

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



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'en 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.