



Les huit principes d'un management juste et puissant



Paul Devaux – Frank Salles
Bee'book management 2012



SOMMAIRE

Les huit principes d'un management juste et puissant
..... 4

Principe N° 1 : Être responsable de sa propre liberté
..... 10

Se tenir responsable de sa propre liberté 10

Oser remettre en question ses boucles de croyances 12

Principe N° 2 : Offrir un regard positif !..... 15

L'énergie va là où se porte l'attention ! 15

La bouteille est-elle à moitié vide ou à moitié pleine ?... 16

Les vertus pédagogiques du regard positif 17

Oser une « stratégie de rupture » 19

Principe N° 3 : Faire de tout une opportunité !..... 22

Faut-il préférer le problème ou la solution ?..... 23

Faire le choix de la gratitude 26

En conclusion 27

Principe N° 4 : Inspirer le dépassement 30



Principe N° 5 : Prendre appui sur la dynamique de groupe pour conduire le changement	35
Créer des espaces d'appropriation.....	37
Principe N° 6 : Se maintenir « Sans plainte et sans reproche ! »	47
Discipline personnelle : pas de bavardage intérieur	50
Principe N° 7 : S'enraciner dans la confiance pour attirer la réussite	54
S'ouvrir à la diversité et à la générosité	56
Principe N° 8 : Reconnaître que tout se joue toujours : ici et maintenant !	64
L'instant présent est toujours le meilleur moment... ..	66
L'instant présent est le siège de la vitalité	68
Une seule chose à la fois, pleinement	69
Conclusion : quel manager préférez-vous être ?.....	73





Les huit principes d'un management juste et puissant

De même que le vivant est structuré, le Coaching qui s'appuie sur le vivant, gagne à être également structuré. Pour nous, structuré ne veut pas dire « contraint » mais « orienté et soutenu » (comme une colonne vertébrale donne de la tenue au corps en même temps qu'elle lui permet un mouvement souple et agile).

Tout en admettant qu'une autre architecture aurait pu être également intéressante, nous avons choisi de structurer la présentation des outils du Coach-manager d'équipe au travers de huit principes qui les sous-tendent.

Nous aimons en effet nous représenter le Coaching-management comme un dispositif de miroir à facettes, au sein duquel le client peut « Réfléchir » et se voir sous différents angles, pour mieux appréhender son unité et épanouir la plénitude de son pouvoir. À l'aide du silence attentionné et des questions orientées du Coach, le client peut explorer tout autour de lui les différentes dimensions de l'image qu'il reflète. Les « huit miroirs » que nous avons repérés, nous semblent déjà assez complets, pour permettre de voir et travailler suffisamment d'aspects complémentaires de soi.



Ces aspects sont distincts, mais comme ils sont liés les uns aux autres, il est parfois difficile de rester rigoureusement dans l'application stricte de chacun sans déborder sur ses voisins. Autant que possible nous avons tenté de faire cet exercice proprement, par souci de clarté et de cohérence, afin que les managers s'y retrouvent mieux.

Pour autant, ce qui compte surtout c'est que ces principes nous paraissent générer d'excellents résultats, tant dans notre pratique du Coaching que dans les pratiques managériales de nos clients. Il appartiendra à chacun d'en apprécier la valeur et de choisir ce qu'il décidera d'en retenir. Nous les partagerons avec le lecteur, en les expliquant et en les illustrant par des exemples, des applications pratiques et des questions de Coach. Ces questions comme toutes celles qui seront proposées à titre d'exemple, sont à utiliser avec tact, depuis une position basse (voir principe N°4) et quand l'alliance relationnelle le permet (sinon, de telles questions pourraient parfois être perçues comme dépourvues de sens, une provocation gratuite et dure venant de quelqu'un sans cœur, à moins qu'elles ne soient tout simplement pas entendues et finalement ignorées...).

Plusieurs des idées présentées ci-après pourront vous surprendre, voir entrer en contradiction avec ce que vous pensez. Tant mieux, ce sera d'autant plus riche pour vous. Puisque ce miroir ne cherche pas à imposer ses vues, vous allez pouvoir grâce à lui prendre du recul et décider librement ce à quoi vous souhaitez vous ouvrir. Dans tous les cas, nous



espérons que votre dialogue intérieur sera fécond et vous inspirera de nouvelles perspectives...

Principe 1 - Être responsable de sa propre liberté

Ouvrir le cadre de sa propre pensée, pour assumer une plus grande liberté intérieure et une plus grande efficacité vers l'extérieur.

- ◊ Au lieu de se croire séparé des autres et de « lutter contre », opter plutôt pour une compréhension globale et systémique de la vie et de l'équipe, grâce à laquelle on peut influencer son environnement de façon pérenne et profonde. En se reconnaissant comme une partie de ce tout indivisible, commencer par se transformer soi-même en s'alignant sur le résultat visé pour déclencher le mouvement naturel de la dynamique collective.
- ◊ Tout en veillant à sélectionner et nettoyer ses propres filtres, un Coach-manager s'applique à aider son équipe à ne cultiver que les boucles de croyances les plus pertinentes...

Principe 2 - Offrir un regard positif

Adopter une attitude appréciative et toujours voir la bouteille à moitié pleine... Cultiver un regard positif pour voir et valoriser le bon côté des choses, pour entraîner plus de ce qui se passe déjà bien actuellement, en modélisant les meilleures pratiques. C'est en soi une stratégie innovante et courageuse qui fait la différence...



Principe 3 - Faire de tout une opportunité !

La vie est-elle une succession de problèmes à résoudre ou bien une série d'opportunités à saisir ? À vous de choisir... Organiser des échanges résolument tournés vers les solutions, plutôt que de nourrir les problèmes en leur accordant de l'importance. Cultiver la chance, en la considérant comme une compétence à développer, qui consiste à rebondir avec optimisme sur les difficultés pour trouver des solutions innovantes. Communiquer ainsi son optimisme avec enthousiasme pour dynamiser son équipe, en utilisant toutes les situations comme des opportunités pour faire levier et progresser. Pratiquer la gratitude comme attitude stratégique pour s'ouvrir à la joie de vivre et l'inspiration créative... Remercier serait-il une meilleure stratégie que d'exiger toujours plus ?

Principe 4 - Inspirer le dépassement

Quand une équipe se sent progresser, quelque chose de « magique » semble se mettre en place qui oriente fortement vers la réussite.

Comment parvenir à déclencher cette dynamique positive ?

- ◊ Viser des cibles désirables, qui donnent du sens à l'action.
- ◊ Donner du souffle en créant volontairement des boucles de réussite.
- ◊ Adopter une position basse pour mieux libérer les énergies.
- ◊ Entraîner l'enthousiasme des autres, en démontrant le sien.
- ◊ Manager les rythmes, pour entretenir le « souffle »...



Principe 5 : Prendre appui sur la dynamique de groupe pour conduire le changement

Commencer par travailler avec les gens tels qu'ils sont (sans chercher tout de suite à les faire évoluer) et s'attacher plutôt à faire progresser le groupe, afin d'entraîner naturellement les changements individuels.

Accepter d'abord la réalité, telle qu'elle est, avant de chercher à la changer... pour mieux la faire évoluer.

Prendre appui sur la dynamique de groupe, en tenant compte de son « principe interne d'organisation » et en ajustant sa propre posture au stade de maturité de l'équipe.

Principe 6 - Se maintenir « Sans plainte et sans reproche ! »

Faire le choix de relations saines et simples en renonçant aux mauvaises habitudes de plainte, de reproche et de justification, qui finissent par faire échouer n'importe quelle relation. Cultiver la discipline personnelle de limiter son propre bavardage intérieur.

Principe 7 - S'enraciner dans la confiance pour attirer la réussite

Croire en soi et donner généreusement sa confiance aux autres pour qu'ils aient envie de la mériter, au lieu d'attendre qu'ils la méritent pour la leur donner en récompense...

S'enraciner pour pouvoir lâcher prise et encore mieux aller de l'avant !



Principe 8 : Reconnaître que tout se joue toujours : ici et maintenant !

C'est en habitant pleinement l'instant présent et s'engageant dans l'action qu'on est le plus performant. De même, c'est en se concentrant totalement dans les petites choses, qu'on fait le mieux le plein d'énergie vitale (les grandes choses ne sont-elles pas qu'une combinaison complexe de multiples petites choses ?). Une sagesse pragmatique consiste à apprécier chaque situation pour le plaisir qu'elle procure et la variété qu'elle permet d'expérimenter, ici et maintenant.

De cette logique découle une gestion du temps plutôt originale...





Principe N°1 : Etre responsable de sa propre liberté

Être l'auteur de sa propre vie est une possibilité qui relève d'une décision personnelle.

Se tenir responsable de sa propre liberté

Si l'on souhaite être libre, ne serait-il pas logique d'assumer d'abord sa propre responsabilité, plutôt que de se placer soi-même en dépendance par rapport aux autres et aux événements extérieurs, par peur de ne pas être à la hauteur et de ne pas y arriver seul ?

L'idée ici est donc de **compter d'abord sur soi**, pour compter encore mieux **avec les autres**.

Ainsi, un Coach-manager comptera d'abord sur lui-même (effets de modélisation et d'exemplarité) pour entraîner les autres, à partir de son propre engagement. Tout en déléguant et en s'entourant des meilleures compétences, (compter « avec » les autres est différent de compter « sur » eux) il assumera surtout sa propre responsabilité.

À l'inverse, si un manager compte d'abord sur les autres, il induira auprès de ses collaborateurs qu'ils fassent de même. Chacun espérera alors se faire un peu porter par le groupe, et tous s'exposeront certainement à être bien déçus au final !



Si le manager compte d'abord sur lui-même, il s'appuiera davantage sur son propre centre, sa « marque de fabrique » (ce qui mobilisera spontanément les ressources qui composent ce fameux charisme tant idéalisé) pour « rayonner » à l'extérieur, et incitera par là même les autres à faire la même chose. Chacun sera donc entraîné dans un mouvement collectif et de coopération où tous prendront d'abord leurs responsabilités individuelles. Chacun apportera sa contribution en étant soi-même, naturellement, et pas pour faire plaisir à quelqu'un d'autre...

Finalement, être responsable de sa propre liberté revient à « voyager léger », sans attente vis-à-vis d'autrui. C'est à cette condition que l'on peut être vraiment disponible pour le chemin à parcourir, pleinement engagé dans l'action et que l'on obtiendra les meilleurs effets sur la dynamique d'équipe.



Oser remettre en question ses boucles de croyances

La lecture du « réel » se fait à partir de nos paradigmes, qui sélectionnent et filtrent nos perceptions du monde qui nous entoure. Fonctionnant comme une paire de lunettes entre notre cerveau et nos yeux, ces paradigmes sont forgés par tout notre héritage : notre culture, les courants politiques ou philosophiques de notre époque, notre éducation, notre religion, nos expériences, nos systèmes de valeurs et de règles...

Tout cet ensemble de croyances relatives définissent notre « cadre de référence », dont nous ne sommes pas conscients et que nous prenons à tort pour le réel lui-même.

