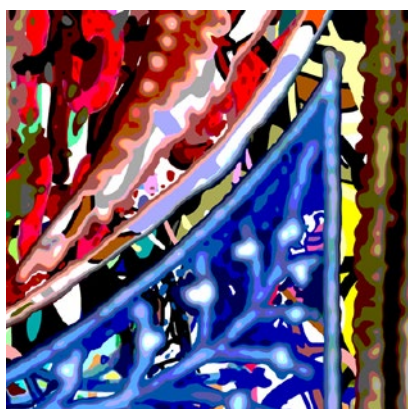


Le manager coach

Aider ses collaborateurs à faire évoluer leurs comportements



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Coaching Leaders
Daniel White, éd. Jossey-Bass,
312 pages.

Leadership de transition
Alain Cardon, Les Éditions d'Organisation,
199 pages.

Le coaching est une composante importante du rôle d'un manager. En plus d'être un décideur, un organisateur et un animateur, celui-ci doit aider ses collaborateurs à progresser. Cela implique de donner des feedbacks sur la performance, de faire prendre conscience du caractère inadapté de certains comportements – réticence à déléguer, rapports tendus avec les collègues, etc. – et d'aider à en adopter de nouveaux.

Or amener quelqu'un à changer sa façon de travailler et de se comporter n'est pas facile. Donner des ordres ne sert pas à grand-chose : sommée de participer davantage aux réunions auxquelles elle assiste, une personne ne sera pas moins intimidée par le contexte et ne saura pas mieux s'exprimer face à un auditoire. Pour progresser, il faut qu'elle prenne conscience de la nature de ses difficultés, qu'elle décide de s'y attaquer, qu'elle comprenne quel type de comportement elle doit parvenir à adopter, puis qu'elle fasse les efforts nécessaires pour y parvenir. Un processus souvent long, parfois douloureux,

durant lequel elle doit pouvoir compter sur le soutien de son manager.

Portant sur la pratique concrète du coaching et de l'accompagnement du changement, les ouvrages que nous avons sélectionnés donnent de précieux conseils pour aider un manager à jouer ce rôle. Ils insistent en particulier sur quatre messages clés :

- **Cherchez à créer chez votre collaborateur un déclic lui donnant l'envie de changer.**
- **Aidez-le à comprendre les motivations profondes de son comportement, afin qu'il identifie comment le faire évoluer.**
- **Bâissez un plan d'entraînement qui l'amènera petit à petit à concevoir de nouvelles façons de se comporter.**
- **Entretenez sa motivation à changer tout au long du processus.**

Dans cette synthèse...

- 1 Un rôle clé du manager
- 2 Susciter le désir de changer
- 3 Aider la personne à comprendre son comportement
- 4 Organiser l'apprentissage
- 5 Entretenir la motivation

1 Un rôle clé du manager

Aider ses collaborateurs à progresser fait partie des tâches attendues d'un manager. Cela suppose de savoir faire profiter de ses compétences et de son expérience, mais aussi de s'intéresser aux comportements des personnes. Qu'il s'agisse de former une jeune recrue à l'animation de réunion, d'aider une personne récemment promue à assurer son rôle d'encadrement, ou plus généralement d'aider un collaborateur à être plus efficace dans son travail, il

Il est parfois nécessaire d'amener un collaborateur à changer un comportement profondément ancré en lui.

est souvent nécessaire de rectifier les comportements inadaptés et de faire en sorte que la personne acquière les attitudes qui lui permettront de réussir.

Pour y parvenir, beaucoup de managers se contentent de pointer les insuffisances de leurs collaborateurs et de leur demander de s'améliorer. "J'ai remarqué que vous avez tendance à monopoliser la parole en réunion. Vous devriez laisser davantage les autres s'exprimer et écouter ce qu'ils ont à dire." "La qualité de vos présentations laisse à désirer : je souhaite que vous passiez plus de temps à les préparer." Etc. Ces directives suffisent lorsque le changement demandé est mineur ou d'ordre purement technique. Mais il arrive que celui-ci implique une remise en question plus profonde, touchant à la personnalité du collaborateur. Un accompagnement beaucoup plus

étouffé est alors nécessaire. À l'exemple de ce chef de département commercial reconnu pour sa compétence, mais à qui il était fréquemment reproché ses accès de colère et qui n'arrivait pourtant pas à se contrôler. Ce n'est qu'après des mois de travail sur lui-même, avec l'aide de son supérieur hiérarchique et d'un coach professionnel, qu'il a réussi à se modérer – au grand soulagement de ses collègues et pour le plus grand profit de sa carrière.

