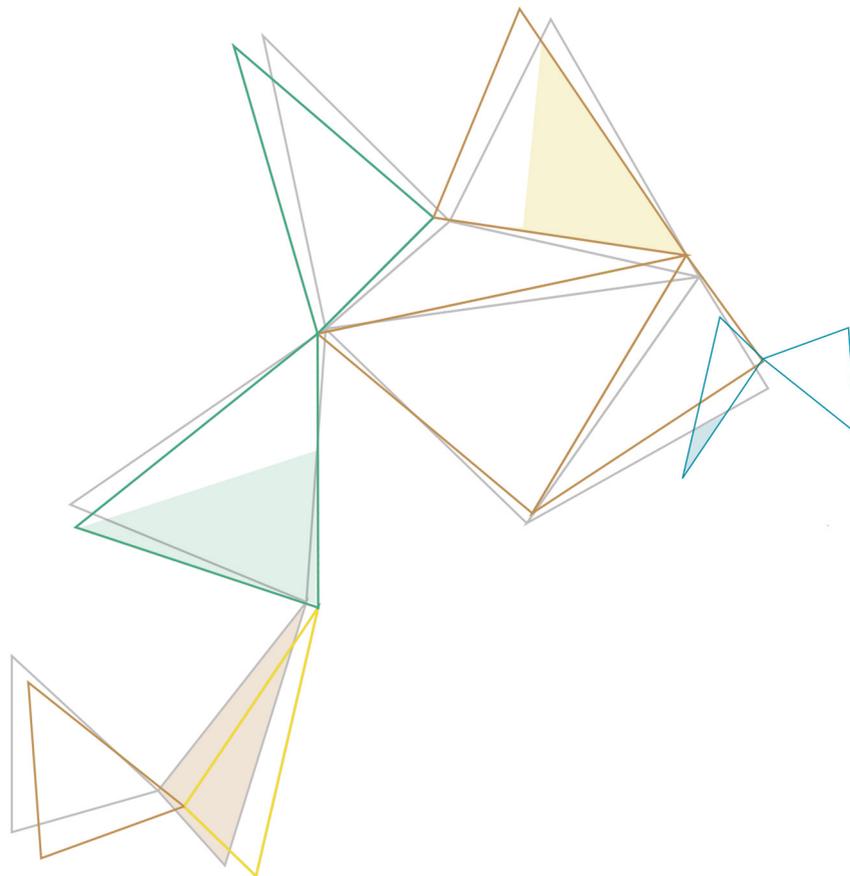


VERS
UN **COACHING**
FRUGAL, AGILE ET
SOLIDAIRE



*

Rencontre annuelle entre coachs professionnels, la 11^e édition des Estivades du Centre International du Coach a eu lieu le samedi 23 septembre 2017 à Lyon. Plus de cent coachs se sont réunis pour partager les résultats des travaux de son Laboratoire de recherche.

*

Après avoir exploré les réponses à apporter au coaching multiculturel et au coaching social lors de précédentes sessions, le Laboratoire de recherche a engagé en mars 2016 une nouvelle réflexion de manière inédite. L'idée a été de s'inspirer d'un concept existant pour faire naître de nouvelles réponses plutôt que de chercher les réponses à un besoin spécifique identifié, comme ce fut le cas auparavant. Repéré depuis quelques années comme un puissant concept d'innovation, le *Jugaad** – ou innovation frugale* – a été proposé aux professionnels. L'engouement pour ce sujet s'est traduit par la constitution de deux groupes qui totalisant plus de 30 chercheurs qui ont travaillé en parallèle pendant plus d'un an pour aboutir à un partage préalable à la 11^e édition des Estivades, cumulant ainsi plus de dix journées soit 620 heures de réflexions partagées.

30 chercheurs
10 jours
620 heures

Plus de cent coachs

*

La présentation du fruit de ces réflexions et expérimentations a ouvert la voie d'un passionnant terrain d'exploration et vu l'émergence de pratiques nouvelles très prometteuses en matière de coaching pour les années à venir. L'esprit *Jugaad** s'est avéré propice à l'émergence de nouvelles approches et de pratiques audacieuses, qui répondent en de nombreux points aux enjeux présents et futurs.

*

Cet ouvrage a pour ambition de présenter le résultat de ces réflexions avec un souci de convergence et de synthèse. Hypothèses, pistes envisagées, pratiques proposées, expérimentations, c'est un arrêt sur image d'une dynamique engagée ouvrant des perspectives nouvelles enthousiasmantes. Les témoignages de plusieurs chercheurs du Laboratoire de recherche apportent un éclairage personnel, vécu et complémentaire au propos de l'ouvrage. L'une d'entre eux relate notamment son expérience auprès de Richard, coaché-pionnier de la démarche *Jugaad** (cf. interview d'Emmanuelle Guion-Mariotte)

*

Cet ouvrage s'adresse à tous les professionnels du coaching désireux d'innover dans leur pratique, de questionner les pistes à explorer pour inventer l'accompagnement de demain.

Avant-Propos

Introduction : le *Jugaad**, qu'est-ce que c'est ?

1/ Résultats des travaux du Laboratoire de recherche

[mars 2016 – septembre 2017]

- 1.1/ Le *Jugaad** comme source d'inspiration pour innover
- 1.2/ Les attentes en matière de coaching
- 1.3/ Les objectifs en termes d'innovation
- 1.4/ Les nouvelles pratiques envisagées
- 1.5/ Les perspectives offertes par l'expérimentation

2/ Témoignages de coachs-chercheurs : interviews

- 2.1/ Marie-Pierre Blein : « *Faire d'un constat un objectif* »
- 2.2/ Marie-Aimée Dupouy : « *Jugaad* et qualité* »
- 2.3/ Emmanuelle Guion-Mariotte : « *Le frigo du dimanche soir* »
« *Richard, coaché pionnier de l'accompagnement Jugaad** »
- 2.4/ Régine Le Dinh : « *L'émotion DE¹ l'entreprise* »
- 2.5/ David Pillon : « *Le permis de coacher* »
- 2.6/ Valérie Ogier, co-fondatrice et directrice associée du Centre International du Coach, référente du Laboratoire de recherche

Conclusion

Glossaire

(les mots, termes ou sigles suivis d'un astérisque* sont définis dans le glossaire)

Le Laboratoire de recherche du Centre International du Coach

Générique

¹ l'écriture « DE » est volontairement en majuscules pour souligner un point sémantique expliqué dans la partie 1.5.2

Le concept d'innovation frugale* issu des pays émergents suscite un intérêt grandissant dans l'économie occidentale et notamment la R&D industrielle. De nombreux entrepreneurs se sont emparés de cette approche pour relever les défis socio-économiques immenses auxquels ils sont confrontés.

L'innovation frugale* ou *Jugaad, qu'est-ce que c'est ?**

L'innovation « *Jugaad** » est une expression inventée par Navi Radjou pour définir un ensemble de pratiques largement répandu dans les pays émergents et que l'on peut traduire par innovation frugale* et agile. « *Jugaad** » est un mot hindi populaire qui désigne « l'art de concevoir des solutions ingénieuses ».

Coauteur des livres « *L'Innovation Jugaad*, redevenons ingénieux !* » et « *L'innovation frugale*, faire mieux avec moins* », Navi Radjou est un Français d'origine indienne qui travaille comme consultant en innovation et leadership dans la Silicon Valley. Avec Jaideep Prabhu et Simone Ahuja, ils ont conceptualisé un ensemble de pratiques issu des pays émergents où la limitation des ressources force l'ingéniosité.

Sa traduction occidentale se retrouve dans ce que nous appelons en France « le système D » ou dans la figure médiatique, populaire et emblématique aux États-Unis dans les années 90, du fameux Mac Gyver. Plus notablement, le *jugaad** résonne chez tous les chasseurs du gaspillage. Par extension, la frugalité est liée à l'épargne, à l'économie de ressources telles que la nourriture, le temps ou l'argent, en évitant le gaspillage et en se concentrant sur l'essentiel, un résultat de bonne qualité. C'est une manière ingénieuse d'envisager le progrès.

À travers leurs ouvrages, Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja expliquent que le *Jugaad**, ou innovation frugale*, peut être décliné en six principes directeurs.

Les six principes directeurs de l'innovation frugale*

1 - *Rechercher des opportunités dans l'adversité*

2 - *Faire plus avec moins*

3 - *Penser et agir de manière flexible*

4 - *Viser la simplicité*

5 - *Intégrer les marges et les exclus*

6 - *Suivre son cœur*

Les enjeux soulevés par le Jugaad*

La situation unanimement reconnue est la nécessité d’innover plus vite, mieux et à moindre coût, dans un contexte de forte concurrence, notamment des pays émergents, de limitation des ressources naturelles et financières, de révolution numérique et d’augmentation des réglementations. La complexité à laquelle nous sommes confrontés se caractérise par la rareté, la diversité, l’interconnexion, la vitesse et la mondialisation accélérée. D’où le besoin d’affronter l’adversité avec un nouveau cadre de référence et de l’ambition, d’innover de façon permanente et non plus séquentielle. L’approche agile, simple, frugale*, inclusive, décentralisée du Jugaad* apporte des réponses adaptées aux défis à relever.

Pour Navi Radjou, en occident et plus particulièrement en France, il est nécessaire de

« Passer d’un état d’esprit d’ingénieur à un état d’esprit d’ingénieux ».

Exemple d’innovation Jugaad*

Pour illustrer le caractère Jugaad* d’une innovation, nous aurions pu citer l’un des nombreux exemples passionnants décrits dans les ouvrages de Navi Radjou, comme celui de General Electric, Renault-Nissan ou encore 3M. Cependant nous avons préféré celui plus récent de Qarnot Computing, qui illustre à lui seul les dimensions technologique, écologique, solidaire et économique d’une innovation ingénieuse.

Il y a une dizaine d’années naît, dans l’esprit de Paul Benoit, jeune ingénieur français, l’idée originale du radiateur numérique. Il s’agit d’utiliser la chaleur produite par les serveurs informatiques pour chauffer gratuitement bureaux et appartements. Le radiateur est branché sur une prise internet. Les processeurs qui se trouvent à l’intérieur remplissent une double fonction. En remplaçant la résistance électrique d’un radiateur classique, ils chauffent la pièce, la chaleur est générée par la puissance de calcul exploitée par un utilisateur distant (PME, centre de recherche, université...) qui en supporte le coût.

Le radiateur Q.Rad mis au point par la société Qarnot Computing offre de nombreux avantages et s’inscrit pleinement dans une démarche Jugaad*. Il permet de chauffer gratuitement en utilisant une chaleur existante inexploitée jusqu’alors. Il résout un double problème : la production inutile de chaleur par les nombreux data centers classiques qui nécessitent de surcroît des climatisations puissantes pour leur refroidissement et l’exploitation coûteuse ou polluante des énergies comme le nucléaire ou le gaz. Il est économe : le coût du transport et son impact environnemental sont quasi nuls. Enfin, il apporte une valeur ajoutée technologique dans le domaine de la domotique.

Depuis 2012, l’équipement d’entreprises et de logements sociaux par la société Qarnot Computing est en pleine croissance et promet de belles perspectives.

Cet exemple illustre de manière éloquent la quête de simplicité créative incarnée par l’esprit Jugaad*.

////////// innovation ingénieuse // simplicité créative //////////

Résultats des travaux du Laboratoire de recherche

[mars 2016 – septembre 2017]

1.1/ Le *Jugaad** comme **source d'inspiration** pour innover

- Un état d'esprit
- Une éthique
- Un contexte
- Une méthode

1.2/ **Les attentes** en matière de coaching

- Améliorer la performance
- Replacer l'humain au centre
- Aller à l'essentiel
- Privilégier la durabilité, le recyclage, la prévention
- Faire autrement

1.3/ **Les objectifs** en termes d'innovation

- Mettre en valeur l'existant
- Transformer un constat en objectif
- Réduire la durée des séances et en diminuer le nombre
- Réaffirmer l'indispensable trace écrite
- Tendre vers l'autonomisation maximale
- Déclencher une prise de conscience
- Favoriser l'intuition

1.4/ **Les nouvelles pratiques** envisagées

- Des questions puissantes inédites
- Un carnet de conduite autonome
- Des analogies stimulantes

1.5/ **Les perspectives** offertes par l'expérimentation

- Un gain de temps vertueux pour une belle idée : le « coaching suspendu »
 - Une idée alternative très innovante : questionner l'émotion DE l'entreprise
-

1.1/ LE *JUGAAD**, SOURCE D'INSPIRATION POUR INNOVER

Afin d'explorer tout le potentiel contenu dans le concept *Jugaad**, il est indispensable de bien le comprendre pour se l'approprier et l'intégrer dans sa réflexion d'amélioration des pratiques de coaching.

6

Un état d'esprit

Le concept *Jugaad** est avant tout un état d'esprit ; il matérialise le souhait de ne plus passer à côté de l'essentiel. Il souligne la nécessité de présence à l'autre. C'est la recherche permanente de la simplicité et de l'agilité par la capacité d'adaptation et de flexibilité. Il favorise l'improvisation intuitive plutôt que la science de la prévision. Il vise la simplicité pour répondre aux besoins fondamentaux des individus, c'est-à-dire les besoins universels essentiels. Cette simplification est indissociable de la recherche de sens. L'innovation doit être simple et utile. Le *Jugaad** mise sur une culture de l'empathie et de la passion pour encourager la créativité et la coopération de chacun. Il assume une vision audacieuse de l'avenir en faisant confiance aux acteurs du changement.

Une éthique

Avant d'être une pratique, c'est une éthique, partant de l'idée que l'individu, citoyen – en société – en entreprise, doit être placé au cœur de tout car créatif et solidaire. C'est la recherche permanente du progrès au sens de progrès humain, une évolution dans le sens de l'amélioration, la transformation progressive vers plus de connaissance, de bonheur, d'équité. Le but est de rendre l'individu de plus en plus libre et responsable. La dimension écologique occupe également une place déterminante avec le souci permanent du recyclage, de la lutte contre le gaspillage et en privilégiant le développement durable.

Un contexte

L'esprit *Jugaad** s'inscrit dans un contexte soumis à deux contraintes principales : la raréfaction et l'accélération. Raréfaction des ressources naturelles et financières, accélération du progrès technologique et de la mondialisation des échanges, auxquelles s'ajoutent l'instabilité et l'imprévisibilité. L'urgence devient donc un élément clé, déclencheur du changement. Nous sommes dans une logique de rupture. Frugalité et rapidité doivent pallier les manques en termes de ressources et de temps tout en offrant un cadre pour garantir un bon résultat. L'innovation s'envisage dans l'urgence, avec peu de moyens pour pouvoir être expérimentée, itérée et relancée autant de fois que nécessaire jusqu'à l'obtention d'un résultat. Un second élément clé est l'innovation en continu et non plus de manière séquentielle, afin de répondre aux impératifs d'adaptabilité et d'improvisation.

Une méthode

Le *Jugaad** peut maintenant s'envisager comme une méthode, basée sur trois piliers : la frugalité (faire mieux avec moins), l'agilité (répondre aux contraintes) et l'inclusion (répondre aux besoins des populations fragiles et exclues). L'enjeu est d'offrir un nouveau cadre de référence. Grâce au décentrage propice à l'émergence d'idées nouvelles, cette approche méthodique diffère aussi d'autres méthodes car elle ne s'y substitue pas. Elle offre un complément utile aux approches structurées plus traditionnelles. Elle amplifie la capacité à faire face aux défis. Navi Radjou utilise le terme de « *pendule de l'innovation* » car il faut « balancer » et savoir quand improviser grâce au *Jugaad** et quand orchestrer l'innovation *via* une démarche plus classique et structurée. Notons enfin que l'efficacité d'une approche *Jugaad** est plus probante dans un contexte de changements rapides, de rareté accrue des ressources, d'interconnectivité très forte... Sa pleine efficacité s'exprime plutôt dans des environnements complexes et instables.

