



Le Manager coach

■ Bénédicte Gautier et Marie-Odile Vervisch, Dunod, 192 pages.

De la motivation au développement

Qu'il paraît loin le temps des motivateurs-manipulateurs! Comme ils nous semblaient parfois habiles ceux qui pouvaient « tirer le maximum » de leurs collaborateurs avec quelques grosses ficelles vite apprises du côté d'un comportement hâtivement adapté. Pourquoi est-ce que ça ne marche plus? Peut-être tout simplement parce que ces trucs s'appliquaient dans un contexte stable, en mutation tranquille. Et qu'aujourd'hui tout change trop vite pour que l'on se contente de recettes qui « ont toujours marché ». Celui qu'on appelle désormais le manager coach, dans son nouveau rôle, doit prendre en charge le développement des compétences de ses collaborateurs, en les aidant à s'adapter au changement rapide et continu. Plus question de « manip », il faut étudier des outils plus sophistiqués, réfléchir à des méthodes qui respectent l'autre, prennent en compte sa personnalité, son degré d'autonomie et tout son potentiel. C'est le propos de ce livre honnête et pratique.

CINQ IDÉES-FORCES

Manager coach. Responsable qui développe un état d'esprit, des attitudes et des méthodes pour accroître les compétences de ses collaborateurs. Son but est de les accompagner à s'adapter aux exigences de leurs fonctions et aux évolutions de l'entreprise.

Méthode douce. Elle permet une transformation en profondeur du mode de management en phase avec la complexification du rôle du manager. Cette aide au changement par l'enrichissement valorise le gisement de créativité de chacun, favorise le bien-être et la performance d'une révolution culturelle source de satisfaction.

Dans la durée. Du fonctionnement actuel de la personne *coachée* jusqu'au transfert de compétence, l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire sert de base à la construction de la relation.

Questionnement, reformulation, *feed-back*, ces outils de communication issus de différents champs des sciences humaines et appliqués au monde de l'entreprise sont les supports de la démarche. Ils sont essentiels pour comprendre l'échange et agir sur les comportements et les ressources des individus. Ils en donnent le cadre formel et permettent de gérer la relation de *coach* au quotidien.

Confiance et réciprocité permettent d'aller au-delà de la résolution d'un problème spécifique. La recherche d'une plus grande autonomie demeure l'objectif ultime du *coaching*. Cette démarche développe un état d'esprit fondé sur la volonté de « donner conscience à des hommes de la grandeur qu'ils ignorent en eux » (Malraux).

LES AUTEURS : B. GAUTIER, M.-O. VERVISCH

Cursus : Bénédicte Gautier (pharmacienne de formation) et Marie-Odile Vervisch (ethnologue) sont toutes les deux consultantes senior à la Cegos et *coaches*. Actives au sein de la Société

française de coaching, dont Bénédicte Gautier est membre fondateur, elles interviennent au sein d'entreprises pour des missions de développement des hommes et des équipes.

1 Vivre un double positionnement : manager et coach

Le manager coach a la particularité d'être le responsable hiérarchique en même temps que le coach de son équipe. Il est centré sur les résultats opérationnels à court terme de ses collaborateurs et en même temps partenaire du développement de leurs talents.

Des mouvements de fond traversent l'entreprise qui invitent le manager à un repositionnement de son rôle. Le passage d'une société de l'énergie à une société de l'information influence considérablement les rapports des communautés de travail. Globalisation, nouvelles technologies, place prédominante du client transforment également les ressorts de la relation managériale. Dans ce contexte mouvant, la démarche *coaching* peut aider le responsable hiérarchique à prendre en charge la question des compétences des personnes de son équipe et stimuler leur capacité à s'adapter au changement.

Il doit acquérir de nouvelles compétences comportementales qui le font évoluer de leader directif à leader coopératif où il devient un médiateur entre les exigences externes et les capacités d'adaptation et de réalisation de ses collaborateurs. La position de « responsable expert » peut entraver la capacité créatrice, certains réflexes de management classique se révèlent alors inopérants, en particulier la directivité et le contrôle *a posteriori* de ce qui a été réalisé.

Un manager de proximité

■ Le manager *coach* a la particularité d'être le responsable hiérarchique en même temps que le *coach* de son équipe. Il est centré sur les résultats opérationnels à court terme de ses collaborateurs et en même temps partenaire du développement de leurs talents, c'est-à-dire centré sur leur accompagnement. Le manager est amené à provoquer et créer la demande de *coaching* s'il veut voir les performances s'améliorer. L'ambiguïté de cette position est réelle, difficile à gérer au quotidien. L'exercice d'une approche *coaching* est d'autant plus complexe que la pression des exigences du court terme impose qu'il maintienne une réelle détermination s'il veut in-

tégrer de manière harmonieuse la gestion du court et du plus long terme dans son management.

