

Voyage au pays du changement - Escale #10

Changer au pays du management...

André de Châteauevieux & Xavier Lacaze pour www.mediat-coaching.com – Mars 2006

Cette série d'articles est une invitation au voyage : deux praticiens de la conduite du changement, André de Châteauevieux, coach de dirigeants, et Xavier Lacaze, DRH adjoint et coach interne à la SNCF, nous proposent un parcours en douze escales. Douze carnets de voyage pour plonger au cœur d'expériences réelles en entreprise, avec des témoignages, des métaphores et des outils propices au changement...

Ce mois-ci, André partage sur une formule inédite créée pour des dirigeants : le "coaching individuel en groupe" ou les "GAPs", Groupe d'Analyse des Pratiques professionnelles. Xavier l'a expérimenté en co-animation et nous apporte son regard de coach interne...

*Tu paniques parce que tu ne sais pas ce qui va se passer, ni où ça va nous conduire.
Je suis calme parce que je sais que quand quelque chose se produira, je saurai quoi faire.
Pour l'instant, il n'y a qu'à attendre.
Peacocks Dancing, Sharon Maas*

Comme un lien vital... et peut-être toxique

- C'est un peu comme un tuyau qui coule... à jet continu... Et je dois rester au dessous... Sinon, je risque de passer à côté d'infos importantes pour piloter ma filiale...

- J'ai ici une image plutôt clinique : comme une perfusion... Et je me demande quel liquide coule dans le corps de celui qui se relie au tuyau : une source vitale... et peut-être létale...

Ce tuyau c'est la boîte à mails de Mathias, dirigeant d'une filiale d'un groupe bancaire.

Et c'est ainsi que débute ce coaching individuel en groupe, un espace créé pour des dirigeants. Ils sont six, sept ou huit et se retrouvent tous les deux mois, pendant une après midi.

La formule à l'apparence d'un club de dirigeants, mais sans "grand témoin" pour présenter un nouveau prêt-à-penser managérial. Tous appartiennent à des univers où l'incertain, la pression du temps réel, le "désordre" et la complexité bouleversent les repères. Chacun vient avec ses questions, ses doutes et son envie de cheminer avec ses pairs, à la découverte de nouvelles ressources.

Mathias poursuit :

- Dans la centaine de mails qui tombent chaque jour, il y a pourtant quelques infos vitales. C'est la dose d'e-mails non pertinents qui est létale ! L'envahissement aussi... Nous avons créé une charte du mail, mais les fusions successives, l'organisation matricielle, les projets stratégiques augmentent l'embolie... et nous obligent à être connectés, toujours...

- Et quelle est votre question ?

- Comment gérer cette entropie ? Ou, simplement, quels seraient les moyens pour gagner du temps, mieux déléguer ?

Souvent, le dirigeant qui ouvre la séance exprime sa question sous forme de "benchmarking" ou demande de recettes... comme un réflexe conditionné pour obtenir un résultat immédiat. Cette demande officielle me fait ici l'effet d'un "os à ronger" lancé au coach (1) ; je crois percevoir autre chose : le besoin de tout maîtriser ? Ou une forme d'addiction ? Mais c'est peut-être ma projection personnelle et il est encore trop tôt pour utiliser mes résonances...

Et le coaching en groupe offre de multiples ressources, démultiplie les compétences du coach...

La métaphore, une ressource pour naviguer dans la complexité

- Qui a envie de donner un feedback ? Avec une métaphore par exemple...

- Cela m'évoque une laisse électronique et paradoxale : comme si Mathias tenait lui-même cette laisse digitale...

- Pour moi, c'est l'image d'un thermomètre du pouvoir. Un pouvoir dont un symbole serait le volume de mails qui tombent chaque jour.

- Moi, je perçois une forme de dépendance... Derrière laquelle se cache peut-être une crainte : l'angoisse de ne recevoir aucun mail, un jour... Qu'est-ce qui se passerait alors ?

