « respect envers tous », mais surtout à l'égard des coachés. La collaboration est définie par rapport aux autres coachs en s'engageant à nouer un lien social qui renforce la communauté des coachs. L'équité consiste à mettre en œuvre des « processus équitables » qui produisent une « égalité pour tous » qui inclut l'idée d'égalité des chances.

Quand une organisation internationale souhaite recruter un candidat à « haut potentiel », pour lui confier des missions sensibles et stratégiques, il est normal de le faire passer par différentes étapes d'évaluation, un processus exigeant qui fasse (normalement) appel à des coachs qualifiés et peut s'inscrire sur plusieurs années (plus le poste est sensible, plus la période est longue). Trois conditions essentielles doivent être respectées. La première est une temporalité pertinente – plus le processus est long, plus l'évaluation devient celle du processus et des coachs parce que les candidats à haut potentiel sont dotés d'un sens critique aigu (lié à leur expérience et leurs compétences). La deuxième condition un profil approprié de coachs – il doit correspondre à celui du candidat ; s'ils renvoient une image caricaturale au coaché (coachs défiants voire grossiers), le coaching se transforme en rivalité et en affrontement larvé. La troisième condition est la neutralité du processus - les prescripteurs du coaching (dirigeants de l'organisme ou équipe de psychologues, psychiatres ou spécialistes en sciences cognitives) doivent être impartiaux, leur jugement doit être objectif, en tout cas honnête. Tout choix est subjectif, il faut donc veiller à ce qu'un comité de suivi ou de pilotage du candidat associe autant de membres en sa faveur qu'en sa défaveur. L'idéal est une parfaite neutralité. Les protocoles servent dans une démarche scientifique à se prémunir des biais ou « bruit » (2) évoqué dans l'ouvrage « Noise » co-écrit par un spécialiste en psychologie cognitive et d'économie comportementale (Daniel Kahneman) ; un professeur à HEC Paris (Olivier Sibony) qui enseigne la stratégie et la prise de décision et un professeur en droit à Harvard qui a travaillé pour l'administration Obama (Cass R. Sunstein). La pluralité des compétences est primordiale pour un processus de sélection digne de ce nom.

Coaching « à la russe »

Sans surprise, le coaching « à la russe » n'est pas un exemple de bonne pratique. Si nous considérons les trois éléments que nous avons considérés, le constat est accablant.

Le temps est le premier indice indiquant que le processus mis en œuvre n'a pas été efficace et semble avoir été vicié dès le départ. Pendant trois ans (2019-2022), nous avons déjà souligné que les spécialistes convoqués (psychologues et autres stratèges en comportement), ont posé de mauvaises hypothèses sur la personnalité du candidat Volodymyr Zelensky. Le processus s'est grippé début 2022 pour devenir franchement brutal avec une guerre déclarée le 24 février. Mais tous les analystes ont rappelé que la campagne de dénigrement contre l'Ukraine avait commencé avant l'élection du président Zelenski. La guerre a vraiment débuté en 2014 après la révolution de Maidan quand les Ukrainiens ont osé demander leur rattachement à l'Union européenne et déjà exprimé avec courage leur volonté de démocratie et de liberté. La conséquence a été l'occupation puis l'annexion de la Crimée par la Russie et la guerre larvée dans le Donbass, la Russie s'appuyant sur des « partisans » russophones qui réclamaient un ralliement au « grand frère russe ».

Quand le président Zelensky a été élu démocratiquement, il était déjà considéré avec réserve voire circonspection par les « experts russes » qui n'étaient donc pas neutres. Leurs hypothèses de base étaient dès le départ de le disqualifier. Il était illusoire de lui faire croire qu'ils le considéreraient un jour comme un interlocuteur légitime et qu'ils accéderaient à ses demandes. Ils avaient décidé de le supprimer sinon physiquement (plusieurs tentatives avortées depuis le début du conflit) au moins symboliquement en le discréditant et le dénigrant sans cesse. Ils n'ont pas lésiné sur les moyens et ont pris leur temps pour mettre leur plan à exécution.

