

## Zoom sur la posture de Coach-manager

Dans la plupart des fiches outils ou des pratiques que nous exposons nous faisons référence à la **posture de Coach** ou à l'**accompagnement « en mode Coaching »**. Au-delà des spécificités que nous avons développées dans les 8 principes de notre première partie, il nous semble utile de vous indiquer dans ce chapitre, quelques aspects caractéristiques de la posture de Coach-manager.

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 » :

- la force du silence
- les techniques d'accompagnement pour ponctuer ce silence
- les questions
- les niveaux d'écoute et l'effet miroir
- 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

Etonnamment, 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 :

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

- Répéter le dernier mot ou un mot clé, ou une idée clé pour inviter à développer
- 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 ? »)
- Valider, encourager (« Bravo », « C'est un bon début ça, non ? »)
- 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 ? »)
- Exprimer un sentiment personnel (« je suis très ému par ce que tu viens de dire », « je suis impressionné par ton courage envers toi-même »)
- 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... »)
- 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.
- 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 ? »)
- Evoquer 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...Ca te parle ça ?..Et donc ?... », « Je crois que nous sommes dans une impasse. Comment pouvons-nous faire ? »
- Utiliser des métaphores (« ce que tu dis me fait penser à... »). Rester très court et repasser la balle.
- Recentrer : « Et vous, dans tout ça ? »
- 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... »
- Faire appel aux héros personnels de votre interlocuteur (réels ou virtuels) : « que vous suggèreraient-ils dans cette situation ? »
- Proposer une question

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

- 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 ! Evidemment, il n'en faut utiliser que quelques unes dans un même entretien !*

## Les questions en Coaching-management

### A 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 :

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

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

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 :

- 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 ?
- 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
A 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.

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

- 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 ... »
- Ressources du passé : « Comment as-tu déjà réussi dans ce genre de situation ? »
- Base zéro : « Si tu n'avais pas de passé dans cette situation, quelles autres options cela t'ouvrirait-il ? ... »
- P PPPP : « Quel est le Plus Petit Progrès Pertinent Possible ? », « Quel est le plus petit changement possible immédiatement ? »
- 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 ? »
- Approfondissement : « Au fond, quel est le vrai sujet dans ce que vous dites ? »

- Paradoxe : « Quelle est ton option la pire ? » Ou encore : « Si tu voulais te mettre ton équipe à dos, comment t'y prendrais-tu ? »
- 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 ? »
- Récursive : « 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 ? »
- Ultime : « Au plus haut de vos ambitions, quel objectif ultime pourriez-vous vous fixer ? »
- Convergence : « Qu'y a-t-il de commun entre ces trois options différentes ? »
- Simulation : « Si j'étais cette personne, tu me le dirais comment maintenant ? »
- 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 » - Editions Eyrolles

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France



## 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...

A 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)
- 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.

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

### *Les 3 niveaux d'écoutes*

#### **1<sup>er</sup> niveau : Ecoute 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.

#### **2<sup>ème</sup> niveau : Ecoute 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.

#### **3<sup>ème</sup> niveau : Ecoute systémique (écoute de Coach)**

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

- son cadre de référence (sa façon de penser, la manière dont il pose l'équation de son problème, ses croyances, etc...)
- ce que vous ressentez vous-même dans la relation qui s'installe entre vous
- 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 3<sup>ème</sup> 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

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

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 événements 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.

Evidemment, 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 a 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, diffèrent 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

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

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 ?).

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins -Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France

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 relation 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 ?

[www.orygin.fr](http://www.orygin.fr)

Siège social : 4 rue de Thénisy - 77520 Sognolles en Montois  
SARL au capital de 5.000,00 € - RCS : 488 199 704 Provins - Code APE : 741G  
Déclaration d'activité enregistrée sous le N° 11770434577 auprès du Préfet de région d'Ile de France