

# Faire réussir les acteurs clés de l'entreprise

avec les interventions brèves

Tout le catalogue sur



**InterEditions.com**  
Des livres qui vous veulent du bien

*Ouvrage coordonné par*  
■ Grégory Le Roy

# Faire réussir les acteurs clés de l'entreprise

avec les interventions brèves

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

Nouvelle édition augmentée et enrichie de l'ouvrage précédemment paru  
sous le titre : « *Le coaching bref pour aller à l'essentiel* »

Illustration de couverture : © Fotolia.com

<p>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.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--	--

© InterEditions, 2012, 2016

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

ISBN 978-2-7296-1488-1

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

Introduction	1
<i>Décidez trois choses en début de partie : les enjeux, les règles du jeu et l'heure de quitter la table</i>	
GRÉGORY LE ROY	

## *Première partie*

### **FAIRE RÉUSSIR LES ACTEURS CLÉS...**

1. INTERVENIR	5
JOËL BERGER, ODILE CLUZEL, SABINE HENRICHFREISE, MICHEL MORAL ET GRÉGORY LE ROY	
2. DE L'INTENTION AU RÉSULTAT AVEC L'APPROCHE « TRAINCOACH »	19
JOËL BERGER	
3. ATTEINDRE RAPIDEMENT SON OBJECTIF AVEC LE COACHING PERSONNEL	30
ODILE CLUZEL	
4. INTERROGER LA CAPACITÉ À CHANGER AVEC LE COACHING D'ÉQUIPE	46
MICHEL MORAL	
5. AGIR EN CONTRE-INTUITIF, OSER LES TRANSFORMATIONS ACCÉLÉRÉES AVEC LE COACHING D'ORGANISATION	60
SABINE HENRICHFREISE	
6. COACHER DES SITUATIONS DE CRISE POUR LES TRANSFORMER EN OPPORTUNITÉS	79
LAURENT ODDOUX	
7. LES EXCEPTIONS CHANGENT LES RÈGLES DU JEU : L'APPROCHE « POSITIVE DEVIANCE »	95
MONIQUE STERNIN ET GRÉGORY LE ROY	

*Deuxième partie***...AVEC LES INTERVENTIONS BRÈVES**

8.	S'APPUYER SUR SES RESSOURCES ET DÉPASSER SES LIMITES AVEC LA PRÉPARATION MENTALE DES SPORTIFS ANTONI GIROD	125
9.	PONTS ENTRE SYSTÉMIQUES ET PNL TERESA GARCIA-RIVERA, JAN ARDUI, FRANÇOIS BALTA, OLIVIER MILLET ET TIHAMER WERTZ	138
10.	EXPLORER DE NOUVELLES VOIES DANS LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES AVEC LES IOS HÉLÈNE BLANCHARD	173
11.	POUR EN FINIR AVEC LES TENTATIVES DE SOLUTIONS INFRUCTUEUSES : L'APPROCHE DE PALO ALTO OLIVIER MILLET	202
12.	AGIR SUR NOS COMPORTEMENTS ET NOS CROYANCES AVEC L'APPROCHE COMPORTEMENTALE ET COGNITIVE PATRICK AMAR	227
13.	EXPLORER, APPROFONDIR ET UTILISER CE QUI EST PRÉSENT, AVEC LE PATTERNING GÉNÉRATIF JAN ARDUI	247
14.	METTRE EN ÉVIDENCE L'ESSENTIEL ET LE DÉTAIL QUI A DU SENS, AVEC L'INTUITION MICHEL GIFFARD	265
15.	PREMIERS PAS VERS LA MODÉLISATION MÉTAPHORIQUE ET LE CLEAN LANGUAGE JAMES LAWLEY ET PENNY TOMPKINS	277
16.	DEVENIR L'AUTEUR DE SA VIE AVEC L'APPROCHE NARRATIVE PIERRE BLANC-SAHNOUN	303
17.	DÉCOUVRIR ET PLEINEMENT UTILISER VOS STRATÉGIES D'EXCELLENCE GRÉGORY LE ROY	314
	Conclusion(s)	329
	Biographies des auteurs	331
	Ce qu'ils en disent	337
	Remerciements	339

# Introduction

*Décidez trois choses en début de partie :  
les enjeux, les règles du jeu et l'heure de quitter la table*

Grégory Le Roy

Les interventions brèves en entreprise - conseil, formation ou coaching - osent des questions innovantes :

- Comment un changement bref peut-il donner naissance à une *transformation durable* ?
- Peut-on changer en *quelques heures*, et comment y parvenir ?
- Quel est le changement *minimum* qui permet un résultat optimum ?