Je propose le langage métaphorique pour permettre à chacun d'exprimer ses intuitions, sa subjectivité, son imaginaire. En effet, tous évoluent dans des métiers où le rapport aux savoirs savants et à la rationalité est fort : technologies, finances, consulting... Et chacun utilise ce feedback sensitif, avec créativité et plaisir, comme une ressource pour naviguer dans la complexité des situations. Les analogies, les images et parfois aussi la référence à un conte ont l'avantage de mettre en scène la situation vécue. Elles permettent au manager de s'en dissocier et d'explorer de nouvelles possibilités.

Je reviens vers Mathias :

- Qu'est-ce qui fait écho pour vous ?
- Tous ces retours sont confrontants... Et, en même temps, assez justes... Mais je me sens, un peu plus coincé !
- Et quelle est votre demande, maintenant ?
- Pour l'instant, je ne sais plus trop...
- Alors je vous propose une expérience : continuer de ne pas savoir, encore un moment... Et, si vous en êtes d'accord, je continue le tour d'horizon des demandes.

J'ai ici l'intuition que cette proposition paradoxale, agir sans agir, fera peut-être émerger autre chose pour Mathias. C'est une autre liberté du coaching en groupe : amplifier l'expérience qui se présente, accompagner le mouvement... Par exemple ici, suspendre, ne serait-ce qu'un instant, la pression du temps, du résultat...

Le coaching en groupe bouleverse aussi mes propres repères : le coach ne peut pas appliquer de "protocoles" ; la complexité des situations apportées et des interactions ne le permettent pas. C'est le participant et le groupe qui créent et pilotent le processus, guident la relation ; le coach décode, accompagne le mouvement, invente avec le groupe...

Le premier plus petit pas possible

Magali prend le relais :

- J'ai envie de commencer par ma météo personnelle : un ciel gris, lourd, et des risques d'orage en fin de journée ! J'ai reçu la synthèse du baromètre social de notre Business Unit. Nous sommes en dessous de la moyenne du groupe. J'aimerais faire de ce diagnostic un moteur pour remobiliser tout l'établissement. Mais c'est un peu comme l'arroseur arrosé : une disqualification du management, par le haut et par le bas, dans une période de changements lourds, d'efforts continuels...
- C'est comme une plainte continue que vous apportez aujourd'hui.
- Oui... Je me fais un peu l'écho de la B.U...
- Et quand vous relayez cette plainte, qu'attendez-vous de moi, du groupe ?
- J'aimerais que vous m'aidiez à transformer ce diagnostic en dynamique positive.
- Plainte, diagnostic, aide... Nous allons vers la relation de soin. Cela me donne un peu de fièvre, car je n'ai pas cette compétence.
- Alors que me proposez-vous ?
- C'est peut-être le thermomètre qui génère la maladie ?

Je perçois des sourires dans le groupe. Magali est interloquée :

- C'est un baromètre, pas un thermomètre ! Je ne comprends pas ?
- Et qu'est-ce que vous comprenez ?

Hervé, amusé, prend la parole :

- C'est peut-être le baromètre social qui crée un problème de management...

Magali reprend avec un sourire :

- C'est vrai que notre note est de 11/20. Et la moyenne du groupe de 13... Je change ma question : comment m'appuyer sur cet audit pour redonner du souffle ?
- Et pour ça, quel premier pas aimeriez-vous faire ?
- Pour l'instant, je ne vois pas !!!

Et oui, pour l'instant, Magali et moi sommes bloqués ! J'ai décliné la demande d'aide ; et le recadrage proposé bouleverse un paradigme : le benchmark, le classement, la comparaison peuvent motiver... et aussi démotiver, comme à l'école...(2)

Un silence serein s'est installé dans le groupe. Chacun a maintenant l'expérience de ce langage du silence, propice à l'apprentissage créatif. Magali, nous tous, sommes bien posés sur nos chaises ; sept chaises installées en arc de cercle parfait.

Magali a apporté le rapport d'audit posé sur ses jambes. J'ai ici l'intuition d'un autre langage possible.

