



Coach en entretien individuel



Paul Devaux – Frank Salles
Bee'book management 2012



SOMMAIRE

Zoom sur la posture de Coach-manager	3
La force du silence	4
Les questions en Coaching-management.....	8
Les 3 niveaux d'écoute en Coaching-management.....	16
L'acceptation de l'autre.....	21
Les entretiens Méta trimestriels.....	26
Entretien hebdomadaire positif	29
Le point miroir mensuel	32





Zoom sur la posture de Coach- manager

Dans la plupart de nos fiches techniques, nous faisons référence à la posture de Coach ou à l'accompagnement « en mode Coaching ».

Au-delà des spécificités que nous développons dans nos 8 principes, il nous semble utile de vous indiquer dans ce bee'book, quelques aspects caractéristiques de la posture de Coach-manager.

Vous trouverez à la suite de ces considérations générales, quelques exemples d'application de la posture de Coach à des types d'entretiens inspirés du mode Coaching.

Il ne s'agit pas ici d'être complet - d'excellents et nombreux ouvrages ont été écrits sur ce sujet- mais de décrire quelques éléments essentiels qui vous seront utiles, nous l'espérons, pour réussir vos interventions en « mode Coaching » :

- o la force du silence
- o les techniques d'accompagnement pour ponctuer ce silence
- o les questions
- o les niveaux d'écoute et l'effet miroir
- o l'amour de l'autre dans sa différence et sa richesse intrinsèque



Mais d'abord, osons une question de candide :

« Puisque le Coach-manager n'est pas sensé donner de conseils à son collaborateur, ni écouter trop le contenu technique de ce qu'il dit ... Alors que fait-il ? »

La force du silence

Étonnamment, au lieu de s'agiter en tous sens à la recherche d'informations ou de pistes de solutions pour son vis-à-vis, le Coach-manager reste d'abord en silence, pour lui offrir un espace de réflexion (ce qui est sans doute la chose à la fois la plus simple et la plus difficile du Coaching !). Grâce à ce silence, il écoute non seulement le contenu de ce que dit le collaborateur qui parle, et les émotions qui sous-tendent ce discours, mais aussi et surtout : son cadre de référence, sa manière de penser, les processus relationnels, les échos systémiques... (Voir fiche sur les niveaux d'écoute). S'il s'agit d'une écoute en réunion, il est également attentif aux phénomènes de groupe, aux inter-relations, au scénario collectif qui se joue dans cette séquence de travail à plusieurs, etc...

Rien que cette écoute silencieuse est déjà une prestation professionnelle complexe, qui crée de la valeur sans un mot. Parce que le fait d'être écouté (et de se sentir écouté) est déjà un signe de reconnaissance fort, donne de la valeur au discours, confère de l'énergie et de l'inspiration à ceux qui s'expriment, leur permet de s'entendre eux-mêmes, de prendre du recul par rapport à leurs idées et aux positions qu'ils prennent...



Et puis, ces moments deviennent tellement rares ...

Depuis ce silence attentif et respectueux, le Coach-manager témoignera à son équipe d'une présence chaleureuse, au travers d'une multitude d'interventions que nous allons lister sans les développer, à l'exception d'une seule : l'art de proposer des questions de Coach, pour provoquer des prises de conscience et ouvrir des perspectives. C'est en effet une des prestations les plus spectaculaires quand elle est réussie, mais elle est souvent mal comprise.

De multiples interventions sont possibles pour accompagner ce silence

Si le silence est la première contribution du Coach-manager, la plus puissante, c'est également la plus corrosive car un silence prolongé peut s'avérer anxiogène. Il faut donc le manier avec tact.

Comme vous allez le constater, le Coach-manager n'a que l'embarras du choix pour accompagner, et rendre le silence plus confortable.

Aucune des interventions suivantes n'est indispensable, et pourtant chacune d'entre elles, bien placée et bien servie peut créer une immense valeur pour l'équipe ou l'équipier qui en bénéficie :



