

- PRÉFACE -





Cet ouvrage est un recueil de cas de coaching évoqués en supervision. Il évoque au travers de tous les récits de séance, les enjeux de notre monde aujourd'hui, via un certain nombre de sujets de société tels que le changement climatique, l'inclusion, les conflits de valeur, les clivages, les fractures, les clivages des peuples, la pandémie. Il s'agit aussi d'une réflexion sur la pratique du métier de coach et de celle du superviseur. À ce titre, l'ouvrage pose un regard sur notre pratique, et sur la façon dont nous la voyons évoluer.

Il y a quelques années, le coaching était fréquemment connoté comme le signe d'un problème managérial et non comme un moyen de développement au service du collaborateur. Aujourd'hui nos clients sont convaincus de l'efficacité du coaching mais bien souvent ils ont une idée bien arrêtée de leur besoin/demande de coaching. Pour les coachs la problématique n'est plus d'obtenir l'adhésion du client mais de savoir repréciser le cadre de leur intervention. La profession est passée d'un acte de vente du coaching à un recadrage de la demande du client et du cadre de l'intervention.

Aujourd'hui je vois de nouvelles thématiques apparaître, il y a 4/5 ans, j'accompagnais les dirigeants à prendre conscience de leur place dans l'organisation et à oser en assumer l'importance et toutes les dimensions. Les demandes portaient sur la confiance et l'estime de soi, le travail sur le style, l'image, le développement de comportements adéquats. Le coaching s'inscrivait dans le champ du développement personnel du dirigeant. Aujourd'hui, j'accompagne des dirigeants qui cherchent à mettre du sens dans leur action, qui ont une idée de ce qu'ils veulent construire, et qui rencontrent des difficultés à y parvenir. Ce sont des dirigeants qui au-delà d'un simple résultat, veulent changer les valeurs, les structures, les comportements, le style de travail, et ils s'adressent à nous parce qu'ils recherchent des solutions ou des éclairages pour construire leur stratégie sur ces dimensions-là.

Par exemple, dans ma pratique, j'accompagne de plus en plus de managers dans les organisations matricielles qui pilotent des projets, sans les attributions et les moyens du rôle hiérarchique.

Je rencontre de plus en plus de demandes de coachings individuels autour de la notion d'entraîner un collectif, parfois plus large que celui de l'organisation concernée. Les thématiques abordées s'orientent sur la remise en question des comportements. Par exemple : un dirigeant me disait récemment « *j'ai décidé de garder le même Comex et pourtant face aux enjeux économiques et sociétaux, il est nécessaire que nous agissions complètement différemment, j'ai décidé de garder les mêmes personnes, alors que j'aurais pu choisir de nouveaux managers mais il faut qu'ils comprennent qu'ils doivent changer radicalement de comportement, aidez-moi à réaliser ce changement* ». Ce sont des valeurs que je trouve intéressantes, l'idée de conserver les équipes mais de les accompagner dans la remise en cause de leur mode de fonctionnement.

J'observe aussi dans les nouvelles thématiques et c'est un point récurrent à toutes les demandes, le besoin du manager non seulement de ne plus être seul mais aussi de trouver des réponses à ses questionnements. Face à une situation dont il a la responsabilité, il souhaite travailler en confidentialité avec une personne de confiance qui ne soit ni un pair, ni un hiérarchique qui l'aide à élaborer sa solution.

Je suis convaincu que le coach n'est pas là pour apporter une solution toute faite, mais pour aider le client à trouver sa solution. A mes yeux c'est un point majeur : le coaching répond avant tout au besoin du dirigeant de ne pas être seul face à un défi et à la certitude que non seulement la solution n'existe pas sur étagère ou dans un cabinet de conseil, mais aussi que c'est à lui de la trouver. Les managers que j'accompagne sont engagés au-delà de la simple réalisation du résultat, certes ils veulent des résultats, mais sans sacrifier la recherche de sens : meilleure ambiance, respect de l'empreinte carbone ou comportements managériaux par exemple. Ce ne sont pas des problématiques faciles et pour les aborder, ils recherchent un partenaire ; le coach. Je constate que le manager a déjà fait une part significative du chemin : il n'attend pas seulement une solution : il sait qu'il fait partie de la solution. C'est un client engagé : un dirigeant qui reconnaît qu'il a un problème, que c'est à lui de le régler mais qui est conscient qu'il a besoin de l'aide d'un coach pour le résoudre. Je trouve cela fantastique ! J'ai la chance d'être face à un client qui s'est déjà remis en cause et qui sait qu'il doit co-construire la solution ! Et moi, en tant que coach je suis une partie de la réponse.