Amorcer un premier mouvement

- Magali, je vous vois bien coincés ici tous les deux... Je vous propose de venir dessiner... Dessiner votre B.U, ce que vous pourriez changer avec ce benchmark...

- Je veux bien essayer, mais je ne dessine pas bien !

- C'est juste une expérience, sans classement ; il n'y a ni résultat attendu, ni erreur possible. Juste l'expérience...

Magali se dirige vers le paper board, puis le stylo à la main, devant la page blanche :

- Je ne vois pas ce que je peux dessiner ?

Je réalise à cet instant que, pour changer notre relation, je dois quitter la "position basse" du coach ; je peux bouger moi aussi, dans mon corps, dans l'espace. Je m'approche de Magali pour découvrir une expérience inédite : dessiner à quatre mains !

J'ai pris un stylo, j'ai aussi hésité un moment, et puis je suis parti de ce qui était devant moi, simplement : Magali, que j'ai symbolisée bien au centre de la page.

- Voilà, je vous dessine comme je vous vois là, au coeur de votre B.U...

- Dans cette situation, moi je me voyais plutôt entre la holding et la filiale, sur le côté...

- Ici, avec nous, vous êtes au milieu de nous...

Puis, j'ai tracé un grand cercle sur la page et autour d'elle, pour symboliser les 600 collaborateurs de sa B.U.

Amusée, Magali a alors tracé un premier cercle autour d'elle et plus proche. Je me suis assis dans le groupe et j'ai attendu ; amusé aussi et intrigué car le dessin n'était pas encore visible. Puis Magali s'est retournée :

- Voilà... J'ai représenté mon premier cercle de managers. J'ai mis des couleurs pour ceux qui partageront volontiers avec moi sur cet audit, ce que nous pourrions en faire... J'ai envie de rencontrer chacun. Je ne sais pas aller plus loin pour l'instant.

Un autre manager questionne : Et ton deuxième cercle ? Puis un autre : As-tu pensé à intégrer cet audit social dans ton projet d'entreprise ?

- J'ai envie de m'arrêter là, aujourd'hui.... Et construire la suite avec mon équipe de direction.

- Et votre météo interne ?

- Les nuages se dissipent ! Et mon baromètre personnel annonce du beau...

Quand le client et son coach ont le même virus...

Je me tourne vers le groupe :

- Qui aimerait partager sur cette expérience : non pas des conseils, Magali n'en demande pas ! Mais plutôt votre écho personnel ?

Elaine, dirigeante d'une pépinière d'entreprises :

- Il n'y a pas d'erreur possible, ni de résultat attendu... Cette phrase m'a beaucoup interpellée ; ils ouvrent sur un autre style d'animation avec mon équipe : l'inconnu, l'énigme, l'inventivité...

A cet instant, le mobile de Mathias vibre... Il regarde le numéro appelant, hésite, puis décroche :

- Oui... Non... Je ne peux pas maintenant. Je vous rappelle demain à 8 heures. Oui, d'accord, nous en parlerons demain matin...

Gêné, Mathias éteint puis range son téléphone.

- Qu'est-ce qui a changé pour vous, Mathias ?

Après un long silence :

- Ce que je viens de faire à l'instant : j'attendais cet appel important, mais pas vraiment urgent ; j'ai décidé de différer !

- Et quel effet ça vous fait ?

- Beaucoup de frustration... Mais je sais aussi que ça peut attendre.

- Qu'attendez-vous de la suite de l'après midi ?

- J'aimerais avoir votre regard sur ma situation.

Quand j'entre en résonance avec le client, il m'arrive d'évoquer mon expérience à travers un client imaginaire ; cela permet de me distancier. Mais ici, l'écho est trop fort. Alors, j'accepte ce qui se passe :

- J'ai hélas le même virus que vous ! J'ai du mal à me passer de ma messagerie, de mon palm et de mon mobile : j'ai peur de perdre des contacts importants...

- Et que faites-vous alors ?

- Mon bureau est chez moi, alors j'invente des rituels pour poser des frontières : avant de me connecter le matin, je prends le temps, et aussi le plaisir, du petit-déjeuner avec mes enfants... J'éteins mon mobile le soir ; et aussi

quand je suis en réunion... C'est aussi ce que vous avez fait à l'instant...

