

DOSSIER

# Voyages au cœur



**PREMIÈRE  
SÉANCE.**

Le coach François Eniüs « débriefe » les résultats du test de personnalité que Patricia a passé préalablement.

Qu'est-ce qui se noue et se dénoue vraiment lors des rencontres entre le coach et le coaché ? À travers trois récits, témoignages ou histoires révélant des pratiques et des problématiques différentes, nous levons le voile.

8 • Mars 2007



# r du coaching

**I**l peut être adepte des méthodes musclées d'un coach sportif, ou plutôt psy, comportementaliste, philosophe, « coach narratif », consultant d'expérience ou qui emprunte à plusieurs écoles... Vous devrez bien entendu savoir très vite si son profil et sa pratique vous conviennent. Mais sa personnalité entre aussi pour une bonne part dans votre choix de poursuivre, ou non, un travail avec lui. Avez-vous confiance, sentez-vous qu'il vous comprendra, que son questionnement sera juste, que le coaching n'est pas biaisé par votre n+1 ? La première séance est certes, pour le coach, l'occasion de « tâter le terrain », mais aussi pour vous de le choisir.

Ce qui va se jouer n'est pas anecdotique : s'il s'agit quelquefois de dénouer une situation un peu perturbante, ou de vous aider à grimper un échelon, il arrive également qu'un coaching révèle des dysfonctionnements profonds et vous entraîne dans un travail plus exigeant que celui que vous aviez envisagé.

L'accompagnement dure généralement six mois, plus exceptionnellement un an. Quand il dépasse cette durée, attention à vous : saurez-vous marcher sans béquille ? Après tout, le coaching est normalement conçu pour vous permettre d'avancer... seul ! ■

MYRIAM GREUTER ET DOMINIQUE PEREZ

## François Enius et Patricia Vaincre les résistances au changement

Patricia est face à son coach pour la première fois. Cette séance est celle où l'on apprend à se connaître et éventuellement à se « choisir ». Nous vous livrons des extraits commentés de cet échange<sup>(1)</sup>.

**La coachée :** cadre dans une importante agence de communication, Patricia<sup>(2)</sup> se voit confier la gestion d'un nou-

*« Il s'agit d'adapter son propre comportement aux autres. »*

veau produit. Heureuse de cette nouvelle mission, elle ne s'explique pas les résistances qu'elle rencontre dans la réalisation de ce travail. Elle décide de faire appel à un coach avec l'assentiment de sa direction générale.

**Le coach :** directeur du cabinet Absylone, François Enius est

issu du monde du conseil et de la formation. Ces dernières années, il a plus particulièrement concentré ses recherches sur l'adaptation du comportement de l'individu aux contraintes de l'entreprise. Dans ses conseils, il privilégie « le quotidien, le concret et l'approche par solutions ».

**François Enius :** Nous allons passer en gros six à huit mois (à raison d'une rencontre et au moins d'un entretien téléphonique par mois) en tête à tête, il vaut mieux que l'on s'apprécie. Cette première séance

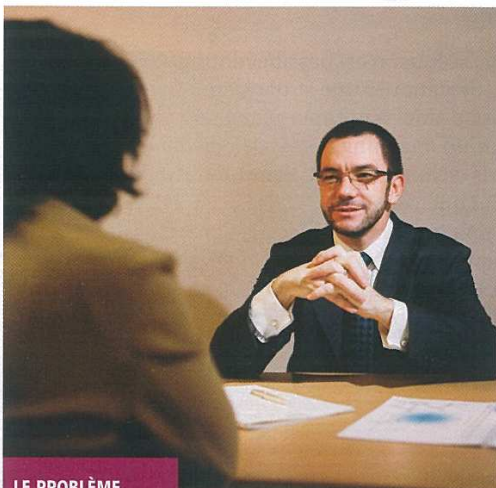
est l'occasion d'une explication et d'une fixation d'objectifs et permet aussi de mieux se connaître pour savoir si on continue ou non ensemble. Dans un premier temps, j'ai eu un entretien avec votre n+1 qui m'a fixé ses objectifs. Le but aujourd'hui est de définir avec vous aussi l'objectif de ce coaching, de voir si c'est en phase ou pas. Si oui, tout va bien, on continue. Pendant la première séance, on discute beaucoup, on apprend surtout à se connaître ; à partir de la deuxième, on travaille. Je n'aurai pas d'entretien avec votre n+1 avant la fin des trois premiers mois. [...]