Un Coach-manager gagnera beaucoup à comprendre cela, afin de bien nettoyer ses propres « lunettes » et pouvoir ensuite aider son équipe à sélectionner parmi ses boucles de croyances celles qu'il faut privilégier parce qu'elles participent à la réussite, et celles qu'il faut remiser, parce qu'elles inhibent les élans créatifs et les initiatives.

Au-delà des contraintes externes, qu'on ne peut pas toujours repousser, cette démarche de discrimination sélective au sein de nos croyances internes procède d'une liberté intérieure, sans laquelle nous risquons fort de stagner, de « tourner en rond » et de ne « voir » dans le réel que ce qui nous permet de nous auto-confirmer dans nos points de départ.



Exemple d'application pratique

Alignement personnel et exemplarité.

Un Coach-manager commencera toujours par s'aligner lui-même intérieurement avec ce qu'il souhaite obtenir de l'extérieur, pour influencer son environnement dans le sens de son désir.

C'est ainsi qu'il s'appliquera à donner l'exemple des comportements qu'il souhaite encourager, en modélisant le résultat visé au sein même de ses relations avec les autres.

Par exemple, au lieu d'expliquer à une personne stressée, qu'elle doit se détendre, un Coach-manager commencera par se détendre lui-même, dans l'ici et maintenant, veillant à respirer profondément avant même de prononcer une éventuelle parole. De la même façon, sa réaction face à une personne méfiante ne sera pas de se méfier à son tour (ce qui encouragerait cette dernière à faire encore plus de la même chose), mais au contraire de donner davantage sa confiance.

Face à une personne qui a peur, le Coach-manager ne cherchera pas d'abord à la rassurer, mais se connectera surtout avec sa confiance propre, sachant qu'elle touchera l'interlocuteur plus profondément que des paroles ou des actes.

Exemples de questions de Coach-manager

... pour aider un collaborateur à enrichir son point de vue, à ouvrir son cadre de référence, et élargir sa vision d'un problème :



- ⊖ Et si, plutôt que d'être déçu par les autres, tu n'avais en fait besoin de personne : avec quelles autres personnes autonomes et positives comme toi, aimerais-tu partager ce qu'il y a de meilleur en toi, sans rien attendre en échange ?
- ⊖ À quelle nouvelle expérience aimerais-tu t'ouvrir ?
Comment pourrais-tu créer cela dans ta vie actuelle ?
- ⊖ Si vous ne disiez pas : « est-ce possible, oui ou non », mais « comment l'envisager pour le rendre possible », quels débuts de réponse vous viendraient à l'esprit tout de suite ?
- ⊖ Pour gagner plus dès maintenant, que devrais-tu accepter peut-être de lâcher tout de suite ? Que pourrais-tu laisser de côté pour te concentrer sur ce qui compte le plus à tes yeux ?
- ⊖ Plutôt que de savoir qui a raison ou tort dans cette affaire, que t'apporterait de chercher honnêtement en quoi cette personne a raison, et comment cela enrichit ta propre vérité ?
- ⊖ Que pourrais-tu changer toi-même, pour modéliser dans cette relation le principe que tu souhaites encourager ?





Principe N°2 : Offrir un regard positif !

L'énergie va là où se porte l'attention !

Des études scientifiques ont montré que si on expose des personnes à des photos d'accidents, de blessures ou d'animaux réputés effrayants, on constate que leur immunité descend, ainsi que leur seuil de résistance à la douleur. Il se produit l'inverse quand on leur montre des images réputées agréables.

Il se trouve en effet que les émotions suivent le sillage des pensées et la manière dont nous les dirigeons. Si par exemple on pense à des situations difficiles ou douloureuses, on ressentira bientôt diverses émotions associées, qui créeront une sensation diffuse de malaise. Inversement, les techniques de préparation mentale des sportifs, invitent les champions à visualiser des images positives et agréables les mettant en scène en train de bien réussir, favorisant ainsi l'orientation de leurs énergies vers la réussite.



La bouteille est-elle à moitié vide ou à moitié pleine ?

C'est une question de point de vue, une manière de regarder, la conséquence d'une attitude personnelle par rapport à la vie, relativement indépendante de la réalité externe (si tant est qu'on puisse connaître objectivement cette dernière).

Le niveau de la bouteille étant ce qu'il est d'une manière objective, je suis en revanche responsable du regard subjectif que je vais porter dessus et de l'étiquette que je vais y coller. Bien sûr, considérer la bouteille comme à moitié vide ou à moitié pleine ne va pas changer subitement le niveau objectif du liquide qu'elle contient.

Pourtant, le regard que nous portons induit une différence notable sur la manière de vivre soi-même la situation et d'interagir avec elle. Il y a même de fortes probabilités pour, qu'à terme, cela ait une influence favorable sur les paramètres objectifs de la situation.



Les vertus pédagogiques du regard positif

En pédagogie, certains croient qu'une bonne stratégie consiste à montrer à un apprenant ce qu'il ne réussit pas et comment il s'y prend mal, dans le but de mieux le faire progresser. C'est une erreur. Nous expérimentons en effet que ce qui entraîne le plus de progrès est de l'aider à prendre conscience de ce qu'il réussit en lui faisant modéliser comment il s'y « prend bien ». Ainsi, l'énergie est-elle naturellement entraînée dans la direction où l'on oriente l'attention.

La stratégie la plus efficace consiste donc à valoriser les réussites et encourager les progrès en cours d'accomplissement. Un Coach-manager accordera donc la priorité à un regard positif, s'il veut encourager l'autonomie et le développement de ses collaborateurs.

Évidemment, lui faire découvrir d'autres options possibles, lui indiquer d'autres techniques et d'autres stratégies gagnantes, sont également de bonnes façons complémentaires de le motiver à progresser, quand cette base est d'abord bien établie.

Pour résumer, c'est assez logique et facile à comprendre :

- ◊ Quand on stigmatise les défauts et les échecs, on ouvre le flanc à ce que ce négatif se reproduise, en focalisant le cerveau sur ce qui ne fonctionne pas. Les connexions entre



neurones, qui ont présidé au comportement critiqué, seront renforcées par l'attention qu'on prête au problème. En quelque sorte, cette énergie mal orientée trace un sillon, qu'emprunteront ensuite d'autres pensées, leur conférant toujours plus de force, et conduisant toujours au même genre de résultats.

- ① Inversement, quand on encourage les plus petits progrès, quand on modélise les bonnes pratiques, a fortiori quand on valorise les réussites, alors on canalise l'énergie dans la direction souhaitée.



Oser une « stratégie de rupture »

Nous ne prétendons pas que le management devrait se limiter à ne voir que le bon côté des choses et à féliciter les collaborateurs pour ce qu'ils font de bien, ignorant volontairement ce qu'ils ne font pas bien. Au contraire, les actes suivants sont également nécessaires : Savoir dire non, imposer une décision impopulaire, donner des directives, contrôler le bon respect des consignes, recadrer un collaborateur sur un comportement inacceptable ou des résultats insuffisants, etc...

Nous voulons simplement attirer votre attention sur la nécessité et les bénéfices d'un management appréciatif, tourné résolument vers la positivité.

- ◊ Qu'un manager entraîne son regard à détecter à chaque instant toutes les micro-réussites, tous les petits progrès, plutôt que de regarder les manques et les écarts par rapport à l'objectif : ne serait-ce pas une révolution, une véritable stratégie de rupture par rapport à ce qui se fait la plupart du temps ?
- ◊ Quel plus grand service rendre à une équipe que de lui restituer un feed-back précis et profond sur la manière singulière dont elle réussit certains tours de mains qui lui sont propres ?



Un regard positif est un cadeau inestimable à offrir aux équipiers, parfois un des seuls qu'ils auront rencontré dans leur vie professionnelle jusqu'ici. Ce regard, sincère mais orienté, est valorisant et puissamment stimulant. Face à lui, on prend confiance et on a envie de le mériter...

Si l'on veut aider quelqu'un à progresser : il ne faut pas l'identifier à son actualité, à l'idée que l'on se fait de lui à partir de ses difficultés passées et présentes. Il est préférable de considérer en lui le potentiel encore inexploité des grandes victoires qu'il n'a pas encore remportées. C'est grâce à ce regard appréciatif et valorisant que le vrai pédagogue exerce une aspiration positive sur l'apprenant, en considérant le potentiel de futur maître qui est en germe chez le débutant.

Exemple d'application pratique

Orienter l'attention vers le succès :

Généralement, quand on réunit tout un groupe on cherche à galvaniser la confiance en soi, le désir de dépassement, la croyance en la réussite, la fierté et l'engagement, etc...

Malheureusement, il arrive que par maladresse on provoque l'inverse de l'effet recherché : analyser un échec, mettre en garde contre un danger, focaliser sur des résultats qui ne sont pas à la hauteur des attentes, etc. ... sont des actes qui entraînent divers mouvements psychologiques contre productifs tels que l'appréhension, la culpabilité, la justification, l'abattement, le déni ou la révolte...



D'après notre expérience, il est plus payant de focaliser l'attention d'un groupe sur des points positifs, que de fouiller dans les problèmes avec une méthode rationnelle, au risque de déclencher des effets négatifs qui coûteront finalement plus cher que les bénéfices générés par l'éventuelle solution qui se dégagera de l'analyse.

Exemples de questions de Coach-manager

(pour aider à voir le côté positif et tenter une nouvelle orientation de l'énergie) :

- ⊗ Comment l'inverse de ce que tu vois comme négatif pourrait-il être tout aussi vrai ?
- ⊗ Quels sont les points positifs de cette situation ?
- ⊗ Si quelqu'un de toujours optimiste et positif décrirait cette situation, que verrait-il ?
- ⊗ Si tu faisais comme si ce problème était déjà résolu, quelle serait ta prochaine étape ?
- ⊗ Et si au-delà du positif et du négatif immédiatement visibles en surface, il y avait un positif de fond, quel serait-il ?
- ⊗ Sur quels points positifs de la situation actuelle vas-tu prendre appui, pour changer ce qui ne te convient pas ?
- ⊗ Si ta vie dépendait de ta capacité à dresser l'inventaire exhaustif de tout ce qui est malgré tout positif chez ce collaborateur : par quelle dizaine de points commencerais-tu cette liste ?
- ⊗ Que pourrions-nous célébrer ensemble aujourd'hui ?
- ⊗ Qu'avez-vous le plus réussi cette semaine ?





Principe N°3 : Faire de tout une opportunité !

Nous venons de voir dans le principe précédent qu'il était intéressant de travailler notre propre regard, pour considérer d'abord l'aspect positif de toute situation (les progrès, les points forts et les potentiels). Nous vous proposons maintenant d'aller encore plus loin dans la positivité, en se tournant davantage vers l'action : comment agir de façon positive avec l'environnement, prendre appui et faire levier sur les situations qui se présentent pour progresser toujours davantage. C'est une forme d'optimisme qui stimule la joie de vivre et la créativité...