■ Les contraintes du cadre hiérarchique dans lequel va se développer la démarche de *coaching* singularise le processus d'accompagnement, dont la réussite sera déterminée par la qualité de la relation entre collaborateur et manager, en particulier la confiance réciproque. Ce double rôle nécessite une grande vigilance aussi bien de la part du manager que de celle des collaborateurs pour éviter toute confusion entre le chef évaluateur et le chef *coach*. Cette ambiguïté est souvent d'autant plus sensible que les contacts entre les protagonistes du *coaching* sont quotidiens, que les objectifs opérationnels sont communs et que le lieu du *coaching* est souvent le bureau du manager.

■ La démarche *coaching* va permettre au manager d'interroger de manière radicale sa pratique managériale. Le *coaching* – qui considère la personne, ou l'équipe accompagnée, dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser – fait évoluer le rôle du manager de leader directif à celui de médiateur entre les exigences de l'entreprise et les potentialités des collaborateurs. Il met en avant la personne en devenir et vise au-delà de la résolution du problème. Être *coach* va obliger le manager à s'adapter au rythme de son interlocuteur, à se protéger de la tentation de la résolution immédiate, à s'interdire le réflexe de tout prendre en main, à se méfier de la tentation du tuteur qui propose un modèle, ou de celle de l'expert qui préconise et ne laisse que peu de place à la recherche de solutions.

■ Le manager *coach* construit une relation qui invite le collaborateur à progressivement prendre conscience des obstacles qui brident son capital de performance et à les contrôler.

Afin d'éviter toute dérive vers la psychothérapie, le *coaching* doit s'inscrire dans le cadre strict des besoins professionnels. Des difficultés liées à l'identité personnelle ne sont abordées qu'en lien direct avec l'activité professionnelle et dans la mesure seule où elles y ont une incidence négative. Le manager, attentif et bienveillant aux difficultés, reste conscient des frontières de son champ d'intervention, bien qu'il utilise pour accompagner ses collaborateurs, en situation de changement souvent majeur, des outils de compréhension et de communication empruntés à la psychologie.

Quand mettre en œuvre le coaching

« **C**ertaines situations ou certaines étapes de la vie de l'entreprise sont particulièrement adaptées à la mise en place d'une démarche *coaching* quand le développement des compétences individuelles ou d'une équipe est indispensable. En voici cinq.

1. Lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur (en premier emploi ou venant de l'extérieur) à l'équipe.

2. Quand il convient d'aider à l'évolution d'une personne confrontée à un changement ou à une mutation.
3. Pour résoudre les problèmes, en particulier ceux d'ordre technique ou d'organisation.
4. Pour opérer des transferts de savoir (savoir faire et savoir être).
5. Quand il faut remobiliser une équipe à la suite d'une crise ou d'un changement stratégique fort. »

2 Les méthodes du « coaching » au quotidien

Pour créer une dynamique de progrès, le *coach* incite le collaborateur à apprendre et à s'engager dans la mise en œuvre de nouveaux comportements ou de nouvelles méthodes. Il est développeur de compétences. Il sait également stimuler, reconnaître et entretenir l'effort, débloquer les situations d'impasse.

Conduire des entretiens est une des bases de travail. Le questionnement et la reformulation servent à en bâtir le déroulement. Soutenir le passage à l'action pour obtenir une progression est le pivot de la démarche.

Le feed-back intelligent

Le talent du manager à donner des *feed-back* intelligents est décisif et de cette capacité va dépendre le bon déroulement du processus d'accompagnement ainsi que la crédibilité du manager en tant que *coach*. Cette technique courante du *reporting*, qui désigne l'information en retour donnée à quelqu'un sur ce qu'il a dit ou fait, va constituer le savoir-faire fondamental du manager *coach* à chaque étape de sa relation avec son collaborateur.

■ Le *feed-back* s'appuie sur les faits et non leur interprétation. Donner un *feed-back*, c'est émettre un avis sur la manière de faire et sur le comportement et non pas donner son opinion sur les qualités intrinsèques de la personne. Cela présuppose que le message soit bien préparé : articulé et délivré au moment opportun et dans un lieu adéquat ; et bien géré jusqu'au plan d'action qui doit en résulter. Le manager veillera à ne pas se tromper de registre en émettant des remarques au quotidien. La façon claire et nuancée de s'exprimer doit susciter l'ouverture chez l'autre, l'envie d'en savoir plus et d'en parler.

■ Il donne également une indication sur le but initialement poursuivi. Il cherche à élucider la situation, à la situer dans une politique d'ensemble et à faire intégrer à son interlocuteur l'existence du problème.