Les interventions brèves aident les acteurs clés de l'entreprise à trouver leurs réponses face des enjeux décisifs. Elles visent et provoquent en quelques rendez-vous une transformation pérenne vers le meilleur de l'individu, l'équipe et l'organisation.

Elles recherchent « comment cela marche ? » sans se perdre dans l'analyse du « pourquoi cela ne marche pas, plus ou mal ? », en faisant un pari : l'esprit humain ne peut revenir à son état initial après avoir appris, vécu et ressenti *comment fonctionner différemment et mieux*.

Ce sont des interventions puissantes, à manier avec une vigilance accrue par des experts qui savent identifier les contextes pertinents, appliquer les approches les plus efficaces tout en anticipant les conséquences potentielles ; ces praticiens savent également reconnaître leurs limites, s'imposer une supervision et se remettre en question.

Les interventions brèves en entreprise se nourrissent de paradoxes... en alliant rapidité et profondeur, sensibilité humaine et valeur économique, cadre directif et lâcher prise, chemin et résultats.



*Partie*

**I**

FAIRE RÉUSSIR  
LES ACTEURS CLÉS...



# 1

---

## INTERVENIR

Joël Berger, Odile Cluzel, Sabine Henrichfreise,  
Michel Moral et Grégory Le Roy

### COMMENT FRANCHIR UN ABÎME ?

Grégory Le Roy

*L'Homme raisonnable s'adapte au monde ;  
l'Homme déraisonnable s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même.  
Tout progrès dépend donc de l'Homme déraisonnable.*

George Bernard Shaw

Vous devez faire face à de nouveaux enjeux : crise, transformation, prise de décision vitale dans un environnement incertain, situation où les solutions classiques ne fonctionnent pas, plus ou mal...

Vous êtes confrontés à une rareté accrue de ressources essentielles : temps, talents, énergie, argent...

De telles situations nécessitent des actions simples, précises et puissantes pour préparer, favoriser puis consolider des changements rapides, profonds et durables.

C'est l'engagement des interventions brèves en entreprise.

## **Ralentir puis prendre la vitesse optimale**

Les interventions brèves sont paradoxales dans leur rapport au temps. Face à une situation importante, souvent urgente, parfois vitale, elles vous permettent de mobiliser vos ressources tout en « prenant le temps » : lorsque tout va vite à l'extérieur et que vous êtes pressé(e), les rendez-vous servent à ralentir le temps. Vous pouvez ensuite accélérer progressivement dans votre virage vers la transformation souhaitée, avec adhérence et vitesse optimales.

## **Élargir le cercle des clients**

Les interventions brèves ouvrent l'accès à un accompagnement de l'ensemble des acteurs clés de votre entreprise, des membres du comité de direction aux managers et experts, que vous soyez dans une PME innovante ou au sein d'une multinationale.

## **Créer des ponts d'un monde à l'autre**

Les approches présentées dans cet ouvrage collectif sont la transposition d'une sélection d'interventions brèves – inspirées notamment du sport de haut niveau, de missions vitales en thérapie, hôpitaux et ONG – au monde de l'entreprise, pour poser des questions différentes et trouver ensemble des réponses innovantes.

## **Redéfinir la notion de résultat(s)**

La notion de résultats est souvent taboue dans l'accompagnement, car ce dernier ne dépend pas seulement des praticiens mais également de vous ainsi que des liens créés entre vous et nous. La responsabilité du changement est partagée, dans un cadre systémique et une démarche collaborative. Les interventions brèves sont efficaces car elles permettent – en optimisant vos ressources – d'atteindre l'objectif « minimum » (à l'image des 50,1 % d'une élection gagnée) pour basculer dans une situation qui vous offre plus de flexibilité.

## **Avoir conscience des limites et dangers**

Une approche n'est ni bonne ni mauvaise en soi mais plus ou moins adaptée à un contexte : si les interventions brèves sont indispensables dans certaines situations, elles en excluent d'autres avec réalisme et humilité.

### **Nous...**

Animés par de fortes convictions personnelles, les auteurs<sup>1</sup> de cet ouvrage sont avant tout des spécialistes qui alignent philosophie et « boîte à outils », proposent un accompagnement centré sur la personne et le système, autant que sur le thème amené. C'est bien parce que les intervenants ont pris le temps de rechercher, pratiquer, optimiser, personnaliser leur approche et devenir experts que la brièveté et l'efficacité de nos missions sont possibles.

