

AIGLE

EDITION 13

Juillet 2022

LE “MANAGER-COACH”

DANS LE CONTINUUM DU COACHING

MANAGER et/ou **COACH** :
COMMENT “DÉSAMALGAMER” ?



LE TEAM-BUILDING,
EST-IL VRAIMENT UNE BONNE IDÉE ?



*To create a high-performance team,
we must replace typical management
activities like supervising, checking, monitoring,
and controlling with new behaviors like
coaching and communicating.*

- Ray Smith -

EDITO

Manager Coach, “Thinking outside the box to boost his box”



Hafssa EL BAKKALI

Responsable Développement-Associée
Coach personnel et professionnel

L'arrivée de nouvelles générations sur le marché de travail avec un nouveau Mindset et des attentes différentes, conjuguée avec des pressions de l'environnement exigeant en continu de plus en plus d'efficacité et d'agilité, ne laisse plus de place à aucun dysfonctionnement au niveau managérial.

Favoriser un dialogue réflexif et un apprentissage collaboratif avec et entre les membres de son équipe, les accompagner à développer leur autonomie pour résoudre eux-mêmes leurs propres problèmes techniques et relationnelles, telle est de nos jours une évidence indéniable.

Manager une telle équipe, avec de telles contraintes, est un métier complexe, d'autant plus qu'il a pour objet la complexité humaine, avec toutes ses subjectivités et imprévisibilités. Le manager actuel est ainsi amené à réfléchir intelligemment, « outside the box » pour « booster sa box » et élargir ainsi la panoplie de choix des outils à utiliser en cas de besoin, dans le cadre d'actions ciblées d'un leader situationnel.

Pour pouvoir développer son agilité et sa proactivité, le manager de nos jours est invité à cultiver des compétences de haut niveau lui permettant de faire face à des situations qui ne sont pas toujours maîtrisables. Et quoi de plus précieux que d'emprunter la posture de coach professionnel dans l'espace-temps adéquat, pour s'approprier sa posture réflexive ! Le manager sera ainsi capable de rendre compte de ses pratiques, de les expliciter afin de prendre des décisions adaptées aux situations rencontrées et ce pour aborder une complexité au-delà des explications simplistes de causalité.

Pendant des années, le débat a été lancé sur cette ambiguïté qui pourrait naître de cette confusion de rôles entre le manager, « donneur d'ordres, évaluateur des performances » et entre le coach « facilitateur, pédagogue qui accompagne ». En pratique, cette ambiguïté a pu être progressivement dépassée en acceptant l'idée que le manager-coach est plus un manager qui développe des compétences de coaching qu'un coach qui manage.

Pour accompagner ses collaborateurs à prendre conscience de leurs limites perçues, qu'elles soient techniques ou psychiques, à surpasser leurs difficultés, à faire surgir leurs talents et à développer leurs potentiels, le manager peut profiter de la posture du coach. Ceci offre au manager des espaces de développement professionnel par l'emploi d'opportunités opérationnelles, ce qui le poussera à revisiter totalement sa pratique (Lenhardt, 2002). ■

AIGLE

NUMÉRO 13

RÉDACTEURS



Chafik MEKRAI HARTI



Aicha JEBARI



Karima ASSILI



Hafssa EL BAKKALI

COMITÉ DE RÉDACTION



Hafssa EL BAKKALI



Omar BELKHEIRI



Mohamed BOUDIS



Mohamed Rachid
BELHADJ



Mohammed
SQALLI HOUSSAINI



Vanina LANFRANCHI



Chafik MEKRAI HARTI



Brahim TEMSAMANI



Fatima KASSIMI

Sommaire

Avis d'expert	05
Le « Manager-Coach » dans le continuum du coaching	
Un peu de Psy	09
Manager, est aussi une question de personnalité	
Coaching	13
Manager et/ou Coach : comment « désamalgamer » ?	
A Toi !	15
Rôle de l'intelligence émotionnelle dans le développement du Manager Coach	
Testez-vous	19
Savez-vous vraiment Écouter ?	
Découverte	21
Les 4 niveaux d'apprentissage	
Tribune libre	23
Le team building : Une bonne idée ?	
Echo Eco	31
L'actualité économique entre vos mains	
Ciné & Coaching	34
Attack on titan	
Lexique	38
Résultats du test	40