Aider ainsi un collaborateur à faire évoluer un comportement profondément ancré représente un réel défi pour un manager. Plusieurs types de difficultés viennent en effet compliquer la tâche :

Un processus long et complexe

Désapprendre un comportement et le remplacer par un autre n'est pas immédiat. Il faut passer par plusieurs étapes, qui représentent chacune un palier pas évident à franchir. Par exemple, prendre l'habitude de déléguer exige d'abord de prendre conscience de sa tendance à tout vouloir faire soi-même. Puis de se convaincre qu'il serait plus efficace de s'en remettre parfois à ses collaborateurs. Puis d'apprendre progressivement à le faire, en surmontant ses réticences. Et enfin de s'habituer à le faire au quotidien, de façon routinière. À chaque étape de ce processus, le manager doit être capable de moduler son accompagnement en fonction des blocages qu'il perçoit – une tâche difficile, qui nécessite des qualités relationnelles, un bon sens de l'observation et une grande capacité d'adaptation aux circonstances.

De fortes résistances

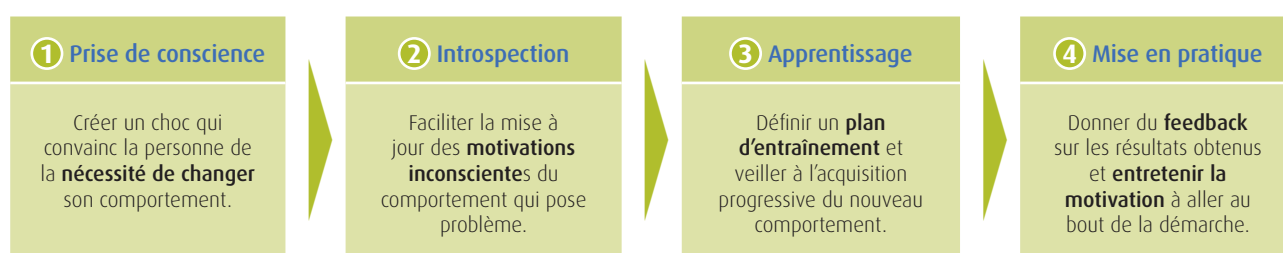
Personne n'aime changer – surtout quand ce changement met en jeu des aspects fondamentaux de la personnalité. Beaucoup de personnes se braquent lorsqu'on leur signale un comportement qui pose problème et trouvent toujours de bonnes raisons pour le justifier. Par exemple, face aux plaintes de ses collaborateurs sur sa manie de ne travailler que dans l'urgence, un directeur de mission de cabinet de conseil a longtemps rétorqué que c'était le métier de consultant qui imposait d'être réactif. Jusqu'à ce qu'on lui prouve que ses collègues parvenaient à mieux planifier leurs travaux. De plus, même après avoir décidé de changer, il est fréquent que les vieux réflexes resurgissent : malgré de réels efforts d'organisation, ce directeur de mission continuait de mobiliser régulièrement ses consultants la veille d'une présentation "pour peaufiner certains détails". Accompagner un tel changement est donc pour le supérieur hiérarchique un exercice de patience, où rien n'est jamais acquis et le risque d'échec est important.

Un positionnement délicat pour le manager

Un manager qui aide un collaborateur à changer un comportement se trouve dans la situation d'un entraîneur de football qui ne peut que prodiguer conseils et encouragements du bord du terrain, sans pouvoir intervenir personnellement dans le jeu. Une situation souvent vécue comme frustrante – surtout pour des personnes d'action,

FIGURE A Quatre axes d'action

L'une des difficultés du rôle de manager coach est qu'il faut adapter son action en fonction des phases du processus de changement que traverse le collaborateur.



comme le sont beaucoup de managers. Un directeur d'agence d'un groupe de services a ainsi essayé à plusieurs reprises de "montrer comment il fallait faire" à l'un de ses chefs de service qu'il trouvait incapable d'organiser efficacement l'activité des agents de terrain. En vain. Il a alors choisi une approche moins directe : s'étant aperçu que le chef de service se voyait avant tout comme un technicien dont le rôle était d'aider les agents en cas de besoin, il a tenté d'infléchir cette conception. Par le dialogue, il a réussi à lui faire prendre conscience qu'il avait aussi un rôle d'organisateur. Cette aide au franchissement d'un cap psychologique s'est révélée bien plus déterminante que ses actions précédentes : le chef du service a dès lors été beaucoup plus volontaire pour apprendre comment planifier efficacement.