- ① Répéter le dernier mot ou un mot clé, ou une idée clé pour inviter à développer
- ① Résumer, proposer une synthèse, ou reformuler... pour interrompre le mode narratif, par exemple quand le client voudrait vous amener à « comprendre pourquoi il ne trouve pas », alors que vous êtes ensemble pour « chercher comment trouver » ! (« OK : tu as cette difficulté qui a ces trois conséquences. Et donc, tu fais quoi avec ça ? »)
- ① Valider, encourager (« Bravo », « C'est un bon début ça, non ? »)
- ① Demander des permissions et offrir des invitations (« puis-je t'interrompre un instant ? », « êtes-vous prêt à commencer cette session ? », ou dans l'autre sens « Oui, je te vois bien faire ça », « Et pourquoi ne tenterais-tu pas ta chance ? »)
- ① Exprimer un sentiment personnel (« je suis très ému par ce que tu viens de dire », « je suis impressionné par ton courage envers toi-même »)
- ① Faire usage de précautions oratoires (« je me trompe peut-être complètement, mais... », « je ne sais pas du tout si ce que je vais te dire peut être intéressant pour toi... »)
- ① Recourir à l'humour (attention : l'humour c'est quand le client rit. En revanche s'il ne rit pas, ce serait peut-être plutôt de la disqualification). L'humour est un contre-pied qui amène l'énergie ailleurs... parfois au bon endroit.
- ① Proposer des commentaires sur la relation (« Il me semble que la confiance est mieux établie entre nous, non ? »)



Comment pourrait-elle s'établir aussi bien avec la personne dont tu me parles ?»)

- ① Évoquer le processus, qui se répète aussi dans la relation (méta communication) : « Je me sens confus. J'ai l'impression que c'est en reflet à la situation, quelle est l'étape suivante pour toi ? », « je sens de la colère monter en moi. Pourtant tu n'en as pas exprimé...Ça te parle ça ?...Et donc ?... », « Je crois que nous sommes dans une impasse. Comment pouvons-nous faire ? »
- ① Utiliser des métaphores (« ce que tu dis me fait penser à... »). Rester très court et repasser la balle.
- ① Recentrer : « Et vous, dans tout ça ? »
- ① Recadrer : « Des tas de gens aimeraient peut-être avoir ce genre de problèmes, qui présuppose que vous soyez déjà arrivé là où vous êtes, et qui est déjà très enviable aux yeux de beaucoup... »
- ① Faire appel aux héros personnels de votre interlocuteur (réels ou virtuels) : « que vous suggèreraient-ils dans cette situation ? »
- ① Proposer une question
- ① Etc... (la liste est potentiellement sans fin !)

Nota : Si l'on veut privilégier le silence, il faut qu'il en reste un peu entre toutes ces interventions ! Évidemment, il n'en faut utiliser que quelques-unes dans un même entretien !



Les questions en Coaching-management

À quoi servent-elles ?

On cherche nos clés sous le lampadaire...parce que c'est là qu'il y a de la lumière !

Si on cherchait nos clés là où elles sont, on les aurait trouvées depuis longtemps

Si on ne trouve pas de solution, c'est qu'on ne cherche pas au bon endroit

Puisque, par définition, la solution n'est pas dans le problème, ce n'est pas le problème qu'il faut écouter, mais la façon dont il est posé (et qui « crée » le problème).

Autrement dit, l'écoute en Coaching-management est orientée sur les processus plus que sur les contenus :

- o Qu'est-ce qui est important pour cette personne dans cette situation ?
- o Quel résultat souhaite-t-elle atteindre (au-delà du problème qu'elle décrit) ?
- o Comment cette personne s'enferme-t-elle dans le problème ?
- o Où cette personne regarde-t-elle...et surtout où ne regarde-t-elle pas ?
- o Qui d'autre (qui n'est pas évoqué) pourrait pourtant jouer un rôle clé dans la résolution de ce problème ?



o Etc...

En Coaching-management, on ne pose donc pas une question pour en connaître la réponse (qui à la limite ne regarde que celui à qui la question est destinée), mais on « propose » une question, dont l'objectif est d'ouvrir une porte à l'autre pour lui créer de nouvelles perspectives (Ne cherchez pas à guider : contentez-vous d'accompagner !).

Plus l'équipe ou la personne décrit un problème, en explique le contexte, en analyse les causes, plus elle risque de s'y enfoncer davantage (et moins vous conserverez le recul nécessaire pour l'accompagner efficacement)... Ce n'est un service à rendre à personne que de perdre collectivement son temps à chercher des solutions là où elles ne sont pas, en accompagnant patiemment une personne ou un groupe dans l'exposé des impasses qu'il a déjà explorées.

Donc, plutôt que de vous laisser trop longtemps enfermer dans l'espace problème avec votre (vos) interlocuteur(s), essayez de sortir le plus tôt possible du cadre de référence, en proposant une interruption :

- o Supposez que je connaisse déjà parfaitement le problème et son contexte (ce qui n'est évidemment pas le cas), sur quoi aimeriez-vous travailler qui soit tout de suite utile pour vous, sans avoir besoin d'abord de tout m'expliquer ?
- o OK, sans rentrer dans davantage de détails sur le contenu du problème, je vous propose de commencer par décrire



comment ce serait mieux si le problème était résolu... Puis, pour atteindre ce résultat, quelles seraient les différentes options auxquelles vous pourriez penser maintenant ?

