

Le manager coach, développeur de talents

Passer d'un leadership héroïque à un leadership partagé nécessite de faire monter en compétence ses collaborateurs. Cela passe par 4 étapes clés : poser un diagnostic sur la situation, mesurer les impacts, exprimer une situation souhaitée et définir les solutions via un plan d'action.



Par **Marc-Henri Drouin**, mh.drouin@booster.re, coach professionnel, gérant du cabinet Booster

Un rôle souvent complexe et ambigu

A force d'être trop focalisé sur les résultats, le manager est souvent amené à avoir une vision à court terme et à privilégier un style directif. "Donner le poisson" plutôt "qu'apprendre à ses collaborateurs à le pêcher" est un réflexe bien ancré. Responsabiliser les collaborateurs génère souvent des résistances de la part du manager... et des collaborateurs. Être dans le rôle de manager coach, c'est partir du postulat que "mon collaborateur a les capacités pour y arriver" et que "mon job est de l'accompagner pour qu'il trouve les ressources techniques et les motivations pour atteindre ses objectifs". Cela demande de la confiance, de la bienveillance, de l'exigence et une capacité à analyser avec clairvoyance une

situation. Le plus complexe est certainement de résister à la tentation de commander plutôt que de coacher.

Engager au changement

On ne change que ce dont on a conscience. La première étape du développement est donc de susciter chez son collaborateur le désir de changer, de faire autrement. Deux leviers sont essentiels : s'appuyer d'abord sur ses réussites et ses forces plutôt que sur ses difficultés ou ses échecs, et rester factuel avant tout. Questionner, éclairer, reformuler sont des techniques puissantes. Même si vous pensez savoir pourquoi ça ne va pas et ce qu'il faudrait faire, votre rôle est de mettre votre collaborateur en situation d'analyse et de réflexion. Vos questions doivent l'aider à mieux comprendre et exprimer les raisons des difficultés rencontrées. S'il sent que vous le jugez, il aura tendance soit à nier, soit à se justifier, soit à fuir. Il doit sentir que vous êtes son allié, que vous croyez en lui tout en le confrontant avec bienveillance à ses

difficultés. L'effet miroir est également une technique puissante. La clé est de l'aider à prendre conscience des difficultés rencontrées pour déclencher la nécessité de changer. Cette phase de diagnostic partagé doit également permettre d'identifier les leviers de progrès (compétences à développer, ressources à renforcer). Trois étapes sont incontournables : situation (raconte-moi ce qui marche moins bien selon toi et pourquoi ?) ; problème (en quoi cette situation est-elle gênante pour toi, le projet, l'équipe?) ; impact (quelles vont être les conséquences si cette situation perdure ?).

Faire émerger des objectifs de progrès

Une fois cette nécessité d'évoluer partagée, le rôle du manager coach est de permettre à son collaborateur de se projeter vers de nouveaux objectifs de

développement motivants. Là encore, le piège pour le manager est de décider pour son collaborateur. Selon le niveau de confiance du collaborateur, le manager peut soit complètement le responsabiliser, soit négocier ce qui peut l'être et rester ferme sur les incontournables. Une fois la nouvelle situation validée, il convient de formaliser le plan d'actions par un questionnement pertinent. Il faut privilégier la stratégie des petits pas et du 20/80 (20% des actions vont générer 80% du résultat), en hiérarchisant dans le temps les actions clés à mettre en oeuvre.

Pour les entretiens de coaching, privilégier un endroit calme où chacun se sente bien et prévoir minimum 30 minutes d'échanges. Lorsque ce seront vos collaborateurs qui vous solliciteront, alors la partie sera gagnée !

Pour aller plus loin

"Leadership de transition", Alain Cardon, Editions d'Organisation
"Comment managent les grands coachs sportifs ?", Lionel Bellenger, éditions ESF