Mars 2007 • 9



## DOSSIER

... **Commentaire** : « Il m'est arrivé de décider de cesser le coaching à la fin de la première séance, mais il y a rarement un tel déphasage que l'on soit



## LE PROBLÈME EST POSÉ.

Patricia expose les objectifs qu'elle s'est fixés pour le coaching, et les résistances qu'elle rencontre avec certains services.

contraint d'arrêter, précise François Enius. Si cela arrive, c'est que la personne en face n'est pas "honnête" par rapport à cette démarche. Ce n'est pas la peine dans ce cas d'aller plus loin. Il est possible aussi qu'elle n'ait pas confiance en le coach, qu'elle soupçonne l'entreprise de lui avoir confié "le sale boulot", en lui disant par exemple en conclusion qu'il n'est "pas bon". Sauf que je ne dis évidemment jamais cela. L'idée n'est pas de juger si quelqu'un est bien ou non. Pour moi, un coaching qui dure plus d'un an n'est pas souhaitable. Il faut que la personne puisse avancer seule au bout d'un moment, sinon cela veut dire que je fais les choses à sa place. »

**F.E.** : Dites-moi maintenant quels sont vos objectifs ?

**Patricia** : Je voudrais gagner en confiance, changer des choses dans la façon de faire avec certaines personnes, que mon rôle soit reconnu, constituer mon équipe de manière autonome, être déchargée d'un certain nombre de tâches

pour assumer mes nouvelles missions. Je vous donne quelques éléments du contexte actuel de mon poste : nous lançons un nouveau produit, dont on m'a confié la responsabilité. [...]

**F.E.** : Quand vous dites que vous voulez changer la façon de faire avec certaines personnes...

**Patricia** : Selon moi, il y a une façon de travailler, des méthodes qui ne vont pas, ça ne roule pas, certains disent systématiquement « non ». Je vais devoir travailler avec un grand nombre de services de manière récurrente pour réaliser et développer ce produit high-tech. Nous allons devoir trouver de nouvelles façons de le promouvoir, sur le Net notamment. Or, quand j'arrive dans le service marketing avec une idée, le responsable me répond tout de suite « non, ce n'est pas possible ». [...]

**F.E.** : Quand vous dites « il faut que mon rôle soit reconnu », qu'est-ce que cela signifie ?

**Patricia** : Finalement, j'ai le statut de chef depuis longtemps, mais on ne m'écoute pas si je dis que ça ne va pas.

**F.E.** : Il y a un problème de stature à votre avis ?

**Patricia** : Je n'ai pas vraiment de pouvoir de décision officiel avec ces gens-là. Cependant, nous sommes clairement dans une organisation matricielle. Nous devons effectivement fonctionner en mode projets, mais sans que les rôles soient vraiment définis. Pour moi, le service marketing doit travailler pour et avec les autres, il ne devrait pas avoir le dernier mot.

**F.E.** : Votre problème est donc un problème de leadership, pas vraiment de management de la fonction. Vous souhaiteriez avoir le leadership vis-à-vis de ce produit, et aussi pour choisir les gens avec lesquels vous voulez travailler. [...] Vous désirez prendre un certain charisme, et avoir le pouvoir d'influencer le système bien que n'ayant pas de responsabilité hiérarchique. On est bien d'accord ?

**Patricia** : C'est ça.

**F.E.** : On reviendra là-dessus. Quand vous dites « nouveau rôle »... Si on refait votre CV rapidement, qu'est-ce qui vous semble important ?

**Patricia** : [Description d'un parcours axé sur des changements fréquents de fonction pour travailler sur des produits nouveaux et d'avant-garde...] Quand je suis arrivée dans cette agence, on travaillait essentiellement sur des produits déjà existants, il n'y avait pas eu de « créations » en tant que telles depuis longtemps, sinon ponctuelles. Et surtout jamais pour le multimédia. Quand j'ai proposé ce nouveau produit, innovant dans la forme et le fond, accepté par la direction, on ne m'a pas vraiment bien reçue.

