

IN VIVO



EQUICOACHING, L'INTELLIGENCE SENSIBLE AU SERVICE DU MANAGEMENT

Et si interagir avec un cheval révélait les modes de fonctionnement d'un individu ou d'une organisation, et leur donnait des clés applicables au quotidien ? L'équicoaching soutient le déploiement de l'intelligence émotionnelle et relationnelle en entreprise.

Reportage de Réjane Éreau

Le cheval s'appelle Bacardi. C'est un jeune retraité des parcours équestres, pensionnaire du Haras de Bory. Ce matin, il aurait peut-être préféré rester dans son box se régaler d'un peu de foin, mais un autre programme l'attend : se prêter à l'exercice du «miroir» avec trois participants de la formation «Manager par les soft-skills» dispensée par l'Académie Equicoaching.

La consigne est aussi simple que déroutante pour qui n'a pas l'habitude des chevaux – et même pour ceux qui l'ont : en l'espace de quelques minutes, entrer en contact avec un animal inconnu et tenter de le faire évoluer au pas, au trot ou au galop, sans le tenir.

Responsable commerciale dans l'ouest de la France, Barbara se lance. Elle connaît les chevaux, mais celui-ci n'a pas l'air d'avoir envie de l'écouter. «*Que ressens-tu quand il ne s'intéresse pas à toi ?*» l'invite à s'interroger la psychologue Laurence Flichy, qui fait partie des formateurs. «*Est-ce que cela crée de la frustration ? de l'amusement ? ou est-ce que tu t'en fiches ? Identifier cette émotion t'aidera dans ton travail.*»

Jean-François essaie à son tour ; là encore, Bacardi est méfiant. L'ancien directeur juridique s'approche, lui parle, finit par poser subtilement un cadre qui met le cheval en mouvement. À Lucie, ensuite. Cette

psychologue grenobloise a longtemps eu son propre cheval. Son approche de Bacardi est douce, peut-être trop. L'animal la teste, puis esquisse un mouvement de dominance et d'opposition. «*C'est très déstabilisant*», témoigne-t-elle. «*Qu'il ne soit pas réceptif à ma délicatesse*

m'a laissée démunie. J'ai peur des conflits. Le cheval m'a fait comprendre que je manquais de ressources dans ces situations.»

Laurence Flichy, qui a observé l'exercice, apporte sa lecture de ce qu'elle a perçu : «*Tu es empathique et consciencieuse*», dit-elle à Lucie. ■■■



Faire évoluer le cheval au pas, au trot ou au galop, sans le tenir.

■■■ « Tu veux aller au bout de la mission qui t'est confiée et remporter l'adhésion, mais sans t'imposer. Or face à des personnalités difficiles ou agressives, ta persévérance, si elle n'est pas suivie d'effet, risque de te mettre en difficulté émotionnelle. Pour dépasser ces situations, tu dois parvenir à identifier ce que tu ressens, prendre du recul, ne pas entrer dans le jeu de l'autre et changer ta façon d'aborder le problème. »

Le cheval, révélateur sensible

L'objectif de ces deux jours de formation, c'est l'exploration des soft skills, c'est-à-dire des compétences non techniques d'une personne, par le

biais du cheval. Intelligence émotionnelle, aptitudes relationnelles, capacités d'apprentissage, de résilience et de flexibilité... Car la façon dont l'animal réagit à nos volontés d'interaction avec lui s'avère très révélatrice de nos modes de fonctionnement. « Imaginez quelqu'un qui, pour une raison ou une autre, n'est pas à l'aise en société. Instinctivement, le cheval va le sentir et respecter sa bulle de sécurité », indique Laurence Flichy. Dans une situation donnée, comment aborde-t-on l'animal ? Quels mécanismes met-on en marche pour essayer de le faire coopérer ? « L'exercice du miroir, par exemple, permet de prendre conscience de

mon image, de mesurer la puissance de mon langage non verbal, de comprendre ce que l'autre perçoit dans ma façon de communiquer et d'apprendre à repérer les signaux faibles », illustre Laurence Flichy.