## *LE TEMPS, C'EST DE L'ARGENT*

Odile Cluzel

L'« Executive Coaching » est un type de coaching particulier de par la population visée. Il s'agit de dirigeants qui encadrent eux-mêmes des managers. Ils ont peu de temps, sont soucieux de résultats rapides et en demande d'interventions brèves. Dans les périodes actuelles de changement permanent, où ils gèrent l'urgence et s'adaptent continuellement, le coaching peut apparaître comme un luxe et ils vont quelquefois plus facilement se l'accorder sous réserve qu'il soit court. Le coaching est bref, d'autant plus qu'ils sont déjà entraînés à analyser les situations. Ils apprennent (modélisent) rapidement le questionnement du coach et peuvent ensuite se l'appliquer à eux-mêmes. Ils deviennent ainsi leur propre coach. On va parler de coaching bref lorsqu'il y a seulement deux à trois séances. En fonction de la périodicité choisie (généralement une fois par mois),

---

1. Cette nouvelle édition accueille François Balta, Pierre Blanc-Sahnoun, Teresa Garcia-Rivera, James Lawley et Penny Tompkins, Monique Sternin et Tihamer Wertz.

le coaching va durer en général deux à trois mois. Certains contextes favorisent les demandes de coaching : quand l'incertitude augmente, que la pression de la hiérarchie s'accroît, que des opérations ponctuelles doivent être réalisées (de type restructurations et fusions par exemple), le stress lié à la fonction de dirigeant augmente au-delà de sa norme habituelle et peut l'empêcher de réfléchir sereinement et/ou d'agir. Les déclencheurs de demandes de coaching bref dans ces cas-là sont souvent :

- une échéance impérative à respecter ;
- la focalisation du dirigeant sur un problème qui envahit alors son espace mental ;
- une pression inhabituellement forte (pression interne ou externe).

Il s'agit alors de prendre un temps court mais suffisant pour se poser, prendre de la distance, analyser différemment la situation avec l'aide d'un coach. Les thématiques les plus courantes en coaching bref tournent autour d'analyses de situations problématiques, de prise de décision avec enjeux, de doute quant à un style de management, d'interrogation du dirigeant sur son propre avenir, de son besoin de reprendre des repères pour agir au mieux, de se remotiver pour gagner en congruence et/ou de gérer le stress lié à la fonction. L'apport majeur du coaching bref est la prise de recul ponctuel, la mise à distance sous des angles différents de la thématique abordée. Le coaching bref a aussi comme effet pour le dirigeant de sortir ponctuellement de la solitude qu'impose la fonction, de s'interroger sur son avenir, ses motivations – ce qu'il ne fait pas souvent étant plus centré sur la structure qu'il a à diriger. Il doit pouvoir en effet, envisager son futur sereinement pour être cohérent avec les décisions qu'il va devoir prendre. S'il est en contact avec ce qui l'anime profondément, sa vision, sa mission, il pourra faire des choix sereinement. S'il a perdu le sens de ce qu'il fait, alors cela se ressentira dans sa posture et il perdra de la crédibilité dans son propos.

Le coaching bref permet de réfléchir à l'ensemble de ses thèmes, les clarifier si nécessaire pour regagner de la cohérence. La limite majeure est bien entendu le temps limité. Si le dirigeant traverse

plus globalement une période difficile, professionnellement, personnellement, socialement, familialement, alors l'action courte ne sera pas adaptée. Une réflexion plus globale sur ses projets sera nécessaire et prendra un temps plus long. De même, si la tension liée au stress est installée depuis de longs mois, il paraît important d'y consacrer un temps plus long afin de l'aider à trouver les moyens de le gérer durablement. Globalement, si l'équilibre général du dirigeant est en cause, alors le coaching bref laissera la place au coaching classique, voire à un autre mode d'accompagnement.

### *Exemple de coaching*

Un cadre dirigeant d'une filiale d'un groupe dans le BTP demande un coaching. Il occupe son poste depuis quatre ans, a dix-sept ans d'ancienneté dans son groupe et vient d'être démarché par un chasseur de tête pour prendre un poste de directeur général dans une structure concurrente. La tension de son poste actuel l'amène à réfléchir sérieusement à la proposition, son épouse le pousse à partir. Il ne sait plus quoi faire et vient de recevoir la proposition de contrat de la société concurrente.

À l'issue de deux séances, après avoir projeté les différents scénarios possibles, imaginé son avenir, il décide de rester en poste, d'alléger la pression en discutant avec son conseil d'administration et de développer en parallèle un projet humanitaire auquel il tient tout particulièrement.

## PRÉCAUTIONS ET LIMITES

Joël Berger

La réussite d'un Coaching Bref demande quelques précautions d'usage.