AVIS D'EXPERT

Le « Manager-Coach » dans le continuum du coaching



Omar BELKHEIRI

Universitaire, Coach et formateur de coachs, Consultant en entreprise



« Manager-Coach » est une expression qui pourrait relever d'un barbarisme conceptuel dans la mesure où elle associe deux positions qui ne relèvent pas du même registre. En effet, la position du Manager se caractérise par l'existence d'un lien hiérarchique et/ou fonctionnel, alors qu'elle est absente dans la position du Coach. Egalement, cette position de Manager est accompagnée d'un ensemble de prérogatives de commandement, de décision et d'évaluation qui renforcent la position haute du Manager sur le Managé, alors que dans la relation de coaching la position basse du coach est recherchée corolairement à un besoin de création d'une alliance forte et donc d'un capital confiance à préserver et à renforcer continuellement. En somme, la notion de Manager-Coach souffre clairement d'un trait (« - ») de désunion.

« Manager-Coach » comme position

Néanmoins et sous l'angle posture, il semble qu'entre Manager et Coach il y a un trait (« - ») d'union et de convergence. En effet et depuis bien des années, les entreprises insistent de plus en plus sur les capacités et compétences comportementales de leurs employés, les managers d'entre eux surtout. La fourchette de ces compétences est large et évolutive au gré des changements que subissent les entreprises dans un environnement entaché de VUCA ; mais également au gré des besoins grandissant des employés en termes de conditions de travail, de qualité de leadership, de qualité de vie (au sein et dehors de l'organisation), de recherche de sens et de valeurs partagées, de bien être au travail, ... (la crise sanitaire Covid-19 a très probablement raffermi certains de ces besoins suite à la rupture temporelle du lien de travail classique/traditionnel pendant au moins deux années).

Face à cela, la posture de coach apporte au manager de nouvelles attitudes et aptitudes directement capitalisables dans son approche des relations interpersonnelles en entreprise (comme à l'extérieur d'ailleurs) : gestion, communication, position méta, approche des difficultés, ...

Quelle voie pour devenir Manager-Coach ?

Le lien Manager-Coach est donc parfaitement cohérent sous l'angle posture. D'ailleurs, plusieurs auteurs confirment cette dimension (voir Article R. Belhadj dans ce même numéro). Se pose maintenant la question de savoir comment peut-on devenir manager-Coach ? Un retour d'expérience...

A la lecture statistique du nombre des lauréats de notre école de coaching (Horizon RH) mais également suite à des échanges avec d'autres formateurs dans d'autres écoles,

il ressort que la majorité (plus des 2/3, voir plus) des bénéficiaires ne se prédestinent pas au métier de coach. Ce sont pour la plupart des actifs dans le secteur privé ou public, cadres, managers, professionnels de la formation, ou encore des professions libérales. L'encadré suivant explore quelques autres caractéristiques des coachs au Maroc (sous le prisme ICF).

Encadré : une idée sur les coachs au Maroc (selon ICF : Enquête 2020)

Cette enquête a été menée à l'échelle mondiale et a permis de ressortir des données pour le Maroc sur la base d'un nombre de répondants compris entre 50 et 100 coachs adhérents à ICF.

- Coachs = Femmes : 58 % - Hommes : 42 %
- Age moyen des coachs = 40 à 60 ans : 60 % - Moins de 40 ans : 40 %
- Niveau scolaire = Au moins Licence : 78 % - Niveau secondaire : 18 % - Autres : 4 %
- Type de coaching = Business coaching : 30 % - Autres types : 70 % (1)

Source : *aujourd'hui.ma* du 24/03/2022

(1) Dont principalement en Leadership, Life coaching, Executive Coaching ou encore Coaching de carrière

Un manager peut acquérir la posture de coach (attitudes, démarche et outils) en suivant une formation de coaching certifiante. Il peut également, se doter d'outils et de démarches issus du monde de coaching sans pour autant être certifié comme coach : c'est le cas par exemple des formations dites « Manager-Coach » ou appellations proches ou similaires (outils de coaching au service du manager dans l'exercice de sa fonction). Dans ces dernière la dimension développement de la posture de coach est moins conséquente. Enfin, un manager peut arriver à développer des compétences favorisant ses qualités de relations interpersonnelles à travers d'autres formations de développement personnel (PNL ou AT par exemple) : dans ce cas de figure, le manager s'arme de techniques spécifiques liées à ces cadres de référence.