- 🕒 Dans cette grande complexité, qu'est-ce qui est évident à vos yeux et super simple pour vous ?

Les questions orientées vers le résultat et les solutions sont plus utiles dans l'approche Coaching. Celles qui sont orientées vers le problème (les questions pour vous aider à comprendre, et qui amènent la personne à décrire ce qu'elle sait déjà) sont à réserver aux entretiens où vous prendrez une posture d'expert pour résoudre vous-même le problème posé.



**Comparaison entre l'approche expert (orientée problème)
et l'approche Coaching (orientée solution) :**

Approche expert : Questions tournées vers le passé et la compréhension du problème	Approche Coaching : Questions tournées vers le futur et les solutions
À votre avis, d'où vient ce problème : quelles en sont les causes ?	Que se passerait-il de mieux si le problème était résolu ?
Quelles sont les conséquences de ce problème ?	Quelles nouvelles perspectives vous offre ce problème ?
Qu'avez-vous déjà essayé ? Pourquoi cela n'a-t-il pas marché ?	Que pourriez-vous essayer d'autre qui pourrait marcher ?
Qui avez-vous consulté ?	Qui d'autre dans cet environnement pourrait vous aider, auquel vous ne pensez peut-être pas encore ?
Depuis combien de temps et de quelle façon les difficultés ont-elles commencé ?	Quel premier pas simple pourriez- vous faire, même vers une résolution incomplète ?



Questions à éviter

- ⊗ Questions interro négatives « est-ce que vous ne pensez pas que ... »
 - Elles induisent votre position et n'ouvrent pas la réflexion de l'autre.
 - ▶ Choisissez plutôt des questions ouvertes

- ⊗ Questions commençant par « Pourquoi... ? »
 - Elles poussent à la justification.
 - ▶ Choisissez plutôt des questions qui commencent par « Comment »

- ⊗ Questions d'investigation du contenu
 - Elles incitent le client à raconter davantage de ce qu'il sait déjà. Et elles induisent que vous allez délivrer une réponse d'expert... que vous n'êtes pas !
 - ▶ Choisissez plutôt des questions sur le processus de réflexion

- ⊗ Les questions orientées sur le problème et sur le passé
 - Elles invitent à l'analyse, plutôt qu'à l'action.
 - ▶ Choisissez plutôt des questions sur les solutions



Questions « puissantes »

Une question puissante remet en question le cadre de référence de celui à qui elle est proposée. Elle lui permet de reconsidérer son ambition, ou la façon d'aborder son problème (les enjeux qu'il investit dans ce problème, sa manière singulière de se coincer tout seul dans une impasse dont il cherche à s'extraire sans y parvenir, ses ressources inutilisées, ses points aveugles, ses angles morts, etc...).

Elle provoque son silence, parce qu'il réfléchit intensément face au miroir qui lui est offert.

- ⦿ Restez minimaliste : posez des questions courtes d'accompagnement telles que : « Et concrètement ? », « OK, quoi d'autre ? »
- ⦿ Ne trompez pas votre impatience, en posant une rafale de questions... 1 seule question puissante en 10' est suffisante, mais ne la lâchez pas, allez jusqu'au bout de votre intuition, et « terminez votre geste »...

Exemples de questions puissantes :

- ⦿ **Baguette magique** : « Et si tu pouvais faire 3 vœux de progrès, lesquels choisirais tu ? »
- ⦿ **Projection dans l'avenir** : « Dans 5 ans, tout est résolu, décrivez ce que vous voyez qui a changé », « Si la situation était parfaite, à quoi ressemblerait-elle ... »



- ① **Ressources du passé** : « Comment as-tu déjà réussi dans ce genre de situation ? »
- ① **Base zéro** : « Si tu n'avais pas de passé dans cette situation, quelles autres options cela t'ouvrirait-il ? ... »
- ① **PPPPP** : « Quel est le Plus Petit Progrès Pertinent Possible ? », « Quel est le plus petit changement possible immédiatement ? »
- ① **Renversement** : « Si ce problème était une solution à un autre problème, duquel s'agirait-il ? », « Supposons que cette situation soit faite pour t'enseigner quelque chose que tu refuses d'apprendre, qu'est-ce que ce pourrait être ? », « Que dois-tu changer en toi pour accueillir cette situation géniale comme il se doit ? »
- ① **Approfondissement** : « Au fond, quel est le vrai sujet dans ce que vous dites ? »
- ① **Paradoxe** : « Quelle est ton option la pire ? » Ou encore : « Si tu voulais te mettre ton équipe à dos, comment t'y prendrais-tu ? »
- ① **Contre-proposition** : « OK, quand tu auras bien tout analysé, qu'est-ce que tu feras ? », « Et si on commençait par la fin, tu ne m'expliques rien du problème et tu me dis tout de suite à quelles solutions tu penses ? »
- ① **Réursive** : « Quelle autre personne détient une partie de la solution que tu cherches ? », ou « Et son assistante par exemple, à ton avis, qu'est-ce qu'elle voit de ce problème entre vous ? »
- ① **Ultime** : « Au plus haut de vos ambitions, quel objectif ultime pourriez-vous vous fixer ? »