### **Implication sincère et disposition d'esprit du sujet**

Si vous êtes coach, vous avez dû rencontrer cette situation bien classique où une entreprise vous confie un sujet suite à une évaluation défavorable ou à un échec. C'est une porte de sortie pour tout le monde, une bouée pour remettre en selle un manager, avec

une façade d'aide positive mais avec une petite allure de sanction. La mesure peut avoir été proposée de manière assez directive et être mal ressentie par le sujet qui la reçoit comme punitive. Il est évident que les résultats ne peuvent être vraiment bons et rapides dans ce contexte. Un accompagnement demande une adhésion sincère de l'intéressé. On ne peut pas faire de coaching dans une telle situation. J'y ajouterais deux points complémentaires, nécessaires à une action rapide. Ils sont en effet difficiles à développer chez un sujet, et demanderaient un travail de développement personnel sur la durée :

- En premier lieu, l'esprit de responsabilité. Il n'est pas facile d'avancer avec un sujet qui considère que la cause de ses difficultés vient de son environnement. Un accompagnement rapide n'est possible qu'avec quelqu'un qui accepte le point de vue que tout changement le concernant dépend de lui, de ses décisions et de ses initiatives.
- Ensuite, l'authenticité. On n'avance bien qu'en terrain découvert. Toute suspicion sur la sincérité du sujet doit laisser penser que tout travail risque d'être purement superficiel et sans persistance des effets.

Avant d'accepter une mission, il vaut mieux s'assurer de ces différents points. Une bonne éthique demanderait même de refuser si l'on observe un déficit ou un désaccord, ou tout au moins d'en informer le commanditaire.

### **La convergence des intérêts avec le commanditaire**

Lorsque l'intérêt de l'entreprise ne va pas de pair avec les aspirations légitimes de l'intéressé, un cas de conscience se pose. Tous les coachs le savent. Outre la résolution d'un problème de management, une entreprise peut légitimement attendre une motivation renforcée de la personne accompagnée dans sa mission. Alors qu'à l'inverse un travail sur les buts peut faire ressortir chez le sujet un désir de quitter l'entreprise, ce qui ne rentre peut être pas dans les issues attendues par celle-ci. Il vaut donc mieux clarifier ce point d'entrée de jeu ou tout au moins avertir le commanditaire que l'éthique d'un coach



ne lui permet pas d'influencer la décision des personnes qui lui sont confiées, quelles qu'en soient les conséquences.

### **Agir au bon endroit**

Il m'est arrivé plusieurs fois de ressentir, dans un entretien préalable avec une personne à accompagner, que ses difficultés relevaient de ses relations avec son manager et que faire coacher le « boss » serait beaucoup plus efficace à terme pour l'entreprise. Les DRH l'ont toujours accepté, mais m'ont demandé d'en faire accepter l'idée au dit « boss ». Par exemple, il peut apparaître, lors de l'entretien préalable avec l'intéressé, que ses difficultés viennent d'un mauvais cadrage de sa mission ou d'un mauvais exercice du pouvoir hiérarchique. Ce qui, jusqu'à présent, a toujours été accepté, puisque tout le monde est gagnant : le manager considère comme une opportunité de bénéficier d'un entraînement personnel et l'entreprise comprend facilement qu'elle gagnera à ce qu'il ne recrée pas dans l'avenir de situations semblables (traiter la cause est plus efficace que de traiter les effets).

### **Respecter la confidentialité**

Les entretiens sont confidentiels. On ne peut pas donc faire de compte rendu des séances. Vous allez me dire que ça coule de source, mais il vaut toujours mieux le rappeler au départ de la mission. Par contre, on peut très bien donner, avec l'accord du sujet, les méthodologies travaillées.

### **Entraîner n'est pas évaluer**

On ne peut à la fois être sélectionneur et entraîneur. Un coach est là pour faire gagner la personne dont il s'occupe, ce qui demande de croire inconditionnellement dans sa réussite. Cela ne me paraît pas compatible avec le fait de juger objectivement ses aptitudes. Ces différents points ne sont en aucun cas des problèmes s'ils font l'objet d'une attention et surtout d'un bon accord général avant de commencer. Mais ne pas en tenir compte met en péril la possibilité d'un coaching à résultats rapides.

## VITESSE OU PRÉCIPITATION ?

Michel Moral

Certaines situations de coaching individuel relèvent sans doute d'un coaching bref, comme par exemple les urgences, les crises, les prises de décision avec une butée dans le temps, ou encore le manque de moyens financiers ou le manque de disponibilité pour effectuer un coaching « normal ».

### *Exemple*

Julien a toujours rêvé d'une affectation en Chine. Son employeur vient de lui proposer un poste à Pékin dont le niveau de responsabilité et la rémunération vont bien au-delà de ses espérances. Mais sa mère est très gravement malade et il hésite à l'abandonner : la famille est restreinte, dispersée et il est fils unique. S'il part, sa mère n'aura aucun soutien affectif. Julien doit donner sa réponse sous huit jours. Sa demande de coaching concerne la prise de décision. Son employeur lui offre le coaching et lui confie la liste des coachs référencés par l'entreprise.