Les ouvrages que nous avons sélectionnés montrent comment relever au mieux ce défi difficile. Ils montrent qu'un accompagnement réussi doit gérer simultanément la dimension psychologique et la dimension pratique de l'apprentissage du nouveau comportement, en s'articulant autour de quatre étapes (figure A) :

- donner au collaborateur l'envie de changer ;
- l'aider à comprendre les motivations sous-jacentes de son comportement actuel ;
- organiser l'apprentissage du nouveau comportement ;
- entretenir en permanence la motivation pour mener le changement à son terme.

2 Susciter le désir de changer

Changer un comportement profondément ancré implique une remise en question à laquelle peu de gens consentent sans réticence. Le premier enjeu pour le manager consiste à provoquer chez son collaborateur le déclic qui le poussera à passer à l'action.

Alimenter en informations qui poussent au changement

Bien souvent, les personnes ne voient pas en quoi leur comportement pose problème. Le rôle de l'accompagnant est de leur ouvrir les yeux, par exemple en leur présentant des témoignages ou des résultats d'analyse 360°. Ainsi,

un chargé de recherche d'un groupe pharmaceutique était persuadé que le taux de rotation de son service était conforme à la moyenne de ce type d'unité. C'est en apprenant par sa DRH qu'il était trois fois supérieur, et que la plupart des démissionnaires s'étaient

L'envie de changer de comportement est rarement spontanée.

plaints de leur manque d'autonomie, qu'il a compris qu'il devait réellement résoudre ses difficultés à déléguer. Il faut toutefois être attentif à la façon dont on présente ces informations : le choc qu'elles peuvent créer peut en effet être tel qu'il induit des effets non désirés, tels que rejet, découragement, etc. (figure B).

Présenter le changement comme une démarche d'apprentissage

La plupart des personnes n'aiment pas admettre le caractère inadapté d'un de leurs comportements – d'autant que celui-ci n'est généralement que le "côté obscur" d'une de leurs qualités

FIGURE B Créer un choc... acceptable

Mettre le collaborateur face aux conséquences néfastes de son comportement est nécessaire pour le pousser à réagir. Mais il faut veiller à ce que cette confrontation n'éveille pas, par sa brutalité, une réaction de rejet contre-productive. Trois mécanismes de défense sont fréquemment rencontrés dans cette situation :

MÉCANISME DE DÉFENSE	SYMPTÔME	ATTITUDES À ADOPTER
Le déni	"Il n'y a pas de problème", "Il y a malentendu", "Les preuves ou les témoignages que vous me montrez sont biaisés, ne veulent rien dire". Etc.	• Appuyez votre démonstration sur des preuves aussi incontestables que possible, si possible de natures différentes et qui convergent toutes vers la même conclusion.
Le rejet de la responsabilité	"Ce n'est pas moi qui pose problème mais les personnes qui me dénoncent", "Si je me conduis de la sorte, c'est que le métier / la situation l'exige", "Je suis victime d'un complot". Etc.	• Évitez le ton accusatoire et la dramatisation excessive. • Présentez la situation, non comme un constat d'échec, mais comme le point de départ d'une démarche de progrès. • Étayez votre présentation d'éléments de comparaison avec d'autres personnes qui, placées dans la même situation que le collaborateur, se comportent différemment avec de meilleurs résultats.
La honte	"Vous avez raison, je ne suis vraiment pas à la hauteur", "Je fais pourtant tout mon possible, je suis incapable de faire mieux", "Je suis comme ça, je n'y peux rien". Etc.	• Soulignez aussi les points positifs du comportement. • N'insistez pas sur les éléments les plus douloureux ou embarrassants du constat. • Abstenez-vous de juger la personne. Tenez-vous en aux faits. • Soulignez que vous êtes là pour aider et que des progrès sont tout à fait possibles.

(figure C). En revanche, elles sont d'accord pour apprendre à travailler plus efficacement. Il vaut donc mieux présenter le changement comme une démarche de progrès que comme la correction d'un défaut. Un responsable marketing a ainsi accepté de travailler avec son supérieur sur l'amélioration de l'efficacité et de la créativité de son service – et a accepté dans ce cadre de profondes remises en cause sur sa façon de le gérer. Il aurait sans doute été moins enthousiaste si on lui avait dit d'emblée que son manque d'organisation n'était plus tolérable.