- Vous connaissez le virus, mais pas le vaccin !

- Connaître le virus peut parfois aider...

- Et, à votre avis, pour moi c'est quoi ?

- Vous seul avez la réponse... Le groupe vous a donné des pistes : la peur ne pas tout maîtriser, de ne pas exister...

Mathias et moi nous sommes arrêtés là. Je ne cherche pas à résoudre la demande de chacun pendant la séance ; il s'agit juste de donner des clés qui permettront d'ouvrir de nouvelles portes après la séance. Et ici, comme pour Magali, l'embolie des mails est aussi un effet du système... Une partie de la réponse de Mathias est à inventer avec ses homologues...

Gouverner, un " métier impossible"...

L'après midi s'est poursuivie au rythme de chacun et avec, à chaque fois, le plaisir d'une co-création singulière. Au fil des séances, une plus grande confiance s'installe dans le groupe et permet un travail plus en profondeur.

Ce dispositif est largement pratiqué dans les métiers où le professionnel est son propre outil de travail : médecins, thérapeutes, coachs, enseignants...

Le management est aussi l'un de ces métiers que Freud qualifiait d'impossible : "Il existe trois métiers impossibles : soigner, éduquer, gouverner". Impossible car "on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant". Impossible aussi, car la pratique professionnelle n'est pas scientifiquement garantie ! (3)

Mon propre cheminement dans ces métiers, le coaching, la formation et le management de consultants, m'a donné envie de créer cette formule pour des dirigeants ; et aussi pour des managers de proximité où les contradictions entre les prescriptions, les injonctions et la réalité sont encore plus fortes sur le terrain.

Comme la supervision pour les coachs, ces espaces sont un "outil de santé" pour les managers : prendre du recul sur des situations complexes et aussi des sujets "tabous", permet de s'en distancier, d'enrichir ses pratiques avec ses pairs, de recréer du lien, du réseau...

La formule se décline aussi en entreprise. Je propose alors de co-animer avec un acteur interne, professionnel des ressources humaines. Xavier l'a expérimenté et partage ici son expérience avant et pendant la séance.

REGARDS CROISÉS DU COACH INTERNE

Comment préparer le dirigeant à une expérience inconnue ?

Comme en coaching individuel, la relation qui se construit avant la séance est aussi importante que ce qui se crée pendant la séance. Le coach interne a ici un rôle clé.

Orienté résultats immédiats, chaque dirigeant souhaite savoir ce que lui apportera cette formule inhabituelle : *"Quelle efficacité ? Quelles solutions concrètes, pour moi ?"*. J'insiste ici sur l'animation : partager et lever des points de blocage entre pairs, construire ensemble des repères dans une organisation en mutation où la formation devient peu opérante...

Puis, je propose à chaque dirigeant de "rouler utile" : choisir une situation-problème dans laquelle il est engagé. Le dirigeant cherche alors à comprendre : *Quel type de situation apporter ? Quels sont les exemples de mes collègues ? Quelles frontières entre le professionnel et le personnel ?*

Répondre à ces questions, ce serait limiter l'engagement, choisir à la place...

Comment les participants choisissent-ils une situation-problème ?

Je me souviens de ce manager qui cherchait une situation adaptée au coaching collectif. Je lui ai proposé d'écrire quelques lignes sur une situation clé et problématique pour lui. Il m'a envoyé son récit et je lui ai confirmé qu'il pourrait le partager dans cette forme ou autrement avec le groupe... La veille de la séance, il m'a montré le dossier qu'il voulait présenter à sa hiérarchie et qui répondait à sa question.

Il s'agissait ici d'une affaire complexe, restée sans solutions depuis plusieurs mois. Il était très satisfait de son cheminement et confiant. Le lendemain, il était absent de la session !

Dans une autre situation, un manager hésite entre trois sujets ; peu avant la séance, il me demande lequel choisir. Ici, la tentation est forte de choisir le thème le plus confortable pour le collectif !