Six principes conducteurs

Les éléments constitutifs du concept *Jugaad** se trouvent catalysés dans les six principes fondamentaux définis par Ravi Nadjou et ses coauteurs. Les premières réflexions des groupes de travail du Laboratoire de recherche se formulent de la façon suivante :

- 1/ *Rechercher des opportunités dans l'adversité pour créer une logique de rupture*
- 2/ *Faire plus avec moins pour créer des solutions durables*
- 3/ *Penser et agir de manière flexible pour booster l'agilité*
- 4/ *Viser la simplicité pour rendre un coaché responsable*
- 5/ *Intégrer les exclus et à ceux à la marge pour cocréer de la valeur*
- 6/ *Suivre son cœur pour faire de l'urgence un atout*

« *Le Jugaad*, c'est un état d'esprit,
une éthique, un contexte,
une méthode et six principes conducteurs.* »

1.2/ LES ATTENTES EN MATIÈRE DE COACHING

Imprégnés de l'esprit *Jugaad**, des valeurs qu'il véhicule et de la méthodologie qu'il propose, les « coachs-chercheurs » orientent la recherche d'innovation autour d'une combinaison de facteurs définissant leurs attentes :

Améliorer la performance

[+ VITE]

Comment améliorer l'efficacité, c'est-à-dire l'efficacité et la rapidité de l'accompagnement tout en conservant la même exigence de résultat ? Aller plus vite, faire de l'urgence un atout. L'expression de « *créativité désespérée* » a été employée pour souligner l'opportunité de l'urgence pour être créatif, imaginatif, capable d'improvisation.

Replacer l'humain au centre

[+ HUMAIN]

L'exigence d'efficacité ne peut être dissociée de la considération du bien-être. Les valeurs mobilisées sont : le partage entre le coach et le coaché par l'hypercollaboration*, l'intégration des marges et exclus – l'authenticité du coach et du coaché – l'émotion qui permet la bascule pour avancer – le plaisir et la légèreté avec des séances plus courtes, moins nombreuses et une simplification du processus.

Aller à l'essentiel

[+ SIMPLE + AGILE + ÉCONOME]

Comment faire mieux avec moins ? Considérer l'économie de moyens, l'agilité, la souplesse, l'adaptabilité comme une nécessité face à la pénurie des ressources, marqueur de la réalité d'aujourd'hui. C'est la recherche de l'allègement en adoptant des processus simples. Dans un environnement incertain, il faut privilégier l'accompagnement vers plus de flexibilité et d'adaptabilité. La simplicité inhérente au *Jugaad** encourage l'innovation à partir de ce qui est « à portée de main ». C'est l'idée de faire avec ce qu'on a. Toutefois, attention de ne pas faire de raccourci : raisonner en termes d'économie de

moyens et de simplicité ne signifie pas faire du « *low cost** ».

Privilégier la durabilité, le recyclage, la prévention

[+ DURABLE + RESPONSABLE]

Comment créer des solutions durables, développer des apprentissages durables ? La pratique du coaching met en évidence le besoin d'innover vers la prévention. Comment anticiper des situations difficiles ? S'y préparer avant même qu'elles n'existent ? Réutiliser l'apport d'un coaching dans une autre situation ? Dans un esprit de recyclage et d'autonomie, comment accompagner le coaché vers toujours plus d'autonomie dans l'idée qu'il devienne son propre coach ? Soulignons ici l'importance de la trace écrite pour consigner et réutiliser la matière collectée. Il s'agit de rendre un coaché responsable.

Faire autrement

[+ FLEXIBLE + DIFFÉRENT]

Porter un nouveau regard sur notre environnement extérieur, adopter une approche différenciante en proposant un changement de cadre de référence. Comment créer quelque chose de nouveau qui corresponde aux besoins d'une majorité ? Un besoin de décentrage est exprimé. S'intéresser aux exclus et à ceux à la marge répond à une nécessité mais aussi à l'anticipation d'un monde en mouvement. Qui seront les exclus de demain ? Cette question s'envisage comme l'opportunité de faire autrement et d'élargir son champ d'action. Intégrer les exclus et à ceux à la marge n'est pas seulement altruiste mais profitable et stimulant pour l'innovation.

1.3/ LES OBJECTIFS EN TERMES D'INNOVATION

Les attentes ont mis en évidence la volonté d'aller à l'essentiel, d'aller plus vite, d'être plus agile et plus économe. De porter à égalité la recherche d'efficacité et de bien-être dans l'accompagnement. De proposer un nouveau cadre de référence offrant plus d'autonomie et de responsabilité au coaché. De faire autrement en contribuant au juste équilibre entre l'individu et son environnement. Les axes de recherche s'articulent donc autour des aspirations suivantes :

9

Mettre en valeur l'existant

Il y a la nécessité de mettre en valeur l'existant plutôt que les manques.

Mettre en valeur l'existant, c'est s'appuyer sur les ressources dont on dispose et considérer qu'elles contiennent tout ce qu'il faut pour résoudre la problématique exprimée. Le travail consiste alors à y puiser des éléments de réponse.

Transformer un constat en objectif

Le constat à formuler en début de coaching est souvent une étape difficile à franchir.

Le coach et le coaché rencontrent à ce stade une réelle adversité.

Et si justement cette contrainte qu'est le constat devenait l'opportunité d'atteindre plus vite son objectif, en en faisant l'objectif à atteindre.

Réduire la durée des séances et en diminuer le nombre

La recherche d'efficacité et le contexte d'urgence orientent vers l'intérêt de réduire en durée et en nombre les séances de coaching. L'hypothèse est qu'aller plus vite et se concentrer sur l'essentiel, ne pas se disperser, deviennent le moyen de gagner en efficacité, l'opportunité d'être plus performant. L'expérience a montré que la durée plus courte d'une séance favorise la sollicitation intensive du coaché et augmente donc sa capacité de résultat satisfaisant.

Réaffirmer l'indispensable trace écrite

Partant du constat que le cerveau humain ne retient que certains éléments dans une journée et qu'ils ne sont pas nécessairement vecteurs de croissance et de changement, la nécessité de garder une trace écrite du travail effectué est confirmée, une trace également importante pendant les interséances.

Outil de consignation et de liaison pouvant revêtir des formes variées – carnet d'écriture, photo, dessin, représentation – l'écrit demeure incontournable.

C'est aussi un moyen efficace pour exprimer ses émotions et en garder une trace.

Tendre vers l'autonomisation maximale

Pour acquérir des solutions durables et réutilisables, le coaché doit passer de peu d'autonomie à une autonomie maximale. Pour s'adapter à son environnement instable et incertain, le coaché doit trouver durant l'accompagnement les outils de son autonomisation, notamment par la valorisation de ses ressources.

Déclencher une prise de conscience

Pour attirer l'attention du coaché sur ses ressources propres, sa capacité à s'autocoacher, il est important d'éveiller sa conscience, de créer les conditions propices à son agilité, à sa flexibilité. Cela l'aidera à changer de posture, par exemple en changeant physiquement de position. Intervertir la place du coach et du coaché peut contribuer à changer son regard, décentrer sa réflexion. C'est dans certains cas un levier de déblocage.

Favoriser l'intuition

La belle formulation du sixième principe *Jugaad** « *suivre son cœur* » permet de replacer l'humain au cœur du processus d'innovation. En nous appuyant sur la valeur de l'intuition face à celle des données collectées, analysées, quantifiées, normalisées, nous cultivons l'art de l'improvisation. De bonnes conditions pour pouvoir improviser nécessitent l'affirmation d'une base solide. L'écoute de ses émotions, de son ressenti, de ses sensations trouve ici toute son importance dans le processus d'amélioration continue.

1.4/ LES NOUVELLES PRATIQUES ENVISAGÉES

L'esprit *Jugaad** a insufflé une créativité inédite dans la recherche d'innovation pour le coaching. Une créativité qui a permis de redynamiser et d'exploiter autrement des outils existants comme les questions puissantes ou le carnet. L'importance de bénéficier d'une trace s'est confirmée. Le potentiel du carnet a été plus amplement exploré puis expérimenté. La puissance d'évocation d'analogies a été mise au service de la prise de conscience, étape clé du processus d'accompagnement.

11

Des questions puissantes inédites

L'outil apparemment simple du questionnement révèle un formidable enjeu pour la réussite d'un accompagnement. Le coach choisit avec attention et professionnalisme les questions qu'il va poser au coaché. Distinguons les questions classiques des questions que nous qualifions de « puissantes », dans la mesure où ces dernières ont pour objectif de réellement contribuer à la réussite du coaching. Le choix de ces questions et leur contextualisation sont donc déterminants. Trois nouvelles approches répondent à nos attentes :

1/ Le « panier à questions »

La volonté d'aller à l'essentiel amène à s'interroger sur le nombre de questions à poser au coaché. Pourquoi deux questions alors qu'une seule suffit ? L'idée d'un panier de huit questions puissantes pourrait être un élément différenciant du coaching *Jugaad**. En concentrant le questionnement sur l'essentiel, en l'adaptant aux contextes rencontrés, en accélérant le processus pour des séances plus courtes.

« Panier serré » proposition de huit questions puissantes

1.	Quelles sont les questions qui vous ont marqué dans cette séance ?
2.	Quelle question auriez-vous aimé que je vous pose ?
3.	Quelle question n'auriez-vous pas aimé que je vous pose ?
4.	D'après vous, quelle question vais-je vous poser maintenant ?
5.	Quelle question aimeriez-vous vous poser ?
6.	Que cherchez-vous en vous posant cette question ?
7.	Comment allez-vous être votre propre coach d'ici la prochaine séance ?
8.	En quoi cette difficulté est-elle une opportunité pour vous ?

Autre « panier serré » possible

1.	Qu'est-ce qui vous empêche de faire autrement ?
2.	Qu'avez-vous mis en place pour ne pas avancer ?
3.	Êtes-vous d'accord pour que ce constat se transforme en objectif ?
4.	Si oui, quel serait alors votre objectif ?
5.	Quand vous l'aurez atteint, votre objectif aura-t-il répondu à toute votre insatisfaction ?
6.	Quand serez-vous satisfait à 100 % ?
7.	Quel feed-back faites-vous de la séance ?
8.	Et là, maintenant, quelle est la prochaine étape ?

2/ L'ordonnancement des questions

Un choix pertinent et limité de questions puissantes peut aussi être optimisé grâce à l'ordre dans lequel nous allons les proposer. Des questions puissantes dans une chronologie étudiée peuvent permettre au coaché d'atteindre plus vite son objectif. Un site internet intitulé *Akhinator* illustre bien ce point.

L'exemple éloquent d'*Akhinator*

Akhinator est un site internet qui permet à l'internaute de jouer aux devinettes avec l'application qu'il héberge. Par le jeu de questions fermées que pose *Akhinator*, représenté par un personnage de « génie oriental », l'internaute tente de lui faire deviner le personnage, fictif ou réel mais néanmoins connu, auquel il pense. En général, dix à quinze questions suffisent à l'application pour trouver le résultat. L'internaute est stupéfait de la performance surnaturelle du génie sorti de la lampe magique. Il s'agit, certes, d'une base de données mais surtout d'un puissant système expert de questions ordonnées. Elles permettent à *Akhinator* d'atteindre rapidement et efficacement son objectif : la découverte du personnage.

12

3/ L'auto-questionnement

En proposant au coaché de fabriquer lui-même ses propres questions puissantes, nous lui offrons la possibilité de devenir plus autonome. L'accompagnement par le coach n'est plus caractérisé par le seul questionnement du coaché mais par son autonomisation en l'incitant à trouver lui-même ses propres questions.

Exemples de questions puissantes pour l'autonomisation
Comment pourriez-vous vous y prendre pour réaliser « plus » avec plus d'autonomie ?
Comment pourriez-vous vous en servir dans votre vie ?
Qu'attendez-vous de vous ?
Quelle question aimeriez-vous vous poser ?
Que cherchez-vous en vous posant cette question ?
Comment allez-vous être votre propre coach d'ici la prochaine séance ?

Les questions puissantes proposées dans les encadrés précédents montrent bien l'importance du sens à donner au questionnement, du choix à faire parmi un panel de questions et de leur adéquation avec l'objectif fixé. Nous formulerons dans les pages suivantes quelques autres questions puissantes capables de porter l'enjeu des hypothèses émises.

////////////////////////////////////
panier à questions // « aller à l'essentiel »
ordonnancement des questions // « améliorer la performance »
auto-questionnement // « tendre vers l'autonomisation »
////////////////////////////////////

Un carnet de conduite autonome

Un autre outil bien connu des professionnels du coaching revient en force dans la réflexion menée autour des innovations frugales* et agiles. Il s'agit du carnet. Il sert en effet le processus d'accompagnement car il permet de consigner les paroles émises durant une séance. Le coaché note ce qu'il ressent, ce qu'il a vécu, ce qu'il comprend de lui-même. C'est un outil de liaison à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, entre le coach et le coaché dans un esprit de **partage**, c'est un support qui joue un rôle de médiation. Il opère une liaison précieuse d'une séance à l'autre mais aussi dans le temps de l'interséance. À la manière d'une liste des courses, le coaché peut établir entre deux rendez-vous la liste des sujets à aborder avec le coach lors de la prochaine séance. Il est plus facile d'exploiter l'outil écrit entre deux séances, la séance en elle-même nécessitant l'attention pleine et entière du coaché et du coach.

C'est un lien entre le coaché et lui-même, dans le sens où il agit comme un miroir. Il permet de se voir avancer, en progression (miroir, lecture, constat...) dans un cheminement de pensée, de ressenti, de posture, de comportement. Le coaché découvre ou redécouvre par l'écrit sa propre expérience en y accordant de la valeur. Il participe ainsi à l'**estime de soi** en mesurant l'évolution réalisée, le chemin parcouru.

Inciter le coaché à mettre en place son carnet, c'est lui donner un outil pour mettre en mouvement ses pensées et suivre leur évolution tout au long du coaching, tracer son chemin de pensées, prendre conscience, se mettre à l'écoute de lui-même. Il aide à la concentration et au recentrage et inversement, il peut aussi aider au décentrage si nécessaire.

À la fois trace, lien, ancrage, miroir, c'est un moyen d'expression différent et complémentaire du langage oral, qui facilite l'expression des **émotions** et par là leur libération. Le carnet s'affirme donc comme un outil essentiel, puissant, au fort potentiel, à considérer comme un « allié », un véritable « compagnon » du coaché. Mais quelle forme lui donner ? Comment doit-on le proposer au coaché ? De l'usage actuel qui prend la forme d'un simple carnet de liaison ou de carnet de bord, cadré selon certains protocoles et trames, préformaté, l'idée est d'aller vers quelque chose de beaucoup plus libre. D'une part pour rester dans l'esprit de simplicité créative du *Jugaad** et d'autre part pour contribuer efficacement à l'autonomisation du coaché. Le terme de carnet de voyage apparaît alors pour mieux représenter cette appropriation par le coaché car « chacun voyage à sa façon ». Un carnet de voyage prend la forme d'un récit mais aussi de croquis, de schémas, de notes voire de listes ou même de tableaux. Cette liberté fait du carnet de voyage un fil rouge dans le processus d'accompagnement.

Des questions puissantes peuvent apporter leur contribution comme : *Est-ce que vous voulez questionner votre carnet ? Qu'avez-vous appris de ce voyage ? Qu'avez-vous aimé dans ce voyage ? Racontez-moi ce que vous avez découvert de vous ? Que comprenez-vous de cela ? Comment le ressentez-vous ? Et qu'est-ce que ça va vous permettre ? Comment ferez-vous pour que ce voyage de coaching soit véritablement ancré en vous pour aller au-delà de la parenthèse « coaching » et rester en dynamique d'apprentissage ?* Cette idée de carnet de voyage va poursuivre sa route vers une autre formulation, pas nécessairement opposée mais en phase avec une analogie que nous allons exposer un peu plus loin : celle du carnet de conduite accompagnée.



RÉSUMÉ EN TROIS MOUVEMENTS DU CARNET

1

C'est une trace, un lien, un ancrage, un miroir, un moyen d'expression.

2

Il favorise le partage, l'estime de soi, la libération des émotions.

3

Sa forme doit être libre : carnet -> carnet de bord -> carnet de liaison
-> carnet de voyage -> carnet de conduite accompagnée.