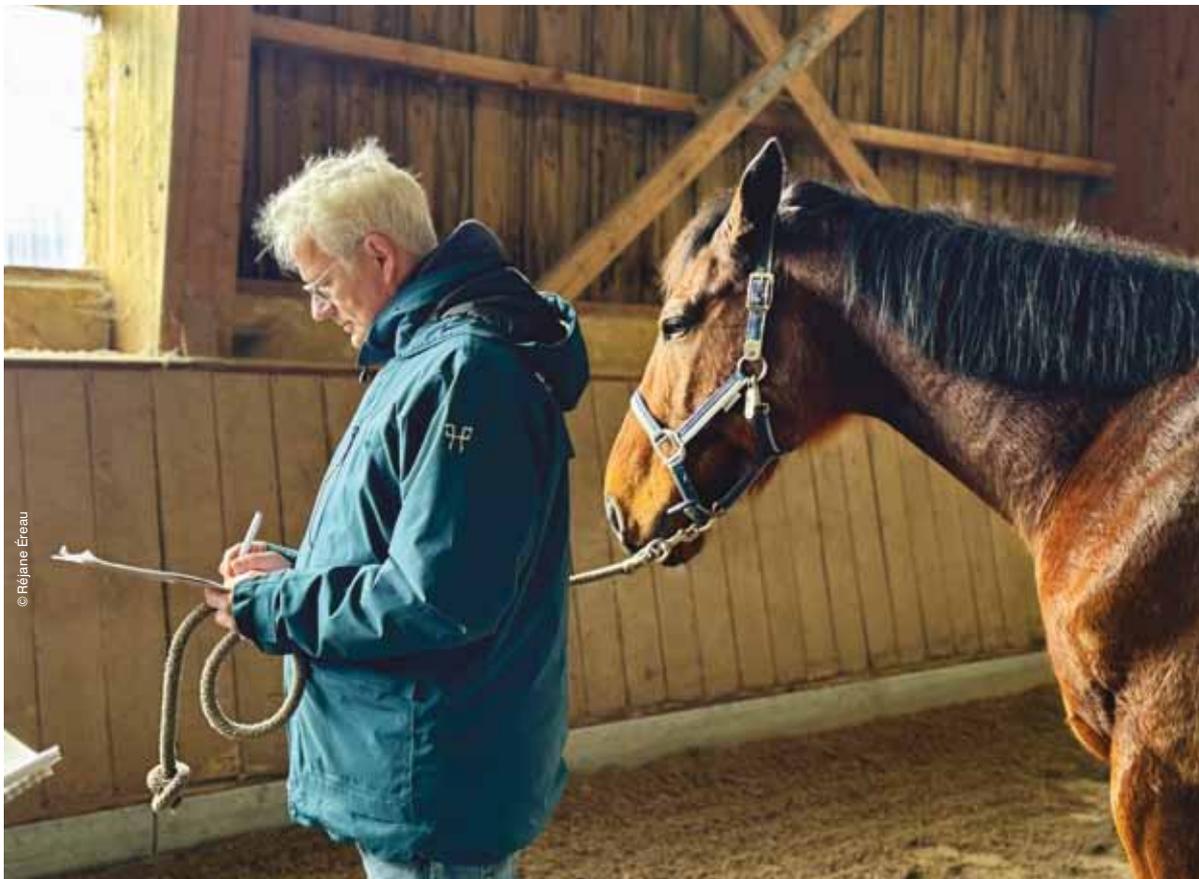
Par leur nature sensible et intuitive, les chevaux offrent un écho immédiat à nos émotions, y compris inconscientes, à nos messages non verbaux et à nos attitudes. Avec eux, impossible de tricher ou de faire semblant ! Recourir à leur présence, par différents exercices, permet de mettre en lumière instantanément certains schémas. « Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises façons de faire, chaque personne a des qualités spécifiques,



Instaurer une relation de confiance avec le cheval.



Karim Laghouag, triple médaillé olympique.



© Réjane Éreau

Arnaud Camus, entrepreneur passionné, fondateur de l'Académie Equicoaching.

complémentaires à celles des autres», précise Laurence Flichy. «Nos débriefings sont toujours constructifs et bienveillants.»

Autres formateurs de l'Académie Equicoaching, le cavalier Karim Laghouag, triple médaillé olympique en concours complet, et l'enseignante d'équitation et ancien conseil en entreprise Dobrina Force-Perrody, animent quant à eux un atelier nommé «Préparation olympique». «La consigne pour cet exercice est

« Par leur nature sensible et intuitive, les chevaux offrent un écho immédiat à nos émotions, y compris inconscientes, à nos messages non verbaux et à nos attitudes. »

de s'organiser en équipe pour faire réaliser un parcours au cheval, sans le tenir», explique Karim Laghouag. Par groupe de trois, les participants étudient le parcours, imaginent comment s'organiser pour faire coopérer le cheval, puis se lancent. «S'ils se coordonnent bien et communiquent bien dans l'action, l'animal se sentira guidé, se considérera comme un membre du groupe et comprendra ce qu'on attend de lui», indique Karim Laghouag. Sinon... C'est vite ■■■



Les chevaux pensionnaires du Haras de Bory, en route vers le manège.