■ Le *self feed-back*. Le manager *coach* est engagé affectivement, intellectuellement et physiquement dans sa relation avec son collaborateur. Le *coaching* est un processus spécifique fondé sur l'empathie. La forte implication induite nécessite un contrôle afin d'éviter tout subjectivisme et projections. Par l'intermédiaire du *self feed-back*, le manager pourra évaluer la préparation de l'entretien, ajuster son implication dans la relation et prendre du recul vis-à-vis de ses émotions. Il lui faut en effet maintenir écoute et bienveillance lorsque l'interlocuteur montre des signes d'anxiété. Face à un comportement qui

trahit une forte confusion, le *coach* s'efforcera de faire émerger les croyances limitantes de son interlocuteur pour le libérer d'un état émotionnel intense. Par la pratique du *self feed-back* le manager peut affronter plus sereinement la question de l'autorité de sa fonction, un temps déstabilisé par l'engagement de la relation.

Des outils pour comprendre

Afin de gérer au mieux l'entretien, le manager dispose d'outils de compréhension et d'évaluation spécifiques. Ils doivent l'aider à évaluer le niveau d'autonomie actuelle de son collaborateur, à suivre les étapes du changement qu'implique le développement et à choisir le mode d'intervention le plus adapté.

Selon l'autonomie du collaborateur – de faible à très élevée – et selon que son déficit se situe dans le domaine de la tâche ou dans celui du relationnel, différentes méthodes s'offrent au manager pour dénouer la situation.

■ Déterminer le niveau d'autonomie dans le domaine de la tâche.

– Le collaborateur a un faible niveau d'autonomie ; il ne sait pas faire ou ne se sent pas compétent. Son anxiété bride sa motivation ; il a une forte attente (formulée ou non) de soutiens et de conseils. Le *coach* est structurant – objectifs progressifs, méthodes de travail – et aidant : valorisation des réussites, dédramatisation des erreurs.

– À un degré d'autonomie modérée, le collaborateur sait faire mais un problème nouveau ou une difficulté inattendue le déstabilise. Il a besoin de soutien. L'attitude du *coach* est pédagogique, suscite questions et participation, encourage l'autonomie et les capacités personnelles.

– Le collaborateur au niveau élevé d'autonomie a la compétence requise par sa fonction mais manque parfois de recul ; il remet difficilement en cause ses méthodes. Le *coach*, restant ferme sur ses objectifs, adopte une attitude associative.

– À un degré d'autonomie très élevée, le collaborateur possède les compétences ou peut

Le coaching est un processus spécifique fondé sur l'empathie. La forte implication induite nécessite un contrôle afin d'éviter tout subjectivisme et projections. La pratique du self feed-back aide le manager à prendre du recul vis-à-vis de ses émotions.



Le feed-back : une démarche en cinq étapes

« Première étape :

préparer le moment,
le lieu,
la manière de dire en fonction
du *feed-back* et de la personne.

Deuxième étape :

se faire un *self feed-back* sur sa
préparation (intensité du *feed-back* et
formulation).

Troisième étape :

faire le message *feed-back*, se centrer
sur la réaction de la personne, discuter
avec elle pour l'amener à l'acceptation.

Quatrième étape :

mettre en place un plan d'action.

Cinquième étape :

se faire un *self feed-back* sur sa manière
de faire pour son perfectionnement. »

►►►

L'entretien focalise l'attention sur le processus de résolution lui-même plutôt que sur la situation à traiter. Il utilise la relation comme support et non comme frein et permet d'aborder à la fois la situation qui réunit les deux interlocuteurs et ce qui se passe dans cette situation d'entretien.

identifier celles qui lui font défaut. Recul, transmission des savoir-faire, motivation, il dépense une juste énergie. Le manager partage ses responsabilités et établit des relations égalitaires. Il peut solliciter des conseils.

■ **Déterminer le niveau d'autonomie dans le domaine relationnel.**

Pour évaluer le niveau d'autonomie du *coach* dans ce domaine, le manager peut s'inspirer des apports de l'analyse transactionnelle.

- La dépendance. « Je le fais parce que mon chef m'a demandé de le faire » marque un état de soumission.
- La contre-dépendance. Affronter systématiquement pour exister.
- L'indépendance. La personne fonctionne en électron libre et ne coopère pas sur le plan professionnel.
- L'interdépendance. C'est le degré qui se révèle pertinent en fonction de la tâche, quel que soit le mode relationnel.

L'entretien

Lors d'un entretien de *coaching*, il est non seulement question de la situation qui réunit les deux interlocuteurs mais également de ce qui se passe « ici et maintenant » dans cette situation d'entretien. Il doit offrir au collaborateur une prise de conscience de ses potentialités; au manager de faire progresser ses capacités de *coach*. C'en est l'une des spécificités.