Proposer des objectifs en accord avec les valeurs de la personne

Un collaborateur sera d'autant plus enclin à changer qu'il y trouvera un intérêt personnel. Il faut donc tenir le plus grand compte de ses motivations dans la formulation des objectifs. Un analyste financier connu pour ses qualités intellectuelles avait le plus grand mal à admettre que certains individus puissent avoir un comportement non rationnel, dicté par l'affectivité. Il tolérait mal ces personnes et ne comprenait

pas pourquoi il devait changer son comportement à leur égard. Jusqu'au jour où son DRH lui a proposé de l'initier à la psychologie des comportements. Heureux d'avoir un outil scientifique lui permettant de comprendre ce qui pour lui n'avait pas de sens, il s'est lancé dans l'étude avec enthousiasme – et a ainsi amélioré rapidement sa capacité à communiquer. Dans le même esprit, il sera plus utile de proposer à une personne soucieuse de performance de l'aider à améliorer le fonctionnement de son équipe, plutôt que de lui suggérer d'entrée de jeu d'adopter un comportement moins tyrannique et anxiogène envers ses collaborateurs.

S'appuyer sur les changements réussis par le passé

"Je n'y arriverai jamais" est l'un des obstacles les plus fréquents au fait de s'attaquer à un comportement défectueux. Pour le surmonter, il est souvent utile d'explorer le passé de la personne à la recherche de changements qu'elle a pu mener à bien : apprentissage d'un nouveau métier, conduite d'un projet difficile, etc. Le souvenir de succès obtenus sur le plan personnel (arrêté

de fumer, perdu du poids), s'ils sont connus du manager, peut également s'avérer un argument précieux.

3 Aider la personne à comprendre son comportement

Si une personne ne comprend pas les causes profondes qui la poussent à se comporter d'une certaine façon, elle ne pourra pas agir efficacement sur son travers. Au mieux elle le contiendra lorsque les circonstances seront favorables, mais celui-ci resurgira rapidement en cas de tension. Il faut donc aider la personne à prendre conscience de ses mécanismes mentaux – en particulier grâce à un questionnaire adapté (figure D).

Analyser les modèles mentaux à la base du comportement

Un comportement résulte en grande partie des représentations du monde que la personne s'est forgées – ce que l'on appelle ses "modèles mentaux" (figure E). Mettre à jour les modèles

FIGURE C Le revers de la médaille

L'une des principales raisons pour laquelle beaucoup de personnes ont du mal à prendre conscience du caractère problématique d'un de leurs comportements est qu'il provient de l'excès d'une de leurs qualités, dont ils sont fiers et qu'ils cherchent légitimement à mettre en avant. Par exemple :

Qualité	Défaut induit
Grandes capacités intellectuelles	Intolérance et difficulté à communiquer avec les personnes qui ne comprennent pas aussi vite
Aptitude à prendre rapidement des décisions	Tendance à donner son avis sur tout et à vouloir toujours décider à la place des autres
Enthousiasme, empathie, facilité à nouer des relations	Réticence à évoquer les sujets difficiles ou déplaisants
Conscience professionnelle, rigueur, souci du détail	Rigidité, exigence perçue comme excessive par les collaborateurs
Etc.	Etc.

Deux principes à suivre par le manager dans ses échanges avec la personne concernée :

- 1 En même temps que l'on pointe le problème de comportement, **reconnaître fortement la qualité**. Faute de quoi la personne trouvera probablement le jugement partial et injuste.
- 2 Montrer **concrètement** en quoi, au-delà d'un certain seuil, la qualité se mue en défaut.
Exemple : "Vous ne voulez pas brider vos collaborateurs. C'est très bien. Mais au cours des dernières présentations au client, vous n'avez quasiment pas ouvert la bouche et ils ont dû mener toute la discussion : le client se demande si vous avez le leadership nécessaire pour cette mission."

mentaux à la base du comportement qui pose problème permet par la suite de les faire évoluer plus facilement. Cela concerne en particulier deux types de modèles mentaux :

• Les croyances

Les conclusions qu'une personne tire de ses expériences passées influencent son comportement – avec des conséquences plus ou moins heureuses. Il faut l'aider à prendre conscience du caractère relatif de ces croyances. Par exemple, un cadre d'un grand groupe d'édition déjeunait rarement avec ses collègues et hésitait à s'engager avec eux dans des conversations informelles, ce qui contribuait à l'isoler dans l'entreprise. En discutant avec son manager, il a fini par réaliser que ce comportement était lié au souvenir de son premier poste, dans une entreprise au climat faussement amical où les rivalités étaient en fait impitoyables entre membres de différentes factions. Il en avait conclu inconsciemment qu'il était dangereux de nouer des relations autres que strictement professionnelles dans le cadre de l'entreprise.