■ ■ ■ la panique! Dans le groupe, les personnalités se dévoilent, le dialogue se noue plus ou moins bien, les résultats sont plus ou moins au rendez-vous. *«Vu de l'extérieur, vous n'avez pas vraiment fonctionné ensemble»*, fait remarquer Dobrina Force-Perrody à un trio. *«Vous ne vous êtes pas suffisamment écoutés, vous n'avez pas toujours respecté la place de l'un ou de l'autre. Recommencez, en vous axant davantage sur la réussite du fonctionnement de votre équipe que sur celle de l'exercice.»*

Une approche pluridisciplinaire

Dans l'esprit des formateurs de l'Académie Equicoaching, la qualité du collectif tient une place essentielle. *«Savoir travailler au sein d'un collectif est la base de notre transmission»*, assume Arnaud Camus, son créateur. *«Si l'équicoaching vise à améliorer les compétences comportementales et relationnelles de chacun, il aide aussi à renforcer la cohésion d'équipe.»* En travaillant ensemble avec les chevaux, les participants apprennent *«à mieux communiquer, à œuvrer à une*

co-construction collective, à établir de nouveaux rapports entre eux et à améliorer leur faculté de confiance, de décision et de leadership.»

Passionné d'équitation depuis l'enfance, éleveur depuis trente ans, Arnaud Camus a été l'un des fondateurs et dirigeants du magazine *Les Inrockuptibles*, avant de s'orienter vers le conseil en stratégie de marque. Jusqu'au jour où l'un de ses clients lui a demandé d'imaginer pour ses équipes une formation innovante et impactante. *«C'est là*

qu'on a pensé à la médiation par le cheval», raconte-t-il. Pour concevoir et animer ses programmes, l'expert en management s'allie à des psychologues et des sportifs de haut niveau, afin de bénéficier d'une diversité de regards et de compétences. « Cette approche pluridisciplinaire est notre ADN », souligne-t-il. « Tous les exercices que nous proposons, nous les construisons à quatre ou cinq, afin que chacun apporte sa patte. »

L'après-midi est consacrée à de nouvelles expérimentations en équipe. L'une d'elles, par groupe de quatre, consiste à faire réaliser au cheval en un temps minuté un certain nombre

d'actions qui, selon leur niveau de difficulté, ramènent plus ou moins de points. « Chaque membre de l'équipe doit prendre la responsabilité d'au moins un exercice », précise Laurence Flichy. « Et le bien-être de l'animal doit être respecté. » Là encore, les participants sont confrontés à la nécessité de se parler, d'apprendre à discerner rapidement l'apport de chacun et de réagir ensemble dans l'action face au comportement du cheval. « Disposer d'un projet commun est le fondement d'une équipe soudée », rappelle Karim Laghouag. « Je le vis dans ma discipline, le concours complet d'équitation : les cavaliers sont

concurrents, jusqu'à ce qu'il s'agisse de créer une équipe de France. Alors nous devenons dépendants : si l'un échoue, nous échouons tous. Notre intérêt commun est de nous soutenir, d'être attentifs les uns aux autres, d'identifier et de valoriser les points forts de chacun. »

Par rapport au matin, déjà, la cohésion est plus prégnante. « On s'est amusé ! » rapporte un quatuor à l'issue de l'exercice. « Le temps de préparation nous a permis de mettre en place une stratégie. Notre organisation était fluide, nous nous sommes réparti les rôles. L'un d'entre nous était le chef d'orchestre, responsable du ■■■■



Séance de débriefing après un exercice.



Prendre soin du bien-être animal.



La façon dont le cheval réagit est révélatrice de nos modes de fonctionnement.

■■■ temps et de la vision globale du parcours. Les autres étaient concentrés sur le cheval.»

Arnaud Camus en témoigne : œuvrer ensemble autour d'un cheval teinte autrement les rapports humains. « Lorsque nous intervenons en entreprise, il nous arrive de mettre

dans la même équipe des collaborateurs qui ne s'entendent pas », expose-t-il. « L'animal joue alors le rôle de médiateur. On peut difficilement s'engueuler autour du cheval, car on a une responsabilité envers lui. » Et une fois de retour au bureau ? « Ça change souvent les choses. »

Au service de l'intelligence émotionnelle

Fondée il y a treize ans, l'Académie Equicoaching intervient aujourd'hui auprès d'une cinquantaine d'organisations – soit 700 à 800 individus – par an : professionnels désireux de développer leurs soft-skills et de

bénéficier d'une formation certifiée par l'État, entreprises soucieuses de proposer à leurs équipes un outil d'intelligence collective ou de team building, grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce ouvertes à d'autres approches éducatives... L'ambition de l'Académie Equicoaching, désormais, est de booster le déploiement de sa pratique dans le monde du management en formant chaque année une cinquantaine de nouveaux formateurs. «*Ma vision, c'est que l'équicoaching devienne un réflexe, une ressource-clé au service des organisations*», poursuit Arnaud

Camus. Pour cet amoureux des chevaux, elle est aussi l'occasion de promouvoir une autre approche de