« *chacun voyage à sa façon* »

Des analogies stimulantes

L'esprit *Jugaad** pousse à suivre ses intuitions, à faire simple, à être attentif à son environnement proche. Les coachs-chercheurs en ont été imprégnés pour trouver des analogies stimulantes, propices à la prise de conscience, étape clé du processus d'accompagnement :

« Le frigo du dimanche soir »

PRISE DE CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE
DES RESSOURCES, DE L'EXISTANT, DU PARTAGE,
DE L'INTUITION, DE L'IMPROVISATION

Qui n'a pas connu cette posture de la main sur la poignée de la porte de son frigo, la tête penchée à l'intérieur en se demandant bien ce qu'il allait pouvoir cuisiner ce dimanche soir ? Des ingrédients disparates, des commerces fermés, un temps limité, il faut improviser. C'est ce que nous appelons le « frigo du dimanche soir ». L'idée est de faire un focus sur les ressources plutôt que sur les manques. Nous sommes dans le cas d'une contrainte. Comment en faire une opportunité ? Comment faire plus avec moins ? La réponse : l'innovation ! Cela nécessite d'être stratégique, de mettre en place une organisation. D'abord analyser les ressources : jauger le contenu du frigo, la date de péremption des produits... Puis puiser dans sa créativité en inventant une recette, en l'adaptant selon les ingrédients dont on dispose. Être optimiste en considérant que les ressources offrent toujours une solution. Suivre son cœur, d'abord en faisant confiance en sa capacité d'improvisation et ensuite en gardant en tête les dimensions de partage et de convivialité inhérentes à la cuisine. C'est « faire avec ce qu'on a » tout en recherchant un résultat satisfaisant. À noter qu'il ne s'agit pas de consolider les manques, de les justifier dans le but de les renforcer, voire de les augmenter, évitant ainsi d'instrumentaliser la pénurie.

« La conduite accompagnée »

PRISE DE CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE DE LA TRACE,
DU SUIVI, DE L'AUTO-EVALUATION ET DE LA NECESSITE
D'UN PROCESSUS SIMPLE

La conduite accompagnée offre la possibilité à un futur conducteur d'apprendre en pratiquant en situations réelles auprès d'un référent qui n'est pas expert mais simple conducteur confirmé. Au regard des principes *Jugaad**, l'analogie de « la conduite accompagnée » est particulièrement évocatrice, puisqu'elle met en avant quatre compétences applicables directement au coaching *Jugaad** : maîtriser le maniement – appréhender la route et circuler – circuler dans des conditions difficiles – pratiquer une conduite autonome, sûre et économe. La conduite accompagnée offre un cadre, les autres conducteurs sont informés de la présence d'un « apprenant » grâce au macaron « Conduite accompagnée » collé à l'arrière du véhicule, attirant leur attention et leur bienveillance. Celui qui est au volant est celui qui « apprend à conduire ». Le véhicule se conduit dans des conditions réelles car ce n'est pas un véhicule adapté. Pas de double pédalier ni de rétroviseur grand angle comme c'est le cas pour un véhicule auto-école. À l'issue de l'apprentissage, un permis est délivré et offre une gratification visible, quantifiable.

Il y a une période probatoire avec une sorte de carnet de suivi, d'entretien. Nous retrouvons ici l'idée du carnet qui devient un carnet de conduite autonome. Une conduite accompagnée avec son livret d'apprentissage qui permet au stagiaire de se noter, selon un processus d'auto-évaluation propice à la responsabilisation et l'autonomisation du coaché.

« Le jeu des 1000 bornes »

PRISE DE CONSCIENCE DE L'IMPORTANCE
DE L'AUTONOMIE, DE LA DURABILITE,
DU RECYCLAGE, DE LA PREVENTION

Le jeu des mille bornes propose aux participants de se confronter afin d'être le premier à avoir parcouru « mille bornes », remportant ainsi la partie. Le joueur dispose pour cela de cartes qui lui permettent soit de pénaliser ses adversaires : Crevaison / Panne d'essence / Feu rouge / ..., soit de se dégager de ces mêmes situations pénalisantes imposées par ses adversaires : Roue de secours / Citerne / Véhicule prioritaire / Feu vert / ... C'est l'analogie du « jeu des 1000 bornes ». Ses bottes secrètes, les cartes piochées au hasard, offrent des coups de pouce face aux obstacles. La comparaison est intéressante car c'est l'idée de trouver des réponses aux obstacles qui se présentent mais surtout de pouvoir les capitaliser afin de les réutiliser ultérieurement dans des situations similaires, voire différentes. Cette analogie met l'accent sur l'importance de renforcer l'autonomie. Nous pouvons imaginer des « bottes magiques » permettant d'ancrer ses ressources à l'aide de questions puissantes comme la carte « véhicule prioritaire » : quels freins ai-je levés ? Ou la carte « citerne » : quelles sont mes ressources pour éviter la panne ? Ou encore la carte « increvable » : comment mes actions s'inscrivent-elles dans la durée ?

1.5/ LES PERSPECTIVES OFFERTES PAR L'EXPÉRIMENTATION

Source d'inspiration fructueuse, l'approche *Jugaad** a fait naître la possibilité de nouvelles pratiques et les perspectives de nouveaux horizons à explorer. Deux idées portent les espoirs de cette quête d'innovation.

15

Un gain de temps vertueux pour une belle idée : le « coaching suspendu »

La puissance du questionnement pour atteindre plus vite son objectif, l'autonomisation accélérée grâce au carnet de conduite accompagnée, la prise de conscience plus rapide grâce aux analogies, favorisent un gain de temps sur la durée d'un coaching, qui se traduit par des **séances plus courtes** et une **diminution du nombre de séances**. Ce gain de temps est vertueux car il contribue à la performance du coaching et il est mieux adapté aux exigences d'aujourd'hui.

Il débouche sur une belle idée. Si nous réduisons à la fois le temps des séances et leur nombre, nous pouvons **accompagner plus de personnes dans le même budget**. Toujours dans un esprit *Jugaad**, la réflexion se porte assez naturellement vers la démocratisation du coaching et son accessibilité aux exclus et aux plus démunis. Les idées de séances mutualisées, de séances prépayées, de contrat global d'accompagnement et d'accompagnement ponctuel voient alors le jour. Elles ouvrent non seulement la perspective d'intégrer des personnes à la marge mais également d'envisager un coaching préventif et plus seulement curatif. Utiliser le coaching dans un esprit « libre-service » en allant au-devant des besoins des employés d'une entreprise par exemple. Cette idée favorise l'agilité, la souplesse, l'adaptation d'une intervention d'accompagnement selon des contextes très variés. Nous pouvons l'imaginer dans une structure associative ou en entreprise avec un contrat global qui viendrait simplifier administrativement l'intervention de coaching.

C'est un concept fort qui mérite une dénomination valorisante car en plus d'être **mutualisé**, le coaching devient **solidaire**. Rappelant le « café suspendu » ou le « pain en attente », nous pouvons définir cette belle idée par « coaching suspendu ». Originaires d'Italie, la tradition du café suspendu consiste à commander un café dans un bar et à en payer deux ; le premier pour soi et le second pour une personne dans le besoin qui en fera la demande ultérieurement, d'où le terme de « café suspendu » ou de « pain en attente » quand l'idée s'est répandue en France et s'est élargie à la traditionnelle baguette. Ce geste de **partage basé sur la confiance** est tout proche de l'idée novatrice des coachs-chercheurs. Et pour l'instant le terme de « coaching suspendu » définit bien cette perspective innovante. Un nom peut-être plus adapté et des modalités de mise en place restent à penser, ouvrant la voie d'une prochaine recherche excitante.

« Rechercher des opportunités dans l'adversité »

+
« Faire plus avec moins »
+
« Viser la simplicité »
=
GAIN DE TEMPS

GAIN DE TEMPS

-> Idée !

-> COACHING MUTUALISÉ ET SOLIDAIRE
=
« Intégrer les exclus et ceux à la marge »

Une idée alternative très innovante : questionner l'émotion DE l'entreprise

Les lettres DE en majuscules dans le titre qui précède ne sont pas une erreur de saisie mais soulignent volontairement un point sémantique très important avec cette seconde innovation proposée. Il s'agit bien là des émotions DE l'entreprise et non pas DANS l'entreprise, sous-entendu des individus composant l'entreprise. Considérer l'entreprise comme une entité capable d'émotions est une approche inédite, alternative. Elle fait l'objet d'une exploration approfondie d'où surgiront sans nul doute des perspectives étonnantes.

Des sensations corporelles, un ressenti physique : l'émotion de l'individu

Mais revenons dans un premier temps sur le questionnement des émotions de l'individu. Par expérience, nous savons que c'est un puissant levier de changement durant le travail d'accompagnement. En effet, savoir écouter ses émotions, les reconnaître et les exprimer dans un mouvement libérateur favorise le déblocage de certaines situations difficiles, permet de mieux comprendre l'objectif à atteindre. Nous avons pourtant constaté que questionner les émotions présente un inconvénient majeur au niveau de l'individu. Pour appréhender, définir et nommer les émotions, un travail intellectuel est nécessaire, le rationnel reprend le contrôle et ce questionnement peut finalement devenir contre-productif. Ce n'est pas satisfaisant car la dimension sensible de l'individu et son intelligence émotionnelle sont mises à nouveau à l'écart et ne permettent pas d'approfondir le travail ni d'éviter certains écueils comme la dispersion ou la fausse route.

Le travail des coachs-chercheurs ouvre une piste de réflexion intéressante : questionner les émotions de l'individu par le biais de ses sensations corporelles, de son ressenti physique. L'émotion est **une énergie qui traverse le corps**. Être à l'écoute de son corps permet donc de se connecter à son émotion. Par un jeu de questions puissantes adaptées, le coaché peut développer une nouvelle écoute de lui-même à partir de ses ressentis. L'exploration de sa part émotionnelle est donc possible grâce à l'écoute des sensations vécues dans son corps. La connaissance d'un vocabulaire riche pour qualifier les émotions est une piste à développer. Une recherche lexicale en la matière devient nécessaire pour mieux accompagner le coaché sur ce terrain (*voir la liste ci-dessous établie d'après Anne Van Stappen*). Apprendre au coaché à accueillir ses émotions pour ne pas simplement les gérer, afin qu'il puisse s'en servir. Utiliser des outils qui passent par le corps car c'est le siège des émotions : intégrer une posture en lien avec elles.

Les émotions en coaching – Vocabulaire d'après Anne Van Stappen

Sentiments éprouvés

dans un registre plutôt positif

À l'aise, admiratif, allégé, aimant, amusé, animé, apaisé, attendri, bien disposé, bouleversé, calme, captivé, centré, chaleureux, charmé, comblé, compatissant, concentré, concerné, confiant, content, curieux, décontracté, délassé, délivré, détendu, déterminé, dynamisé, ébahi, électrisé, emballé, émerveillé, émoussillé, ému, en effervescence, en expansion, enchanté, encouragé, énergique, enflammé, engagé, enjoué, en harmonie, enthousiaste, épanoui, espiègle, plein d'espoir, étonné, éveillé, exalté, excité, exubérant, fasciné, fier, fort, galvanisé, gonflé à bloc, grisé, heureux, impliqué, insouciant, inspiré, intéressé, intrigué, joyeux, léger, libre, motivé, nourri, optimiste, ouvert, paisible, partagé, passionné, pétillant, proche, radieux, radouci, rafraîchi, rassasié, rasséréné, rassuré, ravi, rayonnant, réceptif, réconforté, reconnaissant, régénéré, réjoui, relaxé, revigoré, satisfait, sécurisé, sensibilisé, sensible, serein, sidéré, soulagé, stimulé, sûr de soi, surpris, touché, tranquille, vivant, vivifié.

Sentiments éprouvés

pour évoquer une autre vibration

À bout, abattu, accablé, affamé, affolé, agacé, agité, alarmé, amer, angoissé, anxieux, apeuré, assoiffé, blessé, bloqué, bouleversé, chagriné, choqué, en colère, concerné, confus, consterné, contrarié, crispé, débordé, déchiré, déconcerté, décontenancé, découragé, sur la défensive, dégoûté, démonté, démoralisé, démuné, dépassé, dépité, déprimé, dérouté, désabusé, désappointé, désesparé, désespéré, désolé, désorienté, déstabilisé, détaché, distant, ébahi, ébranlé, effondré, effrayé, embarrassé, embrouillé, ému, endormi, énervé, ennuyé, enragé, éprouvé, épuisé, essoufflé, étonné, exaspéré, excédé, exténué, fâché, fatigué, fragile, frustré, furieux, gêné, glacé, grognon, hésitant, horrifié, impuissant, incertain, incommode, incrédule, indécis, indifférent, inquiet, insatisfait, insensible, intrigué, las, lourd, mal, mal à l'aise, malheureux, mécontent, méfiant, mélancolique, morose, nerveux, partagé, peiné, perdu, perplexe, perturbé, pessimiste, préoccupé, réservé, résigné, réticent, sans élan, saturé, sceptique, secoué, seul, sombre, soucieux, stressé, stupéfait, submergé, surmené, surpris, tendu, terrifié, terrorisé, tiraillé, tourmenté, triste, troublé, vexé, vidé, vulnérable.

Sentiments masqués

Abandonné, abusé, acculé, accusé, agressé, assailli, attaqué, bafoué, bête, blâmé, bousculé, calomnié, contraint, critiqué, déconsidéré, détesté, dévalorisé, diminué, dominé, dupé, écarté, écrasé, étouffé, exploité, fautif, floué, forcé, harcelé, humilié, ignoré, importuné, incapable, incompétent, incompris, indésirable, indigne, insulté, isolé, jeté, jugé, lamentable, largué, maltraité, manipulé, médiocre, menacé, méprisé, minable, mis en cage, mis sous pression, négligé, nul, offensé, pas accepté, pas aimé, pas cru, pas entendu, pas important, pas vu, persécuté, piégé, pris en faute, provoqué, rabaissé, refait, rejeté, répudié, ridiculisé, roulé, sali, sans valeur, stupide, trahi, trompé, utilisé, vaincu, violé.

Les vertus d'une émotion reconnue et exprimée sont multiples. L'émotion contribue à la prise de conscience et est un indicateur précieux de la présence du coaché et de sa capacité de mouvement. De par son étymologie latine, l'émotion est justement une **énergie qui met en mouvement**. C'est un indicateur indispensable de compréhension de notre environnement, de perception de l'essentiel, de communication avec autrui. Mais attention : le coach doit être aguerri à travailler avec les émotions, savoir manier et gérer les mouvements induits par cette question, le coaché par exemple devant pouvoir quitter une séance sans être débordé par ses émotions. Le coach est un guide sur ce terrain pour l'accompagner vers son autonomie. En tant que professionnel, il aura expérimenté les outils qu'il utilise dans ce domaine.

Décentrage et distanciation : l'émotion DE l'entreprise

17

Cette question de l'émotion offre un double mouvement. Concernant l'individu, c'est un recentrage vers une meilleure écoute de soi *via* ses sensations corporelles et son ressenti physique. Concernant l'entreprise, c'est à l'inverse un décentrage car en prenant en considération l'émotion DE l'entreprise, une lecture plus large et plus juste de la réalité s'ouvre alors.

Questionner les émotions devient une hypothèse très intéressante quand on l'applique à l'entreprise, l'organisation en tant que telle, comme une entité capable d'états émotionnels au même titre que l'individu. L'expérience montre que l'entreprise est traversée d'états émotionnels aussi variés que ceux connus par un individu : tristesse, excitation, colère, sérénité, plaisir, peur... Il est important de préciser que ces émotions ne sont pas à considérer seulement comme la somme des émotions des individus qui la composent mais bien comme une alchimie entre les ressentis des individus, l'historique de l'entreprise, les événements qu'elle traverse, l'environnement dans lequel elle évolue. Le fait de questionner l'émotion de l'entreprise permet de décentrer la réflexion sur une problématique, de dédramatiser une situation mal comprise, de favoriser le lâcher-prise par la distanciation. Comme les émotions sont en mouvement, la vision n'est plus figée mais prend en compte l'évolution. Le décentrage permet au coaché de porter un regard différent sur son environnement et sur lui-même dans cet environnement. En distinguant ses propres ressentis et sensations émotionnelles identifiées propres à son entreprise, il peut mieux se positionner, mieux décrypter un événement ou un simple fait et donc mieux se projeter dans l'avenir.