• Les valeurs

Amener une personne à réfléchir sur ce qu'elle croit être important peut conduire à des remises en cause

salvatrices. À force d'entretiens avec son supérieur hiérarchique, une manager a ainsi réalisé qu'elle attachait une importance considérable aux marques extérieures de reconnaissance : promotions, augmentations, etc. Une fois consciente de ce système de valeurs, elle a pu réfléchir à son bien-fondé. Elle a par exemple réalisé qu'il y avait d'autres moyens de rendre sa vie professionnelle gratifiante que la perspective de recevoir plus d'argent et de pouvoir. Elle s'est portée volontaire pour participer à des groupes de réflexion, s'est inscrite à des cours du soir dans une université voisine, etc. Ses collègues ont unanimement reconnu que son comportement était dès lors devenu moins agressif.

Faire prendre conscience des émotions

Les émotions contribuent fortement à façonner les comportements. Il est donc essentiel que la personne prenne conscience de celles qui l'habitent lorsqu'elle adopte le comportement qui pose problème. Par exemple, le responsable informatique d'une société de bourse a reconnu que ses fréquents accès de colère étaient généralement

liés à sa peur de l'échec. Cette reconnaissance de son anxiété a été un premier pas. Conscient de l'origine de son comportement, il a été dès lors mieux armé pour le maîtriser.

Raisonner en termes de sous-personnalités

Il est souvent utile d'analyser le comportement d'une personne comme résultant de l'action d'un aspect de sa personnalité. Cela permet par la suite de lui demander d'en privilégier d'autres, conduisant à des comportements mieux adaptés. C'est ce qu'a réussi à faire le directeur de la recherche

Changer en profondeur nécessite de remonter aux sources du comportement qui pose problème.

d'une compagnie de biotechnologie, à qui il était souvent reproché de cataloguer comme stupides les personnes qui ne partageaient pas ses points de vue. Avec l'aide d'un coach, il a nommé cette tendance "mon moi jugeur". Pour le contrer, il a pris l'habitude de faire appel à un autre aspect de sa personnalité, son "moi curieux", dont ses

FIGURE D L'art du questionnement

Poser les bonnes questions au bon moment est l'une des compétences clés que doit maîtriser le manager coach. Un art difficile à maîtriser – surtout dans une culture qui privilégie l'affirmation, comme c'est le cas dans la plupart des entreprises. Quelques conseils peuvent être utiles :

● Par vos questions, cherchez à gagner et à renforcer la confiance de votre interlocuteur.	• Rassurez-le sur le but que vous poursuivez : il ne s'agit pas de le mettre en difficulté, mais de l'aider à comprendre les motifs de son comportement. • Soignez votre empathie : posture amicale, gestuelle non agressive, ton posé, débit pas trop rapide, reformulation fréquente des réponses pour montrer que l'on écoute, etc. • N'épuisez pas votre interlocuteur. Plusieurs conversations courtes sont plus efficaces qu'un feu roulant de questions pendant toute une après-midi.
● Veillez à ce que vos questions apprennent quelque chose à votre interlocuteur.	• Faites sortir votre interlocuteur de sa zone de confort. Tâchez de lui offrir des perspectives nouvelles, auxquelles il n'avait pas pensé jusque-là. • Partagez des informations. Votre interlocuteur vous en sera reconnaissant et se montrera d'autant plus ouvert. • Encouragez-le à vous poser des questions en retour. L'échange sera plus équilibré et vous aurez de meilleures indications sur les doutes qui l'habitent.
● Évitez d'influencer les réponses : votre interlocuteur ne doit pas avoir le sentiment d'être manipulé ou influencé.	• Privilégiez les questions ouvertes, en particulier en début de conversation. Par exemple, "Que pensez-vous du fonctionnement de votre service ?" est préférable à "N'avez-vous pas le sentiment qu'il règne un certain laisser-aller ?". • N'émettez pas de jugements. Votre objectif est de comprendre l'état d'esprit de votre interlocuteur, pas de le convaincre que vous avez compris où est son problème. • Ne planifiez pas outre mesure vos questions. Vous donneriez l'impression à votre interlocuteur que vous aviez à l'avance une idée arrêtée sur ce qu'il vous dirait. Cherchez plutôt à rebondir sur ses propos.

succès dans le domaine scientifique lui avaient prouvé qu'il était aussi puissant. Il a ainsi amélioré fortement sa capacité d'écoute et sa tolérance aux idées des autres.