- ① **Convergence** : « Qu'y a-t-il de commun entre ces trois options différentes ? »
- ① **Simulation** : « Si j'étais cette personne, tu me le dirais comment maintenant ? »
- ① **Opportuniste** : « A quoi vous sert de positif cette angoisse dont vous dites que vous aimeriez vous débarrasser ? »

Ces questions sont à manier avec tact et parcimonie. Il se pourrait qu'elles dérangent (elles sont faites pour ça !). Rappelons que le Coach-manager ne connaît pas lui-même la réponse aux questions qu'il propose. Il n'est donc pas à même de savoir si la question est profitable à ceux à qui elle est destinée. C'est pourquoi il adopte une position basse et ne fait que proposer ce miroir. S'il advenait que l'autre le refuse, le Coach-manager ne s'en offusquerait pas et laisserait son interlocuteur poursuivre sa réflexion, en attendant une autre opportunité éventuelle de re proposer une autre brèche dans les certitudes exposées...

Pour plus de développement, nous renvoyons le lecteur à un livre très complet sur le sujet, écrit par Alain Cardon :
« Comment devenir Coach » - Éditions Eyrolles



Les 3 niveaux d'écoute en Coaching-management

Tu ne m'écoutes pas !...

Amusez-vous à écouter les conversations des gens autour de vous, quand vous êtes à la terrasse d'un café ou dans le métro. Vous serez alors étonnés de réaliser à quel point les gens ne s'écoutent pas, tout en étant persuadés de le faire...

À propos de ces défauts d'écoute, il faut distinguer plusieurs cas très différents :

- ⊖ les personnes qui ont des difficultés à comprendre le contenu de ce qui leur est dit... (assez rare en entreprise)
- ⊖ les personnes qui ont des difficultés à se concentrer et à fixer leur attention (plus fréquent qu'on le croit)
- ⊖ les personnes qui ne s'intéressent pas à ce qui leur est dit, et qui éventuellement ne s'en souviennent plus (peut-être n'avaient-ils pas percuté à propos de l'importance du sujet)
- ⊖ les personnes qui n'ont pas envie d'entendre, ou de tenir compte de ce qui leur est dit (ça vous est déjà arrivé ?)
- ⊖ les personnes qui n'entendent chez l'autre que ce qui fait écho en elles, pour mieux rebondir et se mettre à parler d'elles en croyant écouter (parle-moi de tes vacances pour que je puisse te parler des miennes ...)
- ⊖ les personnes qui écoutent avec attention le contenu de ce qui leur est dit, mais qui l'interprètent à partir de leurs



propres filtres, évidemment différents des vôtres, ce qui fait que chacun entend des choses très différentes... (par exemple : une personne hyper affective, qui commence à sur réagir dès la première phrase parce qu'un mot employé entre en résonance avec un point sensible pour elle, alors que ce n'était pas du tout le propos de l'échange)

o etc...

Derrière l'écoute, il y a évidemment la compréhension, mais aussi la reconnaissance (si tu ne m'écoutes pas, c'est que tu ne m'accordes pas d'attention, que je ne compte pas à tes yeux), l'estime (si tu ne comprends pas, c'est que tu es stupide), la confiance (si tu ne tiens pas compte de ce que je te dis, c'est exprès pour m'embêter), etc... La liste est déjà assez longue, pour qu'on comprenne que l'écoute est un vaste sujet.

Nous l'aborderons ici de manière simple, au travers de trois niveaux d'écoute qu'il est important de distinguer quand on parle d'écoute en Coaching-management.

1er niveau : Écoute d'expert

C'est l'écoute attentive, l'écoute du contenu du discours explicite. Elle permet de comprendre le contenu de ce que l'interlocuteur dit. C'est la base minimum, qui suppose un minimum de concentration et d'intelligence, et qui suppose de ne pas mélanger ce qui est dit avec nos propres interprétations et nos projections.



2ème niveau : Écoute humaniste

Elle consiste à ressentir comment l'autre ressent les choses depuis son point de vue, comment il en témoigne au travers également du non verbal (le choix des mots, la posture, les intonations, etc...). Cette écoute suppose de développer ce qu'on appelle l'empathie. Carl Rogers en a beaucoup parlé. C'est surtout cette écoute-là qui est développée dans les formations à la communication.