« L'animal joue le rôle de médiateur. On peut difficilement s'engueuler autour du cheval, car on a une responsabilité envers lui. »

l'animal, moins coercitive que l'équitation. «*J'aime l'idée que l'on passe par les chevaux pour apprendre*»,

souligne-t-il. «*Faire vivre l'expérience sensible de la relation au cheval permet de l'imprimer corporellement, émotionnellement. Cela change notre rapport au vivant.*» Les animaux auxquels ils ont recours, en partenariat avec une cinquantaine de structures équestres, ne sont pas particulièrement sélectionnés ou dressés – «*ce sont des chevaux normaux, de tous âges*», précise Arnaud Camus ; «*nous vérifions juste qu'ils ne mordent pas, qu'ils ne bottent pas et qu'ils interagissent avec l'humain.*»

Pour Laurence Flichy, l'un des atouts de cette formation est d'amener ■■■



© Régiane Éreau

L'enseignante d'équitation et ancien conseil en entreprise Dobrina Force-Perrody.

■ ■ ■ les participants à poser des mots sur les émotions qu'ils ont ressenties, à identifier les difficultés qu'ils ont rencontrées et à saisir comment ce qu'ils ont vécu auprès des chevaux peut s'appliquer à leur quotidien professionnel. «*On construit sur le positif*», insiste la psychologue. «*Nous donnons des axes d'amélioration mais ce qui nous intéresse surtout, c'est de révéler les talents sur lesquels les gens vont pouvoir s'appuyer. Valoriser les endroits où l'on est performant donne confiance en soi et stimule le progrès.*» Le dernier atelier de la journée est un exercice

d'alignement collectif: par groupe de six, sous la conduite de Karim

« Faire vivre l'expérience sensible de la relation au cheval permet de l'imprimer corporellement, émotionnellement. Cela change notre rapport au vivant. »

Laghouag, les participants vont devoir donner à un cheval en liberté le

cadre et l'énergie de se mettre au pas, puis au trot, puis au galop. «*Il suffit que l'un d'entre vous ne soit pas dedans pour que le cheval s'arrête*», prévient Arnaud Camus. «*C'est un effet de vague*», commente Karim Laghouag. «*Si nous sommes tous ensemble dans un manège et que l'énergie circule, il n'y a pratiquement rien à faire pour que le cheval galope! À vous de gérer ce lien subtil et sensible. L'objectif, c'est la justesse.*» Et quelle satisfaction quand la relation au cheval fonctionne, tant individuellement que collectivement, simplement par l'attention, la présence,



Œuvrer ensemble autour d'un cheval teinte autrement les rapports humains.



S'organiser en équipe pour faire réaliser un parcours au cheval, sans le tenir.

la posture non verbale, l'équilibre entre ce que l'on reçoit et ce que l'on donne... «À travers les exercices avec le cheval, j'ai réalisé à quel point ma vision, en tant que manager, devait être claire et précise», indique une participante. «Et à quel point l'individualisme peut nuire à la performance!» Pour une autre, c'est «la diversité des compétences» que l'animal a mis en lumière. «Personnellement, j'ai compris que nous avons toutes les ressources en nous», ajoute un participant. «En prendre conscience permet de trouver des solutions.» Arnaud Camus est heureux: «Ce qu'ils ont partagé, au final, ce sont des valeurs d'engagement, d'envie, d'écoute, de respect, de coopération, de bienveillance et de fierté», conclut-il. ■■■



Les chevaux aiment se sentir membres d'un groupe.

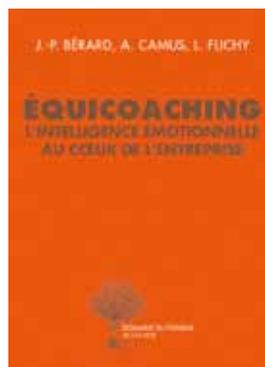


© Réjane Éreau

Joie de partager des valeurs d'engagement, de bienveillance et de coopération.

DES CHEVAUX ET DES HOMMES

Compagnon de longue date de l'homme dans son essor territorial, agricole ou militaire, le cheval occupe une place forte dans notre inconscient collectif. Sa charge symbolique laisse rarement indifférent. Herbivore, il a développé pour sa survie une hypersensibilité et une hypervigilance qui lui donnent une perception extrêmement fine, intuitive et spontanée, de son environnement – y compris des émotions et des intentions. Animal grégaire, il aime appartenir à un groupe organisé. Ses besoins sociaux sont comparables à ceux des hommes. Son regard sur l'humain est sans filtre et bienveillant. Sa réaction à nos comportements nous permet de mobiliser nos propres compétences sensibles.



Pour aller plus loin

Equicoaching: L'intelligence émotionnelle au cœur de l'entreprise. Actes Sud, 2016
www.equicoaching.fr