

## Coaching d'associés : développez un partenariat durable !



*par Françoise Descleves et Pascale Demont,  
cogérantes associées d'Equoranda coachs ICF  
basées à Grenoble.*



*Publié sur Ecobiz Grenoble RH/Mgt , Oct. 10*

**Résumé :** Pour mener à bien nombre de nos projets, de nos entreprises, nous nous associons à d'autres personnes le plus souvent pour disposer de plus de compétences, pour se sentir plus fort, plus solide.

- Le constat

Très souvent, poussés par l'enthousiasme, les associés se jettent à corps perdu dans le « quoi faire » et font passer au second plan le « comment être ensemble »

Faisons un parallèle avec les participants d'une transat en double : les co-équipiers d'un même bateau s'assurent qu'ils ont du bon matériel, recherchent des sponsors, étudient la meilleure route et la météo pour gagner la transat. Pour autant, si ces étapes sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes !



Si les co-équipiers oublient de prendre du temps pour parler de « comment ils vont collaborer » c'est-à-dire s'assurer qu'ils forment une bonne équipe, qu'ils connaissent suffisamment leurs talents respectifs et leurs points de friction, ils ne pourront traverser avec succès les divers vents et marées et la traversée se révélera être houleuse à plus d'un titre !

De même, les futurs associés élaborent un plan business, font une étude de marché, recherchent des financements, s'assurent que leurs outils de production et de développement sont de qualité. Ce sont des étapes légitimes. Mais nous constatons très souvent que ces futurs associés oublient de travailler sur leur partenariat pour le rendre durable...

... Et le meilleur plan business peut échouer rapidement du fait de cet oubli.



C'est ce constat qui nous a amenées à proposer à de futurs associés de travailler sur leur collaboration grâce à un coaching d'associés

- Comment se passe le coaching d'associés ?

Partons tout d'abord d'un exemple concret de coaching d'associés que nous avons mené avec Pierre-François Berthin et Hugues Barnoin sur leur association dans le cadre de la société Privilodges ([www.privilodges.com](http://www.privilodges.com)):

Ce coaching s'est déroulé sur une journée, avec une préparation préalable par mail, quelques jours auparavant, et une restitution des résultats de la journée à travers un compte-rendu écrit. La journée a alterné travail individuel, partage et conclusions.

Nous avons travaillé sur:

- Les compétences personnelles et professionnelles de chacun, ses valeurs, l'apport de l'entourage
- L'envie et la vision pour cette association
- Les objectifs de l'entreprise, les compétences et valeurs attendues
- Les complémentarités et les zones de conflit, les places respectives dans l'entreprise
- Les règles de fonctionnement et de communication
- Les prochaines étapes



Les deux associés sont sortis satisfaits de cette journée, agréablement étonnés par la densité des échanges, plus clairs sur les zones à risque et plus prêts encore à s'engager.

Deux ans après, leur association marche bien et l'entreprise continue de se développer.

Dans cet accompagnement, le rôle du coach est triple :

- Faire avancer les associés sur les **problématiques** rencontrées ;
  - Permettre à chacun de **s'exprimer**, de s'assurer que chacun comprend l'autre ;
  - Avoir un rôle de **miroir** : par ses questions et son expertise de coaching individuel et d'équipe, il fait prendre du recul, éclaire les points d'achoppement possibles, challenge, fait avancer. Il peut également fournir quelques conseils de par son expérience de coach auprès de créateurs et de dirigeants d'entreprise.
- Retour d'expérience

Voilà plus de 2 années que Pierre-François Berthin et Hugues Barnoin naviguent ensemble...et avec ce recul, ils partagent leur regard sur cette journée de coaching d'associés :

Pierre-François Berthin : « Le coaching m'a fait réaliser que malgré nos différences de tempérament, nous avons une foi et une force vitale qui nous permettaient de mettre en commun dans cette société nos compétences très complémentaires, parce que nous saurions gérer ces différences. La connaissance des différences nous permet d'avancer ensemble depuis ce coaching et de toujours trouver une voie de sortie aux divergences qui parfois nous opposent mais qui, bien gérées, nous renforcent.

Le coaching a permis de connaître l'autre à travers et grâce à un tiers ; la démarche introspective que nous avons eue entre nous avant le coaching n'aurait pas été suffisante ; 2 ans ou presque après, je suis persuadé des bienfaits de cette séance »

Hugues Barnoin : « Je souhaiterais vous dire également combien cette journée d'apprentissage de l'autre m'a été utile. Pierre François ne m'en voudra sans doute pas si je m'avance pour nous deux en vous déclarant que nous disposons depuis cette journée d'une clef de lecture de l'autre qui est très utile dans nos relations professionnelles et amicales. »

- Un point de départ

Ce travail en amont d'une association est un véritable **point de départ**. Point de départ pour le développement durable de l'association mais également point de départ d'une pratique consistant à **faire le point régulièrement** sur « comment » on travaille ensemble.

- Ainsi Pascale Demont et Françoise Desclèves ont utilisé cette démarche sur leur propre projet d'association, il y a 7 ans : la confrontation, même si elle a été parfois difficile, a été fructueuse, puisque leur business continue à progresser chaque année, et que chaque associée a beaucoup de plaisir à y travailler. Afin d'assurer la pérennité de leur association au long de ces 7 années, Françoise et Pascale consacrent au moins une journée par an à faire un bilan de leur partenariat, de ce qu'elles y ont trouvé et de ce qu'elles voudraient y changer, pour continuer à construire un partenariat durable.
- C'est une pratique qu'Equoranda propose également à ses clients. Ainsi, Equoranda accompagne les associés d'Universel Couleurs ([www.universelcouleurs.com](http://www.universelcouleurs.com)) , une société de conseil en colorimétrie basée à Lyon depuis 3 ans.



Ces moments de prise de recul sur leur fonctionnement d'associés, Yann et Caroline Neymarc, associés fondateurs d'Universel Couleurs, y ont fait appel dans des configurations différentes : des périodes de crise ou des périodes de prise de décision importante pour la société car selon eux « il se joue entre associés une multitude de rôles, conscients ou inconscients. Les motivations, les objectifs des associés sont parfois clairs mais le plus souvent pas ou peu



formulés. Pour mettre un peu d'ordre, clarifier les idées, comprendre ses propres enjeux, il est bon d'avoir un miroir. »

Quelque soit le contexte d'intervention, ces moments de bilan sont l'occasion pour les associés de s'exprimer sur ce qui fonctionne bien et moins bien dans leur partenariat, de dialoguer et d'être



compris. Ces moments sont ponctués par des décisions qui reflètent la prise en compte des besoins business de l'entreprise ET des besoins humains des associés : modification d'organigramme, évolution de lettre de mission, cessation d'un partenariat stratégique sont certaines des actions prises par Yann et Caroline à l'issue de ces temps de prise de recul...Selon eux, « les différentes interventions d'Equoranda nous ont permis de prendre du recul et d'avoir un regard différent sur notre manière d'agir l'un et l'autre, de nous structurer, et de se découvrir des façons de penser différentes.