La qualification des « coachs », des insulteurs et aboyeurs à la solde des faucons du Kremlin (4), est le dernier indice qui permet de conclure que le « coaching » de la Russie à l'égard de l'Ukraine commencé dès 2014 a visé à brutaliser, soumettre pour annihiler une « candidate », l'Ukraine, qu'ils n'ont jamais considérée comme légitime et qu'ils se sont employé à dénigrer, attaquer, en construisant le profil parfait de la « bête à abattre ». Cette attitude hostile a été clairement exprimée par les thuriféraires du régime russe qui n'ont pas manqué une occasion d'insulter le président ukrainien en utilisant des mots orduriers ou graveleux..

Les méthodes russes ne sont pas différentes de celles de l'URSS . L'historienne Hélène Carrère d'Encausse dans un livre publié en 1980 : « Le pouvoir confisqué » (5) avait dénoncé les dérives du « brejnevisme » défini comme « un pouvoir qui perpétue la confiscation du pouvoir par le Parti ». Un monde clos du « pouvoir politique et ses rapports avec les forces qui assurent sa puissance : la police et l'armée ». Curieusement l'historienne qui avait été si clairvoyante sur l'URSS a été aveuglée par la Russie de Poutine. Elle a d'ailleurs fait son « mea culpa » après le début de la guerre en Ukraine qu'elle n'avait pas prévue, comme beaucoup d'autres experts, et même l « intelligence militaire » française (6).

Resistance ukrainienne

La résistance ukrainienne au « coaching » russe est édifiante. La stratégie mise en œuvre par le président Zelensky n'a pas encore porté ses fruits mais l'esprit est bon et constructif. Il a su éviter les chausse-trappes et pièges grossiers tendus par ses « amis » russes depuis le début.

Le président ukrainien est parti avec les meilleures intentions. Il n'est pas naïf mais il était inexpérimenté pour le poste de dirigeant politique, qu'il n'avait jamais exercé dans la vraie vie. Il n'avait eu qu'une répétition fictive avec sa série. Tous les ingrédients étaient réunis pour le préparer à mener à bien son projet - faire entrer l'Ukraine dans le camp des démocraties occidentales, en luttant contre la corruption endémique de certains dirigeants politiques ou économiques (sous influence de la Russie) et en ralliant l'opinion publique ukrainienne mais aussi internationale (occidentale) à sa cause. Il n'aurait jamais imaginé la guerre mais s'apprêtait à un affrontement, un « *mano a mano* ». Les desseins russes depuis l'accession au pouvoir de Vladimir Poutine en 1999 n'ont jamais été pacifiques - guerres en Tchétchénie, en Géorgie, en Syrie, en Crimée et dans le Donbass. Le président ukrainien avait aussi noté l'absence de regard de son homologue russe lorsqu'ils s'étaient rencontrés à Paris, ce qui n'annonçait rien d'encourageant sur l'avenir.

Volodymyr Zelenski n'a jamais manqué de rappeler son engagement et ne s'est pas laissé abattre au sens propre comme figuré. Il a pu commettre des erreurs, il débutait, mais l'esprit était honnête et franc. Il ne jouait pas un personnage, il y croyait sincèrement. Il n'a pas manqué à sa parole - faire entrer son pays dans le camp occidental. Il n'a pas dévié de son objectif. Il n'a pas non plus cédé aux sirènes de la facilité, qui aurait pu, par exemple, lui faire baisser la garde face aux pressions massives et répétées de « faux amis » pour lui faire endosser un mauvais rôle. Il n'est aux ordres d'aucun dirigeant. Le président américain Trump n'a pas hésité à le faire chanter, en suspendant l'aide financière à l'Ukraine, en 2019, pendant la campagne présidentielle qui l'opposait au candidat Joe Biden (7). Volodymyr Zelenski a résisté à une pression énorme. Il n'a pas non plus craqué depuis le début de la guerre alors qu'il n'a reçu aucune formation militaire et ne s'attendait pas à diriger un pays dans des conditions aussi extrêmes, avec des attentats constants contre sa vie et sans doute celles de sa famille. Il s'est au contraire fortifié, il a prouvé qu'il avait des nerfs d'acier. Il s'est transformé physiquement, il a forcé, il a gagné en autorité sans jamais perdre son humanité. L'émotion perce parfois sous la cuirasse qu'il a forgée, mais elle est momentanée et ne l'empêche jamais de persévérer.