3ème niveau : Écoute systémique (écoute de Coach)

En plus du contenu et des affects de l'autre, il s'agit là d'écouter :

- o son cadre de référence (sa façon de penser, la manière dont il pose l'équation de son problème, ses croyances, etc...)
- o ce que vous ressentez vous-même dans la relation qui s'installe entre vous
- o les « échos » autour de vous entre ce qui se passe dans l'environnement et les liens que vous pouvez y voir avec votre conversation et ce qui se joue dans cette relation à ce moment précis

C'est cette écoute qui est la plus difficile à acquérir. Elle est au centre de la plupart des formations de Coaching.

Il faut ensuite s'y exercer, tous les jours, tout le temps, pour développer une grande finesse. Une écoute de ce niveau doit, elle aussi, être exempte de projections et d'interprétations



issues de votre propre cadre de référence, sous peine de ne plus rien capter réellement de ce qui est dit et exprimé par l'autre.

Proposons ici une réflexion sur l'attitude interne, qui prédispose le mieux à cette forme d'écoute de 3ème niveau, offrant ainsi le miroir le plus puissant en Coaching-management.

Il s'agit d'une écoute globale, qui ne règle pas la focale de l'attention sur des points en particulier, la laissant au contraire ouverte et « flottante ». Vous écoutez autant dehors que dedans, autant ce que dit la personne que ce qu'elle ne dit pas, les échos que cela suscite en vous, les pensées, les émotions et les sensations qui émergent en vous pendant l'échange, même celles qui n'ont a priori rien à voir. Vous accueillez toutes ces manifestations, sans les juger comme si vous n'étiez qu'un témoin neutre, extérieur à tout cela (alors même que vous savez pertinemment que vous n'êtes ni neutre ni extérieur. Au contraire vous êtes parfaitement engagé dans la situation). Vous vous situez à l'intérieur de vous-même, à un « endroit » qui observe sans analyser, qui remarque les choses sans les manipuler, sans négocier avec, sans bavarder avec. Juste une présence attentive immobile, qui entend sans même chercher à écouter.

Cette écoute est dite systémique, parce qu'elle considère la relation entre les protagonistes comme une unité, dont les parties sont liées et s'influencent mutuellement. On dit dans ce cas qu'elles font système.



Dans cette perspective, on pourrait même inclure des évènements qui surviennent à l'extérieur de la relation, et dont rien ne porterait à croire au premier degré qu'ils seraient liés à ce qui se dit... Là nous entrerions dans des considérations pointues, (qui pré supposent une vision du monde en tant qu'unité), très inspirées des découvertes de la mécanique quantique, où tout serait en interrelation et rien ne serait étranger à rien (« battement d'aile de papillon », « inséparabilité des particules », vitesse instantanée de transmission de l'information, etc...).

Nous ne développerons pas davantage, car en définitive, ce n'est pas tant une question de théorie que d'expérience. Pratiquez donc, et remarquez par vous-même si des coïncidences vous parlent, ou non (et comme toujours, cela dépendra de votre cadre de référence, qui est auto-confirmant)...

Comment trouver les questions puissantes à proposer ? C'est d'abord l'écoute puissante qui les fera émerger dans votre esprit, et dans celui de votre interlocuteur, si bien que parfois... vous n'aurez pas besoin de les poser !



L'acceptation de l'autre dans sa différence et sa richesse intrinsèque

Vous trouverez peut-être que certaines questions de Coach-manager sont incisives et parfois provocatrices.

Évidemment, les mots couchés sur une feuille ne peuvent pas rendre compte de toute la complexité d'une relation. Et il est bien entendu que, pour se permettre ce genre de questions visant à ébrécher le cadre de référence de votre interlocuteur, vous devez préalablement établi une relation de bienveillance et de confiance.

Cette relation nécessite donc que vous soyez concentré de toute votre force et de toute votre âme, sur le développement et la réussite de la personne que vous accompagnez. Vous devenez son plus fervent supporter.

Un enfant qui se met debout pour la première fois ne cessera de croire une seconde à sa capacité de marcher un jour (malgré les innombrables chutes plus ou moins douloureuses qui vont suivre), grâce à l'amour inconditionnel que ses parents lui portent. Le Coach-manager doit porter un regard aussi bienveillant sur son collaborateur ou son équipe pour lui permettre de lâcher prise et de croire à chaque étape en sa capacité à franchir la prochaine.