Ainsi, plutôt que de considérer la vie comme un problème à résoudre, l'approche Coaching propose de se concentrer sur le présent comme une opportunité à saisir.

Dès lors, puisque toute situation (même une difficulté) est vécue comme une opportunité, on ne perd pas de temps à encaisser des déceptions et à attendre des conditions plus favorables : on part du principe que c'est toujours la vie qui nous sourit, et que la situation présente est un appui sur lequel il faut faire levier.

Toute la question est de savoir alors comment l'exploiter. Ce n'est plus qu'une question de créativité, pour trouver le moyen



de tirer le meilleur parti des conditions actuelles et rebondir ainsi de manière intelligente et tonique.

Faut-il préférer le problème ou la solution ?

Présenté comme cela, la réponse pourrait paraître évidente, mais paradoxalement ce n'est pas si facile que ça de choisir la solution, parce que les managers sont entraînés à créer de la valeur en solutionnant les problèmes. Leur fonds de commerce, ce sont donc justement les erreurs qu'ils détectent et corrigent, les écarts qu'ils rectifient, les problèmes qu'ils résolvent...Et c'est hélas bien dommageable, parce que s'intéresser aux problèmes les attire, et analyser leurs causes leur confère de l'importance. Alors même que ce qui est vraiment intéressant pour tous : ce sont évidemment les solutions (mieux que les problèmes et leurs causes) !

Ne serait-ce qu'en considérant nos problèmes comme des défis (plutôt que de se laisser tourmenter ou accabler par eux), nous commencerions à opérer un léger changement dans notre manière de les considérer. Nous deviendrions aussitôt bien plus performants pour les résoudre, en leur donnant délibérément un sens positif, qui nous permettrait d'en redevenir acteur, au lieu de les subir dans une certaine impuissance.

Comme dans le chapitre précédent sur le regard positif, on objectera peut-être que pour trouver de bonnes solutions, il faut



déjà bien comprendre le problème, repérer les bonnes causes pour pouvoir les traiter en profondeur. Notre propos n'est pas d'entrer dans un débat méthodologique et encore moins philosophique. Et nous ne voulons pas davantage mettre dos à dos l'approche problème et l'approche solution, qui ne sont en fait que les deux facettes d'une même pièce de monnaie. Pour nous, elles sont complémentaires, et il ne faut donc pas privilégier le problème au détriment de la solution, comme c'est trop souvent le cas.

Osons deux constats volontairement « impertinents », qui permettent de prendre du recul par rapport à la croyance que pour bien vivre le présent, il faudrait d'abord avoir anticipé le pire pour s'en mettre à l'abri (orientation problème) ...

- ◊ Les gens qui n'ont jamais eu d'accident de voiture, sont-ils des personnes qui avaient d'abord envisagé toutes les imprudences à ne pas commettre ? Ou bien est-ce que ce sont simplement des gens qui sont spontanément prudents et attentifs à leur environnement ?
- ◊ Les bébés qui apprennent à marcher, tombent souvent et se font rarement mal...Qui les a mis en garde sur toutes les erreurs à ne pas commettre pour éviter les mauvaises chutes ?

Le pire n'est jamais exclu ? Le meilleur non plus...

Et d'ailleurs, comme chacun le sait : personne n'est jamais non plus totalement à l'abri de la réussite !



D'une manière générale, il est intéressant pour soi-même de regarder délibérément les progrès que les difficultés ont permis de faire, comment cela s'est passé, comment s'améliorer encore une prochaine fois,... et éventuellement même : « qui remercier pour tout cela ? ». Il paraît qu'il n'y a pas de réussite sans un puissant réseau de soutien : vos familles, vos amis, vos voisins, vos collègues, tous ont contribué à votre réussite... et même ceux qui ont parfois joué un rôle d'opposants !



Faire le choix de la gratitude

Il ne s'agit pas tant de chercher à remercier « quelqu'un » pour quelque chose (comme à l'inverse on pourrait chercher à punir un coupable pour une faute), que de cultiver en soi un état d'appréciation et de reconnaissance « gratuit », sans objet. Pourquoi ? Simplement parce que c'est le meilleur choix stratégique ! Vous serez reconnaissant envers tout ce que vous voudrez, selon votre inspiration : envers quelqu'un, envers vous-même, envers la vie, la nature ou Dieu Lui-même ! Il s'agirait presque de prendre prétexte de tout pour ressentir en soi le sentiment de gratitude, qui provoque un état d'ouverture très fécond et propice à la créativité.

En remerciant les autres plutôt qu'en leur demandant toujours davantage, on obtient finalement plus...

En effet si, quand on lui donne satisfaction, un manager en profite immédiatement pour en demander plus, les collaborateurs se méfieront la prochaine fois et craindront à juste titre une prochaine exigence. Tandis que s'il remercie, il encourage ses collaborateurs à faire plus de ce qui leur a valu cette gratification, et ces derniers s'empresseront plus volontiers d'en faire davantage pour mériter le prochain signe de reconnaissance.



Sans aller jusqu'à toujours « remercier » même quand cela ne va pas, ne faudrait-il pas chercher le côté positif de toute situation y compris quand celle-ci est difficile, en comprenant qu'il y aura bien moyen d'en faire une opportunité, pour peu qu'on s'y emploie activement ?

En conclusion

Considérer l'instant présent comme une opportunité, quels qu'en soient ses contenus, avec un regard fondamentalement optimiste et reconnaissant, est là encore une décision personnelle, qui risque de transformer votre management (et bien d'autres aspects de votre vie), "indépendamment" du fait que les circonstances extérieures seront toujours ce qu'elles sont.

D'ailleurs, en poussant jusqu'au bout cette logique, et si vous décidez une fois pour toutes que ces circonstances « extérieures » soient finalement toujours la meilleure des choses qui puisse vous arriver...?

- ◊ Voir les situations difficiles comme une contrainte est facile, c'est ordinaire.
- ◊ En revanche, les voir comme une opportunité est un art. C'est celui du management... peut-être même celui du leadership !



Cela demande de la vigilance, de l'entraînement, de la conscience de soi ! C'est un métier, un beau métier... le vôtre, si vous le souhaitez !

Exemple d'application pratique :

- ◊ Remplacer les « Post-mortem » par des « Ad-vitam » (cf. fiche technique à télécharger) :

Certaines équipes ont l'habitude d'analyser leurs échecs, pour en tirer les enseignements. Cela part d'une bonne intention (ne plus commettre les mêmes erreurs), mais cela focalise l'attention sur le problème et ses causes.

Et si au lieu d'analyser les échecs, elles analysaient avec soin leurs réussites, elles capitaliseraient sur leurs forces, modéliseraient leurs meilleurs tours de main, et mutualiseraient leurs bonnes pratiques de façon beaucoup plus efficace...et agréable !

Si, malgré tout, l'équipe souhaitait rebondir sur un échec, elle ferait mieux alors de chercher de quelles opportunités cet échec est porteur, que d'analyser des causes de fautes et de chercher des coupables...

Exemples de questions de Coach-manager :

- ◊ Comment et en quoi cette personne difficile va-t-elle vous permettre de grandir ?
- ◊ De quoi cette crise est-elle une opportunité ? Comment peux-tu tirer parti de ce revers de situation ?



- ① Comment vas-tu choisir de transformer cette contrainte objective en réelle opportunité pour toi ?
- ① Comment évoluerait votre management, si vous décidiez de considérer chaque situation comme une opportunité ? Certains prétendent que sans difficulté la vie n'aurait pas autant de saveur... c'est d'autant plus vrai si ces difficultés sont utilisées comme des opportunités pour apprendre de nouvelles choses et développer plus de créativité.
- ① Si votre patron vous était davantage reconnaissant, en quoi cela vous stimulerait-il davantage ? Et vous, vis-à-vis de vos N-1 ?
- ① Qui faudrait-il remercier pour tout ce travail ? Combien de votre temps serait-il utile de consacrer chaque semaine à des encouragements et des remerciements ?





Principe N°4 : Inspirer le dépassement

Nous pensons qu'un Coach-manager n'a pas à faire du « bouche à bouche » à son équipe pour lui transmettre son souffle (comme si elle en manquait par elle-même), mais plutôt à créer les conditions pour que son propre souffle la traverse naturellement. Et veiller aussi à ce qu'elle se connecte bien avec son environnement pour profiter des opportunités qu'il offre (cf. principe N°3).

Pour qu'une équipe soit entraînée vers l'avant, le Coach-manager doit réunir plusieurs conditions de réussite. Il faut que son équipe :

1. Connaisse et comprenne le « sens » afin de pouvoir garder son cap
2. Visualise le résultat final
3. Identifie des points d'étape désirables et remporte des victoires intermédiaires encourageantes
4. Se sente accompagnée par son manager et stimulée par l'enthousiasme qu'il transmet
5. Optimise son rythme

Chacun de ces points fait l'objet de savoir-faire, qui sont enseignés et pratiqués dans nos ateliers de formation. Vous pouvez aussi télécharger des fiches techniques sur la Vision, et



sur la fixation des objectifs en mode Coaching. Nous ne développerons donc pas davantage, et préférons ici vous fournir tout de suite un exemple d'application.

Exemple d'application pratique

Suite à un changement imprévu du contexte qui remet en cause jusqu'à son objet, une société se retrouve tout à la fois en panne de cap et de vent.

Les dirigeants, déstabilisés et incapables dans un premier de déterminer avec précision les conséquences de ce bouleversement ne savent pas comment ni sur quoi communiquer.

En l'absence de sens, les collaborateurs, pourtant globalement fidèles et attachés à leur entreprise, s'affolent et certains partent dès les premières semaines. Quant aux autres, ils passent plus de temps à commenter l'absence de nouvelles et à spéculer sur l'avenir qu'à se focaliser sur ce qui peut être sauvé. S'en suit une période de désorganisation, de démobilisation, de tensions.

Au bout de quelques mois, alors que le contexte reste toujours aussi incertain, l'équipe dirigeante décide de remplacer la ligne d'horizon à moyen terme, devenue trop floue, par une vision pragmatique à court terme.



Pour ce faire, elle s'appuie tout d'abord sur un inventaire précis de ses marges de manœuvre et se recentre sur les fondamentaux des métiers de chacun.

Un séminaire en mode forum est alors organisé.

En introduction, elle communique avec beaucoup plus de transparence sur ce qu'elle sait et ne sait pas, sur ce qu'elle peut et ne peut pas et finalement sur ce qu'elle propose comme ligne directrice pour les 6 prochains mois.

Puis, paradoxalement dans un contexte où beaucoup d'énergie est consacrée à commenter les événements, elle organise « proprement » une vraie prise de parole. En petit groupe, chacun est invité à donner son avis sur la situation actuelle, en allant jusqu'au bout de ce qui doit être dit. Des synthèses courageuses sont remontées en séances plénières.