4 Organiser l'apprentissage

Désapprendre un comportement profondément ancré et le remplacer par un autre ne se fait pas du jour au lendemain. Pour maximiser les chances de réussite, le manager coach doit planifier l'apprentissage de manière progressive, en tenant compte à la fois de sa dimension psychologique et de sa dimension technique.

Proposer des modèles mentaux alternatifs

L'apprentissage d'un nouveau comportement commence dans la tête. Avant de se placer sur le terrain pratique, le manager doit aider son collaborateur à créer les schémas mentaux qui le pousseront à agir dans la bonne direction. Par exemple, un responsable de département commercial accordait la plus grande importance à l'établissement de relations amicales avec son entourage. Cette disposition d'esprit lui conférait un fort pouvoir

d'empathie... mais s'est révélée contre-productive lorsque l'entreprise est entrée en phase de réorganisation. Avec l'aide de son manager, ce responsable a progressivement intégré que son rôle

Le collaborateur doit être amené progressivement à la maîtrise de son nouveau comportement.

pouvait aussi exiger de faire passer des messages désagréables et de ne pas être aimé. Une fois cette idée intégrée, il a pu plus facilement apprendre les comportements qui en découlaient.

Définir un plan d'entraînement

En entreprise comme dans un sport ou une discipline artistique, la pratique est la clé de tout apprentissage. Le manager doit donc agir comme un véritable entraîneur, en aidant son collaborateur à définir le comportement qu'il souhaite adopter à l'avenir, puis en lui permettant de s'y exercer. Deux conseils peuvent l'aider à rendre cet entraînement plus efficace :

- **Proposer des exercices de mise en situation**
Les exercices seront d'autant plus efficaces qu'ils s'inscriront dans un cadre réaliste, proche des situations

dans lesquelles la personne aura à évoluer par la suite. Par exemple, dans le cas d'une personne devant apprendre à déléguer davantage, il peut être utile de lui demander de répéter une scène où l'un de ses collaborateurs vient lui demander de l'aide. Il pourra ainsi s'entraîner à ne pas résoudre seul le problème, à poser au collaborateur des questions qui lui permettront de trouver lui-même la solution, etc. Plutôt que des principes généraux sur le comportement à adopter, cet exercice lui aura permis d'acquérir des réflexes concrètement utilisables.

- **Graduer la difficulté**

Il ne faut pas hésiter à commencer par des choses simples, voire simplistes, ancrées sur des détails. Ces premières étapes ont une grande importance pour mettre la personne en confiance et la préparer à des exercices plus complexes. Récemment nommée à un poste de direction, une cadre d'un groupe informatique a commencé par se soumettre à des exercices sur... le placement de sa voix. Son supérieur avait en effet constaté qu'elle finissait toutes ses phrases par une intonation montante qui lui enlevait tout effet d'autorité. Une fois cet aspect apparemment mineur résolu, l'entraînement a pu se focaliser sur des sujets plus com-

FIGURE E Les modèles mentaux

- Les modèles mentaux sont des **schémas intellectuels** qui définissent notre vision du monde et nos comportements.
Ex : "Voiture = véhicule à moteur avec quatre roues de petite dimension" est un modèle mental. "Dans la vie, il faut savoir se débrouiller seul" est un autre modèle mental.
- Ils **résultent de nos expériences passées et influencent notre conception du présent**.
Ex : Un individu ayant été trahi dans le passé aura du mal à accorder sa confiance.
- Ils peuvent se révéler **inadaptés aux situations nouvelles** que nous rencontrons.
Ex : La recherche systématique du consensus peut s'avérer contre-productive dans un contexte de crise.
- Par leur influence sur nos comportements, ils ont **tendance à s'auto-confirmer**.
Ex : Un dirigeant persuadé qu'un de ses collaborateurs n'a pas l'expérience requise pour occuper son poste aura tendance à moins l'épauler, contribuant ainsi à son échec.

Il est important de **prendre du recul** vis-à-vis de ses modèles mentaux :

- **Identifier** les expériences qui en sont à l'origine pour pouvoir les relativiser.
- **Tester** régulièrement de nouvelles hypothèses.
Ex : "Et si le respect des délais était en fait plus important encore que la perfection du dossier remis ?"
- **Confronter** ses représentations du monde à celles d'autres personnes.
Ex : Un chef des ventes et un responsable qualité n'ont sans doute pas les mêmes préjugés sur ce qui est essentiel aux yeux du client.
- **Imaginer** des situations extrêmes, où ses modèles mentaux ne sont plus valables.
Ex : Que se passerait-il si tous les collaborateurs avaient la même discrétion en réunion ? Quel impact cela aurait-il sur la performance de l'équipe ?

plexes : animation d'équipe, capacité à décider, etc.