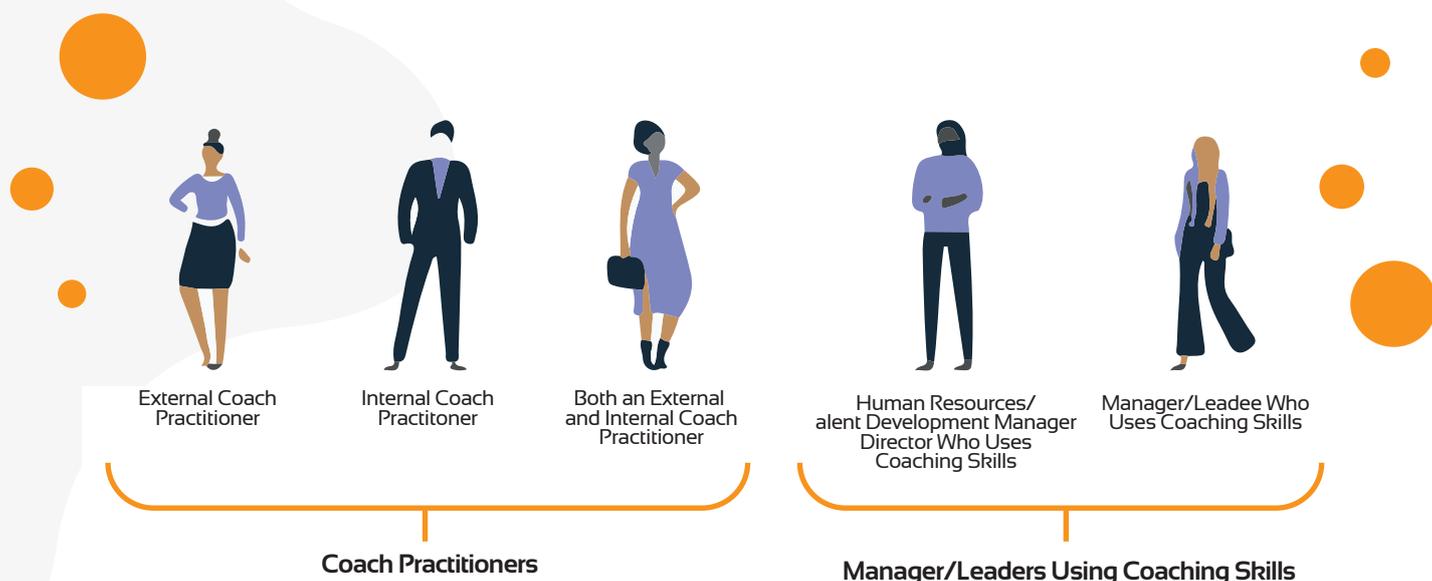


La place du « Manager-Coach » dans le continuum du coaching

L'examen des pratiques de coaching par ICF dans le monde, via son enquête périodique, fait ressortir que les positions sont nombreuses et classées en deux catégories (Cf. Schéma). D'une part, les coachs praticiens sont ceux qui exercent le coaching en tant qu'externe ou interne à l'entreprise ou un peu des deux. D'autre part, les coachs qui n'exercent pas le métier de coach à temps plein mais qui

utilisent leurs compétences de coachs dans leurs positions de manager ou de responsable RH ou encore de directeur général d'une entité.

L'étude ICF fait noter, par ailleurs (et c'est important), qu'il est possible de trouver des managers ou des responsables RH, par exemple, qui pratiquent le coaching (comme un praticien) en dehors du temps de travail lié à sa fonction.



