

Quand les chevaux nous initient à l'écoute et à la créativité

Coaching Une équipe de cadres prend conscience des valeurs de solidarité et de respect

Fabienne Bogadi

L'ambiance est paisible à l'Institut équestre national d'Avenches (IENA). Au fond de l'immense halle semée de sable et de copeaux, trois chevaux attendent. Sur des bancs placés en demi-cercle, un groupe d'une dizaine d'hommes et de femmes observent en silence la scène qui va se dérouler sous leurs yeux. L'un d'eux se lève et s'approche à foulées rapides d'un quatrième cheval immobile et tranquille à l'intérieur d'un enclos dressé pour l'occasion dans la halle. L'homme tend sa main, la fait sentir à l'animal qui approche les naseaux, puis très vite le carresse de manière pressante et s'approche toujours plus près. Le cheval recule. L'homme insiste, mais le cheval recule encore.

Développer l'écoute

Nous assistons à une séance de *horse coaching*. Cette formation originale, destinée aux managers, est née de la rencontre entre Carmen Zulauf de la société Alpha Horse Coaching, experte en comportement équin, et Sylvie Volery, fondatrice de la société Creaver, coach et formatrice, spécialisée dans l'accompagnement de managers en période de changement. «Depuis quelque temps, je pratique l'équitation, raconte Sylvie Volery. Un jour, mon cheval s'est mis à me pousser de la tête, et plus je reculais, plus il avançait.»

Son instructrice lui a alors indiqué que, si elle ne plaçait pas clairement ses limites, le cheval continuerait. D'un coup, la jeune coach s'est retrouvée face à elle-même comme face à son miroir: elle manquait d'harmonie dans sa façon de communiquer avec l'animal: «C'était limpide. En quelques secondes, j'ai eu l'impression d'avoir tout compris. Pourquoi ne ferais-je pas profiter mes clients de ma découverte?»



Avec le cheval, la palette de communication est très réduite. La parole ne sert à rien, la séduction non plus. Il faut le rassurer et cela passe par l'harmonie entre les gestes, la posture du corps et le regard. AVENCHES, 6 OCTOBRE 2006

Le groupe présent est composé de cadres d'une société suisse active dans les services, qui s'apprennent à fonder une nouvelle structure. L'objectif des participants est de «créer une équipe soudée et de la confronter concrètement à la gestion du changement», décrit Daniel*, leur responsable.

Mais revenons à l'homme qui avance et au cheval qui se dérobe. Il s'agit du premier exercice de la journée. «Le but est de créer une relation avec le cheval. Vous pouvez choisir de rester hors de l'enclos ou de l'approcher de près», explique Carmen Zulauf. Étonnamment, aucun des participants ne garde la distance. Chacun veut toucher le cheval. Commentaire de l'instructrice: «Personne ne lui a demandé la per-

mission d'entrer en contact. Et personne n'a entendu sa volonté, alors même qu'il disait clairement non.»

Langage non verbal

L'exercice aborde ainsi, concrètement, les thèmes de l'écoute et du respect. «Il faut d'abord créer un rapport de confiance avec le cheval. Ensuite, on peut travailler ensemble», poursuit Carmen Zulauf. «Oui, c'est pareil avec nos collègues et nos clients», confirme une participante.

Le deuxième exercice est plus complexe. Il s'agit, sans bouger soi-même, d'amener le cheval à accomplir un certain nombre de gestes, comme slalomer entre des piquets ou poser sa patte arrière droite sur un *frisbee*. Évident? Pas tant que ça. Avec l'ani-

mal, la palette de communication est très réduite. La parole ne sert à rien, la séduction non plus et il ne reconnaît pas la position hiérarchique. «Il faut avant tout le rassurer, et cela passe par une harmonie entre les gestes, la posture du corps et le regard», reprend Carmen Zulauf. En résumé, il faut faire preuve d'une énergie, d'une créativité, d'une conviction et d'une cohérence qui sont indispensables aux leaders également.

Face à un animal aussi puissant, le néophyte est démuni, anxieux. Et c'est tout l'intérêt du *horse coaching*: utiliser cette peur pour devenir créatif, pour évoluer vers une situation où l'on se sent bien. En effet, cet exercice explore les trois stades émotionnels dans lesquels peut se retrou-

ver un être humain au quotidien: le premier stade, appelé zone de confort, est celui où l'on se sent si bien que rien n'évolue, où l'on tourne en rond, ce qui n'est pas intéressant pour une entreprise en phase de changement; le second stade, intitulé zone d'inconfort, oblige à trouver des solutions pour en sortir et favorise la créativité, l'imagination et le changement, et c'est celle qui est visée par l'exercice; et enfin le troisième, à éviter à tout prix, c'est l'état de panique.

Trouver la solution

«J'ai eu beau pousser mon cheval, lui indiquer avec la longe, le fouet ce qu'il devait faire, rien ne marchait, témoigne un participant. Je devais trouver une solution et en même temps j'avais envie d'abandonner.» Mais dans la vie professionnelle, ce n'est pas toujours possible. Il a donc continué à chercher. «Soudain, tout est devenu clair en moi. Je savais exactement ce que je voulais qu'il fasse et comment. Le cheval m'a obéi. C'était impressionnant.»

L'objectif final de la journée est de travailler sur les valeurs, puis sur les critères qui en découlent, et enfin de rédiger une charte commune qui régira la collaboration des équipes au sein de la nouvelle structure. «Si le cavalier sait où il va, le cheval le suit. C'est une métaphore de l'entreprise où le cavalier est l'entrepreneur, le manager, et le cheval symbolise les équipes, ou l'entreprise, commente Daniel. Le leader doit tracer une vision et y mettre des valeurs, en tenant compte de ses propres croyances et de celles de son équipe.» Pour reprendre la métaphore du cheval: il a besoin avant tout de sécurité, c'est sa valeur. Si on l'agace, si on l'inquiète, il sera nerveux, rétif et peu motivé.

Ainsi les valeurs mises en exergue par l'équipe du jour sont-elles le respect, le plaisir, le partage, la solidarité et l'intégrité. «Le non-respect des valeurs communes est à l'origine des heurts et des conflits dans l'entreprise», explique Sylvie Volery. Les tensions surviennent lorsqu'il n'y a pas de cohérence entre les croyances et les comportements des uns et des autres. Du coup, toute l'énergie mise à gérer les conflits est perdue pour la bonne marche des affaires. D'où l'importance de la charte.

L'équipe s'est mise d'accord sur un certain nombre de règles concrètes: on se partage les dossiers de la clientèle en fonction de ses aptitudes et non de ses préférences; on fait profiter les autres des compétences que l'on possède et qu'ils n'ont pas; lorsque quelque chose ne convient pas, on le dit clairement; ou encore si un collègue est en difficulté, on l'aide au lieu de l'enfoncer.

Cette charte devra bien entendu être encore affinée, mais à chaque jour suffit sa peine. Les participants emportent avec eux un outil qu'ils n'avaient pas en arrivant: la confiance en eux.

* Prénom fictif.