

Avant-propos

Ce livre a été écrit sur la base de 47 interviews réalisées entre septembre 2015 et mars 2016. Ont été sollicités des coaches, des directeurs d'école, des DRH, des futurs coaches et des consultants. Dominique Barreau a souhaité ouvrir l'éventail des intervenants à toute la francophonie : des coaches belges, canadiens et suisses ont également été interviewés.

Pour rendre le récit plus vivant, elle a créé un événement fictif, « Coaching meeting », au cours duquel les protagonistes sont amenés à dialoguer et à exposer leur point de vue. Les verbatims des différents intervenants sont reproduits avec une extrême fidélité.

Le personnage d'Audrey Martin est fictif, tout comme son entreprise Alter Natif et l'ensemble de ses collaborateurs. L'organisateur de Coaching Meeting, Olivier Dupuis, est lui aussi le fruit de l'imagination de l'auteure.

Première partie. Etat des lieux

Prologue

Audrey Martin n'aurait jamais imaginé se poser cette question : Qu'est-ce que j'apporte, en ce moment précis, à mon entreprise ?

Le comex a commencé depuis deux heures et Audrey n'est toujours pas intervenue. Sa DRH, Marie Garruet, a demandé au Directeur général, Francis Marlin, que la question de l'innovation managériale soit traitée en priorité : de nombreux collaborateurs ont soulevé le problème de l'intégration des nouveaux arrivants, la fameuse génération Y, ainsi que la question de la motivation des équipes et de la créativité dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Beaucoup d'entre eux ont le sentiment qu'avec une meilleure organisation du travail, ils seraient bien plus performants, pour reprendre le terme dont tout le monde use sans savoir ce qu'il recouvre au juste. Ce qui explique sa présence exceptionnelle, et jusque-là superflue, au comex.

Elle résiste depuis le début à l'impulsion de checker ses mails : elle doit être attentive, faire preuve de capacités d'écoute et de réactivité, même si elle sait que trente messages ultra urgents ont déboulé dans sa boîte. Mais malgré l'ordre du jour, ses collègues passent d'un sujet à l'autre au gré des priorités : Gérard parle du plan d'actions 2017, Myriam d'un projet de partenariat avec un grand groupe d'assurances, Alain des objectifs financiers revus à la hausse... Francis tente de canaliser les débats, suscite des propositions constructives, demande des estimations chiffrées, essaie de trouver un consensus entre Isabelle, la directrice marketing, qui demande plus de moyens, et Serge, le directeur financier, qui explique que c'est absolument, mais alors absolument, impossible.

Et Audrey Martin, responsable RH depuis 12 ans chez Alter Natif, une grande société de service, collaboratrice unanimement respectée pour son professionnalisme, son dynamisme et ses

facultés d'anticipation, voit soudain arriver la question comme un trente tonnes en ligne droite.

Qu'est-ce que j'apporte, en ce moment précis, à mon entreprise ?

La réponse la frappe de plein fouet.

En ce moment, je n'apporte rien, parce que mon taux d'utilité de présence à cette réunion avoisine le zéro. Alors que si on dédiait une réunion rapide sur ce point, on serait infiniment plus efficace.

Le comex se clôt une heure plus tard. La question de l'innovation managériale a été abordée en cinq minutes. Il est décidé qu'Audrey communiquera ses préconisations à la direction générale, qui répercutera à la direction de l'organisation, qui verra avec la direction des ressources humaines, qui reviendra vers Audrey. Beaucoup de boulot en perspective !

Alexandre Cortes, cadre informaticien, ne perd jamais son calme. C'est un quadra bien dans ses baskets, à la fois bosseur et convivial. Chez Alter Natif, sa réputation est bien établie : avec Alexandre, à chaque problème une solution. C'est vers lui qu'Audrey se tourne lorsqu'une question la turlupine. Et cette histoire d'utilité à la réunion du comex la turlupine énormément.

– Tu te poses des questions ? sourit Alexandre. C'est plutôt bon signe.

– Ce qui serait bon signe, c'est de trouver des réponses. J'ai beau retourner le problème dans ma tête, je ne vois pas la solution.

– C'est que tu as déjà une partie de la solution, non ?

– C'est-à-dire ?

– Et si tu arrêtais de tourner le problème en tous sens ?

– C'est bien joli, tes acrobaties verbales, mais le boulot ne va pas s'arrêter pour autant. Surtout que mon équipe compte vraiment sur moi pour résoudre cette question d'innovation managériale.

– Qu'en dit-elle, ton équipe ?

– Je ne sais pas, je n’ai pas eu le temps d’échanger avec elle.
– C’est un peu le serpent qui se mord la queue, cette histoire.
– C’est vrai. En attendant, j’ai toujours l’impression que cette réunion ne m’a servi à rien.

– Elle t’a servi à te dire : qu’est-ce qui ne marche pas chez Alter Natif ? C’est un bon début.

– Et la suite ?

– Peut-être pourrais-tu demander l’avis d’autres personnes ? Des gens qui viennent d’autres horizons et qui ont rencontré les mêmes problématiques que toi...

Un peu plus tard, Alexandre, qui trouve une solution à chaque problème, envoie à Audrey Martin un mail bizarrement intitulé « Socrate avait-il un coach ? » C’est une invitation à « Coaching Meeting, conférences et rendez-vous d’affaires » qui se tiendra pendant trois jours au « Grand Resort Hotel » de Deauville. L’événement, qui permettra à des DRH de rencontrer plusieurs intervenants incontournables du monde du coaching, est une grande première. A sa connaissance, tant par son envergure que par les objectifs affichés, c’est même un événement unique en France.

Le lendemain, Audrey Martin en fait part à Marie Garruet, qui claque des doigts.

– Un truc pareil, j’en rêvais depuis des années. On fonce !

– Mais que veut-il dire par « Socrate avait-il un coach ? »

– Tu comprendras, répond Marie, énigmatique.

Audrey a un peu le trac. Dans le train, Marie lui a expliqué qu’elles auront l’occasion de rencontrer non seulement les principaux directeurs d’école de coaching, mais aussi quelques-unes des plus grandes pointures de la profession : la majorité des intervenants seront français, mais certains viendront de Belgique, de Suisse et même du Québec !