Dans une série de cinq articles publiés par le quotidien « Le Monde » (8) sur « Volodymyr Zelensky, le résistant de Kiev », à l'occasion du premier anniversaire de la guerre en Ukraine, les journalistes écrivent dans le cinquième opus « en décidant de ne pas quitter la capitale ukrainienne, le président qui détestait la guerre et ne voulait pas y croire, n'a pas seulement déjoué les plans d'attaque russes, il s'est révélé au monde et s'est offert un destin ». La différence est saisissante avec son homologue russe, « coach en chef » : « quand Poutine vit reclus dans des bunkers ultra-protégés, Zelensky se montre au cœur de sa ville, en plein air, et multiplie les échappées ».

Le coach de trop

Les organisations internationales qui engagent des démarches avec des « candidats » qu'elles ont sélectionnés tiennent à l'anonymat. Leurs émissaires sont les seuls témoins de leurs intentions. L'anonymat est une arme à double tranchant, quand les émissaires ne sont pas à la hauteur, quand les « coachs » dérapent parce qu'ils n'ont pas les qualifications requises (intellectuelles, psychologiques, ou les manières). Le processus de sélection se transforme en machine à disqualifier avec tous les dérapages qu'implique un tel mécanisme qui se retourne finalement contre l'organisation. Elle est à son tour évaluée par les candidats, déçus par tant d'acharnement et envahis par une singulière impression d'immense gâchis. « *Much ado about nothing* » (9). Que les organisations internationales se rassurent, les candidats à « haut potentiel » savent rebondir et tirer profit d'expériences même décevantes. D'une certaine manière, ils donnent raison aux organisations qui les ont sélectionnés - ils avaient bien l'étoffe mais leur expérience et leurs compétences serviront à d'autres, des interlocuteurs qui sauront les apprécier. Le processus d'évaluation n'a donc pas été vain.

Le régime russe a-t-il pensé à l'alternative qui aurait été de proposer un coaching bienveillant, constructif, en un mot « intelligent » à l'Ukraine ? Selon certains analystes, la stratégie de Vladimir Poutine est volontairement brutale parce qu'il ne souhaite pas seulement la défaite de son adversaire mais son anéantissement pour que les éventuels survivants n'aient même pas l'idée de se venger et de reprendre les armes. Depuis sa première guerre en Tchétchénie, il s'est fait de solides alliés à son image comme le président tchétchène Kadirov qui est apparu en Ukraine, un « électron libre, un satrape belliciste » qui met en scène « son zèle guerrier et sa loyauté envers Vladimir Poutine » (10) *ad nauseam*. Evgueni Prigojine, patron du groupe Wagner, des mercenaires envoyés sur les terrains d'opération les plus périlleux est tout aussi sulfureux.

La résistance du président Zelenski et de l'Ukraine face à une telle brutalité, fastidieuse et répétitive, est remarquable. On parle de fatigue démocratique dans les pays occidentaux où l'abstention ne cesse d'augmenter aux élections, en France comme en Europe. Si les Européens et les Occidentaux étaient attaqués par la Russie et ses alliés autoritaires, prendraient-ils les armes avec le même courage ? Opposeraient-ils la même résistance ou céderaient-ils aux sirènes trompeuses des pacifistes ? Tels sont le pari et l'hypothèse de Vladimir Poutine qui est persuadé que les démocraties ne résisteraient pas longtemps. Il a perdu, pour l'instant, en Ukraine, répétition générale d'un champ de bataille qui pourrait s'étendre, mais dans les autres pays européens ?

Dans « La dame de la mer » d'Henrik Ibsen, le personnage principal, Elida Wangel, femme du médecin, tentée par les sirènes d'un marin étranger, se réveille finalement. Elle décide de rejoindre son mari qui lui a fait ce cadeau si précieux : la liberté « qui va de pair avec la responsabilité » déclarent en chœur tous les personnages de la pièce dans une « happy end » que l'on n'osait plus espérer. Souhaitons la même fin heureuse à l'Ukraine mais surtout au camp occidental - qu'il ne s'engage pas sur une « fausse piste ».