Nous disposons effectivement de techniques et d'outils permettant d'aller plus vite<sup>1</sup>, mais qui sont souvent plus violents<sup>2</sup>. Se posent alors trois questions :

- Le coaché est-il (ou elle) prêt à accepter cette violence ?
- Le jeu en vaut-il la chandelle, ou, en d'autres termes, avons-nous bien évalué le rapport bénéfice/risque ?
- Avons-nous assez de garanties que le résultat sera durable ?

Ce qui est interpellé est donc notre déontologie et notre éthique, et non notre technique car les outils existent et sont médiatisés. Sans vouloir être rabat-joie et sans réfuter les progrès de notre connaissance, nous pensons que s'aventurer dans les terres inconnues de la relation d'aide exige, au minimum, d'y aller avec assez d'expérience et de prévoir une voie de recours, à savoir un superviseur véritablement armé par rapport aux risques encourus.

---

1. F. Lamy et M. Moral, *Les outils du coach*, InterEditions, 2011.

2. La violence se distingue de l'agressivité qui comporte une note émotionnelle. Ainsi un médicament contre le cancer a des effets violents mais c'est le prix à payer pour la guérison.

En effet, plus le processus est court et plus les effets négatifs évoluent vite. L'urgence à coacher se termine parfois par l'urgence psychiatrique...

### *Suite de l'exemple*

Julien choisit le « coach qui coache le DG » en se disant « qu'il est sûrement très fort... ». Celui-ci a été formé en un an dans une prestigieuse institution et n'est pas supervisé. Il est toutefois très charismatique. Quelques heures avant la date butoir fixée pour la décision, Julien décompense et passe plusieurs semaines en clinique psychiatrique.

(Cette situation est proposée comme exercice de réflexion dans les formations de coachs à propos de la déontologie et de l'éthique. Elle est inspirée d'un cas réel.)

Le coaching est une industrie nouvelle qui attire en raison de l'apparente facilité de la formation et des niveaux élevés de la rémunération. L'afflux de coachs sur le marché se traduit par une concurrence féroce conduisant certains à inventer des approches dont la raison d'être relève plus du marketing que d'un apport au bien commun. La prudence s'impose.

## DEVENIR L'ALCHIMISTE DE SES AMBITIONS

Sabine Henrichfreise

*« La vie n'a pas de sens, ni sens interdit,  
ni sens obligatoire. Et si elle n'a pas de sens...  
c'est qu'elle est le sens. »*

Christiane Singer (*Où cours-tu ?*)

Quand un dirigeant se trouve à un carrefour de sa vie, qu'il doit mettre en œuvre un projet de transformation ou qu'il souhaite ouvrir une nouvelle voie, le Coaching Individuel Bref se révèle particulièrement adapté : grâce à son approche, il incite le dirigeant à **vivre** sa question de sens plutôt qu'à y répondre trop rapidement et à créer de nouveaux liens plutôt qu'à appliquer des recettes toutes faites. En s'articulant autour de la quête de sens et du projet de transformation du dirigeant, le Coaching Individuel Bref propose trois ruptures par rapport au coaching classique,

trois ruptures immédiates et simultanées qui lui apportent une nouvelle dimension et en font un véritable « coaching 3D » : D comme *Devenir* propriétaire de sa question existentielle, *D'un seul coach* à plusieurs et *Découvrir* la puissance du lieu « entre ». Voici le témoignage que nous retrouverons au long de cet article.

### ***Les interrogations de Paul***

Paul a été nommé il y a 6 mois responsable d'un projet baptisé Synergie2. Depuis cette nomination, son N+1 a changé et celui-ci ne croit pas vraiment au projet, qui risque même de s'arrêter ; on lui fait comprendre que le projet est certes stratégique et qu'il a des impacts multiples, mais Paul s'aperçoit en creusant que le flou domine. Il en vient à se demander pourquoi il a accepté ce projet, quelle est sa propre valeur ajoutée et quel sens il peut lui donner.

## **Devenir propriétaire de sa question existentielle**

La première rupture que le Coaching Individuel Bref propose au client est de concevoir un parcours de cinq séances dont chacune aura un rapport direct avec son questionnement existentiel. Ainsi, lors de la première séance, le coach commence par faire émerger les véritables désirs de son client à l'aide d'un questionnement en profondeur comprenant ce type de questions :

- Quel est le sens que vous donnez à votre vie de dirigeant ?
- Quel est l'héritage de performance que vous souhaitez laisser ?
- Pour quelles raisons vos équipes peuvent-elles vous faire confiance ?
- Quelles sont les idées que vous avez et que vous n'osez pas partager ?
- Quels sont les messages que vous ne voulez pas entendre ?
- Quelles sont les questions que vous n'osez pas vous poser ?
- Quel est le désir de transformation qui vous habite ? ...