Passée cette première phase libératrice, chaque équipe est sollicitée pour réfléchir à ce que pourrait être sa feuille de route les 6 mois à venir, en toute responsabilité :

- o Que pensent-ils pouvoir faire en toute autonomie, indépendamment de l'évolution non maîtrisable du contexte ?
- o En quoi cette période d'incertitude peut-elle se révéler être une opportunité pour eux ?
- o **Et surtout, comment ont-ils envie de se faire plaisir, dès demain ?**
- o **Bref, de quoi seront-ils fiers dans 6 mois ?**



Chacun vient présenter aux autres ses conclusions et ses engagements.

Puis des groupes transverses débattent de la cohérence globale de ces feuilles de route, arbitrent, ajustent, et élaborent le projet final qui est validé par la Direction en fin de séminaire.

Tous repartent plus légers et surtout en visualisant plus nettement la ligne d'arrivée et les challenges intermédiaires.

Une telle démarche a permis de redonner de la fierté, du sentiment d'appartenance, du plaisir au travail quotidien et ainsi, de dégager la roue de l'ornière pour relancer la voiture sur un chemin, certes toujours risqué et plein d'imprévus.

Exemples de questions de Coach-manager :

- o Si tu étais déjà en fin d'année prochaine et que tu en faisais un bilan hyper positif, après de grandes réussites à tous points de vue, lesquelles parmi ces réalisations exceptionnelles te rendrait le plus fier ?
- o À quoi verra-t-on que ton objectif sera atteint ?
- o Et si tu faisais à ta manière, comment t'y prendrais-tu avec ton style propre pour atteindre ton objectif ?
- o Imagines toi sur la ligne d'arrivée, que vois-tu de différent de maintenant ?



- o Comment vas-tu prendre appui sur cet échec, pour te fixer un nouvel objectif, compte tenu des enseignements de l'expérience qui t'on rendu plus compétent ?
- o Quels progrès souhaites-tu réaliser encore le mois prochain ?
- o Quelles compétences nouvelles aimerais-tu acquérir maintenant ?





Principe N°5 : Prendre appui sur la dynamique de groupe pour conduire le changement

Nous pensons que : rien n'est fixe et que rien n'est isolé, tout est en relation permanente avec le tout.

Notre propre corps par exemple, renouvelle l'intégralité de ses cellules en permanence, si bien qu'au bout de trois mois, elles ont toutes été remplacées ! Qui donc est cet ensemble « stable » que nous croyons être ?

Que cela nous plaise ou non, il faut changer pour s'adapter aux modifications incessantes de nos environnements, pour aller de l'avant, tout en préservant une certaine cohérence...

Or, le « problème du changement » n'est pas tant le contenu du changement par lui-même, que le processus de résistance à la nouveauté de ce contenu.

Quand on parle de « conduite du changement », ce dont on parle en fait c'est de la gestion de la résistance au changement. Et cette résistance est d'autant plus forte lorsque c'est tout un système qui résiste.

Nous allons donc voir maintenant comment créer les conditions pour déclencher le mouvement vers le changement, en utilisant la dynamique de groupe.

Dans de nombreuses équipes, le changement n'est pas vécu comme une opportunité de se régénérer mais comme une



contrainte qu'il va falloir subir. La hiérarchie attend souvent des managers qu'ils soient des promoteurs et défenseurs du changement, face à la résistance du collectif. Et même s'ils sont parfois eux-mêmes dubitatifs, ils doivent partir en croisade pour convaincre leurs collaborateurs des bienfaits du changement proposé. Ce faisant, ils marquent évidemment quelques points auprès de ceux dont les résistances sont faibles ou auprès desquels ils bénéficient d'un crédit important, mais ils renforcent également de manière très sûre les résistances des moins convaincus. Les discussions finissent par ressembler alors à un rapport de force stérile où chacun défend des arguments « contre » les positions de l'autre.

Or, comme nous l'avons évoqué dans le principe N°4, un changement ne peut être conduit avec succès que quand le manager emmène l'équipe dans un mouvement « pour » une vision du futur qui fait sens, à la fois individuellement et collectivement.

C'est dans ce contexte que nous préconisons de s'appuyer davantage sur ce trésor souvent mal exploité qu'est la dynamique d'équipe.



Créer des espaces d'appropriation

Qui est le mieux placé pour mettre en œuvre un changement si ce n'est ceux qui sont le plus directement concernés par ce dernier ? Comment seront ils impliqués de l'intérieur dans un changement qui s'impose pourtant toujours de l'extérieur, si on se contente d'exhorter les individus avec des incantations (extérieures), de les convaincre avec des arguments (extérieurs encore), de les contraindre avec des pressions (extérieures toujours) ?

Contrairement à ce qu'on croit, pour qu'une équipe s'approprie un changement, elle n'a pas forcément besoin d'en reconnaître totalement et définitivement le bien-fondé ni la pertinence. Quand par exemple, le changement lui est imposé de façon arbitraire et non négociable, il faut surtout qu'elle comprenne qu'elle n'a plus le choix et qu'elle puisse déterminer autant que possible d'elle-même les actions à mettre en œuvre pour accompagner les modifications induites par la nouveauté. **Il faut impérativement lui laisser des espaces pour qu'elle débattenne et s'approprie les changements désirés.**

Ouvrir ces espaces, identifier toutes les marges de manœuvre qu'il peut laisser à son équipe et offrir des perspectives est peut-être d'ailleurs la mission principale d'un Coach-manager.

Prenons quelques exemples :



- o Si les objectifs et les délais sont imposés, il faut laisser une part de créativité sur la stratégie, le choix du meilleur chemin.
- o Si la stratégie est imposée, il faut être créatif sur la déclinaison de celle-ci pour chaque équipe, la tactique de jeu de chacune et la meilleure manière de s'y prendre.
- o Si des outils structurants sont imposés (logiciels, normes...), il faut solliciter en amont les utilisateurs sur leurs besoins et leurs contraintes, puis les associer en aval autant que possible à la phase de déploiement, en les consultant périodiquement. À défaut de ces précautions élémentaires, même un bon outil risque d'être mal apprécié et donc mal utilisé.

Osons une comparaison entre une entreprise et un être humain :

- o si symboliquement, la décision revient à la tête (Direction), et l'action au corps (c'est-à-dire les équipes terrain)
- o l'animation ne reviendrait-elle pas de droit : au cœur (c'est-à-dire au management) ?

Ainsi, ne faudrait-il pas qu'un comité de Direction se contente d'indiquer des orientations stratégiques, pensées en fonctions de décisions politiques, et sollicite bien davantage le management intermédiaire, pour que ce dernier propose des solutions de mise en œuvre ? Au lieu de « relayer » le changement, en étant eux-mêmes à leur insu les premiers résistants aux changements qui leur sont imposés, ils en



deviendraient les auteurs, dont les équipes terrain deviendraient enfin les « acteurs » (au lieu d'en être en fait : les « exécutants » !)...

C'est en modifiant ses interactions (internes et externes) qu'un groupe se transforme

En écologie, ce que l'on appelle « le vivant » est en interaction permanente avec toutes ses composantes : on mange, on respire, on aime. Celui qui n'échange pas avec son environnement ne peut pas y vivre. Inversement, plus on échange, plus on partage, plus on établit de connexions, plus on vit intensément, plus on est au croisement d'opportunités qui viennent à notre rencontre.

Un Coach-manager puise dans ce constat une raison de plus de solliciter les avis de ses équipiers, et de les faire débattre entre eux, pour stimuler la vie de l'équipe.

De même, plus l'équipe échange avec l'extérieur (les autres équipes, les clients, les fournisseurs, la concurrence) plus l'équipe est visible, plus elle est challengée, plus elle progresse et devient une force au service de son environnement, plus elle « devient », grâce à la dynamique collective.

Ne serait-il pas logique de penser qu'un changement qui touche des individus séparément les uns des autres devrait être traité en individuel, tandis qu'un changement qui touche un collectif devrait être traité en collectif ?



Dans la pratique, puisque dans tout projet de changement, certains aspects sont personnels à chacun, tandis que d'autres impactent tout le monde de manière transverse, il faudra toujours aborder la question des deux façons : en individuel et en collectif.

Malheureusement, certains managers semblent répugner à aborder le changement en réunion. Mal à l'aise dans l'animation d'un débat ou craignant de ne pas maîtriser les phénomènes de groupe, ils préfèrent alors donner des explications à chacun au cas par cas. Certes, cela permet de mesurer les réactions individuelles et de prendre soin de la relation.

Mais, c'est une mauvaise stratégie pour conduire le changement collectif. En effet, quand la résistance au changement se manifesterá, ce sera souvent en collectif. C'est dans leurs interactions les uns avec les autres, que les individus vont exprimer collectivement ce qu'ils ne disaient pas forcément en individuel. Ce n'est pas seulement parce qu'en individuel, ils n'oseraient pas s'exprimer. C'est encore une question de dynamique, le début d'expression des uns met les autres sur la piste, donne des « permissions » et des idées, que le groupe relaie d'une manière plus impersonnelle. Les inconvénients d'un changement qui bouscule des valeurs propres à un groupe, des pratiques communes, des habitudes, ne seront pas forcément évoqués en individuel. En revanche, l'équipe réunie, pourra se mettre curieusement à traîner des pieds quand il s'agira d'entrer dans un nouveau format de travail, alors même qu'en individuel



personne ne s'était franchement prononcé contre. La résistance, comme l'adhésion, sont des phénomènes collectifs, qui s'entraînent en groupe.

En croyant gagner du temps au début, vous risquez donc fort d'en perdre beaucoup quand vous retrouvez plus tard dans l'avancement de votre projet ces résistances individuelles exacerbées par l'effet de groupe.

Pour vous aider à conduire le changement en vous appuyant sur la dynamique collective, vous trouverez dans ce site des pratiques et des outils qui vous permettront de conduire des débats proprement, de déjouer quelques phénomènes de groupe courants en réunion et de profiter ainsi à plein de l'énergie du groupe.

S'appuyer sur la dynamique de votre équipe pour conduire un projet de changement vous permettra ainsi d'en découvrir tous les bénéfices : supplément d'énergie, enthousiasme communicatif (comme le rire peut l'être), soutien mutuel, complémentarités, avis différents exprimés, dont la prise en compte « avisée » permet parfois de ne pas « prendre le mur en pleine figure », créativité par effet de rebond des idées des uns sur les idées des autres, ...



Exemple d'application pratique

Prenons l'exemple d'une équipe dont le patron était un expert technique reconnu, intègre mais plutôt exigeant et critique. Ayant généralement réponse à toute question, ce manager paternaliste déléguait peu, et prenait tout seul toutes les décisions importantes. Chacun travaillait dans son coin, cherchant à accomplir sa tâche de son mieux, espérant que le patron admiré remarquerait ses efforts et sollicitant ses conseils dès qu'un problème survenait. Ces collaborateurs, pourtant consciencieux et compétents avaient perdu l'habitude de communiquer entre eux (puisque toute la coordination passait par le N+1) ainsi que le sens de l'initiative et de l'autonomie.