- (1) Henrik Ibsen ,« La Dame de la mer » , Oslo, 1889
- (2) International Coaching Federation - <https://www.coachfederation.fr/icf-coaching/?en-reloaded=1>, consulté le 25/02/2023
- (3) , D. Kahneman, O. Sibony & Cass R. Sunstein (2021) “Noise”, Paris : Odile Jacob (pour la traduction française ; New York , Boston, London Little, Brown Spark pour la version originale)
- (4) Documentaire de Kristian Kähler et Saskia Geissler, « Ukraine-Russie et la guerre de propagande », Arte, diffusé mardi 14 février 2023
- (5) Hélène Carrère d’Encausse (1980) « Le pouvoir confisqué », Paris : Flammarion
- (6) On se souvient du limogeage du chef du renseignement militaire français en mars 2022- le général Eric Vidaud a quitté son poste de directeur du renseignement militaire (DRM), notamment à cause de sa gestion de l’invasion russe en Ukraine- <https://www.bienpublic.com/defense-guerre-conflit/2022/03/30/le-directeur-du-renseignement-militaire-francais-limoge>
- (7) Le fils du président Joe Biden a été employé par une entreprise ukrainienne ; Donald Trump a insinué qu’il avait bénéficié de la position de son père et s’était laissé acheter par les oligarques ukrainiens
- (8) Ariane Chemin et Rémy Ourdan « Volodymyr Zelensky, le résistant de Kiev »- Les cinq vies de Volodymyr Zelensky, Le Monde, 24 février 2023
- (9) William Shakespeare « Much ado about nothing”, Londres, 1599.
- (10) Pierre Sautreuil , “Guerre en Ukraine : le président tchéchène Ramzan Kadyrov, le fou du tsar », La Croix, 06/11/2022

L'Aide médicale et caritative France-Ukraine - envoi de convois d'aide humanitaire, des soins aux blessés, des échanges de savoir-faire médical, une aide psychologique et organise des colonies de vacances pour les enfants orphelins - HelloAsso - <https://www.helloasso.com/associations/aide%20medicale%20caritative%20france%20ukraine/collectes/aider-ukraine-amurgence-help-ukraine/don>

Le Comité d'aide médicale Ukraine - réfugiés en transit dans l'ouest du pays, et collecte fonds, médicaments et équipements pour l'hébergement et les soins via ses partenaires français, l'association SAFE et l'organisation FONDEMOS. - <http://www.cam-z.org/en/news/121/>

JeVeuxAider.gouv.fr est la plateforme publique du bénévolat, - une page dédiée Mobilisons-nous pour l'Ukraine. - <https://www.jeveuxaider.gouv.fr/engagement/benevolat-ukraine/>

Les Banques alimentaires - une aide d'urgence à apporter aux frontières de l'Ukraine, dans les pays frontaliers accueillant des réfugiés - <https://www.banquealimentaire.org/urgence-ukraine>

La Protection Civile et l'Association des maires de France ont établi une [liste](#) (lits de camps, sacs de couchage, lingettes, conserves, pansements hémostatiques, solutions antiseptiques ...).

L'Association des maires de France a dressé les [lieux de collecte](#) à travers toute la France. Les Maires de France appellent à la [solidarité avec l'Ukraine](#). De nombreuses villes de France organisent des collectes de produits de première nécessité - <https://www.amf.asso.fr/documents-les-maires-france-appellent-la-solidarite-avec-lukraine/41122>

La plateforme officielle « *Je m'engage pour l'Ukraine* » lancée le 8 mars 2022 par le gouvernement pour accompagner les Français souhaitant héberger chez eux des Ukrainiens réfugiés et accueillis en France. - <https://parrainage.refugies.info/>

Les associations, fondations, entreprises et collectivités territoriales peuvent utiliser ce [formulaire en ligne](#) pour renseigner leur capacité d'hébergement. - <https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/hebergement-personne-morale-ukraine>

Bibliothèque sans frontière (BSF) - Depuis le début de l'offensive russe en Ukraine, BSF se mobilise et déploie, partout en Europe, des solutions d'urgence pour l'accueil et l'intégration des populations réfugiées. « Bonjour France » est une application pour smartphone innovante et totalement gratuite, qui propose un apprentissage accéléré du français depuis l'ukrainien, disponible depuis le 19 octobre 2022.

<https://www.bibliosansfrontieres.org/2022/10/14/bsf-lance-bonjour-france-une-application-innovante-dapprentissage-du-francais-pour-les-refugies-ukrainiens/>

La mission catholique de l'Eglise polonaise en France suggère également le lien suivant : <https://mission-catholique-polonaise.pl/polska-we-francji/pere-brzys-la-mcp-lance-une-initiative-nationale-pour-aider-lukraine/> - **Source** : conférence des évêques de France