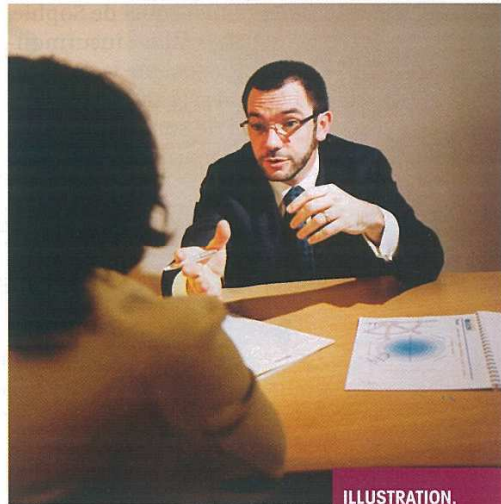
**Commentaire** : le coach a compris les enjeux de la candidate. Il sait que Patricia « parle vrai ». Le travail va pouvoir commencer. Il lui a fait passer au préalable, par mail, un test de personnalité dont il va désormais commenter les résultats.

**F.E.** : Je pense que l'on est en phase. Je vais vous « débriefer » le test. L'idée, c'est plutôt d'échanger à partir de ce test, de se baser sur du contenu pour provoquer des réactions,



et d'apprendre à fonctionner ensemble. Ce test a été conçu à l'époque par le DRH de la General Electric, pour analyser les comportements, qui ne sont ni une opinion, ni une action, ni une idée, mais une réaction face à une action. [...] Il s'agira ensuite de travailler sur les comportements. [Description des différents profils possibles révélés par le test, en focalisant sur celui de Patricia et celui, pratiquement opposé, d'une personne avec laquelle elle rencontre des difficultés.] Cette personne, à l'inverse de vous, ne supporte pas la révolution, elle avance « step by step » et ne fonctionne qu'au présent, dans un environnement favorable. Vous représentez pour elle le trublion, la mouche du coche, à qui on préfère dire non tout de suite. Vous êtes dans l'avenir et lui [il s'agit d'un homme] a peur que vous partiez dans des délires... Je ne dis pas que l'un est mieux que l'autre. Mais c'est comme ça, il faut travailler avec ça. On ne changera pas les

personnes avec lesquelles vous devez travailler. Par contre, il va falloir entrer dans son jeu pour ne plus être en « révolution », mais permettre une évolution dans laquelle il se sent mieux. Quand vous arrivez dans le service en disant « il faut tout changer », il n'écoute déjà plus ce que vous dites, il se ferme. En revanche, si vous entrez en contact avec cette personne en disant « le travail que tu as fait est excellent, tout est bien », il peut entendre la suite de manière positive... Et, à ce moment-là, vous dites : « Il y a deux ou trois améliorations à apporter »... même si, en fait, tout est à changer. **Commentaire :** « Le travail du coaching n'est pas de modifier les comportements des personnes avec lesquelles on doit travailler, mais d'adapter son propre comportement à ces personnes, rappelle François Enius. C'est un travail sur soi qui peut être énorme. Pour Patricia, tout ce qui est statique, instauré définitivement n'est pas bon. Sans la faire changer en profondeur, car ce n'est pas possible, ni même souhaitable, le coaching doit lui permettre des adap-


**ILLUSTRATION.**

À partir d'une situation, François Enius explique à Patricia comment elle pourra faire passer certains messages en travaillant sur son comportement.

tations pour débloquer la situation. Ce sera l'un des objectifs du travail que nous allons mener ensemble. » ■ **DP**

(1) Ces extraits sont une représentation partielle de la réalité d'un coaching. Parce que cette première séance dure plusieurs heures, et parce qu'elle comprenait un témoin, la journaliste, ce qui n'est totalement neutre. Nous savons qu'à l'issue de la séance, Patricia a commencé à travailler sur sa communication avec la personne avec laquelle elle avait des problèmes, et que la situation a déjà bien évolué. (2) Nous avons modifié le prénom.

## Françoise Engrand et Sophie Cinq séances pour bien communiquer

En prenant de nouvelles responsabilités, Sophie doit aussi changer son mode de communication, autant avec son chef qu'avec son équipe. Elle doit prendre de la distance et de l'assurance et dépassionner les relations entretenues jusqu'alors.

**La coachée :** en octobre 2002, Sophie Lanier, alors âgée de 35 ans, est promue responsable de la formation dans le cabinet d'audit où elle a été assistante, puis chargée de formation. Elle demande à bénéficier d'un

coaching pour l'accompagner dans sa prise de fonction.

**La coach :** Françoise Engrand, 61 ans (dont vingt-cinq en tant que coach spécialiste des changements de poste et d'organisation). Physicienne de forma-

tion, responsable commerciale puis thérapeute, elle est à présent formatrice de coachs à HEC Executive Education. Elle se voit plutôt comme une « humaniste », voire une « grand-mère » pour ses coachés. ●●●

Mars 2007 • 11