Bien sûr, il nous arrive de se retrouver face à des personnes ou des équipes qui n'inspirent à priori aucun sentiment positif (bien au contraire parfois). Souvent parce que les valeurs de ces personnes, leur style, la relation qu'elles instaurent avec nous dans les premiers instants, différent profondément de nos propres valeurs, styles et modes de communication.

Comment alors imaginer réussir cet accompagnement qui débute ?

Dans le cas particulier du Coaching individuel, la première réponse est factuelle et déontologique. La rencontre préalable à tout travail entre un client et son futur Coach permet de se coopter mutuellement. Ce n'est qu'à l'issue de cette séance exploratoire que l'un et l'autre décident, en toute liberté, de démarrer ou pas le Coaching.

Un Coach manager devra s'attacher à apprécier chez l'autre ce qui est différent plutôt que de rechercher ce qui lui ressemble et lui plaît spontanément. Il devra se mettre à la recherche du diamant brut que chacun possède en lui : ses talents, ses ressources, sa force, sa beauté intérieure. C'est là un véritable travail sur soi, qui consiste à voir progressivement tout cela, que l'on n'aperçoit pas spontanément au premier regard ! Puisque ce regard révèle ce qui était latent, on pourrait presque dire que ce regard est créateur... En tous cas, il est catalyseur de la croissance.



Ce n'est qu'en développant cette posture que le Coach-manager réussit, par effet miroir, à donner la confiance qui permet de se développer. Et à obtenir ainsi le résultat lumineux désiré ...

Il y a deux façons de considérer une situation :

- ◊ Une représentation linéaire de la situation, nous fait croire nous n'y sommes pas impliqué personnellement
- ◊ Dans une perspective systémique, où tout est relié, le Coach-manager considère qu'il engagé personnellement dans les progrès que doit faire son équipe. Il considère qu'il fait lui-même partie : et du problème et de la solution. Et même s'il ne mène pas lui-même les actions de progrès, il y est impliqué, ne serait-ce qu'en tant que témoin (La mécanique quantique ne nous apprend-elle pas qu'un observateur n'est jamais « neutre », il interagit forcément avec la scène qu'il observe ?).

Il existe un lien qui déborde les frontières artificielles que créent nos représentations mentales. Ce lien est l'amour (pas l'amour considéré d'une manière restrictive dans le sens affectif ou amoureux, mais l'amour dans le sens plus large et universel de lien d' « Unité »).

Comment un Coach-manager peut-il accepter l'autre comme faisant partie du même « Tout » auquel il appartient lui-même, acceptant l'autre dans sa différence d'une manière inconditionnelle, mais ne tolérant pas pour autant n'importe



quel comportement (qui sortirait par exemple du contrat d'objectifs et de moyens qui relie l'équipe socialement) ?

Nous pensons que le Coaching-management n'a rien avoir avec des attaches affectives avec une équipe, mais qu'il ne trouvera aucune efficacité à défaut de ce lien d'unité, qui porte ce beau nom d'amour. Vous trouvez le mot trop fort pour du management ? Mais qu'est-ce que le management, si ce n'est des relations, des relations professionnelles certes, mais d'abord des relations humaines tout simplement ? Et ce ne sont que nos représentations mentales qui classent les unes dans le registre privé et les autres dans le registre public. Et le professionnel, qui est manifestement public, n'implique-t-il pas les acteurs d'une manière intime ? Qu'un manager évite les confusions de genre, en s'abstenant d'entretenir des relations trop familières avec son équipe est une sage précaution, mais pour autant pour quelles raisons l'amour (c'est-à-dire la reconnaissance d'un lien d'unité sous-jacente) devrait-il être exclus du management ?

Nous ne prétendons pas clore ce débat, mais reconnaissons en tous cas, que le Coaching-management devrait se tenir aux antipodes d'un management qu'on subit trop souvent actuellement, fait de pression, d'indisponibilité, voire de mépris et de harcèlement. Ce n'est d'ailleurs même plus du management, mais à notre avis : plutôt une manière de rater sa vie en pourrissant celle des autres.



Après tout, quitte à paraître « gentil » avec notre propos sur l'amour, nous préférons encore cela que d'être « dur ». Nous croyons qu'on peut être un manager encore plus efficace si on cultive la douceur, et la présence à l'autre avec la chaleur du cœur... mais n'est-ce pas à chacun de faire ses choix ?

Les chapitres suivants vous proposent des exemples d'entretiens dans lesquelles s'appliquent la posture et les techniques que nous venons d'évoquer succinctement.





Les entretiens Méta¹ trimestriels

Olivier Devillard, un des pionniers du Coaching et auteur (notamment sur les thématiques d'équipe), nous a fait découvrir il y a plusieurs années un outil original, pour réguler la relation à deux entre un collaborateur et son manager.

