



# MANAGER PAR LE MANÈGE ?

LUCIENLEMAIRE

Coach et Equi-Coaching





**L'art équestre naît au XVe siècle et se développe pour trouver toute sa grandeur du XVIIe au XIXe siècle. Il se développe en même temps que les techniques de guerre, en fonction de l'évolution de l'utilisation du cheval sur le champ de bataille. Avoir un cheval mobile, réactif, aux ordres, rapide constitue désormais un avantage stratégique important.**

C'est à partir du XVIe siècle avec Pluvinel que cette discipline s'inscrit d'une manière spécifique dans la culture française grâce à cette longue tradition, qui de La Guérinière jusqu'au général de Carpentry, en passant par le génial Baucher, le comte d'Aure et le général Lhotte imprègnent l'histoire des mentalités françaises au point où la querelle de Baucher et du Comte d'Aure a largement fait écho avec celle d'Hernani, Victor Hugo prenant parti pour le génial écuyer de cirque représentant d'une approche rationnelle de l'équitation.

Quel est l'enjeu de la belle équitation, de ce qu'il faut bien appeler l'Art équestre (c'est quand même plus vivant qu'équitation académique) ?

Rien de moins que la discrétion du cavalier au profit du dévoilement du cheval dans tout l'éclat de sa beauté : Faire advenir le cheval dans son être, voilà l'enjeu...

Ceux qui ont vu le grand Maître Nuno Oliveira sauront de quoi je parle !

Comment ne pas entendre, dans cet idéal, l'essence du leadership : permettre à chaque collaborateur de développer son potentiel, sa créativité, pour lui-même et au service de l'entreprise.

C'est cela qu'il faudrait faire travailler... Voilà un sacré programme pour un master orienté ressources humaines ou un MBA. Les rois ne s'y sont pas trompés : ils ont su voir dans l'équitation savante une métaphore de la politique comme en témoigne cet extrait de lettre que l'on doit à Ferdinand d'Aragon :

« Pour répondre ici à ce que vous m'avez demandé, c'est-à-dire, s'il est nécessaire qu'un cheval bien dressé doive obéir aussi bien à la jambe qu'à la main comme si, sans l'action répétée de la main ou de la jambe, on ne pouvait diriger toutes les opérations décidées par le Cavalier ; alors que vous avez par ailleurs vu évoluer des chevaux sans aucune aide avec les jambes fermes du cavalier qui paraissaient immobiles, et encore d'autres qui ont très bien guidé leur cheval sans l'aide de leurs jambes. Aussi en fonction de mon savoir et dans la logique de notre raisonnement, je vous répondrais qu'étant donné la fonction de la main qui est de guider les épaules, celle des jambes de guider les hanches, la distance qui existe des épaules aux hanches et enfin le fait que celles-ci soient des par-

ties opposées, on arrivera avec l'art du dressage à faire en sorte que le cheval opère avec une parfaite synchronisation des membres antérieurs et postérieurs. Mais il est vrai aussi que, une fois que le cheval est dressé et qu'il comprend toutes les aides, il faut monter sans leur aide, mais cela est école pour Princes. »

## MANAGEMENT, LEADERSHIP, EQUICOACHING

Ainsi, l'équitation est une métaphore pertinente d'une bonne gouvernance pour le Prince.

Le manège est une école de management...et les proverbes équestres des mines de réflexion pour ceux qui ont à conduire des hommes :

- « Calme, en avant, droit » : rigueur, régularité dans le bon rythme
- « Mains sans jambes, jambes sans mains » : de la cohérence avant tout
- « Demander souvent, se contenter de peu, récompenser beaucoup » : la pédagogie s'appuie toujours sur le renforcement positif
- « Il est rare que les défenses aient d'autres causes que la faiblesse du cheval ou l'ignorance du cavalier. » : déléguer c'est encadrer et s'assurer que la personne est capable et a toutes les ressources pour exécuter la tâche demandée.
- « L'éperon est un rasoir dans les mains d'un singe. » : avis aux aficionados de l'action sans recul et de la sanction précoce.
- Je laisse au lecteur le soin de commenter les suivantes
- « Moins on en fait, mieux on fait »
- « Travaillez et vous trouverez »
- « L'art équestre commence par la perfection des choses simples »
- « Faites du cheval un compagnon et non un esclave, vous verrez quel ami extraordinaire il est »
- « Il y a deux choses en équitation : la technique et l'amour. »

## DU BON USAGE DE L'EQUICOACHING OU LE CHEVAL MÉTAPHORIQUE

Rien ne vaut un exemple et voici une séance parmi d'autres.

La demande initiale formulée par le Directeur d'une société de 300 personnes concernait son autorité et



son positionnement avec ses collaborateurs. Il lui semblait qu'il devait, à chaque fois, faire preuve d'une autorité formelle toujours plus pénible. Cette problématique ayant fait résonance dans le groupe, nous avons choisi comme thème de travail : le leadership.

J'ai, donc, proposé un dispositif simple : monter un cheval en licol et le faire évoluer dans une petite carrière adaptée. L'expérience se révéla particulièrement riche pour chacun et, à ma grande surprise d'ailleurs, les cavaliers expérimentés présents ont eu autant de mal que les novices (en soi, une expérience intéressante sur ce qu'est la connaissance !).