Un jour, ce patron a pris sa retraite et un nouveau manager est arrivé pour le remplacer. Ce dernier, plus jeune et nettement moins expert que son prédécesseur, avait été formé au management déléгатif et à la posture de développeur qui pose des questions aux experts autonomes pour stimuler leur réflexion, au lieu de leur donner des directives infantilisantes et inappropriées...

Son style, très différent du prédécesseur a d'abord beaucoup dérangé l'équipe : On ne comprenait pas ce qu'il attendait, on s'étonnait qu'il ne prenne pas plus de décisions. Puis on s'est inquiété quand on a compris qu'il ne rentrait pas dans le fond des dossiers de chacun pour donner des solutions. Quand on rentrait dans son bureau avec un problème, on en ressortait



sans solution mais avec de nouvelles questions, dont il fallait chercher les réponses. Les réunions étaient complètement déstabilisantes : on n'y recevait presque plus d'information descendante puisque celle-ci était transmise par écrit avant la réunion, mais on était sensé interpréter ensemble des chiffres et des indicateurs, qu'on n'avait absolument pas l'habitude de manipuler. On pensait que ce manager était peut-être sympathique mais certainement incompetent, inapte à prendre des décisions et donner des ordres.

Il a fallu que ce manager réalise, qu'il ne pouvait pas avoir raison tout seul contre tous et qu'il devait d'abord accepter que l'équipe en soit là où elle en était pour pouvoir accrocher les wagons à la locomotive et exercer une forte traction vers l'avant... Il a donc dû commencer par mettre provisoirement de côté son style de management pourtant performant (qui avait fait ses preuves précédemment... mais avec une équipe beaucoup plus mature).

Provisoirement, il a dû revenir à des réunions plus courtes, avec des commentaires descendants sur les actualités de la semaine, des consignes précises transmises à chacun, des décisions prises en séances (qui étaient d'abord préparées en individuel avec chaque personne directement concernée). Valorisant les plus petites initiatives, mais proposant lui-même des innovations techniques, imposant des nouveaux process de contrôle, et recadrant les uns et les autres sur le non-respect de leurs engagements. Exigeant progressivement plus



d'anticipation et plus d'actions préventives de la part de l'équipe, il s'est mis aussi à rentrer dans le fond des principaux dossiers de chacun, pour démontrer son expertise, en transmettant des consignes précises (bonnes ou mauvaises, c'était secondaire). Bref, il a dû faire bien sentir à chacun qu'il y avait un pilote dans l'avion. À partir de là, les collaborateurs ont commencé à se sentir rassurés, et ont progressivement souhaité faire part de leurs avis, se concertant davantage entre eux (ne serait-ce que pour contester les « mauvaises » décisions techniques de leur nouveau manager).

C'est ainsi que très progressivement, et en acceptant de partir de là où ils étaient, en s'adaptant à certaines de leurs demandes (même illégitimes), que ce manager a pu « embarquer » avec lui son équipe et les amener petit à petit à prendre confiance, à oser la prise de risque et la confrontation. Au bout d'un an, il a pu organiser un séminaire, pour célébrer les premières réussites et donner des clés de lecture sur le changement de style de management. À cette occasion, il a pris soin à la fois de clarifier le sens du projet commun, précisant quelles contributions chacun était sensé apporter, demandant à chacun d'en déduire une feuille de route détaillée sur les priorités à 6 mois. Recommencant ensuite à solliciter les avis de chacun sur les meilleures options techniques à propos de quelques dossiers techniques transverses, il a pu lancer des projets en nommant des pilotes et en constituant des groupes de travail. Dans le semestre suivant, il a poursuivi son effort de développement de la maturité de l'équipe en déléguant davantage, allant même



jusqu'à déléguer les processus d'animation en réunion, au travers des 4 rôles qui lui avaient été enseignés en formation...

Si ce manager avait continué à lutter contre son équipe, en leur imposant sa vision du management et ses attentes d'autonomie...il attendrait encore (et probablement dans une autre entreprise...) !

Au lieu de cela, il s'est rendu compte à temps qu'il lui fallait d'abord accepter la situation, et l'épouser pour la transformer en douceur mais d'une manière très profonde.

À méditer : « Le temps ne respecte pas ce que l'on fait sans tenir compte de lui »...

Exemples de questions de Coach-manager :

- ◊ Que se passera-t-il si nous ne changeons rien ?
- ◊ Comment allons-nous devoir modifier nos attitudes et nos manières de travailler, pour intégrer les contraintes des autres ? Que cela va-t-il nous apprendre ?
- ◊ Selon vous, quelles sont les conditions de réussite, pour que nous puissions accomplir ces transformations tous ensemble ?
- ◊ Imaginons qu'on ne puisse pas revenir en arrière, comment faudrait-il s'y prendre pour aller de l'avant et donner le bon exemple aux autres ?



- ① Une fois que nous serons à l'intérieur du changement, que pourrons-nous faire que nous ne pouvons pas encore faire tant que l'on n'y est pas encore entré complètement ?
- ① Pour changer ces choses « négatives », quelles autres choses « positives » devons-nous d'abord maintenir ?





Principe N°6 : Se maintenir « Sans plainte et sans reproche ! »

Comment faire échouer n'importe quelle relation

La plainte et le reproche sont des amorces de « jeu relationnel », qui font bon ménage pour empoisonner n'importe quelle relation. Dans une équipe, ces mauvaises habitudes enfoncent les protagonistes dans un engrenage qui leur fait perdre à tous de l'énergie, sans aucun gain en contre partie :

- ⊗ Une plainte formule les aspects douloureux d'un problème. N'étant pas tournée vers l'action, le futur ou les solutions, elle invite les autres à rejoindre le plaignant à l'intérieur de l'espace problème, là où il n'y a pas de solution, et là où on ne peut donc rien faire pour aller mieux. La plainte enfonce donc dans le problème, sans rien apporter de constructif.
- ⊗ Un reproche invite celui ou ceux à qui il est adressé à se défendre par une justification. Tout comme la plainte, le reproche nourrit le problème en lui accordant de l'attention, et oblige à s'y enfoncer davantage, par l'agitation stérile qu'il provoque.

On le voit bien, ces deux processus pervers invitent implicitement l'autre à :

- ⊗ se sentir coupable ou à se justifier de ne pas l'être,



- o ou encore à formuler des plaintes et des reproches à son tour par effet d'entraînement ou pour se défendre.

Même s'il arrive parfois qu'on ait l'impression que la plainte fait du bien au plaignant qui la prononce, comme si « dire son mal » allait suffire à le faire disparaître, en fait, comme nous l'avons expliqué, le plaignant entraîne toujours sa victime avec lui dans un processus négatif, où chacun reproduit et amplifie le même schéma symétriquement jusqu'à plus soif...

Ainsi, les deux « complices » s'enfoncent-ils plus profondément dans le problème et l'insatisfaction !

Comme on le comprend, le principal « bénéfice négatif » inconscient qu'ils visent est de détourner l'attention des solutions éventuelles, pour mieux se maintenir emmêlés avec le problème.

Un autre effet négatif provoqué par cette sorte de jeu, surtout si elle s'instaure de manière récurrente, est qu'elle utilise la relation pour permettre aux protagonistes de se prendre mutuellement de l'énergie :

- o un peu comme un mendiant, le plaignant sollicite implicitement de l'énergie à celui auprès de qui il se plaint
- o un peu comme un tyran, le reprocheur, met l'autre en position de débiteur, comme pour lui réclamer quelque chose qui lui serait dû

Peut-être chacun ferait-il mieux de se recharger en allant respirer dans une forêt, ou bien en restant silencieux quelques



instants sans bouger...ce serait de toutes façons plus profitable que de voler un peu d'attention ou d'énergie aux autres, en en payant le prix fort !

Exception qui confirme la règle : il arrive que des personnes ne formulent pas de plainte explicite, mais manifestent malgré elles une attitude plaintive. On sent qu'elles ne croquent pas la vie à pleines dents, qu'elles sont en retrait d'elles-mêmes, dans une attitude un peu résignée, qui traduit une forme de plainte non dite.

Dans ces cas-là, il vaut parfois mieux l'explicitation d'une bonne plainte, plutôt que de maintenir cela dans le non-dit, sans qu'on puisse désinfecter la plaie, qui contamine la relation ? Pour ensuite, mieux se tourner vers l'avenir. Mais attention, il faudra savoir stopper le processus dès l'expression du non-dit pour ne pas prendre le risque de démarrer des boucles de justification sans fin.



Discipline personnelle : pas de bavardage intérieur

Dans les grandes villes, on rencontre parfois des personnes manifestement un peu perdues, qui parlent toutes seules, ou pensent à haute voix tout en marchant... C'est surprenant, mais si on se met un tant soit peu à l'écoute de ce qui se passe à l'intérieur de soi-même, on sera peut-être surpris également d'entendre notre pensée qui s'exprime comme au travers de notre « voix mentale », commentant sans cesse tout ce que nous vivons. Les spécialistes de la méditation prétendent qu'on peut parvenir à calmer le mental, jusqu'à faire taire cette voix, qui bavarde sans cesse (essayez de rester en silence, ne serait-ce qu'une minute, et comptez le nombre de pensées différentes qui jaillissent en vous. Multipliez ce nombre par le nombre de minutes qu'il y a en une journée et vous réaliserez que sur 12 ou 15 heures de veille, nous émettons des dizaines de milliers de pensées !). Limiter le nombre de ces pensées, qui sont souvent sans intérêt et parfois très néfastes, représenterait une économie d'énergie colossale et un gain de disponibilité très appréciable...

Faire complètement taire ce bavardage mental dépasse largement le propos de ce chapitre, dont la seule intention est d'indiquer qu'il serait bon, à minima, de neutraliser autant que faire se peut les émotions induites par ces pensées incessantes, surtout celles qui sont particulièrement « parasites » (il ne va pas y arriver ; je vais être en retard ; mince je suis tellement



distrain que j'ai encore oublié mes lunettes ; je suis sûr qu'il n'y aura plus de place, etc...).

Se concentrer sur une seule pensée à la fois, fixer celle-ci sur le corps et en particulier la respiration, sont des pratiques très simples et pas du tout exotiques : même un manager d'entreprise (donc une personne « sérieuse ») pourrait en faire l'expérience sans y perdre son âme ! Si ce sujet vous intéresse, nous vous recommandons la lecture d'un très bon livre sur le sujet : « the Inner Game of Work » de Timothy Gallwey- en cours de réédition en français.