A l'inverse, je refuse d'accompagner un client qui ne veut pas s'engager, un dirigeant qui considère que son équipe doit être coachée mais qui ne se sent pas concerné.

En réalité, je vais choisir d'accompagner les managers qui adhèrent à des valeurs que je partage notamment sur les sujets afférents aux changements nécessaires à notre société. Cela pose la question de l'engagement sociétal du coach. C'est ainsi qu'à mes yeux, l'engagement sociétal du coach est clé, parce que je vais choisir, d'aider les gens qui pensent comme moi à la place où ils sont, pour faire bouger la société dans le sens auquel j'adhère et ça c'est une belle posture. Mon engagement sociétal en tant que coach réside dans le choix de mes clients.

Cependant, je pense aussi que l'engagement sociétal du coach ne regarde pas le client, parce que le coach n'a pas de projet pour son client. Je ne vais pas travailler avec un client pour le faire changer. Ma valeur ajoutée c'est d'aider les clients qui veulent les mêmes choses que moi et qui n'y arrivent pas. Ils sont des centaines et je ne travaille qu'avec un petit nombre d'entre eux. Mon engagement, je l'incarne en choisissant les clients avec qui je travaille, et en osant dire « *moi si vous êtes là-dedans et que vous échouez, si c'est difficile, comptez sur moi pour vous aider* ». C'est ça pour moi l'engagement. Je n'ai pas de projet pour mon client mais je veux aider ceux qui rêvent des mêmes choses que moi.

Dans ma pratique d'accompagnement, je vais amener de la complexité. Quand un dirigeant me parle de l'empreinte carbone, je pourrais aussi le questionner sur sa diversité ? Je n'ai pas l'intention de le convaincre, mais à cet endroit-là, je peux poser une question, et ça c'est le rôle du coach. Amener de la complexité. Voir si le client la saisit ou pas. Mais je ne vais pas lui dire qu'il a tort. J'ai une posture très basse, je n'ai qu'un rôle d'accompagner ceux qui sont en difficulté, je ne suis pas militant et si je suis militant, c'est la partie que je n'ai pas à dévoiler.



Cela questionne sur la neutralité du coach. Jusqu'où est-on neutre et jusqu'où doit-on être neutre. Cela pose la question de la posture, et en particulier la question du dévoilement. J'accompagne des dirigeants, qui ont besoin de savoir l'impact qu'ils ont sur les autres, parce qu'ils sont entourés de collaborateurs N-1/ N-2 qui ne leur disent plus la vérité, pour ne pas risquer de leur déplaire et de nuire à leur carrière. Les retours qu'ils obtiennent, sont biaisés et avec le coach ils souhaitent quelqu'un qui soit le plus objectif possible, et qui soit capable de leur décrire l'impact qu'ils génèrent quand ils prennent la parole, quand ils prennent une décision et cetera. Là le coach est obligé de dévoiler l'impact que cela lui procure. A lui de décider de la façon de l'exprimer que pour que ce retour soit entendable et utile pour le client.

Par rapport à la fameuse position basse du coach, il existe en alternative, la posture d'altérité qui correspond à des attentes fortes des dirigeants qui recherchent la position audacieuse, courageuse, du coach en face d'eux. Il y a deux postures fondamentales dans la posture du coach : la première, est de savoir poser les questions, savoir écouter, savoir questionner le client pour qu'il fasse le chemin de la façon la plus authentique possible, avec le coach le plus neutre possible, pour qu'il trouve lui-même les réponses... C'est ce qu'on appelle la position basse. Je veux vraiment que le client trouve par lui-même et j'essaie d'être le plus transparent possible pour être sûr de ne pas influencer dans sa recherche de solution. C'est vraiment une posture qui est clé.