Source : 2020 ICF Global Coaching Study, Executive Summary (Cf. www.coachingfederation.org)

C'est ainsi par exemple qu'en France, 4 coachs sur 10 sont des « Managers-Coachs » contre un ratio de 3/10 à l'échelle mondiale (source : Rapport ICF-France, Enquête 2020). Le reste, donc la majorité, sont des coachs praticiens (internes ou externes). Qu'en est-il au Maroc ? Selon notre retour

d'expérience, décliné plus haut, et tenant compte de l'état de maturité du marché du coaching au Maroc, il nous semble que la part des « Manager-Coachs » est très probablement encore plus importante que les ratios qui ressortent de l'étude ICF. ■



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Cycle Manager - Coach

Faites passer votre équipe
à un niveau de performance supérieur !

Pour
les managers

de départements qui souhaitent
gagner en **efficacité d'accompagnement**
de leurs collaborateurs par des outils
de Coaching au service du management.

www.horizonrh.ma

UN PEU DE PSY

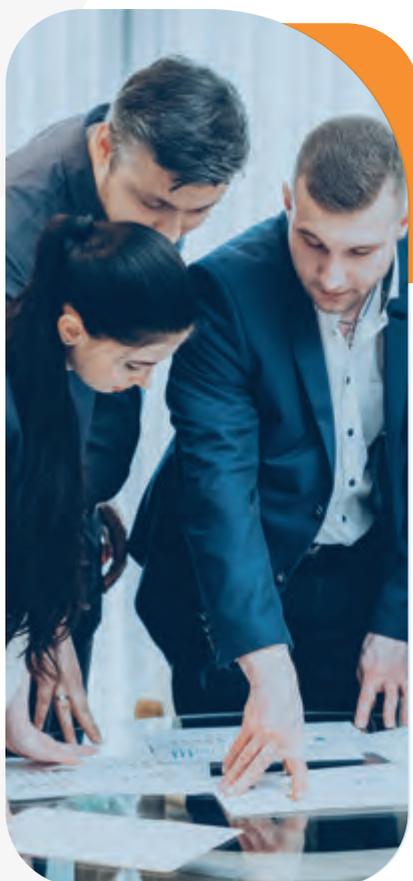
Manager, est aussi une question de personnalité



Mohamed BOUDIS

Psychologue du travail et des organisations, Consultant-Chercheur

Le propre de tout travail est de produire, des biens, des services ou des connaissances. Ceux qui les produisent sont tout naturellement mis dans un contexte organisationnel autant que ceux qui les dirigent et les encadrent. Pour que les producteurs, en l'occurrence les travailleurs, excellent dans leur travail, ceux qui les managent ont besoin d'une réelle connaissance des ressources dont les uns et les autres sont porteurs, une capacité de mobilisation de ces ressources qui soit à la mesure des enjeux de leur organisation et évidemment une certaine capacité de les préserver si ce n'est pas de les développer. N'a-t-on pas dit que le bon manager est celui qui sait utiliser les ressources existantes (mobilisation) et qui sait faire appel à celles inexistantes (recrutement) ? La question est ici de savoir si un style de management s'accommode beaucoup ou peu avec certaines missions où le coût humain compte énormément.



Manager des Hommes, comme chacun sait, ne demande pas qu'être lauréat d'une grande institution de formation, outillé de tout un savoir technique et encore moins d'être seulement expérimenté voire expert dans un domaine. Manager, au-delà des moyens et des outils mis à sa disposition est aussi une question de personnalité, entendue comme construction cognitive, sociale et émotionnelle. Dans ce sens, on peut légitimement se demander si la personnalité du manager a un quelconque effet sur la conduite des collaborateurs. La question n'est pas anodine dans la mesure où elle renvoie à une variété de pratiques managériales dont chacune trouve justification dans une performance

réalisée. Manager par la menace et la punition prônaient dans un certain style de management connu sous la théorie X en référence à Mc Gregor, permet dans certains cas de réaliser les performances souhaitées. Pour combien de temps ? et pour réaliser quoi comme travail ? Là est la vraie question sachant bien que certains traits de personnalité chez le manager, comme on le mentionnera plus loin, lui permettent de faire l'affaire.