Exemple d'application pratique :

Sur une journée, notez combien de fois, vous avez recours à des plaintes, reproches ou justification, même tout petits :

- ⊖ Excuse-moi, je suis en retard... « J'ai eu un problème avec mon ordinateur, que j'ai dû réinitialiser parce que, etc... », ou du genre « il y avait un monde fou dans le métro, et du coup j'ai dû etc... »
- ⊖ « Oh ! Zut, le vent a encore fait tomber ce truc ! », ou bien « Mince, j'ai encore mal à la tête ce matin, c'est pénible... », ou encore « Et regarde-moi celui-là qui s'arrête en double file, il ne voit pas qu'il gêne tout le monde ? », ...
- ⊖ « Eh, tu pourrais faire un peu plus attention ! », « Je t'attends depuis 10 minutes, tu ne devais pas m'appeler à 17h ? », « Oh, je t'avais demandé de me prévenir quand le



programme commençait !...à cause de toi, j'ai raté le début. »

Si vous y réfléchissez bien, combien d'énergie pourriez-vous économiser en évitant tous ces petits jeux inutiles ? Combien de relations éviteriez-vous d'abîmer, et en particulier celles avec les proches que vous aimez le plus ? Inversement, la gratitude est un exemple de processus positif (voir principe N°3), que l'on peut choisir de nourrir. Est-il plus pertinent ? C'est une question de point de vue. En tous cas, il rend certainement plus heureux, puisqu'il entretient des émotions positives et oriente l'énergie vers plus de satisfaction mutuelle.

Renoncer à exercer du contrôle sur le comportement des autres, accepter qu'ils expriment leurs qualités profondes et s'évertuer à faire de même, est une option beaucoup plus gratifiante et efficace que de chercher à « manipuler » pour obtenir... Ne pas chercher davantage à se conformer à ce qui est supposé plaire aux autres, est un exercice de chaque instant pour rester fidèle à qui nous sommes, chacun individuellement. M'aime qui pourra !

Exemples de questions de Coach-manager :

- ◊ (face à un processus de justification) : Et si tu ne pouvais absolument pas te justifier, que ferais-tu d'autre à la place, de complètement différent ?



- o (face à un reproche) : J'entends que tu m'adresses un reproche : que me proposes-tu à la place de ce qui semble ne pas te convenir ? Ou bien : ne rien répondre et écouter attentivement, et quand la personne semble se calmer un peu : « OK, j'entends ce point. Si tu as fini de l'exposer, je vais prendre le temps d'y réfléchir de mon côté et je te propose qu'on passe à autre chose provisoirement. En attendant, de quel autre point, plus agréable pourrions-nous parler tout de suite ? »
- o (face à une plainte) : Je comprends que ce soit difficile, que pourrais-tu faire toi-même qui te soulagerait un peu ? Ou bien : Il me semble que j'entends là une sorte de plainte, mais est-ce que c'est une façon de demander quelque chose à quelqu'un ? Comment pourrais-tu le formuler plus directement que je comprenne mieux ce que je peux faire pour toi ?





Principe N°7 : S'enraciner dans la confiance pour attirer la réussite

Combien de commerciaux ont pu observer que, certaines semaines, malgré tous les efforts pour contacter des prospects, aucun ne semble intéressé et d'autres annulent même des commandes !

Inversement, à d'autres moments, les opportunités et les succès se présentent d'eux-mêmes, alors même qu'il semble que nous n'avons rien fait pour !

Hasard aveugle ? Mais le hasard existe-t-il vraiment ?

Nous ne nous lancerons pas ici dans une argumentation qui ne parviendrait jamais qu'à convaincre... ceux qui le sont déjà.

Contentons-nous prudemment d'ouvrir des perspectives, en posant la question : « Se pourrait-il que notre manière d'être et de penser puisse influencer les événements qui nous arrivent ? ».

Cette idée n'est pas nouvelle. On la retrouve depuis l'origine des temps dans toutes les cultures. De nombreux ouvrages ont été écrits ces dernières années dans le monde entier par des philosophes, des médecins et des psychologues qui parlent de synchronicité, d'inconscient collectif, d'influence de la pensée sur la matière. Par l'intermédiaire de la physique quantique et de ses découvertes prodigieuses, de nombreux scientifiques



décrivent aussi l'influence de l'observateur sur le résultat d'une expérience et nous présentent la réalité comme n'étant que l'un des scénarii que nous décidons de choisir parmi une infinité de possibles.

Récemment, de nombreux auteurs, plus ou moins sérieux et inspirés, ont écrit le meilleur et le pire sur ce « principe d'attraction », selon lequel on attirerait dans notre vie les expériences auxquelles on pense, même inconsciemment. Tout en gardant notre indépendance de pensée et notre cher « esprit critique » latin, nous voudrions rebondir dans ce principe sur les perspectives que nous offrent ces thèses qui surfent sur la vague en ce moment.

Dans les paragraphes suivants, nous allons exposer comment un Coach-manager peut se créer des conditions favorables à sa propre réussite et à celle de son équipe. Nous verrons quelle orientation mentale il devrait privilégier avec son équipe, pour éviter de s'attirer précisément les écueils qu'ils redoutent ? Nous nous interrogerons aussi sur la confiance : Comment la donner peut-il attirer sur soi et sur son équipe une surprenante abondance ?



S'ouvrir à la diversité et à la générosité

Il suffit de considérer le nombre d'étoiles dans le ciel, le nombre d'espèces animales, végétales, le nombre de cellules dans tout être vivant, d'atomes dans une cellule, de particules dans un atome..., pour se faire une idée de la richesse de l'univers.

Pourquoi notre esprit, qui fait partie de cette vie généreuse, ne pourrait-il pas profiter en toute sérénité de cette variété et pourquoi ne serait-il pas lui aussi pourvu de cette aptitude à créer en abondance toutes sortes de richesses ?

Nous l'avons dit, il semble évident que notre manière de penser influe sur nos expériences. Ainsi, cultiver l'estime de soi est plus fructueux que se dénigrer, prendre les différences de l'autre comme une richesse complémentaire à la sienne est plus créatif que de les vivre en mode défensif, et considérer les situations comme des opportunités, est plus constructif que de se plaindre et passer à côté des ressorts positifs à notre disposition.

De même, penser à une chose (ou avoir une croyance sur une personne), oriente notre énergie vers cette chose, et contribue à créer plus de cette même chose dans notre vie (que cette chose soit bonne ou mauvaise, désirée ou redoutée). C'est donc nous-mêmes, qui attirons implicitement, au moins en partie, les expériences que nous vivons. Et il est donc très important de choisir le contenu de nos pensées, et de les orienter rigoureusement vers ce que nous désirons, au lieu de se laisser aller à trop évoquer ce qui nous déplaît.



Nous croyons que si une équipe croit à la pénurie, elle en fera l'expérience, tandis que si elle croit à la diversité et à l'abondance, elle en fera aussi l'expérience.

En effet :

- ◊ Si une équipe craint la pénurie, elle cherche à se défendre pour se maintenir. Elle cherche d'abord à préserver ses acquis, et préfère souvent le confort du connu et de l'identique, se méfiant du changement et des différences
- ◊ Si au contraire, considérant que la vie est d'abord une expansion, elle choisit de privilégier des pensées d'ouverture et les sentiments de confiance et d'appétit de vivre qui vont avec, elle aura tendance à rechercher activement à se relier aux autres, à explorer les nouveautés avec curiosité et à s'intéresser à la manière de s'enrichir avec les différences.

Au cours des années de crise que nous traversons depuis quelques années, nous avons pu observer assez précisément ce phénomène auprès de plusieurs de nos clients et de confrères. Certains n'ont eu de cesse d'abaisser leur point mort, de réduire leur voilure. Ce qui peut passer de prime abord comme un réflexe sain et légitime de bonne gestion produit dans le même temps un effet pernicieux sur le moral des équipes. La peur devient l'émotion dominante et, ce faisant, chacun s'installe dans une position défensive qui finit par déteindre sur les relations avec l'extérieur, à commencer par les clients eux-



mêmes. Des opportunités passent que l'on ne voit plus ou que l'on n'ose pas saisir, car il faudrait investir de l'argent (que l'on a plus) ou du temps, de la créativité et de l'énergie, que l'on a plus non plus car le système s'épuise et se replie sur lui-même. À l'inverse, nous avons vu certaines entreprises décider résolument de voir dans cette crise une opportunité.

Opportunité de changement, de renouveau, de solidarité accrue entre employés, de partage, d'ouverture aux nouvelles options, parfois même d'investissement ... Cela s'est traduit par une écoute accrue des besoins des clients, des possibilités du marché et surtout par une dynamique interne positive ressentie également par l'extérieur. Les collaborateurs y croient et partagent leur enthousiasme avec leurs clients, leur apportant une bouffée de bonne humeur dans un contexte de grisaille.

Une équipe a donc tout intérêt à croire en elle, et à focaliser son attention sur son désir de réussite. Alors le chemin semblera se dérouler beaucoup plus facilement sous ses pieds, et les difficultés seront souvent résolues avec aisance, pour peu que l'équipe maintienne sa confiance en elle. Dès qu'elle commencera à douter, elle deviendra attentive à tous les signaux négatifs et des problèmes plus graves surviendront. Même entretenir une pensée d'espoir, si ce n'est fait qu'à partir d'un sentiment de manque, ne fait que stigmatiser ce dernier, et prolonger la situation actuelle, dans ce que l'on voudrait justement changer.

C'est là le pire écueil possible pour une équipe, face auquel elle n'a qu'un seul recours : s'enraciner davantage dans ses



fondations, sous le regard bienveillant et encourageant de son manager, afin d'y puiser les ressources de créativité et modifier à la surface ce qui doit l'être pour dépasser l'obstacle.

Fort de ce principe, le Coach-manager aura intérêt à maintenir le calme face aux difficultés et aux doutes. Car c'est dans cette sorte de « paix intérieure », issue de la confiance en l'abondance, que les solutions émergeront le mieux.

Exemple d'application pratique : « Organiser » la confiance

Sur un site industriel où le patron est omni présent (compétent, et hyperactif, il est prompt à trouver des solutions sur tous les problèmes qu'on lui présente), le Comité de Direction est constitué de personnes compétentes et actives elles aussi, mais qui passent beaucoup par leur patron pour arbitrer leurs différents, trouver des solutions et finalement décider à leur place. Les autres collaborateurs de l'entreprise sont également consciencieux et dévoués, mais n'osent pas prendre d'initiative, et en cas de problèmes se contentent d'en informer leur hiérarchie sans proposer de solution. Évidemment, tout le monde se plaint d'avoir trop de travail. Pourtant, les Directeurs estiment que leurs collègues ne donnent pas tout le potentiel et pourraient facilement gagner en productivité, notamment s'ils ne passaient pas autant de temps à se plaindre et à critiquer ce qui vient de la Direction, laquelle finit par entretenir le sentiment désagréable d'être un peu seule à « tirer la charrette ». Des actes de vandalisme et d'incivilité finissent



même par confirmer un climat tendu, où tout le monde commence à se méfier... de tout.

Comment la Direction va-t-elle pouvoir « lâcher prise », donner sa confiance, à des personnes, qui à tous les étages de la pyramide illustrent leur manque d'autonomie avec une surprenante créativité ?

Niveau 1 : Le manager décide d'un séminaire pour son équipe, centré sur la délégation et l'optimisation de l'efficacité du travail d'équipe, en demandant à chacun d'en proposer les objectifs et l'agenda détaillé. Il demande ensuite à un noyau de trois personnes d'en faire la synthèse et de proposer à l'équipe un plan de travail pour les deux jours. Lors d'une réunion préliminaire, le groupe entier se met ensuite d'accord sur la forme des livrables qui seront à produire ensemble lors de ce séminaire. Ce projet est ensuite soumis au manager, qui le valide et prévient qu'il ne viendra qu'à la fin du séminaire pour prendre connaissance des décisions du groupe.