L'entretien focalise l'attention sur le processus de résolution lui-même plutôt que sur la situation à traiter. Il utilise la relation comme un support et non comme un frein et permet d'aborder à la fois la situation qui réunit les deux interlocuteurs et ce qui se passe dans cette situation d'entretien.

Dans tous les cas de figure, la façon d'aborder l'entretien doit créer un climat favorable à l'échange dont il convient de fixer les règles: durée et organisation de l'entretien, définition du cadre et des objectifs. L'accueil permettra

à chacun des protagonistes d'être au clair avec son rôle et d'entamer l'entretien d'une manière adaptée.

■ **Le diagnostic.** Le questionnement inductif mené par le manager permet d'explorer la situation, ses raisons d'être objectives et subjectives, les personnes en présence dans cette situation spécifique, l'évocation de situations similaires et leur traitement. Cette exploration préliminaire identifie la nature du problème: renvoie-t-il à la personne, à son identité personnelle, professionnelle, relationnelle, au système dans lequel évoluent le manager *coach* et son collaborateur?

Cette phase se révèle fondamentale pour préciser la demande réelle et préciser le ou les niveaux d'identité en jeu dans ce qui est dit ou vécu. Ces niveaux (identité personnelle, identité liée à la fonction, identité liée à la relation) donnent toute son épaisseur à un individu. Le premier est celui de la personne avec son histoire, ses talents, ses peurs. Le deuxième correspond à la relation de chacun à sa fonction, au statut, à l'image que l'on en a et à celle qui est renvoyée. Le troisième rend compte des relations avec les autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur du service.

C'est dans cette phase que le manager évaluera le degré d'autonomie de son collaborateur dans le mode d'organisation, dont sa conscience des atouts et des limites.

■ **Quelle aide pour quel objectif?** L'objectif de l'entretien défini par le collaborateur, de la recherche de solutions à l'analyse des points de blocage, est clairement identifié ainsi que le type d'aide que le manager *coach* peut apporter et la nature de l'accompagnement souhaité, interprétation de la situation, conseil, évaluation des solutions envisagées. À partir du diagnostic de l'aide attendue et de l'objectif visé se dégage alors une stratégie à adopter actualisée dans le contrat de la séance de *coaching* qui formalise l'accord des deux partenaires et leur engagement dans la relation de *coaching*. Selon les éléments dégagés dans cette phase, le *coach* choisira le mode d'intervention le plus adapté favorisant toujours une pédagogie fondée sur le faire plutôt que sur le dire.

■ **Du contrat à l'action.** Pour initier un processus de *coaching* sur la durée, il est nécessaire d'établir un contrat pour une démarche cadrée et réaliste. Un contrat simplifié soulignant l'objectif à atteindre et l'organisation donne une garantie aux entretiens ultérieurs.

Une conscience claire des enjeux et du but à atteindre conduit à un contrat, auquel les deux parties donnent leur accord, qui évitera dans l'échange qui s'ensuit les frustrations, les dérives et les manipulations.

Les règles de fonctionnement sont ici à aborder. Elles doivent respecter la confidentialité du contenu des entretiens, la confrontation

Glossaire

« **Attitude** : façon d'être profonde, parfois figée dans un scénario de vie répétitif, qui peut se révéler en contradiction avec le comportement extérieur.

Compétence : ensemble des savoirs (faire et être) et des capacités managériales.

Contexte : l'approche contextuelle définit le contexte humain d'un individu par ses relations actuelles ainsi que son passé et son avenir.

Loyauté : force régulatrice des systèmes humains (la consanguinité fonde la loyauté familiale). En entreprise son fondement est l'appartenance à la même entité et conditionne l'éthique

relationnelle, c'est-à-dire la justice des relations.

Représentation : la philosophie et la psychologie désignent ainsi ce qui forme le contenu concret d'un acte de pensée et en particulier la reproduction d'une perception antérieure.

Système : ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but. Ainsi, l'entreprise qui a son propre système évolue dans un système proche lui-même dépendant d'un système plus global. L'approche systémique analyse les relations individus-communauté et communauté-environnement extérieur. »

réci-proque, la restitution du travail réalisé en *coaching* et du fait d'être *coaché*.

C'est le manager lui-même dans le cadre de sa contribution à la réalisation du contrat de départ, qui est évalué dans sa qualité de *coach*. Le résultat attendu a-t-il été atteint, le type d'aide défini a-t-il été donné? Par ce questionnement, il s'agit là non seulement de prendre acte de la réussite de l'échange, mais aussi d'évaluer la qualité du processus d'échange lui-même dont le manager *coach* s'est porté garant en en définissant le cadre et les règles.