Je lui propose alors de réfléchir à trois questions : *De quoi as-tu envie ? Que redoutes-tu dans chaque situation ? Qu'est-ce qui changera si la situation est résolue ?*

En fonctionnant ainsi, je mets du coaching avant même la séance en groupe. Autrement dit, ne pas répondre au contenu, c'est favoriser le processus.

Le manager devient réellement acteur et non pas "consommateur" de contenus théoriques ou de recettes. C'est

une différence fondamentale avec la formation ou le benchmarking.

Le caractère inhabituel des séances conduit les participants à échanger en amont et sans les coachs. En ouvrant un espace "vide", sans directivité, les participants s'interrogent ensemble. Comme si le seul fait de réserver une après midi, les conduisait à créer d'autres liens et avancer ensemble.

Et pendant la séance, qu'apporte au groupe le "tandem coach interne et externe" ?

C'est une complémentarité qui se prépare dès le pré-coaching. Un après midi c'est beaucoup dans l'agenda du dirigeant, et c'est bien peu pour les coachs : *comment traiter 6 à 8 problématiques en 4 heures ?!*

Le récit que chaque manager prépare, ou partage avec moi, contribue à créer l'alliance du changement. Laisser le groupe interagir, favoriser la mise en relation du collectif, c'est déjà réussir la séance. Et ainsi, la phase d'inclusion est plus directe, centrée sur la "météo" de chacun et une question clé : *Quelle est ma demande aujourd'hui ?*

L'engagement "personnel" du coach interne pendant chaque séance est symbolique : par sa présence, il donne un signe aux participants sur la cohérence du GAPS avec la politique managériale. Son appartenance à la DRH renforce cette symbolique ; il endosse aussi la responsabilité du processus proposé, son professionnalisme.

Le coach interne peut intervenir sur les contenus et éviter ainsi au coach de succomber de "noyade ou étranglement" ! (4) La noyade c'est le risque de plonger dans la complexité des contenus, d'essayer de comprendre et de s'éloigner alors du processus. Un pas plus loin c'est verser dans le "groupe de parole", la psychologisation. "L'étranglement" c'est pour le coach être pris en étau entre l'institution et le groupe de managers. Le coach interne accepte ici d'être triangulé. Il offre alors une surface de projection qui est facilitante pour le coach externe et pour le groupe : cela permet de mettre en mots les maux et travailler un éventuel conflit avec l'institution.

Notre binôme montre aussi la complémentarité entre deux intervenants, interne et externe, plutôt que la concurrence qui les oppose parfois.

André de Châteauvieux & Xavier Lacaze, Mars 2006

Notes

1. Cette formule est de J.A Malarewicz : "L'os à ronger" c'est un peu comme un leurre qui cache une autre demande. voir "Supervision en thérapie systémique. "Le thérapeute familial et son superviseur", Jacques-Antoine Malarewicz. ESF Éditeur.
2. Pour nous débloquer, j'ai eu envie à cet instant de questionner avec le langage de l'Orientation Solutions : *Comment avez-vous déjà réussi à obtenir 11/20 ?* ou bien *comment passer de 11 à 11,5 ?* Mais j'ai pressenti le risque de faire un peu plus de la même chose : questionner davantage une rationalité qui nous coince ici. Il s'agit de laisser émerger une relation d'un autre ordre.
3. Voir Mireille CIFALI, Métier "impossible" ? une boutade inépuisable, Le Portique, Numéro 4 - 1999 <http://leportique.revues.org/>
4. Voir "Réussir un coaching, grâce à l'approche systémique". Jacques-Antoine MALAREWICZ Éditions Village Mondial. L'auteur donne une autre définition de l'étranglement : "Il s'agit de ces coachés qui, dès les premières interactions avec leur coach lui [...] tendent un "cordon ombilical" pour s'assurer la transfusion massive de protection". Ces consultants risquent alors de devenir "incapables de construire d'autres modes relationnels que ceux [...] que le coaché connaît parfaitement".