Après débriefing en groupe, je leur ai demandé de bien vouloir travailler ensemble à identifier les composantes du leadership et de situer leurs propres difficultés

Voici, donc, le résultat de ce travail particulièrement riche et fécond qui n'a rien à envier à celui que l'on fait dans les écoles de commerce :

D'un point de vue macroscopique, le groupe a bien identifié dans son vocabulaire propre les deux dimensions du leader (sans connaître Ret de Vries à qui l'on doit la formulation que j'utilise) :

- *Prophétique* : donner une direction et entraîner.
- *Architecturale* : construire un cadre : une unité de sens et des règles partagées.

Ces deux dimensions ont été reconstruites à partir, directement, de l'expérience équestre, car pour entraîner, il faut :

- *Une Intention* et c'est le rôle du regard, de la vision, de montrer la direction
- *Une Direction* : l'assiette (le centre de gravité, le Hara, l'énergie) donne la direction et impulse l'énergie. C'est l'aide la plus importante.
- *Une Posture juste* : un chef doit avoir un centre de gravité et une verticalité sans rigidité
- *Un Rythme* : c'est le rôle des jambes d'impulser quand il le faut, de

*régler la tension vers l'avant, de donner le tempo (on ne dit jamais assez l'importance de la gestion du temps dans le management !)*

Mais il faut aussi un cadre accepté (ce qui est le contraire de la contrainte) et c'est le couloir des aides (le couloir formé par les rênes, le licol ici, l'assiette et les jambes) qui dessine au cheval son espace de liberté, de délégation. A l'intérieur de cet espace, il est libre d'exprimer son énergie. Dès qu'il essaie d'en sortir, une action instantanée et qui fait forcément sens, vient lui rappeler la règle. Cet acte cesse dès la rentrée dans le cadre !

Le cavalier intervient a minima, avec une cohérence des aides qui ne génère pas de bruit parasite, dans la clarté (ni dans la gesticulation ni dans la précipitation) d'une communication cohérente qui fasse unité de sens pour sa monture ! Il y a tant de manager qui perdent pied et s'abiment dans l'agitation sabotant ainsi le capital confiance que leur accordent leurs collaborateurs !!!

On voit avec les chevaux particulièrement clairement, que la communication n'est jamais le problème originaire : il faut d'abord avoir installé une relation avec sa monture et c'est, à l'intérieur de cette relation, et là seulement, que la communication a un sens.

Alors, pourquoi met-on toujours la charrue avant les bœufs et passons-nous notre temps à « se former » (sic) à la communication : contre sens dévastateur dans une société en déshérence.

Jusque-là, c'est le groupe lui-même qui a élaboré, à partir de l'expérience équestre, les différentes dimensions du leadership.

## ET LA MOBILISATION, ET L'ÉNERGIE ?

Ici, la pratique équestre que je vais invoquer est si puissante qu'elle est réservée aux écuyers mais sa dimension métaphorique est importante. Il s'agit de l'effet d'ensemble dont l'usage délicat doit rester rare.

Il est convenu, « mains sans jambes, jambes sans mains », que les demandes ne doivent jamais être contradictoires.

Mais ici le et...et, avec les jambes ET avec les mains, va créer la surprise pour le cheval. L'effet d'ensemble qui consiste à la fois à retenir le cheval par la main et à le pousser par les jambes a pour effet un rassembler immédiat. Le cheval se comprime comme un ressort et il suffit de lâcher immédiatement la main pour l'envoyer en avant avec une impulsion démultipliée.

On conçoit que cette manœuvre soit délicate et ne doive être effectuée que par des managers, pardon, des cavaliers très expérimentés au tact (c'est un très





beau mot trop oublié) affirmé...sinon, bonjour les défenses ! Ainsi pour redynamiser une équipe, lui redonner de l'enthousiasme, la mobiliser, peut-il être opportun de reprendre la main avec une autorité ferme mais sans brutalité tout en se montrant, au même moment, c'est important, très incitatif.

Les thuriféraires des « outils » en coaching auront, peut-être, reconnu, la « méchante connotation positive », si chère à nos coachs systémiciens et qui fut donc inventée au XVIII<sup>ème</sup> siècle (sauf erreur de ma part) par le Maître historique de l'école française d'équitation François Robichon de La Guérinière...il faut rendre à François Robichon ce qui appartient à François Robichon....

In fine, ce travail d'élucidation et d'élaboration, qui a duré tout un après midi, s'est révélé riche de sens (et je suis sûr que nous n'avons pas fini d'en tirer les leçons !). Il a permis à chacun de clarifier sa conception du leader et d'évaluer ses difficultés propres, au plus proche de ce qu'il a vécu et de ce que lui a renvoyé le groupe.

Mais il ne suffit pas d'identifier les difficultés bien que ce soit un pas décisif compte tenu de l'exacerbation des narcissismes dans l'arène du spectacle que constitue trop souvent l'entreprise. Il convient de

choisir des axes de progrès et chacun a pu commencer à travailler ses points faibles grâce, entre autres, à des exercices équestres et à une pratique corporelle, à partir du Buto et des Arts Martiaux, adaptés au niveau des uns et des autres. Ces expériences (plutôt qu'exercices) ont permis à chacun selon son degré de conscience de renouer avec l'unité de son corps vivant, de retrouver une fluidité de l'énergie, une spontanéité créative et conduit à cette élaboration sans laquelle aucun changement n'est possible. Car, encore une fois, ce n'est jamais l'expérience brute qui fait progresser mais l'élaboration qu'elle autorise en prise directe avec la lucidité qu'elle amène et les questionnements qu'elle induit.

Apprendre c'est faire de chaque instant une occasion de comprendre quelque chose.

*Lucien Lemaire*