La seconde, c'est la posture de confrontation. Questionner le client, lui dire « vous voyez ça ... moi dans la même situation j'aurais vu ça », lui dire « vous me dites ça, moi ça me fait vivre ça ou d'après vous qu'est-ce que ça me fait vivre ? ». C'est une posture où, pour faire avancer le client, je vais ramener de la complexité sur son chemin en ajoutant mon grain de sel, en proposant ma diversité, ma différence. Je lui propose la complexité comme moyen d'explorer le champs des possibles à l'intérieur de lui-même. Je crois que le client s'il fait le chemin tout seul, risque de ne pas diversifier suffisamment ses options et d'élaborer une solution trop simple. Dans ce cas, je ne l'aide pas vraiment, si je ne le confronte pas.

Les deux sont des postures d'écoute, mais d'écoute et d'interaction par le questionnement ou d'écoute et d'interaction par la confrontation pour amener de la complexité, et je pense c'est une sacrée évolution de posture pour notre métier. C'est ainsi qu'en tant que coach, nous ne sommes pas neutres et nous sommes sollicités pour ne pas être neutres. Nous sommes tenus de ramener de la complexité et de tenir les deux postures fondamentales. C'est pour moi l'essence du métier de coach.

Pour aller plus loin, sur la posture de superviseur, ce que je trouve nouveau, notamment à travers l'exemple du covid, c'est le constat que le coach est pris dans le même maelström que le client. Il est lui aussi concerné par le télétravail, par le covid, par l'écologie, le coach est dans le même écosystème que le client et de fait c'est comme si on devenait tous des coachs internes. Or, les coachs internes doivent être vigilants car ils sont influencés par le biais culturel de la structure à laquelle ils appartiennent. L'enjeu, pour le coach d'aujourd'hui, c'est de bien revisiter ses biais cognitifs. Plus que jamais, le coach a besoin de savoir s'il est inconsciemment en train d'influencer son client.

Un premier biais serait le rapport à la toute-puissance du dirigeant : Prenons par exemple le modèle de leadership du chef d'orchestre, le chef d'orchestre est celui qui sait organiser la complémentarité des talents, la diversité, pour sublimer la partition dans un environnement maîtrisé. Mais si aujourd'hui, l'enjeu c'était l'impuissance : si le modèle du moment était plutôt celui du guide de montagne ou du marin pêcheur. Le guide de montagne comme le marin pêcheur sont confrontés à des forces naturelles qu'ils ne maîtrisent pas : aux intempéries ou à la puissance de la montagne ils vont néanmoins mener des cordées, ramener vivants les alpinistes ou braver la mer et vivre de leur pêche. Et si aujourd'hui, celui qui réussissait c'est celui qui se sait impuissant, mais qui n'est pas tétanisé par l'impuissance et qui va réussir à changer les choses. On est impuissant devant le changement climatique, on est impuissant contre les cyclones qui arrivent et pourtant on peut agir. Il y a ces endroits, où le coach doit se questionner, parce que s'il ne le fait pas, il ne saura pas ramener de la complexité utile ou nécessaire au travail de son client.

Et puis, un second biais d'aujourd'hui : on nous parle beaucoup de collaboration, de transversalité, d'intelligence collective. C'est l'idée que l'adhésion et la collaboration sont des valeurs intrinsèques. Moi je me demande où est la place du dictateur ? Si je me pose en tant que coach, où en suis-je par rapport à ça ? Suis-je celui qui a la conviction que le bottom up, est préférable au top down, au pouvoir centralisé, ou bien l'inverse ? Et si j'avais un biais là ? Je pense qu'il faut que le coach ait conscience de son biais, pour pouvoir faire travailler les deux dimensions au client et réinterroger le système avec conviction. Je verrais une réflexion autour de « coopération » versus « dirigisme », dans les biais à revisiter. Travailler le courage de la décision, et la solitude de la décision. C'est liberticide de confiner les gens pendant 2 mois ? C'est liberticide d'avoir fermé un pays ? Comment aborder cela ? Est-ce que c'est vraiment liberticide : oui, mais si c'est pour sauver des gens ? non, et si c'est pour sauver l'entreprise ? ... En fait cela challenge les coachs qui vont chercher directement la solution, alors qu'il faudrait maintenir peut-être plus longtemps l'inconfort de questionner toutes les dimensions. Tenir l'inconfort et savoir dire à un client « aujourd'hui la séance est finie, on n'a pas trouvé la solution mais on a bien travaillé... »