En mettant en perspective ses propres émotions avec celles traversées par son entreprise, le coaché accède de manière simple par le jeu des questions à un levier de changement potentiellement puissant. Des questions puissantes viennent justement soutenir cette approche inédite. *Dans quelle émotion (ou état émotionnel) est votre entreprise aujourd'hui ? Quels en sont les impacts sur votre organisation ? Quels sont les enjeux émotionnels dans l'année qui vient (ce qui va se passer, éléments pressentis, projet de fusion, événement marquant dans les mois, semaines à venir) ? Que pensez-vous en faire ? Dans les six à neuf mois qui viennent, quelles sont selon vous les émotions qui vont traverser votre entreprise ? (question posée à un RH). Les émotions sont-elles au service du projet de l'entreprise ou pas ? En quoi ces émotions sont-elles au service de votre projet ou non ? Comment savez-vous que l'émotion est là ? Qui êtes-vous quand vous êtes en contact avec cette émotion ?*

C'est une approche alternative très innovante. Avec cette idée forte, on gagne en intensité, en profondeur et en sens. Faire de la culture émotionnelle de l'entreprise une donnée à part entière est un formidable enjeu. C'est un véritable challenge pour l'entreprise à laquelle on le propose. Les acteurs de l'entreprise prennent en considération des enjeux économiques, technologiques, comportementaux mais rarement, voire jamais, les enjeux émotionnels. Les émotions restent bien souvent un sujet dont on ne doit pas parler, par crainte ou par pudeur. Comment les aborder en évitant le tabou qu'elles représentent ? C'est un sujet sensible qui nécessite de porter de l'attention à l'écologie de l'entreprise et à celle du coaché.

- Rassurer d'abord en soulignant que cette approche inédite et alternative ne signifie pas faire mieux ou plus, il s'agit de **faire autrement**.
- Garantir aussi que cette question sera maniée avec **quelques précautions indispensables**. Dans l'esprit *Jugaad**, le coach pose les bonnes questions tout en étant bienveillant, franc et direct.
- Savoir toucher les personnes de l'entreprise qui sont **prêtes à changer** et à aller sur ce terrain.
- Comme nous l'avons évoqué dans le précédent paragraphe, le fait de **développer un corpus de mots** réfléchis et bien choisis autour des émotions peut faciliter cette approche.
- La possibilité d'établir un mini-protocole est envisagée pour offrir **un cadre de confiance** à ce sujet délicat et sensible.
- Un certain nombre d'**outils existants** peuvent venir soutenir et alléger la démarche de ce questionnement comme le Nerti* (Écoute et ressentis – nettoyage émotionnel), l'EFT* (psycho-énergétique – nettoyage émotionnel), la roue des émotions* (pensée => émotion => comportement => pensée=> émotion... stop & go), le Vakog* (pour explorer les sens), l'échelle des émotions*...
- **Des ouvrages** traitent de ce sujet avec talent tels que la bande dessinée *Émotions : enquête et mode d'emploi* – Tomes 1 et 2 d'Art'mella (Éditions Pour penser), *L'intelligence émotionnelle* de Daniel Goleman (Éditions J'ai lu) ou encore *Pour une enfance heureuse* de Catherine Gueguen (Éditions Robert Laffont).



Les perspectives qu'offre le questionnement des émotions de l'entreprise sont immenses.

Il peut agir comme un puissant levier dans une entreprise en transition, en évolution.

L'hypothèse d'une amélioration continue par la culture émotionnelle est pleine de promesses : replacer l'humain au centre du processus, favoriser la prévention face aux épreuves, porter un regard neuf sur l'environnement.

Les entreprises dirigées par des individus en attente et ouverts au changement par l'innovation peuvent tirer un parti très prometteur de cette idée : adhésion, cohésion, autonomie, responsabilité, créativité, transformation seront, entre autres atouts, au rendez-vous.



Témoignages de coachs-chercheurs

[Interviews]

Parmi les participants aux groupes de recherche du Laboratoire, cinq coachs-chercheurs témoignent de leur expérience collective vécue durant plus de deux ans. Ils nous donnent leur avis d'expert sur certains aspects d'un coaching *Jugaad**. Ils partagent leurs retours d'expériences sur les expérimentations menées. Leur éclairage complète notre propos, leur vision du futur soutient les perspectives envisagées.

L'entretien avec Emmanuelle Guion-Mariotte se distingue par le témoignage de son expérience de coaching auprès de Richard, qualifié de « coaché-pionnier » de l'accompagnement *Jugaad**. Elle nous fait partager cette expérimentation grandeur nature.

Ces cinq interviews s'enrichissent d'un sixième entretien avec Valérie Ogier, co-fondatrice et directrice associée du Centre International du Coach, référente du Laboratoire de recherche.

Elle nous dévoile la genèse de ce thème, nous renseigne sur la conduite du travail de recherche engagé et prolonge les perspectives ouvertes grâce à cette belle dynamique.

2.1/ **Marie-Pierre Blein** : « *Faire d'un constat un objectif* »

2.2/ **Marie-Aimée Dupouy** : « *Jugaad* et qualité* »

2.3/ **Emmanuelle Guion-Mariotte** : « *Le frigo du dimanche soir* »

« *Richard, coaché pionnier de l'accompagnement Jugaad ** »

2.4/ **Régine Le Dinh** : « *L'émotion DE l'entreprise* »

2.5/ **David Pillon** : « *Le permis de coacher* »

2.6/ **Valérie Ogier**, co-fondatrice et directrice associée du Centre International du Coach et référente du Laboratoire de recherche

2.1/ ENTRETIEN AVEC **Marie-Pierre Blein**

« Faire d'un constat un objectif »

Fondatrice et dirigeante du cabinet Restons Zen, spécialiste du conseil en management et communication santé opérationnelle dans les établissements publics et privés. Après avoir dirigé et animé des équipes de consultants, formateurs, graphistes et webmasters, Marie-Pierre Blein crée en 2013, année de sa certification, l'activité de coaching au sein du cabinet, complétant ainsi l'offre de consulting et de formation.

Son cœur de métier est l'accompagnement individuel et celui d'équipes opérationnelles aux niveaux « middle » et « top » management, cadres intermédiaires et directeurs généraux. Son expérience du management doublée de son expertise dans le développement personnel l'amène aujourd'hui à accompagner de façon transversale l'ensemble des acteurs d'un établissement.

20

« Aujourd'hui, les établissements de santé sont chahutés par la refonte du système. Ces changements viennent heurter les valeurs fondamentales des acteurs du secteur autour de la mission de soin, confrontés aux contraintes économiques de plus en plus fortes. »

Pourquoi avez-vous participé à ce groupe de recherche et quelles étaient vos attentes ?

Quelle(s) satisfaction(s) en avez-vous retiré ?

Je pense qu'il est aujourd'hui important de défendre le coaching. C'est un terme galvaudé, utilisé à tout propos. Replaçons le métier de coach à sa juste place. Le travail du Centre International du Coach contribue à renforcer le professionnalisme dans ce domaine, notamment grâce à son Laboratoire de recherche dont je suis membre active. Ce travail collectif de recherche m'intéresse beaucoup. N'étant pas particulièrement interpellée par le thème du *Jugaad** au départ, je me suis dit que si cela permettrait de faire évoluer nos pratiques, d'être innovants, cela méritait mon attention. Je ne venais pas chercher de nouveaux protocoles, qui, même s'ils sont intéressants, ne sont pas une fin en soi. Ce qui compte surtout pour moi, c'est la prise de conscience. Lorsque nous avons commencé notre travail de recherche, je trouvais les échanges trop théoriques, trop cérébraux, trop conceptuels. J'attendais plus de pragmatisme. Après la deuxième séance, le souhait d'actions concrètes largement partagé par les participants m'a convaincue de continuer. La recherche doit être suivie d'application et d'expérimentation, elle doit être appliquée, c'est une réflexion mais dans une perspective d'action. Il y avait selon moi la nécessité de donner du sens à nos échanges, ne pas être dans la « discussion », terme que je déteste d'ailleurs. Et puis, assez rapidement, nous avons eu matière à travailler, pas uniquement des concepts. Je me suis rendu compte durant notre travail que nous nous inscrivions nous-mêmes dans un esprit *Jugaad** en cherchant des pistes pour faire mieux avec nos ressources propres et le faire ensemble, avec cet objectif de partager nos « trouvailles » avec le plus grand nombre. Cette dynamique de travail du Laboratoire de recherche du Centre International du Coach est l'incarnation même du *Jugaad**. Y participer était en soi une expérience *Jugaad**. Être flexible, faire simple, trouver des opportunités...

Votre travail de réflexion vous a amenée à considérer le constat (la contrainte) fait par le coaché comme un objectif à atteindre, on est donc passé de « faire d'une contrainte une opportunité » (principe *Jugaad) à « faire d'un constat un objectif » ; pouvez-vous nous expliquer pourquoi cette redéfinition et l'illustrer par un exemple ?**

Mon expérience m'a montré que définir, clarifier l'objectif du coaché est une étape parfois compliquée et chronophage. On nous prévient d'ailleurs durant la formation de coach que cette clarification de l'objectif peut être longue. Le but a donc été pour moi de réduire ce temps. Je peux vous donner l'exemple d'une cadre coachée en situation difficile, au point de se retrouver en arrêt maladie. Au cours de la clarification de son objectif, j'avais identifié un élément qui selon moi était le « petit caillou dans sa chaussure ». Mais elle rejetait systématiquement cet élément lorsque je le relevais et le lui soumettais pour exploration. Considérant que c'était un élément incontournable, je me suis attachée à le lui reformuler jusqu'à ce qu'elle prenne conscience que c'était certainement « le nœud » de sa réflexion et donc qu'elle décide d'elle-même de le transformer en objectif. Cela a finalement permis de résoudre rapidement la problématique, de trouver une solution plus vite que prévu, c'est-à-dire au terme de trois séances au lieu de cinq ! Elle m'a dit à la fin de l'accompagnement que ce qu'elle retenait était principalement cette notion de « constat transformé en objectif » et que mon écoute active avait été essentielle. J'ai donc décidé de poursuivre mon expérimentation *via* d'autres coachings.

J'ai ensuite partagé cette expérimentation avec les autres membres du groupe de travail, qui ont eux-mêmes testé puis validé que cela fonctionnait. Je peux donc dire que le point de départ est, plutôt que de prendre conscience qu'un constat peut devenir un objectif, d'envisager qu'une contrainte, c'est-à-dire le constat, peut devenir une opportunité, c'est-à-dire l'objectif que l'on se fixe. On a donc rapproché cette expérimentation des principes *Jugaad** et en particulier vérifié que d'une contrainte peut effectivement surgir une opportunité.

À la suite de quoi je me suis interrogée sur l'essence même de ce que doit être le coaching. J'ai voulu vérifier que dans cette approche, je ne faisais que reprendre l'apport du coaché, sans ingérence, ni induction, ni conseil. Je respecte bien le fait de l'accompagner en m'appuyant uniquement sur ce qu'il apporte. Je ne pense pas à sa place. Ce sont les coachés qui le disent : alors je peux continuer !

Vous avez constaté que l'autonomisation du coaché permet d'atteindre plus vite son objectif, gain de temps ayant ouvert la perspective de ce que vous appelez le « coaching suspendu ».

En quoi cela consiste-t-il ? Comment cela peut-il devenir possible concrètement ?

Quelle est l'expérience que vous en avez fait personnellement ?

Effectivement, j'en ai tiré l'enseignement que la durée de mon coaching peut être réduite. Je suis en train de l'expérimenter avec une quinzaine de coachés dans un établissement. Trois d'entre eux se sont arrêtés plus tôt que prévu, le premier à trois séances et les deux autres à quatre séances, au lieu de cinq : leur objectif était atteint. En termes d'économie d'échelle, le gain financier est important car dans cet établissement où je réalise une quinzaine d'accompagnements, il est possible d'économiser ainsi trois, quatre ou cinq séances, voire plus sur la totalité des coachings. J'ai donc soumis l'idée à l'institution, coachés et commanditaires, de mettre ces séances « inutilisées » dans une « belle corbeille » pour en faire profiter ceux qui sont à la marge, ceux à qui ce type d'accompagnement est rarement proposé, je pense aux « opérationnels », ayant observé que souvent ce sont les managers qui sont coachés. Nous nous inscrivons ainsi dans le 5^e principe *Jugaad**, intégrer les exclus. Inspirés par le concept existant de « café suspendu », le groupe de recherche l'a naturellement appelé « coaching suspendu ». Cette idée a été très bien accueillie par mes commanditaires et elle a également reçu un écho très favorable des coachés. Je ne peux pas certifier à ce jour que toutes les heures « économisées » serviront à des personnes à la marge mais l'idée et son acceptation laissent présager de belles perspectives. Une autre idée a aussi émergé dans le prolongement de la réflexion. Pourquoi ne pas envisager aussi un travail préventif et plus seulement curatif ? Il est vrai que je n'ai jamais rencontré de commanditaire me disant : « *ils vont tous bien, on va leur proposer un coaching* ». L'accompagnement est toujours envisagé dans un cadre curatif. Peut-on envisager d'intégrer du préventif dans ce domaine ? L'idée est intéressante et le « coaching suspendu » la rend possible. Je constate par exemple que certains cadres se sentent isolés, ils sont en quête de plus de liens, le principe d'une « corbeille de séances disponibles » pourrait tout aussi bien leur être proposé dans une volonté de travail préventif. Là encore, je suis en pleine expérimentation. Je viens de proposer cette option dans un établissement.

Quelles sont selon vous les perspectives qu'offre l'idée d'un « coaching suspendu » ?

Je pense que la mise en place de cette idée est un peu prématurée. Il faudra encore un peu de temps pour répondre aux questions que posent ces nouvelles opportunités. Mais personnellement, je suis en cours d'expérimentation de cette innovation auprès d'une vingtaine de personnes que je coache actuellement. L'audace est au rendez-vous sur cette question, la simplicité aussi, car il n'y a pas besoin de logistique et de protocoles particuliers. C'est donc très innovant, pragmatique et efficace. Je suis quelqu'un qui ose assez naturellement. Je peux comprendre que certains de mes confrères auront peut-être besoin de plus de temps et d'outils pour faire évoluer leurs pratiques dans ce sens. Mon objectif est vraiment d'amener le coaché à son autonomie, de l'aider à trouver une solution durable à la problématique qui a amené ce besoin coaching. J'ajoute aujourd'hui que le travail du groupe de recherche m'est utile : nous avons travaillé sur des « questions puissantes » ; j'expérimente en posant en fin de séance une ou des questions puissantes que le groupe a identifiées. Pour moi, elles participent à l'autonomisation du coaché qui s'approprie ces questions et les fait siennes.

Comment envisagez-vous la poursuite de votre réflexion et de votre pratique sur le thème du coaching *Jugaad ?**

De par mon expérience et mon accompagnement d'organisations depuis un certain nombre d'années, je pense que la question des émotions collectives est un terrain d'exploration incontournable. J'ai pu le constater récemment, sensibilisée par la réflexion que nous menions là-dessus au sein du groupe de recherche. Avec notamment la question du « *bore-out** », qui selon moi interpelle cette dimension émotionnelle de l'organisation. Si je devais choisir entre la poursuite d'une réflexion sur le « coaching suspendu » ou « les émotions de l'entreprise », je serais très partagée tant ces deux pistes me semblent également passionnantes.

2.2/ ENTRETIEN AVEC Marie-Aimée Dupouy

« Jugaad* et qualité »

Pharmacienne industrielle de formation, Marie-Aimée Dupouy découvre l'esprit de créativité et d'innovation au sein de la R&D dans l'industrie pharmaceutique. Responsable qualité production ensuite, elle y développe méthode et process grâce aux techniques et procédures des normes. La formation puis la gestion des compétences et les ressources humaines l'amènent à sa formation-certification au CIC en tant que coach il y a dix ans.

Créé dans la foulée, son cabinet d'accompagnement, terme qu'elle préfère à celui de conseil, lui ouvre les portes de domaines d'activités autres que la pharmacie et de types d'environnements différents de l'industrie. Le nom du cabinet est la contraction de « qual » pour qualité, de « hum » pour ressources humaines avec les deux e de son prénom en final. Qualhume est un vocable porteur de sens et d'apaisement utile.