Les moteurs de la progression

Pour accompagner son collaborateur dans son apprentissage de nouveaux comportements ou de nouvelles méthodes, le manager choisira une démarche appropriée aux objectifs à atteindre et à l'étape de la relation. Différentes techniques issues de la psychologie, de la pédagogie, de la sociologie des organisations lui permettront de stimuler et d'entretenir l'effort et la motivation.

■ La démarche par objectif. À chaque entretien le collaborateur propose une situation sur laquelle il désire travailler. Il définit son objectif qui va permettre d'établir un contrat précisant le résultat à atteindre au cours de la séance. Dans ce type de démarche le *coach* veillera à ne pas décider lui-même de la nature de l'objectif ni à le dévaloriser s'il paraît simple et facile à atteindre.

■ L'entraînement est à utiliser lorsque le collaborateur souhaite se préparer à des situations particulières telles qu'un contact client, l'introduction d'une négociation, d'une intervention orale. Elle s'apparente aux jeux de rôle et permet d'explorer son propre savoir-faire dans des situations données ou de consolider des comportements nouveaux. Chaque simulation sera suivie d'une auto-évaluation rigoureuse et d'une synthèse indispensable. Une description de la situation, une présentation des rôles et une préparation minutieuse des deux personnes mèneront à la mise en situation aussitôt évaluée par le collaborateur qui en identifiera les points positifs et ceux à améliorer. Suivent un *feedback* du manager, et d'éventuels conseils et la synthèse du *coaché* sur ce qu'il a appris, ce qu'il va appliquer. Cette méthode ne peut se révéler profitable que si une confiance réciproque préside à l'entretien, si le manager reste centré sur ses comportements et évite tout jugement et si, et avant tout, le collaborateur se sent autorisé à accepter ou à refuser et l'entraînement.

■ Le travail sur les représentations est justifié lorsque la personne *coachée* veut changer un de ses comportements limitants et répétitifs, reflet d'un système de croyances et de représentations dont elle est plus ou moins

La méthode avantages/inconvénients

« La méthode avantages/inconvénients issue de l'approche systémique permet la formulation des objectifs en levant les obstacles de leur mise en œuvre.

- Lors des deux premières étapes de l'entretien avec son *coach*, le collaborateur fait la liste des avantages et des inconvénients de la situation vécue et de la situation désirée. À chaque fois le résultat est formalisé par un tableau qui liste les uns et les autres.

- À l'étape suivante la confrontation des deux tableaux permet une vision globale et plus réaliste de la situation.
- La quatrième étape conduit le collaborateur à évaluer les conséquences de la réussite. Il pourra définir l'objectif qui correspond à sa réelle difficulté ou il en fixera plusieurs qui feront l'objet d'entretiens successifs. Il pourra aussi renoncer à améliorer la situation s'il estime les conséquences du changement pires que la situation actuelle.

»

consciente. La motivation (qui peut être une contrainte), la volonté de changer sont indispensables pour modifier les représentations.

Dans cette méthode le *coaché* est amené à parler de son comportement limitant. Le manager *coach* attentif aux signes non verbaux de la communication lui fera prendre du sentiment éprouvé dans cette situation. Par le lien entre émotion et pensées la personne pourra identifier la représentation qui déclenche ces pensées et leur appartenance à de croyances limitantes. Celles-ci peuvent être de l'ordre de la soumission – comme vouloir plaire, être conforme, laisser les initiatives aux autres, se sentir coupable – ou de la domination : s'opposer et contrôler, avoir besoin de gagner et d'atteindre la perfection.

Activer le processus d'apprentissage

Apprendre, c'est restructurer ce que l'on savait déjà à la lumière de ce qu'on apprend, et rendre possible une construction-réorganisation des connaissances préalables. L'apprentissage répond à la nécessité de s'approprier un savoir, à une motivation; il requiert une source d'apprentissage et un terrain d'expérimentation.

On pourra utiliser les apports de Piaget, de Kolb ou de Deming.

■ Le modèle Piaget se construit en deux temps :

- l'assimilation des informations nouvelles à l'intérieur de situations existantes. Il s'agit de découvrir et de comprendre sans chercher à juger;

- l'accommodation est la phase de prise de distance. Elle permet d'évaluer et de choisir en intégrant les nouvelles connaissances au déjà-connu.

■ Les quatre étapes du cycle d'apprentissage de Kolb :

- la décision d'expérimenter : le *coaché* s'engage sur une action déterminée;
- l'expérience concrète : le *coaché* est attentif à son attitude;
- l'observation réflexive : chaque mise en situation est analysée;

Apprendre, c'est restructurer ce que l'on savait déjà à la lumière de ce qu'on apprend, et rendre possible une construction-réorganisation des connaissances préalables.