Cet entretien, aligné avec les principes du Coaching, est intitulé « entretien méta », parce qu'il est d'abord conçu pour « méta communiquer ». C'est-à-dire communiquer sur la façon dont on communique, sur le processus et non sur le contenu.

On y aborde donc de préférence des « sujets méta » comme le fonctionnement de l'équipe, le moral et la motivation, les perspectives de développement et de mobilité, la relation au manager, la confiance entre eux, etc...

L'ordre du jour est proposé prioritairement par le collaborateur, puisqu'il s'agit d'un entretien privilégié dans lequel le manager se met à sa disposition pour l'aider à progresser.

¹ Nota : le mot grec « méta » signifie « au-dessus » ou « en amont ». Il suggère l'idée d'un autre niveau logique. Par exemple, le stratégique et le politique seraient méta par rapport à l'opérationnel. De même, comme son nom le suggère, la métaphysique serait d'un cran logique au-dessus de celui de la physique.



Il permet également aux deux parties de prendre régulièrement du recul sur l'efficacité de leur fonctionnement à deux, et aussi d'aborder plus largement d'autres dimensions de leur aventure professionnelle commune.

Souvent des managers témoignent que cet espace de dialogue régulier leur permet de déminer des problèmes, avant qu'ils ne s'enveniment. Cet échange légèrement décadré par rapport aux situations classiques plus directives, permet donc parfois d'attirer l'attention du manager sur des angles morts de sa vision. Il peut aussi être l'occasion pour lui de faire passer des messages par un autre canal que celui des réunions ou entretiens ordinaires.

Idéalement, cet entretien dure entre 1h et 2h. Il se tient environ 4 fois par an.

Comme dans le bilan de fonctionnement d'équipe, manager et collaborateur s'attachent à y prendre des actions de progrès.



Remarques :

- ⦿ Certains managers disent parfois qu'ils font déjà des entretiens assez proches de ce qui est décrit là. Cependant, le plus souvent, il s'agit alors d'entretiens irréguliers et informels, des échanges ponctuels, permettant de faire un point légèrement décalé sur la relation de travail. Pour légitime et pertinent que soit cet échange astucieusement opportuniste, il lui manque toutefois le rythme et la sérénité créés par la récurrence, et il ne distille pas la même « pression » dans la relation que lorsqu'il revêt un caractère formel.
- ⦿ Cet entretien se distingue également de l'entretien annuel, qui intègre une évaluation de la performance, la fixation d'objectifs annuels, et une part de négociation salariale. Il n'est pas aussi focalisé sur le développement des compétences que l'entretien de progrès, dont il est complémentaire.
- ⦿ Précisons que l'entretien méta n'est pas un entretien humaniste, au cours duquel le manager prendrait soin du N-1, écoutant ses humeurs, et compatissant avec ses difficultés. L'entretien méta, comme tous les entretiens professionnels inspirés du Coaching, est centré sur l'action et les solutions, même s'il aborde ces finalités au travers du réglage de la relation et au travers d'un agenda proposé par le N-1.





Entretien hebdomadaire positif

Pour faire un point opérationnel individuel à l'échéance d'une semaine, nous suggérons un outil de liaison, qui présente 3 avantages alignés sur l'esprit du Coaching :

- ◊ Simple (il ne propose que quelques informations factuelles)
- ◊ Positif (il est délibérément orienté vers les réussites, les fiertés et les satisfactions)
- ◊ Placé sous la responsabilité du collaborateur (qui choisit librement d'orienter son projecteur sur les sujets qu'il a envie de partager)

Le support écrit de cet échange oral ne comporte que 6 informations présentées en deux parties :

- ◊ Trois points de satisfactions de la semaine écoulée (ce que j'ai bien réussi)
- ◊ Trois coups de projecteurs sur mes envies de la semaine prochaine (les victoires rapides que je vais remporter)

Ce système a le mérite d'être un point bref, régulier et stimulant :

- ◊ L'échange étant focalisé sur quelques spots, il ne doit pas prendre plus de 10 à 15 minutes



- ⦿ Cette périodicité rapprochée, permet à la fois d'entretenir le lien et de prendre la température (pour prévenir ainsi d'éventuels dérapages)
- ⦿ Le fait de signaler à son patron des points de satisfaction et des priorités à venir place l'échange sous un angle plus valorisant que de se focaliser sur les problèmes de la semaine passée et les soucis de la semaine à venir...

Si certains points ne peuvent pas être abordés dans ces réunions de reporting très courtes, ils doivent être de préférence programmés lors des prochains points miroirs mensuels. Si l'urgence l'exige, un rendez-vous spécifique sera pris rapidement.