Niveau 2 : Quelques mois plus tard (et après quelques progrès significatifs du manager et de son équipe), le Comité de Direction nomme un Comité de pilotage transverse pour conduire une consultation d'un échantillon de personnes motivées, représentatives de toutes les fonctions et de tous les métiers sur le site. Ces personnes sont invitées à se réunir trois fois de façon autonome trois par trois, pour proposer des améliorations concrètes qui favoriseront plus d'autonomie, plus d'initiatives et de responsabilité individuelle.



Le Comité de pilotage remet à chaque trinôme un guide d'auto animation pour optimiser chacune de leurs trois réunions. Des synthèses des compte rendus de ces réunions sont publiées dans l'entreprise et des réunions du comité de pilotage se tiennent spécifiquement pour proposer au Comité de Direction comment mettre en œuvre les actions prioritaires. Au bout de quelques mois, un séminaire réunissant 60 personnes (un tiers de l'effectif du site), examine et enrichit les recommandations produites par la consultation en trinômes. Il en ressort une très forte mobilisation et une grande détermination partagée à faire changer les choses tous ensembles. Quand en fin de ce séminaire un délégué du personnel s'adresse à la Direction pour mettre en garde de ne pas décevoir les attentes du personnel, le manager répond avec un sourire chaleureux que personne ne sera déçu puisque ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui vont mettre en œuvre leurs propositions, et vérifier leur pertinence. Pendant plusieurs mois, l'instance de management de cette démarche ascendante (puisque l'énergie est sollicitée de bas en haut, du terrain vers la hiérarchie) sera le Comité de pilotage, à qui il apportera son meilleur soutien...

En l'espace de quelques mois, cette entreprise est passée d'une morosité générale, avec fréquents préavis de grève, et de nombreux accidents du travail, à un climat social infiniment plus agréable. Le nombre d'arrêts maladies a diminué de presque 30% en six mois. Plusieurs indicateurs de résultats ont progressé. Les managers intermédiaires ont souhaité participer



à des formations management et le Comité de Direction a opté pour une démarche d'évaluation 360 d'équipe, pour continuer à faire progresser la maturité collective du Comité de Direction. Dans cet exemple, on voit comment les fondements de la confiance ont été posés au travers de méthodes qui prennent appui sur la base, permettant ainsi au sommet de l'édifice de cesser de suppléer aux soi-disant « manques » de celle-ci... Il s'agit là d'une « conduite du changement », qui modifie les positions en changeant les appuis, pour transformer les attitudes. Alors de nouveaux comportements peuvent éclore naturellement, là où précédemment il était nécessaire de mettre beaucoup de pression pour n'obtenir que des résultats décevants. Pour qu'une telle démarche puisse être ne serait-ce qu'envisagée, il faut déjà que le dirigeant « donne » sa confiance au partenaire qui accompagnera son organisation dans une telle transformation. À la limite, d'ailleurs, ce don initial est si précieux qu'on pourrait presque dire que c'est lui donne l'impulsion à tout le dispositif qui sera mis en place. En effet, faire confiance est d'abord un don, avant d'être éventuellement un bon placement.

Parfois, il faut bien investir sa confiance, au risque de ne pas en obtenir de retour. Peut-être parfois, faut-il savoir aussi « miser pour voir », et en quelque sorte amorcer la pompe en prenant l'initiative de la générosité ?



Exemples de questions de Coach-manager :

- ① Quelles missions gratifiantes pourrais-tu partager avec quelqu'un qui grâce à cela, devrait apprendre et progresser ?
- ① Quelle serait l'attitude, selon toi, qui t'attirerait encore davantage de chance ?
- ① Avec quel autre service, votre équipe pourrait-elle pactiser pour développer de meilleures synergies entre eux et vous ?
- ① Que vous apporterait de « faire la paix » avec cette équipe ? Quels services pourriez-vous prendre l'initiative de leur rendre ?
- ① Comment être généreux avec ce client, pourrait-il vous rapporter très gros ?
- ① Si vous parveniez à sécuriser cette personne influente et gros donneur d'ordre pour vous, quelles seraient les retombées positives sur vous tous ?
- ① Si vous étiez au service des autres, et non en compétition avec eux, vers quelle première place cela vous propulserait-il ?





Principe N°8 : Reconnaître que tout se joue toujours : ici et maintenant !

On ne sera jamais heureux que : « maintenant ».

Par construction, reporter à plus tard le bonheur simple d' « être en vie maintenant » est à chaque fois une nouvelle défaite, puisque lorsque « plus tard » arrivera, il sera encore vécu comme « un autre maintenant », sujet à un nouveau report ... ? Être heureux est donc une décision qui se prend toujours : maintenant. Et c'est donc toujours maintenant le meilleur moment pour apprécier l'instant présent.

Nous aborderons dans ce 8ème principe, le rapport que chacun d'entre nous entretient avec le temps, en vous proposant une façon de s'ancrer et de se gérer soi-même dans le présent (plutôt que de chercher à « gérer son temps »), pour y puiser le plaisir, la vitalité, l'énergie et la disponibilité indispensables au manager d'équipe.

Ce qui sous-tend par ailleurs que si vous avez poursuivi votre lecture jusqu'ici, vous avez déjà compris que le jeu du Coaching est de proposer des angles de vue différents qui ouvrent de nouvelles perspectives.

Une fois encore, amusons-nous avec ce dernier paradoxe, en envisageant quelques points de vue de bon sens, susceptibles de renverser utilement les habitudes :



- ① Apprécier tout de suite ce qui est présent, plutôt que de courir en avant, chercher tout là-bas ce qui est sous nos pieds...
- ① Chaque instant est toujours le meilleur moment... par exemple pour faire levier sur l'équipe et son contexte
- ① Et cet instant présent est le siège d'une vitalité étonnante
- ① Ne faire qu'une chose à la fois, fait gagner beaucoup plus de temps que de tout faire simultanément
- ① Une bonne manière de gérer son temps est de se laisser gérer par ce qui se présente (si, si... nous avons osé !)



L'instant présent est toujours le meilleur moment...

« Ne reporte pas au lendemain ce que tu peux faire aujourd'hui » ... Nous nous rappelons tous de ce fameux adage plein de bon sens.

Et soyons honnêtes avec nous-mêmes, ce que nous reportons est souvent ce qui nous pèse, ce qui est compliqué, ce que nous n'osons pas faire par peur d'une conséquence néfaste, ...

Nous faisons alors le vœu pieu que la situation se simplifiera, se résoudra d'elle-même. C'est faire un pari risqué sur l'avenir, Combien de fois avons-nous expérimenté que le plus difficile, le plus pesant et finalement le plus consommateur d'énergie est la période pendant laquelle nous reportons sans cesse cette discussion qu'il faudrait avoir, ce rapport qu'il faudrait rédiger, ce livre qu'il faudrait lire, ce bureau qu'il faudrait ranger, ...

Il en est de même avec l'équipe. Il est souvent plus « économique » de traiter les événements relativement à chaud, après un minimum de recul. Ce serait ainsi toujours le meilleur moment pour faire levier sur elle et tout son contexte.

Certes, comme il y a des saisons plus propices à certaines actions, certains actes ont plus de portée s'ils sont conduits à certains instants. Toutefois, comme tout est disponible dans le présent, il est possible d'utiliser le passé et d'influencer l'avenir positivement à partir d'ici et maintenant :



- o on peut éclairer le présent en tirant (positivement) les leçons du passé et ainsi lui donner du sens, en peaufinant nos actions et en conscientisant maintenant ce qui était inconscient précédemment.
- o on peut également préparer l'avenir, et l'orienter positivement par les actes, les paroles et la pensée actuels. Il s'agirait en quelque sorte de charger l'avenir positivement, en concentrant une projection favorable, dès maintenant.

Vu comme cela, il n'y a donc pas d'instant mineurs, puisque chacun d'entre eux est le centre de l'expérience à vivre, maintenant. Cette perception confère à chaque instant un pouvoir considérable (illimité même, diraient les idéalistes). Il n'est donc jamais trop tard, il n'y a donc jamais à renoncer, et il n'est pas pertinent de laisser le découragement nous gagner. Toutefois, de façon pragmatique, on peut toujours choisir quelle action privilégier en comprenant ce à quoi chaque situation nous invite en priorité. On peut aussi « raisonnablement » planifier une action sensible au moment où nous serons moins confus ou plus en forme pour la conduire...



L'instant présent est le siège de la vitalité

Dans la lignée de ce qui précède, nous pensons également que c'est toujours le meilleur moment pour éprouver la vitalité qui nous traverse. Se concentrer sur les sensations de vie qui parcourent notre corps, est un recours toujours possible, qui donne de l'élan vital, en nous reliant à nos racines énergétiques. C'est cela qui nous donne envie de croquer dans la pomme à pleines dents, avec un dynamisme communicatif.

La force de vie se puise dans l'instant présent, en étant simplement présent à la vie (laquelle est toujours présente). Même au travers de la fatigue, de la maladie et de l'approche de la mort, la vie est là, et sa force est présente, à condition qu'on ne lui tourne pas le dos, par négligence ou par défaitisme. Mais la vie fait parfois peur, peut-être parce que ses changements permanents font remonter à la surface ce que nous avons enfoui au fond. Il arrive alors que nous préférions nous réfugier très haut dans notre tête, pour éviter le présent à force de penser au passé et à l'avenir... Une bonne discipline énergétique pour être toujours en prise avec la source de la vitalité serait donc de ne cultiver aucune anticipation par rapport à l'avenir, et pas non plus de regret par rapport au passé : être simplement concentré dans ce qu'on fait ... maintenant ! Cela suppose de se recentrer plutôt dans les sensations corporelles, pour habiter cet espace, au lieu de « ressasser des pensées ».



Une seule chose à la fois, pleinement

Si nous sommes concentrés sur ce que nous faisons dans l'instant et sur ce qui émane de notre « présence » au travers de cette activité, il n'y a plus de place dans notre tête pour nous projeter dans le futur ou dans le passé, et nous stresser à cause de l'illusion de manque de temps ! Il nous arrive d'ailleurs à tous de vivre parfois des situations, où nous sommes tellement pris par ce que nous faisons, que nous en perdons la notion du temps. Dans ce cas, peu importe la fatigue et le reste du monde, nous sommes à la fois absorbés et nourris par ce que nous faisons.

À l'inverse, il nous arrive de passer des journées à toucher à tout, sans rien mener à son terme, et de finir ces journées avec un sentiment de frustration.

Finalement, serait-ce tellement utopiste de se dire que tout ce qu'il y a à faire pour résoudre les « impressions » de manque de temps, c'est de s'engager, complètement, dans la concentration sur l'instant présent ?