- la conceptualisation, modélisation.
- La roue de Deming un processus en quatre phases :
- « *plan* » : préparer des objectifs, hypothèses, investigations, sources, acquis;

- « *do* » : agir et en garder la trace;
- « *check* » : analyser les résultats, les écarts positifs et négatifs;
- « *act* » : ajuster l'apprentissage vers la modélisation ou la correction.

3 Le « coaching » d'équipe

La situation propice à la naissance d'une équipe performante est celle qui se prête à un partage du leadership, lequel exige de chacun des compétences individuelles de savoir-faire et d'écoute.

Si le processus de *coaching* d'équipe est similaire à celui du *coaching* individuel, les méthodes et outils utilisés sont différents pour augmenter le niveau d'autonomie qui demeure au plan collectif la vocation du *coaching*.

Le manager doit agir à deux niveaux : celui des relations et celui des représentations. Il lui faut créer des conditions de sécurité relationnelle au sein de l'équipe et avec les unités extérieures. Un climat sécurisant favorise l'écoute interindividuelle et développe les facultés d'ouverture aux autres.

Dans un second temps, il doit susciter la mise à plat et l'échange des représentations de chacun dans le but d'harmoniser les contributions individuelles à la réussite de l'unité.

Le *coaching* d'équipe demande au manager de développer ses capacités comportementales : savoir faire partager aux autres sa vision de l'équipe, savoir s'interroger et interroger l'unité tant sur le contenu des relations (ce qui se dit, ce qui se fait) que sur le processus relationnel.

De la compétition à la coopération

En préalable à tout *coaching* collectif, le manager devra évaluer la maturité de son équipe afin de rendre son style de management cohérent avec le degré d'autonomie de l'équipe et accepter de procéder par étapes.

Comme pour juger de l'autonomie individuelle, il lui faut dresser un bilan de fonctionnement de l'équipe qu'il va *coacher* et décider des objectifs d'évolution accessibles et souhaitables. L'évolution de son équipe et le développement de ses capacités de *coach* l'invitent à progresser jusqu'à la construction de l'équipe performante où, selon Vincent Leenhardt, « l'identité de chaque participant comme celle de l'équipe se définit par son rapport avec la vision partagée ».

La situation propice à la naissance d'une équipe performante est celle qui se prête à un partage du leadership.

■ Cet ensemble cohérent repose sur une vision partagée : du sens de l'équipe ; de la stratégie de l'équipe ; de la prise de décision (comment construire un consensus) ; de l'organisation ; des relations (comment faire grandir la compréhension mutuelle ; comment aider des personnes occupant des fonctions très proches à être mutuellement ouvertes et réguler au fur et à mesure leurs relations).

■ Son mode de leadership partagé exige de chacun des compétences individuelles de savoir-faire et d'écoute.

■ Les membres de l'équipe sont collectivement prêts à accepter la responsabilité de l'ensemble, à assumer des conflits productifs, à gérer rapidement les conflits interpersonnels en favorisant l'expression de chacun sur la situation conflictuelle.

■ L'influence n'est donc plus le fait du responsable ou de quelques membres experts. La responsabilité de chacun est aussi d'influencer les autres, dans le sens du développement collectif des compétences et d'une plus grande efficacité.

■ Cet état d'esprit exclut la compétition entre les personnes. L'ouverture et la sincérité sont les moteurs de la communication au sein de l'équipe.

■ La régulation est autant valorisée que la production d'idées ou de résultats concrets.

Cette description d'une équipe idéale peut paraître totalement utopique. Cependant, si la nature du projet va dans un sens lié aux valeurs communes et si la volonté collective est orientée vers ce mode de fonctionnement, une équipe performante peut naître et croître.

Le management de la reconnaissance

| Reconnaissance a priori | Reconnaissance en situation | Reconnaissance a posteriori |
|--|--|--|
| Correspond à un besoin de considération. | Correspond à un besoin de stimulation. | Correspond à un besoin de récompense, de satisfaction et d'évaluation de ses compétences personnelles. |
| Modalités : respect de la personne, marque d'intérêt, engagement de soutien. | Modalités : encouragements, mise en évidence des erreurs et des réussites. | Modalités : félicitations et critiques fondées, sanctions positives ou négatives, perspectives. |
| Critères d'efficacité : authenticité, acceptation de l'autre comme une personne capable de progresser et de changer. | Critères d'efficacité : rythme en phase avec le niveau d'autonomie, synchronisation avec l'action. | Critères d'efficacité : s'adressent à la personne dans le rôle, en lien explicite avec les actions réalisées et leurs résultats. |

6 Les limites, ou quand ne pas « coacher »

Tout manager désireux de développer son rôle de *coach* doit se monter attentif à la situation pour laquelle il est sollicité. Cette circonspection est principalement de mise face à une situation à forte composante relationnelle, comme la résolution d'un conflit qui renvoie très souvent à des effets du système. Une démarche de *coaching* sera alors inopportune, voire franchement contre-indiquée si les problèmes interindividuels concernent les relations internes à l'entreprise.