Quelques écueils possibles :

- ⦿ Jouer de ce système pour éviter la rencontre authentique et « s'enfumer » mutuellement... (faire semblant d'être positif, utiliser la langue de bois pour éviter le parler vrai, se dissimuler derrière des simulacres de satisfactions ou encore n'échanger que sur des points mineurs sans importance). D'où l'importance de réaliser également des entretiens méta trimestriels qui permettent justement de réguler la relation.
- ⦿ Prolonger ce point positif et rapide par un entretien long et centré sur les problèmes



- ◊ Faire sauter ces points, au motif qu'étant positifs et courts, ils seraient moins importants que des entretiens pénibles et longs ...





Le point miroir mensuel

Nous vous proposons ici, un autre type d'entretien, toujours aligné avec les principes du Coaching

La différence principale avec l'entretien Méta est que les sujets abordés lors d'un point miroir sont essentiellement des sujets opérationnels et stratégiques (et non pas les processus relationnels au sein de l'équipe et avec le manager comme dans l'entretien méta).

L'objectif de cet entretien est de mobiliser l'énergie du N-1 et de l'aider à avancer sur des points structurants de son quotidien. Il permet aux deux parties de prendre du recul ensemble de façon régulière pour travailler au calme sur des questions importantes.

Le manager se met donc en position de miroir : ni celle de l'expert qui conseille ni celle du décisionnaire qui arbitre, mais celle d'un « candide » non préparé aux sujets de l'entretien, qui crée plus de valeur avec ses questions qu'avec ses réponses, ainsi que nous l'avons rappelé dans la partie sur la posture de Coach-manager.

Il doit donc s'attacher à ne pas rentrer dans le contenu des sujets évoqués, ce qui n'est pas toujours facile car il est



probable qu'il en ait une connaissance plus ou moins fine, à la différence d'un Coach externe.

Le point miroir mensuel responsabilise le N-1 sur le choix des questions sur lesquelles il sollicite le miroir de son patron. Il lui permet de plus de prendre confiance dans sa capacité à résoudre les problèmes qu'il rencontre. Au fil des entretiens, le manager s'attachera progressivement à aider son collaborateur à modéliser ce qui lui permet de réussir, développant ainsi son autonomie de manière considérable.

L'agenda de cet entretien est toujours délégué au N-1. Celui-ci dispose donc du temps de son manager (ainsi positionné en ressource à son service) pour avancer sur les sujets de son choix.

Remarque : Si c'est le collaborateur qui a le choix du contenu de l'entretien, ce n'est pas lui qui en gère le cadre :

- ⊗ L'entretien est « formel » (même s'il est détendu), il ne se tient pas entre deux portes, ou à la cafétéria. Il a lieu dans le cadre habituel de travail, on y prend des notes puisqu'on y prend des décisions.
- ⊗ La régularité de cet entretien est planifiée sur une année, et l'engagement est pris qu'il se tiendra quoi qu'il arrive, que cela arrange ou non ses protagonistes. « Si tu n'as rien à dire cette fois-ci... alors ce sera une bonne occasion pour s'en parler ! ». Le présupposé est en effet que l'on a



toujours des points à aborder, même (et peut-être surtout) si on ne sait pas trop lesquels...

Recommandations pratiques :

- ① Un management différencié étant souvent plus pertinent qu'un management uniforme, il n'est pas nécessaire de mettre en place des points miroirs mensuels avec tous les N-1.
- ① Commencer par ceux qui sont susceptibles d'apprécier le mieux ce dispositif peut être une bonne précaution, laissant au manager le temps de se rôder à l'exercice, de prendre confiance en cette posture nouvelle, et de créer un « buzz » positif autour de cette « innovation ».
- ① La durée des entretiens ? Chaque situation étant spécifique, nous ne croyons pas qu'il existe de réponse type à cette question. Ce sera à chacun d'ajuster, mais, à titre indicatif, nous observons qu'une heure par mois est un rythme qui convient dans de nombreux cas.
- ① Il arrive que des collaborateurs aient peu de choses à dire lors des premiers entretiens. Le manager aura à cœur de ne rien forcer, mais d'encourager la parole, soulignant les éléments positifs de l'entretien et reprenant aussitôt rendez-vous pour le mois prochain...
- ① A l'inverse, d'autres sont intarissables, disposant enfin d'un peu d'attention de la part de leur chef. Recentrer le débat, proposer des synthèses intermédiaires, inviter à spécifier les questions et à les formuler sous forme d'objectifs à



atteindre ensemble pendant la séance, sont autant de moyens classiques pour cadrer le discours dans le temps imparti.



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