Mobiliser toute son attention sur la tâche actuelle, la faire complètement, et quand c'est fini : ne plus avoir à y revenir (même si le résultat n'est pas « parfait », c'est ce que j'y ai exprimé et cela suffit)... À chaque pas, laisser le passé en arrière et le futur en avant, ne se concentrant que sur le présent... Se concentrer sur des petits pas, faciles à réaliser, en



y mettant toute son attention, au point qu'il n'y ait presque plus de place pour autre chose.

Sous prétexte qu'il faut toujours être joignable, on laisse toujours son portable allumé, parce qu'il faut se tenir informé, on écoute très souvent « les informations », parce qu'on n'a plus l'habitude de rester tranquille en silence, on met la radio, on feuillette des magazines, on bavarde pour ne rien dire... Tout cela est très bien sans doute, mais il n'est pas mal non plus de savoir s'accorder des pauses, sans dispersion, des vides pleins de soi. Qu'il s'agisse de jardiner, de peindre, de jouer d'un instrument, de marcher en silence, de courir en s'intériorisant dans le souffle, ou de méditer : de nombreuses activités permettent de se recentrer dans une seule chose à la fois.

Même des petites choses comme prendre sa douche, se laver les dents ou faire la vaisselle, peuvent être des occasions de se concentrer sur l'instant. Au lieu de les « faire » machinalement, en pensant à autre chose, il est intéressant d'y « être » présent, totalement. À la fois dans son corps, dans ses sensations, dans l'action, aussi minime soit-elle. En étant ainsi intériorisé, l'impression qu'il n'existe qu'un seul instant qui s'étire, au lieu d'une succession d'instantés séparés les uns des autres. Plus de stress, plus de hâte, tout se joue, maintenant. Et après ? Après, on verra... pour l'instant, nous sommes maintenant. Et quand viendra « après », on le vivra aussi comme : « maintenant »...

Essayez, vous verrez : c'est très reposant, et bien plus efficace !



Exemple d'application pratique :

Un de nos clients a choisi un jour de réfléchir aux moyens de réduire son temps de travail par deux : comment pourrait-il s'y prendre pour manager sa Business Unit en moitié moins de temps, et que ferait-il de son mi-temps de libre ?

En laissant délibérément de côté certaines des choses qu'il faisait précédemment lui-même, pour se consacrer à des actions à plus grande valeur ajoutée et davantage génératrices de plaisir, il fut amené à transformer son management, et trouva rapidement le moyen de déléguer beaucoup plus de tâches que prévu. Se maintenir lui-même dans ces activités qui l'engorgeaient et embolisaient tout le fonctionnement de son organisation, avaient aussi le double inconvénient de le retenir en arrière dans des sujets qui ne l'amusaient plus (mais le rassuraient peut-être), et empêchait ses équipes de prendre tout leur pouvoir. L'ensemble du système se maintenait dans un fonctionnement insatisfaisant et infantilisant, dans lequel chacun faisait le travail de ceux du dessous dans la hiérarchie. Cet exercice personnel de délégation systématique, mené dans le cadre d'un Coaching de quelques mois, permit à ce dirigeant de franchir un cap de sa vie professionnelle, qui se transforma radicalement.

Et si à chaque instant, le présent était comme un cadeau (un "présent"), si c'était toujours le meilleur moment pour être



vraiment « présent » ... qu'est-ce que cela changerait de positif à notre management et à notre perception de la réalité ?

Exemples de questions de Coach-manager :

- ◊ Si tu avais enfin plus de temps, quelles activités à valeur ajoutée pourrais-tu enfin accomplir ? Et si tu faisais en priorité ces activités-là, que devrais-tu laisser de côté ?
- ◊ Combien gagnerais-tu sur l'opérationnel, si tu te donnais les moyens d'y passer moins de temps pour consacrer plus d'énergie à la politique et la stratégie ?
- ◊ Et prenant davantage de recul qu'il n'est souvent possible de le faire dans un entretien professionnel :
 - S'il n'existait que l'instant présent (il n'y aurait plus ni d'avant, ni d'après), que ferais-tu différemment, tout de suite ?
 - Si tu parvenais à ne pas oublier à chaque instant que ta vie est éphémère, que ferais-tu différemment ?





Conclusion : quel manager préférez-vous être ?

Dans l'introduction à ces 8 principes, nous avons présenté le Coaching comme un dispositif de miroir à facettes, au sein duquel le manager peut se voir sous différents angles. Reprenons ici cette idée pour conclure, et faisons l'exercice d'imaginer ce que chaque facette du miroir nous renverrait comme image, avant et après la prise en compte de chacun des 8 principes que nous venons de développer.

	Avant (manager classique)	Après (Coach-manager d'équipe)
Miroir n°1 « Être responsable de sa propre liberté »	Le manager A se croit déterminé par son environnement. Quand il ne réussit pas avec son équipe, malgré tous ses efforts, il pense que c'est lié au contexte sur lequel, hélas, il n'a pas suffisamment de prise.	Le manager B sait qu'il peut agir sur son environnement, à condition d'agir d'abord sur lui-même. C'est ainsi qu'il montre l'exemple et entraîne les autres avec lui.
Miroir n°2 « offrir un regard positif »	Le manager A tente de créer de la valeur en repérant les erreurs, en signalant les défauts et en travaillant sur les points faibles. Avec ce manager vous allez enfin pouvoir bien prendre conscience de tout ce qui ne va pas chez vous.	Le manager B s'applique à considérer en chaque chose ce qu'elle a de plus positif, favorisant ainsi la croissance de tout ce qu'il « réchauffe » par son regard valorisant. Avec aisance, les progrès se mettent en place, naturellement.



	Avant (manager classique)	Après (Coach-manager d'équipe)
Miroir n°3 « faire de tout une opportunité »	Le manager A s'évertue à solutionner des problèmes, en ayant recours d'abord à l'expertise technique. Il répète ainsi les mêmes chemins, issus de l'expérience passée, la sienne et celle des autres.	Le manager B part du principe qu'il va réussir, et apprécie avec gratitude les opportunités que la vie lui offre, y compris dans ses revers apparents. Il s'amuse à innover intelligemment, en vivant de nouvelles expériences avec son équipe.
Miroir n°4 « inspirer le dépassement	Le manager A met en place des plans d'actions pour que l'équipe poursuive des objectifs descendants. Il cherche à faire adhérer à force d'arguments rationnels, se privant du concours du désir ascendant.	Le manager B invite son équipe à se projeter sur la ligne d'arrivée, et profite de l'effet d'aspiration ainsi provoqué pour enclencher des résultats concrets et rapides, plutôt que de subir la pression imposée par des objectifs abstraits et lointains.
Miroir n°5 « prendre appui sur la dynamique de groupe »	Le manager A traite souvent en individuel des comportements collectifs qu'il analyse comme des « résistances », au lieu d'en faire des leviers pour renforcer l'unité du groupe.	Le manager B gagne beaucoup de temps et d'énergie en acceptant la réalité présente et les autres tels qu'ils sont, au lieu de vouloir vainement les changer. Pour accompagner les transformations nécessaires et adapter les comportements, il s'intéresse d'abord à faire évoluer la culture collective, les attitudes, et les interactions au sein de l'équipe.
Miroir n°6 Se maintenir « sans plainte et sans reproche »	Le manager A tente d'exercer du contrôle sur les autres, en exerçant des pressions et en exprimant des regrets et des griefs. Sans le vouloir, il incite les autres à se justifier. Ce jeu occupe beaucoup l'équipe...	Le manager B préfère se taire plutôt que d'exprimer des plaintes ou des reproches. Quand il doit en essayer de la part des autres, il ne tente pas de se justifier, et propose d'aller de l'avant, sans entrer dans la polémique.



	Avant (manager classique)	Après (Coach-manager d'équipe)
Miroir n°7 « s'enraciner dans la confiance pour attirer la réussite »	Le manager A se concentre sur les risques et les difficultés du chemin. Ce faisant et bien malgré lui, il attire sur l'équipe ce qu'il cherchait pourtant à éloigner.	Le manager B, ayant donné sa confiance à l'équipe, s'installe dans le calme et prend de la hauteur, bénéficiant ainsi d'une vision plus vaste et des perspectives plus larges. Enrichi de nouvelles possibilités qu'il partage avec son équipe, il enregistre des réussites qui confortent la confiance qu'il nourrit résolument en les ressources de son équipe.
Miroir n°8 « reconnaître que tout se joue toujours : ici et maintenant »	Le manager A tente de gérer son temps, d'une manière uniquement rationnelle, en fonction de l'important et de l'urgent. Ce faisant, il est souvent débordé et manque toujours de temps, à commencer pour son équipe, qui a tendance à se déresponsabiliser	Le manager B travaille dans l'énergie. Il se recharge au fur et à mesure avec le plaisir que lui procure de faire ce qui lui sourit. Privilégiant toujours le simple au compliqué, il préserve sa disponibilité, qui lui permet d'engager sa vitalité dans l'action, sans les dispersions provoquées par des idées a priori sur la bonne façon de faire les choses.

Tout cela pourrait paraître un peu idéaliste...

Reconnaissons que s'ouvrir aux paradigmes du Coaching-management nécessite un certain travail sur soi : de l'entraînement, du lâcher prise, et une certaine dose de culot pour oser faire les premiers pas, en affrontant ses doutes et en commettant des erreurs...



Nous pensons en tous cas qu'adopter ces principes de Coaching d'équipe peut aider les managers à « desserrer » grandement des situations grippées.

Le seul risque auxquels ils exposent est de retrouver de l'espace pour respirer, réfléchir et « être », attentif et présent, disponible pour les autres. Une véritable « Ressource Humaine », au service de l'action performante et de résultats ambitieux...

Et si la dimension Coach du management était une authentique Voie de développement professionnel et personnel ? Cela rejoindrait-il un art de vivre ?

Selon nous, ce ne serait pas dommage, car plus d'idéal, d'art, et de vie ne feraient sans doute aucun mal aux entreprises.

Quoi qu'il en soit, le souffle nouveau du Coaching gagne progressivement le monde du management. C'est très bien, mais comme dans toute révolution, les pionniers d'aujourd'hui sont rapidement dépassés par leurs successeurs. Et ce mouvement récent a encore à la fois de belles découvertes à nous offrir et aussi de belles erreurs à rectifier.

N'est-ce pas le prix à payer pour le progrès que d'oser s'engager, quitte à commettre des erreurs dont on se sert ensuite pour rebondir encore plus loin vers des vues mieux ajustées ?



Les « Bee'books Orygin » sont une collection de fascicules techniques, qui exposent des pratiques de management originales, inspirés de l'Esprit du Coaching.

Ils sont en libre accès sur internet, au travers du site : www.orygin.fr, où vous en trouverez la liste complète, ainsi que des fiches techniques sur des outils de management. Les droits d'auteur sont détenus par Paul Devaux et Frank Salles





"Visons l'action juste"

Orygin conseil

Coaching individuel – Coaching d'équipe – Supervision

Formation au Coaching Management

Secrétariat :

Sylvie Dorel - 01 45 71 60 97