Un dirigeant peut formuler sa ou ses questions existentielles tout de suite ou bien mettre plusieurs séances à la (ou les) trouver et à la (ou les) affiner, mais la démarche est finalement la même : il s'agit

avant tout de vivre avec sa question existentielle plutôt que d'être tenté d'y répondre trop vite.

### *Les interrogations de Paul (suite)*

Suite à cette 1<sup>re</sup> séance de trois heures, Paul s'aperçoit avec surprise qu'il est attiré par les situations « sans issue » et « à interconnexions multiples » car c'est dans ces moments-là qu'il peut apporter sa valeur ajoutée unique : « Croire qu'il y a une nouvelle solution à inventer et inviter ses équipes à faire ce qu'ils n'ont jamais fait ». En s'engageant dans un questionnement « existentiel », Paul tombe sur la question qui l'anime depuis plusieurs années : Comment faire émerger du sens quand tout le monde en doute ?

## **D'un seul coach à plusieurs**

La deuxième rupture que le Coaching Individuel Bref propose au dirigeant consiste à renoncer au confort d'une relation classique « client – coach » pour passer à une relation avec une équipe de coachs complémentaires, le tout mis en musique par le premier coach, appelé « coach de liens ». Grâce à cette diversité, le dirigeant se voit offrir un miroir de sa réalité : au lieu du regard d'un seul coach, le dirigeant bénéficie en quelque sorte d'une vision de lui-même en 3D. Le travail se déroule alors sur cinq séances avec un intervenant différent à chaque fois, rencontré sur proposition du coach de liens.

### *Les interrogations de Paul (suite)*

Paul rencontre successivement des coachs qui lui font vivre son questionnement de différentes façons : il doit peindre son ambition, puis exprimer sa question avec des mots, en différentes langues, en silence... Plus tard, il est invité à connecter sa question à son corps et à la vivre avec son intelligence émotionnelle.

Devenant peu à peu le véritable propriétaire de sa question, le dirigeant découvre une autre question importante : est-ce que mon désir de changement est véritable ? Une fois qu'il a affiné et renforcé cette conviction, le coach lui demande d'initier sa transformation par quelque chose de très simple : s'arrêter... car c'est en s'arrêtant que l'on peut créer l'espace préalable à toute émergence et, même

si c'est parfois douloureux, cela reste le moyen le plus sûr pour pouvoir ensuite poser, confronter et vivre sa question existentielle.

### *Les interrogations de Paul (suite)*

Lors de la 3<sup>e</sup> séance Paul renonce à chercher LA solution définitive à son problème. Il renonce à croire que le projet ne peut avancer qu'avec « un chef stable ». Au lieu de se plaindre de la volatilité de la direction, il apprend à se structurer pour construire avec son équipe un projet « en l'absence de direction stable » qui fait émerger un plus grand désir d'apprendre et de participer. À la 4<sup>e</sup> séance, Paul a non seulement confirmé la pertinence de sa question, mais il l'a affiné : Comment faire émerger du sens quand tout le monde en doute et ceci dans un environnement où la direction est éphémère ?

## **Découvrir la puissance du lieu « entre »**

À la fin de chaque entrevue, le dirigeant est invité à faire les liens entre les séances, les différentes approches, son environnement opérationnel et ses problématiques quotidiennes. Que peut-il en déduire pour lui et pour son organisation ? Pour y répondre, la troisième rupture que propose le Coaching Individuel Bref consiste à aider le dirigeant à porter son attention sur les moments « entre » au lieu de se focaliser sur des tâches précises. Au fur et à mesure qu'il vit son parcours de rencontres, il apprend ainsi à gérer son investissement énergétique en explorant les leviers créateurs d'effets multiples et commence à aiguïser son attention aux inter-temps, ces périodes entre les rencontres, ces moments entre les personnes.

Concrètement, il apprend à identifier les convergences et les divergences entre les coachs et il observe que ses idées, ses réponses et ses actions peuvent varier d'une séance à l'autre. Il découvre aussi que les transitions, ces périodes entre les séances, peuvent être pleines de surprises et il s'aperçoit que parfois, même s'il ne fait rien de particulier, les choses changent !