Il y a encore **un troisième biais** : nous sommes dans une culture orientée résultat, y compris en coaching avec les objectifs. Et si, nous n'étions pas assez orientés transmission et transition ? Ce me rappelle quelque chose que j'ai entendu, en philosophie. Il s'agit de mettre dans une pièce un tableau de Van Gogh et un Picasso. S'ils sont accolés côte à côte sur un mur, ils vont se neutraliser l'un l'autre, s'ils sont disposés sur 2 murs opposés, ils ne renvoient rien ensemble mais si on trouve le juste écart entre les deux, ils peuvent être mis en valeur individuellement et ensemble. L'Entre a de la valeur, l'Entre fait révéler les deux parties. Aujourd'hui on est dans l'Entre : la planète qu'on voudrait remettre d'équerre pour que l'homme puisse continuer à y vivre, et la planète telle que nous l'avons transformée. Ce que j'appelle les transitions. Alors qu'en management quand il faut aller de A à B, on ne travaille que sur B, alors que tout le sujet c'est l'Entre. Surtout si l'Entre dure 20 ans ou 30 ans. C'est un peu la métaphore de la course de relais, on se passe le relais, mais le coureur garde le même objectif : gagner la course. Il reste sur le même stade. Il ne part pas ailleurs avec le relais. Il ne change pas de ligne. Aujourd'hui les entreprises restent encore sur « je te passe le relais mais tu fais la course que tu veux après », au lieu de dire « il y a une partie du programme qui se fera sur dix ans, tu dois le reprendre, et si tu ne le reprends pas on ne te donne pas le job ». Parce les entreprises ne pourront pas éternellement s'inscrire dans des programmes qui vont s'arrêter tous les 3 ans lors du changement de responsable ; Et si je reviens sur les enjeux de société, c'est la même chose au niveau des états, des instances.

Cela amène en même temps la question de la responsabilité : Comment amène-t-on du non responsable ? Dire aux gens « allez-y engagez-vous et vous ne serez pas tenus pour responsables si le résultat n'est pas atteint à la fin de votre mandat ». Comment va-t-on réaliser cela ? C'est un vrai sujet. Le coach peut poser des questions comme ça. En tout cas, moi, je me vois poser ces questions-là à mes clients : « Ce serait quoi des objectifs sur 8 ans ? ».



Donc voilà un exemple de l'endroit où le coach doit être conscient de ses biais pour tenir une posture intéressante vis-à-vis de ses clients. En parallèle, sur un plan un peu différent, il s'agit d'être vigilant sur les coachs qui se positionnent comme des sachants au risque de s'enfermer dans des convictions, dans des approches, dans des outils plutôt qu'ouvrir les réflexions, du coach qui est « chevalier blanc », de ceux qui ont une cause. Je pense également que le coach, pour rester coach de dirigeants, a renoncé à diriger. Il est en paix avec le fait qu'il ne soit plus dirigeant.

Pour le superviseur, il doit renoncer à coacher. C'est-à-dire quand il supervise il n'est pas coach, il n'est pas jaloux du métier de l'autre, il ne dit pas « voilà ce que tu devrais faire etc. ». C'est un autre métier. Tout comme coacher est un autre métier que diriger, superviseur c'est un autre métier que coach. Et par conséquent, la supervision n'est pas une évolution du coaching. Pour moi le boulot de la supervision, c'est révéler les biais du coach pour rester au service de ses clients.

Pour finir, cher lecteur, si j'avais un message à vous adresser je dirais, profitez de cette lecture pour regarder vos biais, et questionner votre pratique. Votre lecture pourrait s'accompagner d'une introspection autour des sujets suivants :

Comment faites-vous évoluer votre posture avec le monde ?
Quels biais pourriez-vous revisiter ?

Si vous deviez explorer les espaces de donner/recevoir, fatalité/responsabilité, contribuer/exploiter, cela vous mènerait où dans votre pratique ? Laissez-vous inspirer aussi. Ce livre regorge de points de vue et de styles différents, qui ne vont sans doute pas vous laisser indifférents. Et, pourquoi pas, tenir un journal de bord, avec vos apprentissages, vos réflexions sur vous, sur vos clients, sur la façon dont vous voulez exercer en tant que coach ou superviseur dans le monde d'aujourd'hui. Bonne lecture !

Laurent Oddoux