22

« La Qualité m'a demandé la conception de nombreux thèmes de sensibilisation et de formation permettant aux individus concernés d'être acteurs et actrices du changement et de développer leur autonomie. Je souhaite prochainement explorer une autre forme d'accompagnement, la médiation dans la gestion des conflits, la dédramatisation de situations... »

Pourquoi avez-vous participé à ce groupe de recherche et quelles étaient vos attentes ?

Quelle(s) satisfaction(s) en avez-vous obtenu ?

C'était avant tout une façon pour moi de rester en relation avec le Centre International du Coach qui m'a beaucoup apporté, pour rester dans le partage des pratiques avec d'autres coachs. Le Centre International du Coach est un lieu privilégié pour le partage d'expériences.

Ce qui m'a motivée ensuite, c'est l'envie d'innovation, la recherche de nouvelles pratiques, de nouveaux outils, de partager nos pratiques et nos attentes. Je dirais que c'est à l'issue du travail collectif que cela m'a vraiment apporté de la satisfaction même si j'ai constaté des déclics forts durant le travail du groupe. Grâce aux participants, des idées novatrices ont été émises comme la question des émotions. La volonté d'expérimenter a aussi beaucoup contribué à l'intérêt de ce travail collectif. Enfin, la mise en commun des deux groupes m'a semblé très importante car elle a permis la maturation de ce qui avait été émis par chaque groupe. Que ce soit pour les hypothèses comme pour les expériences, des points de convergence très forts sont apparus, notamment avec le carnet de conduite. Les différences ont aussi permis d'enrichir et d'élargir la réflexion.

En tant que spécialiste des questions de qualité dans l'entreprise, pouvez-vous nous dire en quoi un coaching Jugaad* peut être innovant et apporteur de solutions dans ce domaine ?

Quelles sont selon vous les perspectives qu'offre une approche Jugaad* sur la question de la qualité dans l'entreprise ?

La forte corrélation entre qualité et Jugaad*, c'est de faire mieux avec moins. Quand je travaillais pour la qualité, je devais mettre en place des indicateurs, notamment les coûts de non-qualité. Ils s'avèrent être un indicateur extraordinaire car le coût est un langage commun à tous. Il est vécu comme une contrainte, l'objectif étant de toujours chercher à le réduire. Cette contrainte représente plutôt une opportunité pour trouver des solutions innovantes et plus légères. Je peux vous donner l'exemple d'un dossier de lots de médicaments sur lequel j'ai travaillé et qui nécessitait des étapes de signatures obligatoires. Le produit ne pouvait pas être libéré sur le marché tant que le dossier de lots, étape purement administrative, n'était pas terminé. Cela prenait une semaine ! En tant que responsable qualité, j'estimais ce temps beaucoup trop long et donc insatisfaisant. Nous nous sommes donc fixé une contrainte en nous posant la question : combien de temps nous faudrait-il raisonnablement avant de libérer ce produit ? La réponse était 24 heures. Nous avons donc adapté le dossier de lots en ne conservant que les dix points clés les plus importants et ainsi avons pu réduire à 24 heures le temps de délivrance de ce produit grâce à cette décision de faire mieux et en moins de temps. Lorsque l'analogie du « frigo du dimanche soir » a été présentée, j'ai tout de suite fait le rapprochement avec mon expérience, faire d'une contrainte une opportunité.

Dans le parallèle que l'on peut faire entre qualité et Jugaad*, il y a aussi la traçabilité. Le carnet est un outil puissant dans le sens où il n'a plus seulement une vocation historique, relater l'avancée d'un travail, mais aussi un rôle de communication. Il crée du lien.

Et s'agissant du carnet, pourquoi cet outil méthodologique, protocolaire, déjà utilisé, est-il revenu en force dans votre réflexion ? Qu'y-a-t-il de réellement nouveau dans l'utilisation du carnet ?

C'est un véritable outil de communication entre le coaché et le coach, mais également entre le coaché et lui-même. Il lui permet de ponctuer ses séances et donc de pouvoir s'autoévaluer, il sert de liaison interséances, étape déterminante dans le processus d'autonomisation. Il contribue aussi à la construction de l'estime de soi en mesurant le chemin parcouru, en prenant le recul nécessaire à l'autoévaluation, en choisissant soi-même les termes de son cheminement. Le fait d'écrire permet d'exprimer plus facilement une émotion, un ressenti. Dans le coaching, on utilise fréquemment l'outil de la projection comme le dessin, la représentation par l'image. On suggère au coaché de véritablement tracer son idée par exemple. Le carnet est utilisé depuis longtemps en coaching pour sa vertu de traçabilité. En offrant au coaché plus de liberté dans sa forme et son utilisation, notre travail de réflexion puis d'expérimentation a permis de dévoiler d'autres atouts comme son caractère libérateur et projectif. L'appropriation du carnet par le coaché contribue véritablement à son autonomisation. Au-delà de notre mission contractuelle, c'est un véritable compagnon de route que nous lui proposons.

Vous avez employé le terme d'accélérateur « écolonomique* » pour qualifier les atouts qu'offre le Jugaad*, pouvez-vous nous expliquer ce que cela signifie plus précisément ?

Le Jugaad* est un accélérateur « écolonomique* » car il contribue à être plus en phase avec son environnement en trouvant des solutions efficaces, c'est-à-dire efficaces, rapides mais aussi économiques. L'esprit Jugaad* offre des réponses aux défis à la fois écologiques, c'est-à-dire environnementaux au sens le plus large du terme, et économiques, auxquels nous devons faire face.

Il est apparu que le carnet pouvait aider le coaché sur le terrain des émotions (ancrage, libération, connexion, expression). Concernant l'émotion de l'entreprise (entité capable d'états émotionnels), vous avez fait l'expérience d'une résistance à cette question dans une entreprise, pouvez-vous nous en parler ?

Lors des Estivades, j'ai effectivement apporté le témoignage d'un contre-exemple quant à la question de l'émotion de l'entreprise. J'ai rencontré le cas d'une entreprise qui héritait d'un historique lourd – changement de direction, malversation de la part de la direction précédente, *turnover* important... – et qui devait s'adapter à un nouveau type de management. Je pensais intéressant d'aborder cette question des émotions avec le directeur général qui a d'emblée temporisé et donc repoussé la question à plus tard. À la suite de cela, la première réunion qui avait pour objet de mettre en place des groupes de travail sur des sujets opérationnels a été catastrophique et sans issue constructive. Aborder la question des émotions aurait peut-être permis plus de prudence dans la façon d'appréhender cette étape, en abordant des thèmes intermédiaires par exemple, ou même décider de ne pas faire la réunion dans ces conditions... La question des émotions nécessite une prise de conscience de la part des dirigeants d'entreprises quant à leur importance dans la gestion des ressources humaines.

Comment envisagez-vous la poursuite de votre réflexion et de votre pratique sur ce thème du coaching Jugaad* ?

J'espère pouvoir poursuivre l'expérimentation qui a été engagée. Je pense qu'il faudrait prévoir un temps d'expérimentation, une année par exemple, et proposer à l'issue un retour d'expériences.

Le thème de l'émotion, du ressenti m'apparaît immense ! Il mérite d'être creusé. Pour bien délimiter le terrain de cette question, du ressenti, car c'est un indicateur concret, je trouverais intéressant d'interroger des méthodes existantes afin d'expurger ce qui peut enrichir cette question et faire avancer les pratiques en la matière. Envisager certaines émotions comme des contraintes dont il faut tirer parti peut aussi être un puissant levier de changement.

Nous sommes tous en pleine expérimentation il me semble sur ce sujet, comme sur les autres d'ailleurs. Pour ma part, il y a toujours un moment où j'utilise le ressenti dans mon travail. Un outil attire particulièrement mon attention, il s'agit du PDCA* (*Plan Do Check Act*) ou roue de Deming utilisé dans le cadre de l'amélioration continue. Transposé au coaching Jugaad*, c'est un véritable accélérateur de processus par l'écoute du ressenti de l'émotion, comme un indicateur, mesure qui permet d'interpréter et d'avancer, de faire avancer « la roue ».

2.3/ ENTRETIEN AVEC **Emmanuelle Guion-Mariotte**

« *Le frigo du dimanche soir* »

« *Richard, coaché pionnier de l'accompagnement Jugaad ** »

Coach professionnelle indépendante depuis 2014, Emmanuelle Guion-Mariotte accompagne aussi bien des particuliers que des entreprises et des collectivités. Issue de la formation en communication, exercée pendant 15 ans, la pratique de la PNL* lui révèle l'envie

d'accompagner les individus plutôt que de leur transmettre un savoir ou une pratique. Coach indépendante car le métier n'existe pas au sein de l'entreprise, elle bénéficie d'un réseau lui permettant de s'associer à d'autres coachs pour certaines missions.

« *Mon accompagnement se fait à travers mon professionnalisme et mon éthique : bienveillance, respect, non-jugement, confidentialité, expertise, créativité.* »

24

Pourquoi avez-vous participé à ce groupe de recherche et quelles étaient vos attentes ?

Quelle(s) satisfaction(s) en avez-vous obtenu ?

Le thème de *Jugaad** m'intéressait beaucoup. Je m'inscris d'ailleurs dans cet état d'esprit depuis longtemps, dans ma vie personnelle avec le covoiturage, la maison d'hôte et dans ma vie professionnelle sans que ce soit formalisé.

Je suis très attachée au partage d'expériences, en particulier avec d'autres professionnels du coaching. Sensible à la question de l'accès au coaching pour le plus grand nombre, je me suis naturellement sentie concernée par cette approche *Jugaad** du coaching.

Je trouve qu'il y a une corrélation très forte entre l'esprit *Jugaad** et ce qu'est le coaching intrinsèquement. J'ai eu la confirmation dès le début des échanges au sein du groupe que j'adoptais déjà un état d'esprit *Jugaad**. Surtout autour des notions de partage, de générosité, d'adaptabilité et de créativité. J'aime beaucoup l'idée aussi de travailler dans un « laboratoire de recherche », cela signifie que rien n'est figé. Nous devons nous adapter sans cesse dans notre société et dans notre métier de coach. La flexibilité proposée par le *Jugaad** répond à ce besoin. Ce travail de réflexion m'a permis aussi d'oser plus et surtout d'oser faire différemment, de manière moins conventionnelle dans certaines situations. Je suis persuadée que l'on peut s'adapter par exemple sur la durée, sur le lieu d'un coaching. Ce qui compte vraiment, c'est l'accompagnement, la forme peut varier, évoluer. Il y a aussi cette dimension du cœur à laquelle je suis très attachée. Elle permet d'oser aller sur le terrain des émotions. Aller chercher les chefs d'entreprise sur leurs émotions, ne plus avoir peur d'aborder cette question, voilà un bel enjeu pour affiner ma pratique, aller plus loin dans l'accompagnement que je propose.

Votre travail de réflexion collectif a permis de mettre au jour des analogies stimulantes, « *le frigo du dimanche soir* » en est une, pouvez-vous nous dire quel rôle peut concrètement jouer cette analogie dans un travail de coaching ?

Pour moi cette analogie permet de prendre conscience que la part de l'existant est un élément fondamental dans le démarrage d'un travail d'accompagnement, cela signifie que si l'on n'a pas grand-chose, on doit de toute façon faire avec. Et nous devons transformer cette contrainte en opportunité. Ce n'est pas en tentant de le contourner, de faire comme s'il n'existait pas ou de le déconsidérer que l'on doit aborder l'existant. Au contraire, c'est précisément dans l'existant que se nichent les ressources inattendues de la transformation, du changement, de la solution. L'adversité fait souvent appel à la créativité.

Que pensez-vous du terme de « *créativité désespérée* » qui a été employé lors des Estivades ?

Ce terme me fait sourire car derrière l'apparente contradiction des deux mots assemblés se cache l'idée de faire autrement. En effet, la créativité répond toujours à une promesse, nous ne sommes donc pas dans la désespérance. Mais cette désespérance circonstancielle qui peut être bien réelle est transformée en opportunité grâce à l'esprit *Jugaad**, faire plus avec moins, viser la simplicité, suivre son cœur.

Existe-t-il le risque d'instrumentaliser la pénurie, de faire de cette contrainte non pas une opportunité pour améliorer mais pour consolider les manques ? Comment l'éviter ?

Peut-être qu'il y a un risque d'instrumentaliser le manque mais j'ai envie de dire que c'est un risque à prendre tant l'enjeu est prometteur, on ne peut pas faire l'économie de cette question de l'opportunité à saisir pour transformer les choses. Par contre, ce que l'on peut envisager, c'est que dans les entreprises, certaines ont déjà un certain état d'esprit *Jugaad** et d'autres pas du tout. Dans certains cas, les contraintes ne sont même pas exprimées. Il faut donc s'adapter pour aborder cette approche. Je pense qu'il est possible de la proposer parfois et que dans d'autres contextes, il faut être plus prudent pour justement éviter le risque de l'instrumentalisation. Je pense qu'il y a toujours des solutions, même en termes de budget. C'est de l'adaptation en permanence, jamais au détriment de l'activité. En tout cas, l'analogie du « *frigo du dimanche soir* » ne fait pas l'apologie d'un coaching au rabais. Au contraire, c'est parfois avec peu d'ingrédients dans son frigo que l'on invente une recette sensationnelle !

Lors des Estivades durant lesquelles vous avez présenté le résultat de votre travail au sein des groupes de recherche, vous avez personnellement offert le témoignage d'un chef d'entreprise que vous avez coaché, Richard, présenté comme un pionnier dans cette démarche.

Dans quelles circonstances avez-vous pu expérimenter le coaching *Jugaad avec Richard ?**

Vous disiez l'avoir expérimenté à son insu, pourquoi à son insu ?

J'ai rencontré Richard dans le cadre d'un accueil en tant que maison d'hôte. J'ai hébergé ce dirigeant d'une entreprise de veille informatique alors qu'il était en déplacement professionnel. Nous avons échangé un soir autour d'une infusion. J'ai très vite constaté qu'il avait un état d'esprit *Jugaad**. Très en éveil sur cette question par ma participation au groupe de recherche, j'ai noté qu'il avait créé des entreprises dans des pays émergents, je lui trouvais de belles valeurs, il m'a parlé d'associations humanitaires auxquelles il prenait part, bref, c'était le « candidat idéal » ! Comme par ailleurs il y avait cette idée d'expérimenter sur le terrain le fruit de nos recherches au sein du groupe de travail, j'ai commencé assez naturellement et simplement à accompagner Richard avec certains aspects de cette approche. C'était finalement un concours de circonstances. Le bon timing et la bonne personne.

Qu'avez-vous expérimenté de réellement nouveau, dans votre travail de coach, avec Richard ?

Quel(s) résultat(s) avez-vous obtenu(s) avec ces innovations ?

Je suis vraiment allée le chercher sur le terrain de l'émotion. Selon ses dires, il se voyait comme un chêne et finalement je l'ai fait plier comme un roseau. C'est vrai que je me suis sentie par moment un peu insistante. Mais lorsqu'on a fait le bilan, il a qualifié mon accompagnement d'« *impertinence bienveillante* », ce que j'ai pris comme un très beau compliment. J'ai osé aller le chercher dans ses émotions, ça a marqué un tournant pour moi aussi. Le terrain des émotions lui a permis de prendre conscience d'éléments très importants et aussi de pouvoir se connecter à son ressenti. Le constat a été qu'il fallait commencer par lui avant d'envisager un coaching pour son équipe. Il a donc été à l'écoute de ses propres besoins en tant que chef d'entreprise et aussi en tant qu'homme. C'était touchant quand il découvrait par exemple qu'il était triste et qu'il acceptait cette émotion. Quand les besoins sont identifiés, on peut passer à l'action. Les chefs d'entreprise sont souvent des gens débordés, prendre ce temps de l'accueil du ressenti et des émotions est en soi une façon d'avancer, ce n'est pas une perte de temps. Il a commencé à se poser lui-même des questions, des questions de coach si j'ose dire. Je l'ai amené à changer de posture, à prendre ma place. À l'issue de cette prise de conscience et d'ouverture, il a retrouvé l'envie du collectif et aussi de la joie. Je l'ai accompagné pour que lui-même devienne son propre coach, c'est-à-dire être en capacité de se poser lui-même des questions appropriées aux situations. Qu'est-ce que j'attends de moi ? Qu'est-ce que je ressens ? Que me dit cette émotion ? Quel est mon besoin ? Qu'est-ce que je m'autorise ? S'il m'est impossible d'échouer...