Il s'en sert aussi pour aider ses équipes à faire de même et pour aider à faire dialoguer des univers qui d'habitude ne se parlent pas. C'est dans ce vide, puis dans cette attention subtile aux moments et aux lieux autrefois ignorés qu'il pourra créer de nouveaux liens porteurs de sens, pour lui et pour son organisation,

en laissant émerger ces éléments qui font depuis toujours le véritable changement : les moments brefs de transformation.

### *Les interrogations de Paul (suite)*

Lors de ses réunions projet, Paul invite ses collaborateurs à prendre conscience que chaque action qu'ils entament génère un impact sur un service connecté. Il abandonne tout plan d'action par service et invite ses équipes à pratiquer le lien. Il leur suggère même à l'occasion de faire une minute de silence pour apprécier les efforts de chacun et met en place une culture du « je ne sais pas encore » pour éviter les actions précipitées souvent sources de perturbations inutiles. Ses indicateurs portent sur l'amélioration des relations entre les personnes et les services et sur l'équilibrage de l'énergie investie par rapport aux résultats obtenus. Au bout de 7 mois, le dirigeant actuel et les équipes de Paul ont accepté que les personnes puissent changer, mais que les interfaces, elles, persistent et que par conséquent l'investissement dans les relations est aussi important que la recherche de productivité. Mais surtout, les membres de son équipe ont désormais le sentiment de ne pas être seuls : ils se sentent reliés et soutenus. Sans le savoir, ils sont en réalité pris dans une transformation qui révèle son sens au fur et à mesure : réapprendre à réussir ensemble dans un univers qui change en permanence.

### *Les interrogations de Paul (suite)*

Paul lui-même découvre que la rencontre d'univers différents génère des nouvelles possibilités, que l'ambiguïté est en réalité la règle et non l'exception. Il apprend surtout que le succès se cache dans le vide et les interactions.

## **Conclusion**

Ainsi, le Coaching Individuel Bref oblige le client à faire un choix fondamental : s'engager à vivre un questionnement et une transformation personnelle au lieu de travailler le perfectionnement de son ancienne stratégie de succès. Tant que le dirigeant n'a pas trouvé sa boussole intérieure, tant que son questionnement existentiel n'est pas clair, il ne pourra pas se transformer lui-même et inspirer les autres à s'engager avec lui dans un projet collectif.

Grâce à ce coaching 3D qui lui offre une vision de lui-même en relief, grâce à l'appropriation de sa question existentielle, à

l'approche des différents coachs et à la découverte du lieu « entre », le dirigeant pourra créer son futur en pleine connaissance de lui-même et de ses intérêts pour devenir l'alchimiste sûr et habile de ses propres ambitions. Et, plus important que tout, il gardera près de lui sa quête de sens : un questionnement existentiel précis, affiné et profond qui l'aidera tout au long de sa vie professionnelle.

### *Les conclusions de Paul*

Paul, lui, résume son expérience comme suit : « J'ai vécu avec l'équipe de coachs un laboratoire de ce que je vis au quotidien : des relations complexes, instables et la puissance d'un véritable questionnement. J'ai aussi découvert que l'innovation émerge là où je ne l'avais pas imaginé, dans les lieux « entre » et j'ai accepté que créer du sens passe par perdre momentanément le sens. J'ai appris à faire du renoncement créatif ma stratégie de transformation collective. Surtout, ma question existentielle m'a trouvé et vivre avec elle tous les jours m'apporte la certitude de sens que je recherchais depuis tant d'années. »

La question de sens de Paul, comme la vôtre, que vous connaissez si bien, que vous cherchez encore ou que vous souhaitez affiner, est bien le meilleur compagnon de vie qui soit, le plus fidèle et le plus juste car, comme nous l'avons vu tout au long de cet article, si les réponses ne sont qu'éphémères, les questions, elles, sont éternelles.