Multiplier les occasions de mise en pratique

Plus les allers-retours seront fréquents entre séances d'entraînement et mise en application en situation réelle, plus le comportement s'ancrera rapidement dans l'esprit du collaborateur. Il faut donc saisir toutes les opportunités, quitte à adapter l'apprentissage en fonction de l'agenda de la personne. Un travail de coaching sur l'expression en public, par exemple, sera plus efficace s'il est organisé à une époque où la personne a de nombreuses occasions de parler en réunion ou de faire des discours à l'intérieur de son unité.

S'adapter en fonction des feedbacks obtenus

Le collaborateur n'est pas toujours le mieux placé pour juger de l'impact de son nouveau comportement, des ajustements requis et des progrès qu'il lui reste à accomplir. Son manager doit donc se tenir à l'écoute des réactions de l'entourage et moduler le plan d'entraînement en conséquence. Ainsi, suite à un travail de coaching, le responsable informatique d'un groupe de services financiers avait fait des progrès remarquables – et reconnus par tous – dans sa communication interpersonnelle et dans sa capacité à collaborer avec les autres chefs d'unité. En revanche, ce changement avait eu des effets non souhaités : le service informatique, désormais beaucoup mieux inséré dans la vie du groupe, avait beaucoup de mal à coordonner son activité entre les différents clients internes, et avait pris plusieurs fois des engagements qu'il ne pouvait pas tenir. Le travail de coaching s'est donc déplacé sur ces sujets.

5 Entretien la motivation

Au cours du processus de changement, une personne passe inévitablement par des périodes de doute et de résistance, qui peuvent se manifester sans qu'elle en ait toujours conscience.

L'accompagnant doit rester vigilant et attiser le plus souvent possible l'envie d'aller au bout de la démarche.

Aider le collaborateur à reconnaître ses succès

Le sentiment que les choses n'avancent pas est un motif fréquent de découragement. Pour lutter contre cette impression, le manager doit amener son collaborateur à prendre conscience de ce qu'il a déjà réalisé et l'encourager à célébrer ces succès comme il se doit. L'un d'eux a ainsi consigné par écrit certaines phrases d'un de ses collaborateurs qui, au début de leur démarche de coaching, doutait

Surmonter les inévitables difficultés suppose d'entretenir durablement la motivation.

de sa capacité à devenir un meilleur vendeur. Lorsque de premiers résultats concrets ont été obtenus, le manager a ressorti le document. Le collaborateur a dû reconnaître que ses progrès avaient été bien supérieurs à ce qu'il imaginait au départ. Il en a tiré une plus grande confiance dans sa capacité à progresser.

Être à l'écoute des ressentis

Un nouveau comportement génère dans les premiers temps un fort sentiment d'insécurité : les repères ne sont plus là, on ne se reconnaît plus, on se demande si ce que l'on fait est bien ou pas, etc. Il est alors tentant de retomber dans les anciennes habitudes, plus sécurisantes. Pour parer ce risque, le manager doit se tenir à l'écoute de ces angoisses et reconnaître leur légitimité, en soulignant qu'elles sont une conséquence normale du changement. Un cadre d'un groupe de loisirs, naturellement introverti, avait réussi à participer activement aux dernières réunions auxquelles il avait assisté. Mais il trouvait cette attitude si peu conforme à l'image qu'il avait de lui-même qu'il doutait de pouvoir continuer à le faire. Le fait d'avoir pu confier son état d'esprit à son supérieur, qui lui a par ailleurs confirmé que ses prestations avaient été appré-

ciées par les participants, a été une aide précieuse pour franchir ce cap.

Explorer les causes de résistance

Une personne qui a entamé un processus de changement est souvent tentée de renoncer aux remises en cause les plus difficiles. Le rôle de l'accompagnant est alors de l'aider à surmonter ces résistances et à aller au bout de la démarche. Dans l'exemple précédent, le supérieur a demandé à son collaborateur pourquoi le fait de parler en réunion contredisait l'image qu'il avait de lui. Il est apparu que celui-ci se voyait toujours comme un jeune salarié ayant peu de légitimité dans l'entreprise, non comme un chef d'équipe doté de responsabilités. La mise à jour de ce conflit d'identité lui a permis de faire consciemment le choix de ce qu'il voulait devenir : un cadre à part entière. Dès lors, il a eu beaucoup moins de difficultés à se comporter comme tel lors des réunions.