Je l'ai invité à prendre des notes sur un cahier afin qu'il garde des traces de ses prises de conscience. En consignait son propre vocabulaire sur ses talents, ses valeurs, cela constitue un véritable avantage pour pouvoir y revenir au fil du temps et s'en inspirer à nouveau. Je lui ai proposé de dessiner afin de prendre du recul sur son vécu et son ressenti. J'ai également partagé des outils avec lui comme la trame de la communication non violente ou le triangle de Karpman*. L'idée était vraiment de partager et non pas conserver secrètement mon « savoir » ! L'utilisation du photo-langage* a permis de marquer son esprit. Il pouvait ensuite prendre en photo ces images avec son téléphone et les transporter dans son monde à lui. Pour être puissante dans l'accompagnement, je l'ai amené à changer de place physiquement dans l'espace : prendre ma place, changer de siège ! Et effectivement ça change tout ! Partir d'un point A pour aller vers un point B... Nous avons aussi varié les lieux en fonction de ses déplacements : salon d'un hôtel, dans mon cabinet, au téléphone ou par Skype. J'ai dû m'adapter à son mode de vie et à son rythme. Un rythme assez intensif au

début avec une séance par semaine afin d'accueillir ses émotions et plus espacé ensuite pour lui laisser le temps d'expérimenter sur le terrain ses plans d'actions et se reconnecter à ses valeurs et ses envies profondes.

Richard a brièvement présenté un projet associatif humanitaire, pourquoi a-t-il tenu à le faire selon vous ?

J'ai été surprise et émue qu'il témoigne sur cette association. Son but est d'aider et d'embaucher des femmes en Afrique par le travail de fabrication de pochettes et de sacs composés de plastique. Cette matière se trouve en quantités phénoménales à l'abandon dans la nature. C'est un projet qu'il a démarré durant mon travail d'accompagnement. Ce produit écologique s'inscrit dans une démarche humanitaire et est complètement dans le *Jugaad** ! Au moment de l'accompagnement, le projet était déjà lancé, mais Richard était très préoccupé par sa propre entreprise, par conséquent il mettait de côté ce qui lui tenait à cœur. C'est le travail d'accompagnement qui l'a reconnecté à ses valeurs, à ses ressources. Ce travail lui a redonné du sens et de l'énergie pour booster son action humanitaire et la concrétiser. Être en joie avec l'Afrique lui a aussi permis de prendre du recul avec ses difficultés du moment. À ce jour, quinze femmes ont un emploi. D'autres « portes » se sont ouvertes avec ce projet, au niveau de son entreprise et pas seulement. Richard a beaucoup d'autres projets avec le continent africain. Ce n'est que le début de nouvelles aventures humaines et professionnelles pour lui.

26

Y-a-t-il une suite dans votre accompagnement de Richard ?

Oui, la suite avec Richard va se situer avec son équipe sur un nouveau projet en lien avec l'Afrique justement. Coaché lui-même au départ et à sa surprise d'ailleurs, des projets ont émergé et le besoin maintenant est un coaching de son équipe.

Comment envisagez-vous la poursuite de votre réflexion et de votre pratique sur ce thème du coaching *Jugaad ?**

Je souhaite tester maintenant le « coaching suspendu ». J'ai envie de le proposer dès le début d'une mission car je me rends compte qu'il peut répondre à un réel besoin. Une personne m'a indiqué récemment qu'elle envisageait d'atteindre son objectif avant la fin des séances prévues. Elle s'est alors demandé quoi faire du temps restant. Cela m'a interpellée et je me suis rendu compte que l'expérience avec Richard avait été d'une certaine façon un travail préventif. C'est une prise de conscience qui avait déclenché le démarrage du coaching. Il ne répondait pas strictement à un besoin identifié mais plutôt à une opportunité. Il a en tout cas permis de faire émerger beaucoup de nouveautés pour lui, de clarifier ses projets. Donc cette idée d'envisager un travail d'accompagnement préventif, plutôt qu'uniquement curatif, grâce au « coaching suspendu », m'intéresse beaucoup.

Par ailleurs, je participerais volontiers à un nouveau groupe de réflexion. C'est très enrichissant, apportant ouverture d'esprit, remise en question de certitudes, variété d'approches. Je pense qu'il y a beaucoup à faire avec les chefs d'entreprise et les PME dans la perspective d'un coaching *Jugaad**. Ils sont souvent isolés et rétifs à l'idée d'être accompagnés. Il y a un bel enjeu à trouver les moyens, la manière de les sensibiliser à cette approche. Nous devons pour cela ne jamais perdre de vue les six principes du *Jugaad** ! Ma réflexion évoluant au fil du temps, j'envisage aujourd'hui de créer du coaching partagé, mutualisé. Sur un thème donné, plusieurs entreprises feraient appel à un coach en commun.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose à notre entretien ?

Une anecdote en forme de clin d'œil peut assez bien résumer l'application simple, agile et généreuse du *Jugaad**. L'hiver approche et mes enfants n'ont plus que des chaussettes dépareillées. Au lieu de considérer ce constat comme un fait dommageable, je propose à mes enfants de reconstituer des paires avec toutes ces chaussettes. Certaines jumelles se retrouvent, d'autres s'harmonisent dans la différence, d'autres encore font des paires originales et inattendues. C'est une expérience complètement *Jugaad**, nous nous sommes adaptés, nous avons changé de posture face à une adversité, nous avons osé des choses nouvelles et puis nous l'avons fait ensemble dans un esprit de joie créative.

2.4/ ENTRETIEN AVEC Régine Le Dinh

« L'émotion DE l'entreprise »

Diplômée de l'Essec (École supérieure des sciences économiques et sociales), d'abord orientée dans des fonctions de commerce et de relations clients, Régine Le Dinh expérimente durant une vingtaine d'années la conduite d'équipes dans de grands groupes industriels comme Schneider ou PSA. De cette expérience, elle retire qu'une équipe mixte offre une infinité de possibilités grâce aux talents des individus qui la composent. Forte de cette conviction, elle fonde OA Talents, cabinet conseil

en évolution professionnelle, spécialisé dans le management de la mixité et le développement des talents féminins. Régine Le Dinh complète son offre B to B entreprises – formation sur le *leadership*, diagnostic mixité... – avec la compétence de coach certifiée depuis quatre ans. Elle se consacre tout particulièrement à la manière dont on peut faire émerger le potentiel féminin dans l'entreprise en intervenant surtout dans de grandes entreprises.

27

« Dans mon travail, j'attache une grande importance au ressort incroyable que sont les talents humains et je crois beaucoup à l'alliance du masculin et du féminin. »

Pourquoi avez-vous participé à ce groupe de recherche et quelles étaient vos attentes ?

Je cherche en permanence à rester en veille concernant mon activité professionnelle car la position de précurseur fait la différence en termes de business. Je consacre beaucoup de temps aux rencontres proposées par le réseau professionnel comme les conférences. Mais ce sont des rendez-vous occasionnels, ponctuels et bien souvent peu fructueux. Ce que propose le Laboratoire de recherche du Centre International du Coach, avec une thématique explorée sur deux ans, est beaucoup plus approfondi. Quelle qu'aurait pu être la thématique au départ, c'est la dynamique du Laboratoire qui m'intéressait. Sa dimension de recherche innovante sur la durée, partagée entre professionnels du même domaine. Le *Jugaad** n'évoquait pas grand-chose pour moi. Mais étant convaincue que le coaching d'entreprise peut être revisité, repensé, pour y apporter des angles de vue différents et nouveaux, ce groupe de réflexion m'est apparu comme une réelle opportunité de concrétiser ce souhait.

Quelle(s) satisfaction(s) en avez-vous obtenu ?

La première a été la perspective d'une accélération dans l'accompagnement d'une personne, rejoignant bien mon idée de performance appuyée sur les talents humains. Travailler sur des leviers qui permettraient d'aller plus vite dans notre travail de coaching était une vraie opportunité. Le temps consacré est souvent considéré trop long par les commanditaires et parfois même par les coachés. Dans un monde nécessitant de plus en plus d'adaptabilité, cette approche *Jugaad** m'est apparue intéressante avec un de ses apports clés : le décentrage. Aborder les choses différemment a permis de faire émerger beaucoup d'idées innovantes.

Quel cheminement vous a amené à l'idée de questionner les émotions DE l'entreprise ?

Le coaching en entreprise est basé sur une relation tripartite : le commanditaire, le coaché et le coach. Le premier point d'intérêt se situe au niveau du commanditaire car c'est avec lui que les conditions d'un bon travail d'accompagnement sont réunies ou non. Je trouvais cet entretien préalable avec le commanditaire la plupart du temps trop « classique ». J'entendais souvent les mêmes raisonnements, les mêmes remarques. Il manquait selon moi une approche réellement différenciante. J'avais acquis la conviction que cette question des émotions de l'entreprise devait être soulevée dès cette étape du travail. J'ai donc commencé à poser la question : « *Dans quelle émotion se trouve votre entreprise selon vous et que pouvez-vous m'en dire ?* » Je me heurtais systématiquement à un silence de la part de mon interlocuteur. C'était une question inhabituelle, nécessitant une prise de conscience, obligeant à penser différemment. J'ai toutefois constaté de fortes disparités entre mes interlocuteurs dans leur capacité à répondre à cette question, certains capables de s'emparer rapidement et d'autres plus en difficulté sur le sujet. Il faut noter que la nouveauté de ce questionnement représente une prise de risque pour le coach car il peut effrayer le commanditaire, qui peut aller jusqu'à le considérer illégitime. Nous aurons peut-être l'occasion de revenir sur le fait que ce sujet représente encore un certain tabou. Il se heurte à notre approche très rationaliste des réponses à apporter dans l'entreprise. Je peux quand même dire qu'il reçoit généralement un bon accueil une fois la surprise et le

besoin de réflexion dépassés. La question de l'émotion de l'entreprise amène des réponses intéressantes, instructives, révélatrices. Beaucoup de commanditaires perçoivent les enjeux prometteurs qu'elle suggère sans toutefois savoir comment l'aborder. Le deuxième point d'intérêt intervient dans le travail d'accompagnement du coaché. J'ai constaté que cette question suscite le même effet de surprise au départ que pour le commanditaire puis viennent également la réflexion et le décentrage. De vrais « boulevards » s'ouvrent alors en termes d'accompagnement : clarification de l'objectif, élargissement de la réflexion et de la prise de conscience, accélération des réponses aux questions posées... Le troisième point d'intérêt concerne le coach lui-même et notamment l'image innovante que procure ce questionnement inédit. L'élargissement de son terrain d'exploration grâce à la prise en compte de cette question des émotions renvoie une image très positive du coaching. Il est perçu comme inédit, attrayant et surtout inclusif.

Comment cette question a-t-elle été abordée dans votre travail de réflexion au sein du groupe de recherche ?

Après quelques séances de travail, le besoin de décentrage exprimé collectivement était propice à soumettre cette idée. J'ai donc osé aborder le sujet de l'émotion de l'entreprise et le groupe a été très proactif, très réceptif à cette idée. C'était une vraie opportunité pour moi qui avais déjà expérimenté cette question en entreprise sans avoir de certitudes. Les participants du groupe ont eu d'emblée envie d'explorer cette piste. Et j'ai moi-même cheminé dans cette réflexion. J'ai en tous cas été confortée dans l'idée que c'est un sujet central et essentiel aujourd'hui, car lors des Estivades la centaine de professionnels participants interrogés à l'issue de la matinée ont placé cette question parmi les trois plus importantes.

Pourquoi cette question suscite-t-elle cet intérêt ? En quoi est-elle innovante ?

Je dirais tout d'abord que le sens même du mot « émotion » vient nous indiquer sa place centrale dans notre réflexion sur les innovations à apporter dans notre métier. Émotion vient de la racine latine *emovere*, qui veut dire se mouvoir, être en mouvement. L'émotion permet donc de se mettre en mouvement, de bouger, c'est bien le cœur de ce qu'est le coaching, aider l'individu à se mettre en mouvement, à bouger, à changer son cadre de référence pour avancer. Posée sous cet angle, cette question a le mérite d'être un ancrage pédagogique fort, bousculant ainsi nos certitudes. Le fait d'amener l'individu dans ce champ, qui n'est pas rationnel, est libérateur, il ose davantage et envisage les solutions de façon différente, avec une vision plus large. C'est libérateur en termes d'expression mais aussi de créativité. Cela contribue à l'acceptation de sa place réelle au sein du groupe, aidant à la dédramatisation dans certains cas, à un meilleur alignement dans d'autres, ce qui favorise la lutte contre le phénomène du *burn-out** par exemple. Il y a aussi un effet gagnant sur l'énergie de l'individu. En écoutant les émotions pour ne pas les étouffer, en les comprenant pour dissoudre confusion et trouble, une consommation d'énergie inutile peut être évitée. Un autre élément clé de cette question est son universalité. Le vécu émotionnel est la réalité de tout un chacun, de tout être humain, c'est aussi la réalité des ensembles humains, des entités telles que l'entreprise. C'est un langage commun. Les coachés n'oublient pas cette question à l'issue d'un coaching alors que je peux vous dire que beaucoup de choses sont très vite oubliées. Enfin, le puissant levier innovant que représente cette approche s'envisage avec une certaine forme de douceur car ce sujet passe nécessairement par l'adhésion du coaché, on ne peut l'obliger en rien sur cette question. C'est aussi un autre aspect de sa force.

Vous avez accompagné l'expérience d'un coaché qui a souhaité créer son carnet des émotions, pouvez-vous nous expliquer en quoi cela a consisté ?

Une femme, nommée manager d'un service relations clients, était sensible à la question de l'émotion dans son entreprise mais elle s'était autocensurée sur ce sujet car la culture de son entreprise était très rationaliste. Ne pouvant partager cette perception avec quiconque, elle avait conçu un carnet sur lequel elle notait ses pensées sur l'évolution des émotions de son entreprise au fil des années. J'ai trouvé cette expérience éloquent. Ne pouvant réprimer, étouffer sa conscience du ressenti émotionnel de son entreprise, elle s'était donc donné le moyen de la faire vivre pour se sentir mieux. C'est bien l'enjeu de la question de l'émotion de l'entreprise, l'individu est perméable aux émotions traversées par son organisation et celles-ci rencontrent ses propres émotions. Beaucoup de questions découlent de ce constat. Comment laisser vivre et exprimer les émotions afin d'être en phase ou pas avec son environnement ? Comment je peux faire, en tant que manager, pour vivre mes émotions sans être entièrement pris dans les émotions de mon entreprise ? En quoi suis-je aussi contributeur de l'émotion de mon entreprise ? Une autre expérience m'a montré qu'une coachée a tout simplement modifié son objectif après avoir pris le temps de réfléchir sur la question de l'émotion. C'est un indicateur puissant pour ne pas trop se tromper en termes de projection. Je crois que cela peut énormément élargir la palette des outils du coach.

Avez-vous d'autres exemples concrets à nous faire partager ?

Je peux vous relater l'exemple d'une coachée qui n'allait pas bien. Elle travaillait dans une entreprise qui, elle, au contraire, était dans une phase très positive. Cette femme était frustrée et en colère à cause d'une promotion de poste qui ne lui correspondait pas. Cette situation de mal-être dans un environnement de bien-être l'avait troublée et empêchée d'analyser correctement sa situation. La clarification amenée par le questionnement des émotions, les siennes, celles de son entreprise, était essentielle pour envisager des solutions bénéfiques pour elle et donc aussi pour l'entreprise. Dans un autre contexte, j'ai coaché une personne prenant conscience du sentiment de tristesse traversé par son entreprise, à cause de restructurations et de licenciements notamment. Cette prise de conscience et son acceptation lui avaient permis d'envisager différemment sa propre situation. Il s'était même posé la question : « *Comment pourrais-je maintenant contribuer à rendre mon entreprise moins triste ?* »

Le questionnement des émotions reste tabou, comment le dépasser ?