Les situations à risque...

■ **Difficultés relationnelles.** Lorsque le problème réside dans une difficulté relationnelle entre le manager et le collaborateur, la trop forte implication personnelle rend impossible la distance et la neutralité indispensables à la démarche de *coaching*. Dans un conflit interne à l'équipe, le rôle du manager demeure de réguler et d'arbitrer.

■ **La position hiérarchique.** Le rôle de *coach* que désire assumer le manager ne doit pas entraver sa position de leader hiérarchique. Confronté à une situation qui demande une régulation par le haut, le manager est avant tout relais de sa hiérarchie et garant de l'application de la politique définie. Dans certaines missions managériales, l'utilisation du *coaching* se révèle tout à fait inadaptée. Lorsqu'il s'agit de faire connaître et appliquer la stratégie, le projet, les valeurs de l'entreprise, de mettre en œuvre ses systèmes techniques et d'amélioration des processus, le rôle du manager est d'expliquer et d'imposer. Quant aux objectifs individuels et collectifs qu'il doit préciser, aux résultats dont il assure le suivi et l'évaluation, aux performances qu'il récompense ou sanctionne, le manager est amené à convaincre, persuader voire négocier.

■ **L'organisation de l'entreprise rend le *coaching* inadapté.** Dans le cadre d'une entreprise néotaylorienne, la vision de la fonction managériale rend difficile la mise en place d'une démarche de *coaching*. La direction centralisatrice, la multiplication de niveaux hiérarchiques et le faible niveau de communication rendent difficile toute introduction de changement. Les salariés habitués à la directivité sont peu enclins à la prise d'initiative et considèrent la fonction managériale sous les seuls angles de l'expertise et du commandement. Souvent méfiants vis-à-vis de la hiérarchie, ils sont tentés de défendre leurs acquis avant tout. Le manager qui souhaite initier la démarche de *coaching* doit ici faire face au possible scepticisme, à une marginalisation éventuelle par rapport à la direction et aux autres managers...

■ **Les freins personnels.** Le manager doit savoir renoncer à *coacher* si les contraintes lui paraissent incompatibles avec son mode de management, ou trop déstabilisantes, et qu'il ne peut envisager avec sérénité l'évolution de sa fonction dans un champ qui dépasse la pure expertise. S'il n'est pas convaincu du besoin de développement personnel, il aura peine à dépasser des situations ou des attitudes qui entravent la démarche *coaching*.

– Le manque de disponibilité. Est-il prêt à ré-interroger la gestion de son temps professionnel ?

– Le risque de manipulation. Son intention est-elle suffisamment claire pour ne pas céder au danger potentiel d'un *coaching* au service d'un charisme personnel ?

– L'appréhension d'un tête-à-tête. Est-il disposé à interroger son comportement et sa part de responsabilité dans les difficultés relationnelles ?

– Le passage d'une compétence technique à une compétence managériale. Le renoncement à l'autorité peut se révéler par trop insécurisant. Cela exige de faire le deuil d'un savoir-faire incontesté pour en acquérir un nouveau au contour plus flou, tout au moins plus irrationnel.

– La crainte de perdre son autorité demeure l'obstacle majeur. Le manager redoute la gestion de l'après-entretien qui peut bousculer la distance relationnelle existante.

Ces freins, tout à fait réels, ne peuvent être déjoués que si le manager est animé d'un authentique désir de changement. ■

Lorsqu'il s'agit de faire connaître et appliquer la stratégie de l'entreprise, de mettre en œuvre ses systèmes techniques et d'améliorer les processus, le rôle du manager est d'expliquer et d'imposer. L'utilisation du coaching se révèle alors tout à fait inadaptée.

Accompagner la progression collective

| Degré de maturité | Collection d'individus | Groupe | Équipe |
|-------------------|---|--|--|
| Objectifs | Se sentir en sécurité. Développer un sentiment d'appartenance à un ensemble. | S'intégrer mutuellement. | Se déterminer dans un projet. |
| Moyens | <i>Coaching</i> individuel. Réunion pour faire connaissance. | Travail sur les représentations. Élaborations de règles communes. | Positionnement individuel sur le projet. Construction d'un diagramme de fonctionnalité. Partage des décisions. Choix collectif. |
| Exemples | Commerciaux ou consultants. | Réseaux de professionnels, certains comités de direction. | Équipe projet. |

Pour aller plus loin

Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher,
Eric Albert et Jean-Luc Émery. Éditions d'Organisation. Un manuel d'apprentissage pour le manager coach, par les auteurs du désormais bien connu *Le manager est un psy* (Éditions d'Organisation, 1998).