# 2

---

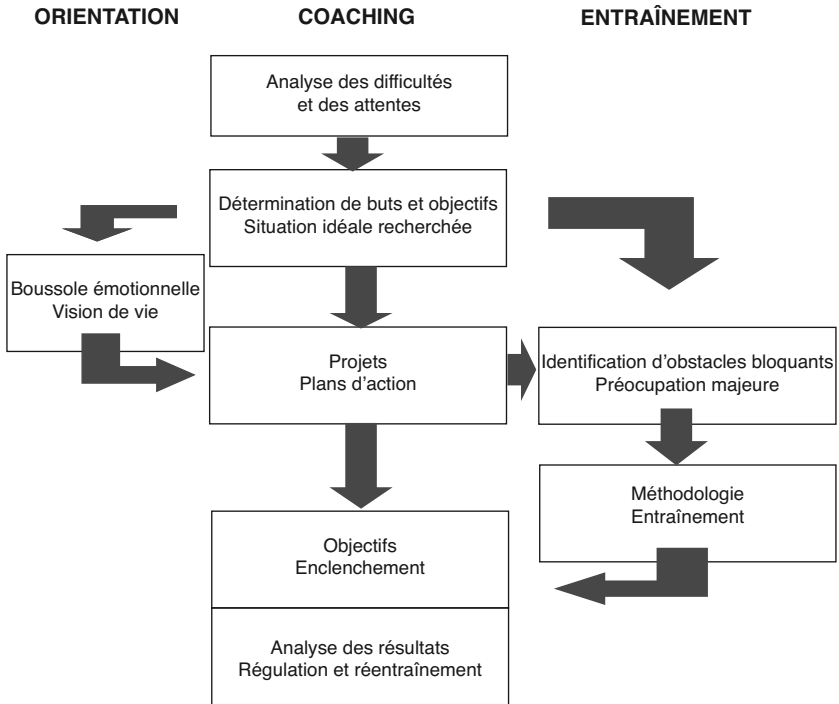
## DE L'INTENTION AU RÉSULTAT AVEC L'APPROCHE « TRAINCOACH »

Joël Berger

### *Le chapitre en questions*

- Avez-vous défini au départ un objectif précis avec votre coach ?
- Vous êtes-vous assuré que vos objectifs professionnels ne sont pas en contradiction avec ceux des autres domaines de votre vie ?
- Avez-vous accepté le coaching à contrecœur ?
- Connaissez-vous les facteurs qui vous sont nécessaires et suffisants pour vous sentir heureux ?
- Avez-vous eu le sentiment de savoir ce que vous vouliez mais ne pas savoir comment vous y prendre pour l'obtenir ?
- Êtes-vous sorti d'une séance en ayant bien identifié les obstacles mais sans vous sentir suffisamment prêt à les affronter ?
- Avez-vous l'impression que l'objectif que vous poursuiviez au travers du coaching n'était pas en ligne avec celui de votre entreprise ?
- Craignez-vous que le coaching fournisse à votre employeur des moyens de mieux vous évaluer ?
- Avez-vous pris de bonnes résolutions dans le cadre du coaching sans passer ensuite rapidement à l'acte ?
- Pensez-vous que c'est votre patron plutôt que vous qui devrait se faire coacher ?

*Le chapitre en image*



### **Le chapitre en bref**

Malgré l'importance de l'enjeu, le coaching a beaucoup à gagner à être relativement bref dans la mesure où l'entreprise qui le commande a besoin d'effets rapides, pour des raisons tant opérationnelles qu'économiques.

L'association du coaching proprement dit, qui permet à l'intéressé de se définir librement des axes et des objectifs, gagne également à être complété par un entraînement concret pour résoudre les situations difficiles.

C'est le sens de l'approche « *Train Coach* » qui apporte les méthodes utiles à la résolution des points de blocage auxquels se heurte le sujet et qui l'empêche de réaliser des intentions. Enlever un caillou dans la chaussure permet souvent de gagner en vitesse beaucoup plus rapidement que d'apprendre à courir. Outre le travail sur la détermination que vise un coaching, une résolution directe de difficultés par le comportement peut donc être très efficace.

Pour réaliser des coachings brefs, un coach doit s'assurer au préalable de l'implication sincère du sujet, d'accepter la responsabilité des changements qui le concernent et de vérifier la convergence des intentions de l'entreprise et de l'intéressé.

Les points clés de la rapidité d'un *Train Coaching* sont l'authenticité des intentions, la clarté des objectifs et l'enclenchement immédiat des actions décidées.

## LE COACHING ET LE TEMPS

« Attendez ! On a du temps, assez » m'avait confié un jour un douanier à mon arrivée à Zurich, avec son délicieux accent et un calme à anéantir dans l'instant tous les stress du monde. Nos amis helvétiques semblent partager l'idée que l'on n'est pas efficace parce qu'on fait les choses vite mais parce qu'on les fait bien. Le coaching n'a aucune raison d'échapper à cette règle. C'est un domaine où les enjeux sont suffisamment importants pour écarter toute envie de se presser. Il y a pourtant deux bonnes raisons d'évoquer son rapport avec le temps. La plus évidente est économique. Vous comprendrez que je n'ai pas pu passer 20 ans dans de grandes entreprises sans être pénétré de l'importance du cadrage des décisions par le retour sur investissement. Il est facile d'être généreux avec l'argent des autres, rappelait l'oncle Picsou. Le coaching ne peut durer qu'en se soumettant à l'exigence de se montrer rentable dans le cas, qui reste le plus fréquent, où c'est une entreprise qui investit.