Cette question est au cœur de la réalité de l'entreprise mais on fait un peu comme si ça n'existait pas ou bien comme si ça n'était pas vecteur de changement. Coacher, c'est avoir une vision plurielle des choses. Les situations sont de plus en plus complexes, nous ne devons pas nous satisfaire de nos acquis. Nous devons être flexibles dans nos pratiques en tant que coachs. Après les Estivades, certains participants m'ont témoigné leur intérêt pour cette question, ils pensaient toutefois que je prenais un risque important en l'abordant et imaginaient qu'un certain nombre d'entreprises devaient, selon eux, me « refermer la porte au nez ». Je veux leur dire de prendre ce risque car l'enjeu en vaut la peine. D'autant plus que l'expérience m'a montré le bon accueil finalement fait à ce questionnement. Malgré des réticences et des obstacles au départ, nous pouvons vraiment travailler sur ce terrain. C'est vrai que la réticence peut venir du fait que la question des émotions renvoie à un champ plus intime de la personne. Notre premier travail est de délimiter le champ de notre mission, rester dans l'accompagnement et ne pas aller sur le terrain de la thérapie. À partir de là, le champ des possibles est immense. Le coach a un rôle d'exemplarité, notre audace doit susciter celle des coachés pour qu'ils atteignent leur objectif. Il faut que l'on dépasse nous aussi nos propres croyances pour proposer des solutions innovantes. L'audace est une réponse aux résistances.

Comment pensez-vous rendre possible la notion de culture émotionnelle de l'entreprise dans les années à venir ?

Une entreprise qui s'autorise à exprimer sa dimension émotionnelle permet de remettre l'humain au cœur de son entité. Ma conviction personnelle m'amène à continuer à œuvrer dans le sens de cette approche. Je suis convaincue que les émotions sont inhérentes au comportement collectif. Si l'entreprise arrive petit à petit à nommer les émotions qui la traversent, cela contribuera à ce que le collectif soit plus humain. C'est encore un petit ruisseau mais qui peut drainer de grands changements. Pour relever les défis à venir, il est nécessaire de considérer l'humain dans toute sa globalité. Il n'y a pas que des cerveaux au travail, il y a aussi des cœurs. Cette question amène le coaché à avoir une nouvelle vision de son travail.

Comment envisagez-vous la poursuite de votre réflexion et de votre pratique sur ce thème ?

Je trouverais rassurant que la question de l'émotion de l'entreprise fasse l'objet d'une réflexion prolongée et approfondie car elle reste encore marginale aujourd'hui. Allons plus loin sur le terrain de l'expérimentation en la matière. Multiplier les expériences pour obtenir une matière robuste qui soit « vendable » demain. En d'autres termes, travailler encore le sujet pour qu'il intègre l'offre de coaching de demain. Il y a une belle opportunité à réfléchir sur la manière d'en faire un levier puissant de performance individuelle et collective pour qu'un jour il n'y ait plus besoin d'un Livre Blanc (rires) pour en parler, mais que cela soit intégré, naturel et inhérent à la vie de l'entreprise. L'enjeu est de revisiter le coaching avec une vraie tendance de fond. C'est un apporteur de solutions, une formule complètement gagnante. Je n'y vois pas d'effets potentiellement négatifs. Cette question offre un rendez-vous prometteur. Tout cela est extrêmement réaliste. Le monde que l'on doit envisager demain est un monde inclusif. Je souhaite que dans un futur proche la masse critique soit atteinte, qu'un nombre croissant de coachs s'empare de cette question afin d'en faire un levier puissant permettant de replacer l'humain au cœur de l'entreprise. Il y a une nécessité à rendre pluriel notre métier de coach, nous devons nous-mêmes changer nos cadres de référence, élargir notre champ des possibles afin de pouvoir les incarner auprès des entreprises. Notre approche est encore trop souvent mono-genre. Il y a un besoin grandissant d'agilité et de rapidité. Beaucoup de coachs restent réticents à cette question, arguant qu'il existe aujourd'hui suffisamment d'outils pour agir dans l'entreprise ; la question n'est pas de « faire trop » ou « suffisamment » mais bien de faire différemment. C'est en cela que je m'inscris complètement dans cette approche *Jugaad** du coaching.

« *Le permis de coacher* »

Issu de la grande distribution, chez Carrefour et Castorama notamment, en tant que directeur de magasin, directeur de région, directeur de pays, directeur des achats et du marketing, la mission de David Pillon a été favorisée par des entreprises qui confiaient les missions Ressources Humaines aux opérationnels, en accord avec sa philosophie axée autour de la volonté de faire grandir ses équipes. C'est dans ce contexte qu'il a fait goûter aux autres les bienfaits du coaching avant de le goûter pour lui-même et enfin d'en faire son métier. Formé au coaching il y a 12 ans, il crée son cabinet d'abord orienté formation et conseil auprès d'entreprises presque exclusivement de

la grande distribution, pour ensuite développer le coaching dans le domaine industriel, auprès de petites et grandes structures, des chefs d'entreprises, des comités de direction... Mais également dans des clubs professionnels de rugby, sa passion. Sa connaissance de l'Afrique francophone l'amène à accompagner des expatriés dans le cadre de l'aide au retour et également à tisser des liens avec les acteurs locaux impliqués dans le développement. Des entreprises souhaitant créer du business en Afrique avec des partenaires locaux font également appel à lui. Il développe enfin une école de formation au coaching éthique à Lomé au Togo (depuis février 2017) et en projet à Abidjan en Côte-d'Ivoire.

« *Avec le coaching, j'ai souhaité structurer ce qui m'animait de manière intuitive depuis longtemps.* »

Pourquoi avez-vous participé à ce groupe de recherche et quelles étaient vos attentes ?

Quelle(s) satisfaction(s) en avez-vous obtenu ?

J'avais découvert le *Jugaad** à la demande d'entreprises qui cherchaient à faire plus simple et plus vite dans leurs bureaux d'études intégrés. J'ai donc participé à des conférences sur le sujet. Mon travail en Afrique m'a aussi permis de côtoyer en permanence l'esprit *Jugaad** dans sa capacité d'innovation et sa dimension éthique, autre aspect essentiel pour moi qui suis également pasteur. Avec le travail du Laboratoire de recherche, j'ai ainsi voulu apporter mon expérience dans ce domaine et prolonger ma réflexion en la matière et la « frotter au creuset de l'expérimentation ». Durant la période de travail au sein du groupe de réflexion, j'ai apprécié la sensation de progresser ensemble. Je l'ai vécu un peu comme un « laboratoire table d'hôte », on y « mange » ce que chacun apporte. La dimension d'expérimentation pratique aussi était très importante à mes yeux. J'ai proposé aux autres participants des pistes d'expérimentation que j'avais moi-même pratiquées. Ils les ont à leur tour expérimentées et rapportées au collectif. J'ai donc pu élargir ma vision des choses, tester un prototype en quelque sorte et pouvoir en faire un modèle à démultiplier. J'ai trouvé qu'il y avait un esprit « start-up » dans notre façon de travailler car nous avons testé en grand échantillonnage certaines de nos idées. J'ai senti beaucoup de générosité et de confiance mutuelle pour tester ce que chacun apportait.

En quoi l'analogie qualifiée de stimulante du permis de coacher peut-elle contribuer concrètement au renouvellement, à l'innovation dans la pratique du coaching ? En découlent plusieurs sous-analogies plus spécifiques comme le carnet de conduite et la conduite accompagnée, que pouvez-vous nous en dire ? Qu'apportent-elles au coaching ?

L'idée m'est venue à partir d'une expérience vécue avec l'un de mes enfants pour lequel j'ai pratiqué la conduite accompagnée. Tout comme dans le cadre d'un coaching, c'est une relation tripartite. Je suis l'« accompagnateur/coach » d'un « futur conducteur/coaché » encadré par une « entreprise/auto-école ». De cette similitude naît une série d'analogies puissantes. L'innovation vient du fait que la conduite est proposée au « futur conducteur/coaché » quasiment dès le début, nous lui laissons le volant pour l'accompagner dans son apprentissage. Nous devons utiliser nos ressources propres, en l'occurrence notre propre véhicule (pas de doubles pédales ni de rétroviseurs grand angle). Je me suis rendu compte que la simplification du mode opératoire de la conduite accompagnée m'inspirait son caractère exemplaire pour le coaching. J'ai donc commencé à modéliser un processus à partir de cette analogie. Le carnet de conduite est notamment devenu un outil très intéressant dans le processus d'autonomisation du coaché car c'est l'élève lui-même qui y note ce qui lui semble intéressant et pertinent. Je veux maintenant aller plus loin avec cet outil en modélisant un carnet qui traiterait les différents parcours auxquels un coaché peut être confronté (plaine, moyenne ou haute montagne...). La puissance de l'analogie va plus loin car la conduite accompagnée révèle quatre compétences essentielles dans la majorité des situations rencontrées dans le cadre d'un coaching : maîtriser le maniement,

appréhender la route et circuler, parfois dans des conditions difficiles et être autonome, sûr et économe. À l'appui des enseignements et des nouvelles pistes qu'elle offre, je vais mener une expérimentation auprès d'entreprises industrielles et de clubs de rugby, aussi sur le continent africain où je travaille également à la démocratisation du rugby. Cette opportunité d'offrir encore plus d'autonomisation va également enrichir mon activité de formation de coach dans la francophonie. Je dirais enfin que l'analogie de la conduite accompagnée véhicule une dimension de bienveillance à laquelle je suis très attaché. Le macaron de la conduite accompagnée affiché à l'arrière du véhicule, avec le « C » de « conduite » mais aussi de « coach » et le « A » de « accompagnée », mais également d'« autonomie », incite à cette bienveillance nécessaire des uns et des autres.

Pouvez-vous nous parler également de l'analogie du jeu des 1000 bornes ?

L'analogie du jeu des 1000 bornes est aussi très intéressante. Le joueur doit avancer sur une route jonchée d'obstacles auxquels il faut répondre par une conduite adaptée (rouler à 50 km/h si j'ai reçu une limitation de vitesse), ou qu'il faut contrer en disposant de parades. Il bénéficie pour cela de « cartes défenses » comme « réparation » ou « roue de secours » qu'il obtient durant la partie jouée. Cela nous enseigne que le coaché acquiert de la même façon des atouts durant son accompagnement et qu'il pourra ensuite s'en servir dans d'autres situations. Répondre aux situations avec des solutions adaptées, être flexible, autonome, ce sont toutes ces pistes que nous inspire ce jeu des 1000 bornes. Des « bornes » qui symbolisent aussi les mille premières bornes du futur conducteur autonome.

L'exemple du site Akhinator fait la démonstration que la chronologie de questions, la manière dont elles sont ordonnées peuvent permettre des résultats étonnamment performants.

La puissance ne serait donc pas seulement dans le choix des questions mais aussi dans leur ordonnancement. Qu'avez-vous voulu illustrer avec cet exemple ?

Akhinator est un jeu qui permet à l'internaute de faire deviner à l'application le personnage fictif ou réel auquel il pense. Une série de dix à vingt questions auxquelles le joueur répond suffisent en général à Akhinator représenté par un « génie oriental » pour deviner ledit personnage. La performance pourrait laisser penser qu'Akhinator est « un puits de sciences », ce n'est pas le cas. Cette application est moins une base de données scientifique qu'un système expert de questions savamment ordonnées. Cet exemple nous interpelle sur le fait que le coach n'est pas expert du domaine dans lequel il intervient, à la différence du consultant. Il n'est pas tout puissant face au coaché. Il est à côté de lui, sur un pied d'égalité. L'exemple d'Akhinator nous enseigne qu'il ne faut pas se tromper de posture. Nous ne sommes pas des « sachants » face aux « ignorants », tout comme demain il sera prudent que le coaché n'adopte pas une posture de connaissance acquise sur laquelle il peut se reposer. C'est une démarche de questionnement. Le coach amène le coaché à se poser lui-même ses propres questions, à l'aide de questions puissantes et pas seulement. Il l'aide à considérer un « bouquet » de questions, indissociables et complémentaires, nécessaires les unes aux autres pour trouver des solutions. Il transmet au coaché la capacité de s'autocoacher à l'avenir.

Comment envisagez-vous la poursuite de votre réflexion et de votre pratique sur ce thème du coaching *Jugaad* ?

La thématique de l'innovation est une lame de fond. Elle renvoie à la question de l'adaptation de notre tissu industriel, à la robotisation, à l'intelligence artificielle... Nous entrons dans une période d'innovation de rupture et non plus d'innovation d'adaptation ni même d'innovation de transformation. Je poursuis mon travail sur ces questions pour pouvoir continuer à accompagner les hommes et les femmes dans ce changement profond. La demande que j'entends est : « *Aidez-nous à faire entrer nos équipes dans le changement, à ne pas avoir peur de l'innovation afin d'en faire un outil de pilotage et de management.* » Et puis il faut imaginer que les personnes risquant d'être à la marge demain seront celles dont le métier, l'activité, le domaine, n'existeront plus à plus ou moins long terme. C'est à ce bouleversement qu'il est important de se préparer. Le progrès technologique bouleverse la donne entre pays émergents et pays développés, entraînant des défis humains à relever d'une ampleur inégalée. Le numérique par exemple est venu lisser les disparités qui existaient auparavant entre pays émergents et pays occidentaux développés. Les master-class développées dans l'école de coaching que nous avons créée en Afrique sont au cœur de ces grands changements. Il est essentiel d'adapter notre travail, les réponses que nous donnons à ceux qui en ont besoin. Et puis je terminerai en insistant sur la dimension du cœur qui me semble déterminante dans cette période de changement.

2.6/ ENTRETIEN AVEC Valérie Ogier

Co-fondatrice et directrice associée du Centre International du Coach, référente du Laboratoire de recherche

Valérie Ogier a trois passions : le coaching, la transmission et la recherche. Ingénieur méthode de formation, logistique et organisation du travail, elle développe une activité professionnelle fortement marquée par l'humain avec notamment l'insertion de personnes handicapées dans le travail temporaire au début des années 90 et l'accompagnement de personnes séropositives dans le cadre d'une ONG. Elle co-crée avec Fanny Devaucoup le Centre International du Coach il y a une quinzaine d'années pour contribuer de façon inédite à la reconnaissance

du métier de coach professionnel. Valérie Ogier cultive un goût particulier pour tout ce qui sort des sentiers battus, ce qui constitue des contrepoints, ce qui se pense parfois à contre-courant. Cette quête permanente portée par la curiosité et la différence l'amène à amplifier son action de formation avec la recherche appliquée, l'innovation au service du coaching. C'est l'ambition portée par le Laboratoire de recherche du Centre International du Coach.

32

« J'ai l'intime conviction que pour être efficaces, nous avons besoin de méthodes au service de l'humain qui lui est placé au centre du processus. La réussite se conjugue aussi avec l'innovation pertinente et permanente. Le Centre International du Coach ambitionne, avec son Laboratoire de recherche, d'offrir un concentré de solutions pour le coaching, l'objectif étant par la suite la diffusion la plus appropriée. »

Dans quel contexte est né le Centre International du Coach ?

Nous l'avons créé il y a une quinzaine d'années, la période étant marquée par un coaching très orienté « psycho ». Nous avons apporté une approche différente pour la formation au métier de coach, quelque chose de complémentaire mais pas nécessairement d'opposé. Tous les professionnels étaient issus des métiers de la psychologie et de l'analyse. Le Centre International du Coach est certainement le seul organisme de formation au métier de coach dont les deux fondatrices ne sont pas issues des métiers de la psychologie. Nous avons ouvert une voie nouvelle avec une certification Iso 9001 et la reconnaissance du métier *via* le RNCP. L'accueil de profils différents, et non plus uniquement du monde des ressources humaines, comme les ingénieurs méthodes issus de l'entreprise industrielle, a été aussi très différenciant.

Pourquoi le Centre International du Coach est-il doté d'un Laboratoire de recherche ?