Manager dans la complexité,
Dominique Genelot. INSEP éditions. Une référence de base. Et, chez le même éditeur, deux ouvrages complémentaires : *Les Managers porteurs de sens* de Vincent Leenhardt et *Management situationnel* de Dominique Tissier.

Le Coaching des vendeurs,
André Bernole. Éditions d'Organisation. Une application de l'approche du *coaching* interne à l'animation de l'équipe de vente.

Les dix attitudes gagnantes du manager coach, selon Bénédicte Gautier et Marie-Odile Vervisch

● **Le manager cherche** à faire progresser ses collaborateurs en vue d'une meilleure performance, mais tout autant pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et davantage de plaisir et de joie.

● **Il réfléchit** et fait réfléchir sur le sens de la démarche. Par sens, il entend les deux acceptions du terme. Interrogé sur le « pourquoi » le *coaché* trouve des éléments pour comprendre ses réactions. En mettant en avant le « pour quoi », c'est-à-dire le devenir, le manager le fait entrer dans les motivations profondes de ses comportements.

● Le manager cherche avant tout à développer l'autonomie de la personne accompagnée. Autant que possible il évite de créer de la dépendance. Il reformule, questionne, fait des synthèses. Il n'apporte que rarement de solutions.

● **Le manager respecte** la personne *coachée*. Il n'impose pas de modèles. Il donne la possibilité de prendre du recul et d'acquérir de nouvelles grilles de lecture permettant au *coaché* de mieux comprendre ce qu'il vit et d'envisager lui-même des modifications de comportements et des modes d'action pertinents.

● **Le manager est à l'écoute** des émotions que le *coaché* laisse apparaître. Il sait qu'un fort état émotionnel indique que la personne est très impliquée dans ce qu'elle dit, qu'elle est affectée par ses propos. Il l'incite à les

formuler pour apaiser, dénouer une situation de blocage et entreprendre un travail de clarification par rapport au ressenti.

● **Le manager est convaincu** qu'apprendre un nouveau métier, une nouvelle méthode, de nouveaux savoirs est l'affaire de la personne. Son rôle est celui de médiateur révélant à l'autre sa façon d'apprendre. Il le pousse à ouvrir les portes de son intelligence et de sa créativité.

● **Le manager sait maîtriser** ses propres émotions et « accueillir » celle des autres. Il sait prendre du recul. Il peut en même temps conduire un entretien de *coaching* et observer les réactions de son interlocuteur.

● **Le manager s'interdit** d'utiliser les informations reçues pendant l'entretien à d'autres fins que celle orientée vers le développement de son interlocuteur. Il a une attitude de protection qui garantit les conséquences positives, à la fois sur la relation et sur la situation de travail.

● **Le manager aide** ses collaborateurs à faire face aux difficultés rencontrées. Autant que possible il essaie de les anticiper. Il les incite à multiplier les situations que manager et collaborateur considèrent comme apprenantes.

● **Il sait** que le progrès en matière de comportement n'est pas linéaire et que sa démarche doit progresser au rythme du *coaché* sans brûler les étapes et sans impatience pour créer un espace d'initiative.

Tous les encadrés sont des extraits condensés du livre de Bénédicte Gautier et de Marie-Odile Vervisch.

POUR VOUS ABONNER À RÉSUMÉS

Retournez une copie de ce bon dûment rempli à :

Résumés/Groupe Expansion - Christine Galonski,
14, bd Poissonnière 75308 Paris Cedex 09
Tél. : 01 53 24 42 99 Fax : 01 53 24 41 15

Oui, je m'abonne à **Résumés** pour un an, soit 11 numéros de 2 cahiers chacun, au prix de 1 980 F (301,85 €) TTC *

• Je vous règle par
 chèque à l'ordre de Résumés

carte bancaire n° _____

Expire fin _____

Date et signature obligatoires

• Je joins un bon de commande administratif et réglerai à réception de facture

Nom : Prénom :

Société : Fonction :

Adresse :

professionnelle personnelle

Code postal _____ Ville :

Tél. : Fax :

E-mail :

Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toute information vous concernant.

* Pour la France métropolitaine et l'Union européenne. Pour l'étranger, ajouter 100 F TTC (15,24 €). Tarifs groupés : nous consulter.