• • • •

Changer un comportement profondément lié à sa personnalité n'est jamais facile – d'autant que l'on n'a pas toujours conscience de son caractère problématique. L'aide d'un manager coach est précieuse pour y parvenir. Celui-ci peut en effet créer le déclic qui donne envie de changer, faciliter la mise à jour et la remise en cause des schémas mentaux qui motivaient jusqu'à présent le comportement néfaste, guider dans l'apprentissage et la pratique de nouvelles attitudes et aider à surmonter les périodes de doute.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Leadership de transition

Alain Cardon, Les Éditions d'Organisation.



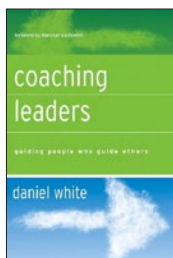
Le changement permanent est aujourd'hui la norme pour les entreprises. Tout y est transitoire : modes d'organisation, méthodes de travail, produits, systèmes informatiques, etc. Des mutations souvent perçues comme déstabilisantes par les collaborateurs, et qui nécessitent de leur part un travail continu d'adaptation. Pour Alain Cardon, coach professionnel et autorité reconnue dans ce domaine, l'un des rôles fondamentaux d'un manager consiste à les y aider.

Le livre repose sur une distinction forte : certains changements sont voulus et maîtrisés par les intéressés, d'autres ne sont que subis. D'où la distinction entre deux méthodes de coaching : l'aide à la conduite de projet d'une part, l'accompagnement de deuil d'autre part. Ces deux approches font chacune l'objet d'une moitié de l'ouvrage, et peuvent se lire de façon indépendante.

Chaque type de changement se décompose en quatre phases, étudiées chacune en détail dans un chapitre dédié avec les méthodes d'accompagnement correspondantes : phases de conception, consolidation, maturation et distanciation pour la conduite de projet (chapitres 1 à 4), phases de réaction, commémoration, rétractation et négociation pour l'accompagnement de deuil (chapitre 6 à 9). Les chapitres 5 et 10 résument l'évolution de certains paramètres au cours de chaque processus : perception du temps par les intéressés, type de relations qu'ils entretiennent, de leurs motivations, etc.

Coaching Leaders

Daniel White, éd. Jossey-Bass.



Accéder à des fonctions d'encadrement ou de direction nécessite souvent de désapprendre certains comportements et d'en intégrer de nouveaux. Un processus difficile et parfois douloureux, qui explique que de plus en plus de cadres fassent appel à des coaches. Dans ce livre illustré d'innombrables exemples tirés de sa pratique, Daniel White partage les observations faites au cours des longues années où il a aidé des managers à évoluer.

L'un des passages clés de l'ouvrage est la description du processus de changement d'un comportement aux chapitres 4 et 5. Cette thématique est approfondie dans les chapitres 7 et 12, où vous trouverez de nombreux conseils pour susciter et entretenir le désir d'une personne de changer, trouver le meilleur rythme de progression, etc.

Une grande partie du livre est consacrée au travail du coach, à la nature de sa mission (chapitre 3), aux approches qu'il peut utiliser – cognitive, comportementale, etc. – (chapitres 10 et 13), aux techniques qu'il peut employer (chapitres 8 et 9), aux problèmes auxquels il se heurte fréquemment (chapitre 11) et à la connaissance de lui-même qu'il doit avoir pour agir efficacement (chapitre 6). Le chapitre 14, enfin, présente une liste de situations classiques de coaching.

Le long chapitre 2 propose une présentation des théories existant sur le leadership. Intéressant dans l'absolu, il n'apprendra rien de nouveau aux personnes familières du sujet, et ne constitue pas un passage obligé pour la compréhension du reste du livre.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Diffuser le coaching dans l'entreprise** (Synthèse Manageris n°91a)
Généraliser la démarche du coaching dans l'entreprise.
- **Pourquoi donnons-nous – et recevons-nous – de mauvais conseils** (Synthèse Manageris n°87b)
Améliorer l'efficacité de ses conseils.
- **Aider un collaborateur à évoluer** (Synthèse Manageris n°44b)
Savoir conseiller efficacement ses collaborateurs.
- **L'écoute, compétence clé du manager** (Synthèse Manageris 113a)
Améliorer ses capacités d'écoute.
- **L'art du questionnement** (Synthèse Manageris n° 148b)
Savoir poser des questions de façon à impliquer et faire progresser ses interlocuteurs.
- **Développer son intelligence émotionnelle** (Synthèse Manageris n°52a)
Développer la compréhension de ses émotions et de celles des autres.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.