Le Laboratoire de recherche fait partie intégrante de l'offre du Centre International du Coach depuis sa création. Pour l'amélioration continue de notre offre de formation, il est important de sans cesse questionner ce qui peut paraître évident, avoir cette idée de quête permanente à l'esprit, inventer et innover avec méthode. D'où l'importance de la recherche appliquée pour nourrir des méthodes efficaces et adaptées. C'est la raison d'être du Laboratoire de recherche, ouvert aux coaches et pas seulement, d'autres expertises étant invitées pour enrichir la réflexion. Il fonctionne selon le processus classique consistant à émettre une hypothèse et à ensuite la tester sur le terrain. Je propose les thèmes au départ à partir de constats que j'ai pu faire. Par exemple, j'ai été questionnée pour savoir si je pouvais coacher un ressortissant du Niger. Surprise par cette interrogation, j'ai proposé à un groupe de recherche le thème du coaching multiculturel. Autre exemple, j'avais constaté que tous les métiers de l'accompagnement étaient basés sur la parole. Or mon travail dans l'action sociale m'avait appris que parfois la parole n'est pas structurée, donc difficile. De ce constat est née une réflexion sur le coaching social avec des techniques d'impact, un travail sur le corps et le mouvement. Nous partons d'un constat de terrain, d'un besoin, puis nous réfléchissons à des réponses possibles à ce besoin.

Pourquoi avez-vous proposé cette thématique autour de l'innovation Jugaad* ?

Le thème du Jugaad* est arrivé assez naturellement. Nous avons une personne au Centre International du Coach, Minou Wozniak, coach professionnelle et également en charge de la veille informative, qui est un peu notre sentinelle pour observer les signaux faibles. Elle a repéré il y a trois ans le travail de Navi Radjou sur l'innovation frugale*. Y trouvant du sens avec d'autres observations de notre part, la pertinence était suffisante pour enclencher un travail. Nous avons démarré cette nouvelle session dans un mouvement un peu inverse aux expériences précédentes du Laboratoire de recherche. Cette fois, nous sommes partis de quelque chose d'existant, le Jugaad*, le considérant comme suffisamment intéressant pour envisager qu'il enrichisse notre

pratique, alors qu'auparavant, nous constatons un besoin précis auquel nous pouvions répondre par notre recherche.

Dans quel contexte avez-vous été amenés à confronter cette approche dans une réflexion sur la pratique du coaching ?

Je pense que nous étions déjà *Jugaad** dans notre approche car l'idée a toujours été de faire avec peu de moyens mais avec une forte envie de recherche et d'innovation. Et aussi la volonté de conserver une liberté d'entreprendre, un maximum de souplesse, une posture très *Jugaad** finalement. Je peux vous illustrer notre proximité avec le *Jugaad** par l'exemple suivant. En 2014, nous avons proposé d'explorer un sixième driver* dans le cadre du Laboratoire de recherche intitulé « *sois connecté* ». Nous avons démarré le travail et au bout de six séances, nous nous sommes rendu compte qu'il s'agissait juste d'une croyance limitante. Nous avons donc mis fin à cette réflexion. En effet, l'idée était bonne mais ne méritait pas plus que le temps que nous avons décidé de lui consacrer. Cet exemple pour souligner que nous ne sommes pas dans un processus de recherche ultra normé. Nos résultats ne sont pas plus faux ni moins justes que dans une recherche coûteuse en temps et en moyens. Si ce que nous avons produit est pertinent à 80 %, alors c'est très satisfaisant, les 20 % restants nécessiteraient en effet cinq ans de plus qui n'en vaudraient pas la peine dans un environnement en constante évolution. Engager des moyens que nous n'avons pas risquerait en plus de nous éloigner du sujet et de l'essentiel. Je pense que nous travaillons un peu dans l'esprit du *design thinking** qui fonctionne avec des maquettes. Une maquette pertinente est peaufinée, une maquette inintéressante est vite abandonnée, évitant une perte de temps inutile.

33

Aviez-vous des attentes particulières ? Quel regard portez-vous sur les idées qui ont émergé de ce travail et sur la façon dont la réflexion a été menée ? Quelle(s) satisfaction(s) en avez-vous retiré ?

L'engouement sur ce thème a amené à créer deux groupes de travail pour scinder les effectifs, une nouveauté aussi pour notre Laboratoire de recherche. Avec un point de départ identique, dans quelle mesure les deux groupes allaient-ils se rejoindre ? J'étais impatiente de voir le fonctionnement et l'évolution de cette configuration. Les différences ont été marquées par une approche de départ particulière à chacun des deux groupes. L'un avec une approche plutôt conceptuelle d'où sont nés l'idée de l'émotion de l'entreprise et le coaching suspendu, l'autre avec une approche plutôt pragmatique et ce sont les analogies qui ont émergé, le frigo du dimanche soir et le permis de coacher. En tout cas, cela a abouti à quelque chose de fort car la convergence s'est faite par l'appropriation indifférenciée des apports des uns et des autres. Référente des deux groupes, j'ai été vigilante à ne pas faire interférer les idées d'un groupe sur l'autre afin d'éviter à tout prix le consensus qui n'aurait fait naître que des idées moyennes. Je n'ai amené les hypothèses de l'autre groupe qu'en fin de session. Quant aux éléments forts qui ont résulté du travail, je dirais tout d'abord qu'un point de convergence a été marquant, celui de la trace laissée par l'outil carnet. Concernant les analogies, elles permettent une prise de conscience et marquent une première étape dans la recherche de solutions. La force d'une analogie, c'est que c'est un bel outil de communication. Les analogies qui ont été trouvées ont permis d'apporter des ajustements à ce que nous pouvions déjà proposer, pour des changements de niveau 1 si j'ose dire. Avec la question de l'émotion de l'entreprise et le coaching suspendu, nous sommes dans quelque chose de nature différente. Potentiellement, c'est un changement de norme, de cadre de référence. Ce sont des éléments forts de changement du système, offrant de réelles perspectives d'avenir.

Quelles sont justement les perspectives envisagées dans la poursuite de cette réflexion ?

Après la publication du Livre Blanc début 2018, je vais relancer un groupe de travail autour des deux thèmes « émotion de l'entreprise » et « coaching suspendu ». Ce sont clairement nos deux axes de recherche aujourd'hui et il reste à trouver comment les deux idées vont se côtoyer. Notre conseil de perfectionnement, qui se réunit une fois par an, a permis d'intégrer d'ores et déjà des éléments de cette réflexion dans l'offre de formation : renforcement de la formation autour de l'émotion comme levier de progression plus systématique, module de trois jours sur le coaching des organisations avec un volet émotion de l'entreprise... Le Livre Blanc est un peu l'acte fondateur de la dimension innovante de notre Laboratoire de recherche, avec approfondissement à venir des deux thèmes précités, leur matière consistante restant à penser. Le Centre International du Coach propose une synthèse ouverte et concentrée qu'il conviendra de diluer pour irriguer la poursuite de la réflexion et des pratiques pour le coaching professionnel.

*

À la lecture des témoignages des coachs-chercheurs, qui ont non seulement réfléchi avec leurs collègues dans le cadre du Laboratoire de recherche mais aussi expérimenté sur le terrain, l'approche agile, frugale*, créative et simple, d'innovations pour le coaching professionnel, s'est avérée fructueuse.

*

Elle a permis de proposer des réponses aux contraintes économiques et écologiques actuelles avec une nouvelle utilisation d'outils existants, tels les questions puissantes et le carnet.

Elle a ouvert la voie à de nouvelles idées comme le coaching mutualisé et solidaire dit « coaching suspendu » et le questionnement des émotions DE l'entreprise.

Une solution concentrée
de pratiques et d'idées
innovantes à développer

Une innovation frugale et agile, simple et créative

*

Nous avons constaté que le coaching pouvait adopter l'état d'esprit *Jugaad**, que son éthique s'accordait bien avec les attentes des professionnels de l'accompagnement engagés dans la recherche d'innovations ; que des outils inspirés de la méthode *Jugaad** pouvaient répondre aux besoins et exigences actuels ; que cette approche enfin était un creuset d'idées novatrices inédites et potentiellement puissantes.

*

Cet ouvrage matérialise les premières pierres d'un bel édifice à bâtir ensemble, coachs, chercheurs, professionnels de l'accompagnement d'horizons divers. Il ancre les bases solides d'une exploration approfondie prometteuse. C'est en quelque sorte une solution concentrée à développer par le biais de dilutions inattendues et prospères, innovantes. Les premiers pas vers un coaching frugal*, agile et solidaire.

[GLOSSAIRE]

Bore-out : syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui, trouble psychologique engendré par le manque de travail, l'ennui et, par conséquent, l'absence de satisfaction dans le cadre professionnel.

Burn-out : syndrome d'épuisement professionnel, combinant une fatigue profonde, un désinvestissement de l'activité professionnelle et un sentiment d'échec, d'incompétence dans le travail.

Création désespérée : expression née des réflexions d'un groupe de recherche du Laboratoire de recherche du Centre International du Coach pour qualifier l'impact positif de l'urgence et du manque de moyens sur la créativité. C'est le corollaire de l'analogie du « frigo du dimanche soir ». Faire avec ce que l'on a dans un temps limité peut s'avérer innovant.

Design thinking : approche de l'innovation et de son management s'appuyant beaucoup sur la co-créativité. Le processus est constitué d'étapes non linéaires mais pouvant être envisagées simultanément et répétées autant de fois que nécessaire. C'est plutôt un ensemble d'espaces qui s'entrecroisent pour promouvoir une amélioration continue, atteindre rapidement les phases de prototypage et de test, itérer afin d'obtenir une innovation satisfaisante.

Driver : mot anglais pour « conducteur » ou « pilote ». Anglicisme utilisé en l'occurrence pour signifier le choix d'un thème de recherche pour le Laboratoire du Centre International du Coach dans le cadre d'une dynamique plus globale de recherche d'innovation pour le coaching.

Échelle des émotions : selon Abraham Hicks, il existe une échelle des émotions, des plus basses lorsqu'on se sent victime des événements, aux plus bénéfiques et libératrices tout en haut. C'est un outil d'aide à la compréhension des émotions.

Écologique : mot-valise issu de la contraction des mots écologie et économie. Qualificatif d'une action performante d'un point de vue économique mais aussi écologique.

EFT : Emotional Freedom Techniques, pratique psycho-corporelle ayant pour but d'alléger les souffrances émotionnelles et psychologiques par l'entretien thérapeutique et la stimulation de points situés sur le trajet des méridiens, canaux du corps humain définis dans la médecine traditionnelle chinoise.

Frugal : adjectif qualifiant une alimentation simple et peu abondante. Par extension, cette sobriété et cette simplicité peuvent s'appliquer à tout.

Hypercollaboration : volonté de partager les ressources de chacun en mettant en place des moyens de collaboration intensive, innovante et performante.

Jugaad : mot hindi populaire qui désigne « l'art de concevoir des solutions ingénieuses ».

Low Cost : stratégie commerciale consistant à proposer un bien ou un service à un prix inférieur à celui pratiqué habituellement par la concurrence.

Nerti : Nettoyage Émotionnel Rapide de Traumatismes Inconscients, méthode s'inspirant de plusieurs techniques thérapeutiques et méditatives pour nettoyer la mémoire somatique des traumatismes vécus dans la toute petite enfance.

PDCA : initiales pour Plan Do Check Act, méthode de gestion de la qualité consistant en un cycle qui sert à transformer une idée en action et l'action en connaissance selon quatre étapes : Plan (préparer, planifier), Do (développer, réaliser), Check (contrôler, vérifier), Act (agir, ajuster). La roue de Deming est une transposition graphique de cette méthode.

Photo-langage : méthode qui cherche à favoriser les processus associatifs par les activités de liaison et de symbolisation. Selon le psychanalyste René Kaës, « elle trace le chemin qui conduit de l'image à la parole ».

PNL : Programmation Neuro-Linguistique, méthodologie permettant d'agir sur les comportements au moyen du langage. C'est un modèle psychothérapeutique formalisant des pratiques communicationnelles et cliniques de certains thérapeutes.

Roue des émotions : créée par Robert Plutchik, professeur et psychologue américain, elle illustre les diverses émotions motivatrices et nuancées. À partir de huit émotions de base en paires d'opposées, il définit une palette de couleurs pour exprimer les degrés d'intensité des émotions et leurs combinaisons pour former des émotions différentes.

Triangle de Karpman : ou triangle dramatique, figure d'analyse transactionnelle proposée par Stephen Karpman en 1968. Un scénario relationnel entre victime, persécuteur et sauveur propose à deux individus de jouer alternativement les trois rôles.

Vakog : Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif, Gustatif, technique dite des canaux sensoriels qui, en PNL*, stipule que la relation au monde extérieur passe par au moins l'un des cinq sens.

[LE LABORATOIRE DE RECHERCHE]

CENTRE
INTERNATIONAL DU
COACH

36

Le Centre International du Coach est un centre de formation dédié au coaching, dont la mission est de contribuer à la reconnaissance du métier de coach professionnel.

Pionnier en la matière, il offre une formation de Coach professionnel individuel et d'équipe enregistrée au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) depuis 2012 et donc reconnue par l'État français.

C'est le premier organisme de formation au métier de coach certifié Qualité Iso 9001:2008 depuis 2006 pour ses activités de formation de coach, sa pratique du coaching et sa recherche appliquée.

Pour enrichir son offre de formation et améliorer constamment les pratiques du coaching, il intègre un Laboratoire de recherche appliquée dont les travaux nourrissent la réflexion, les contenus pédagogiques et les pratiques à partir des dernières innovations.

Constitué de professionnels du coaching et ouvert à tous les coachs formés ou non par le Centre International du Coach, il a permis d'explorer et émettre des hypothèses de travail sur les thèmes de « l'intuition et la créativité au service du coaching », le « coaching social », le « coaching inter et multiculturel », le « coaching 2.0 » avant de travailler autour du concept *Jugaad**, relaté dans le présent ouvrage.

Vous en trouverez les acteurs à la page suivante « GÉNÉRIQUE ».

[GÉNÉRIQUE]

Cet ouvrage a présenté les résultats des travaux du Laboratoire de recherche du Centre International du Coach. Il est le fruit d'un travail collectif et collaboratif.



37

Une partie des membres du Laboratoire de recherche (Estivades 2017)

Centre International du Coach

Valérie OGIER : co-fondatrice et directrice associée, référente du Laboratoire de recherche

Fanny DEVAUCOUP : co-fondatrice et directrice associée

Equipe pédagogique : Patricia BROCHIER, Philippe CHIRADE, Philippe DUREL, Franck GERVASON, Isabelle GRANDNE, Laëtitia MONTANT, Nathaël MOREAU, Isabelle VERNAY

Minou WOZNIAK en collaboration avec Olivier MONNIER : veille informative et réseaux sociaux

Coachs-chercheurs du Laboratoire de recherche

Thierry ARNAUD, Marianne AURIAC BIGNEBAT, Leïla BENYOUNES, Martine BERTHUIN, Corinne BERTRAND, Marie-Pierre BLEIN, Roman BUCHTA, Nathalie BUISSIERE, Emmanuelle CHARMETANT, Isabelle CORBILLON, Stéphanie DE AGOSTINI, Christel DELORT, Joëlle DELTON, Arnaud François DIAZ, Marie-Aimée DUPOUY, Katrine FAVRE-MOIRON, Clothilde GIRARD, Anouk GRANDSIRE, Emmanuelle GUION-MARIOTTE, Patricia HARRIS, Cyrille HOCINE, Grégoire KAREB, Franck LAGARD, MERMET, Régine LE DINH, Armelle MADOUR BALZAN, Laëtitia MONTANT, David PILLON, Carole QUENTIN, Sofia RIVERA, Sylvie TEMPORAL

Conception-rédaction

François-Xavier TACHET (Studio de création Alice dans les villes)

Merci à Emmanuelle N'DIAYE (Hirondelle), correctrice-rédactrice pour sa relecture attentive et précise.

Liens utiles

Référente Valérie Ogier : valerie.ogier@centre-coach.fr

www.centre-international-coach.com

<https://www.facebook.com/CentreInternationalCoach>

<https://www.linkedin.com/school/2577921/>

Lyon, mars 2018