Evoquer donc la personnalité du manager n'a de sens que si on cherche à comprendre quelle formule managériale s'impose comme pertinente dans un contexte ou dans un autre, bien qu'on ait souvent tendance à s'orienter vers

un management collaboratif ou coercitif. S'agissant de la personnalité du manager, la question de son impact sur les collaborateurs, et par conséquent sur leurs performances, ne cesse d'être l'objet de réflexion que ce soit dans les milieux scientifiques ou managériaux. Parlons-en, derrière tout niveau de performance se cache

un coût humain plus ou moins supportable. D'où le questionnement sur le prix à payer pour obtenir un certain niveau de performances comme en témoignent les différents phénomènes liés aux risques psychosociaux dont le burnout, le workaholisme, le brown out, etc...

Bien sûr, ni les performances ni les modes d'organisation ne sont uniquement du ressort d'un manager quel qu'il soit, mais bien d'une multitude de facteurs dont ceux liés à celui-ci et qui sont, d'une certaine manière, déterminants. Il a été démontré sous d'autres cieux que les caractéristiques de personnalité d'un manager sont de nature à produire des effets délétères sur la santé et le bien-être des collaborateurs ou au contraire des effets bénéfiques. Dans le premier cas, bon nombre de collaborateurs pense, par exemple, à quitter cette organisation ou le cas échéant ce service. Dans le deuxième cas, l'environnement sécurisant peut inciter les collaborateurs en conséquence à chercher à se maintenir dans l'organisation et donc à y rester loyal. La personnalité du manager revêt donc une importance capitale dans l'acte managérial, lequel acte explique en grande partie ce qui fait que des collaborateurs restent dans leur entreprise et s'y accrochent ou au contraire pensent à quitter. N'a-t-on pas dit que les collaborateurs ne quittent pas un travail mais un mauvais manager ? Mais qu'est-ce que la personnalité du manager a à faire dans cette histoire ? J'évoque ici deux cas de figures que nous rencontrons souvent dans les milieux professionnels : destructeur ou protecteur de la santé et du bien-être des siens. Le premier cas de figure fait état de comportements d'harcèlement via des embêtements de toute sorte, histoire de se procurer un plaisir. Le deuxième cas de figure, au contraire, trouve plaisir dans le partage du bien-être. L'un stimule la performance, l'autre inhibe l'excellence. Et s'il y a excellence comme on essaie de faire croire elle n'est que factuelle, provisoire et éphémère. Cela explique le fait qu'on quitte son organisation à la première occasion qui se présente,



une fois persuadé que le management est la source du malaise. On ne cesse de montrer que ceux qui ont l'intention de quitter ont déjà quitté dans les sens où ils ne sont là que pour le temps de trouver une autre opportunité.

Pour étayer mes propos sur l'impact de certaines caractéristiques de la personnalité du manager sur ses collaborateurs, j'évoque à titre d'exemple, le manager de type "pervers narcissique" et le manager de type bienveillant. Le pervers narcissique se nourrit des difficultés et des tracas causés à autrui. Le bienveillant est ouvert aux autres, conciliant et animé par le sens du partage.

Les gens qui travaillent aux côtés du pervers narcissique, ne sont pas censés exister pour eux-mêmes mais pour lui. C'est pourquoi, il a tendance à préférer les personnes suivistes qui ne cessent de vanter ses qualités même quand il n'en a pas.

A l'inverse, les gens qui travaillent aux côtés du bienveillant sont valorisés pour ce qu'ils sont, y compris quand ça ne verse pas dans son bon vouloir. Il trouve même judicieux qu'on lui rapporte ce qui pourrait contredire ses options pour pouvoir les améliorer. Le pervers est le centre de gravité du monde et le bienveillant est contributeur au développement de l'équipe des collaborateurs. Il ne faut surtout pas s'étonner de voir que les gens qui côtoient le pervers narcissique transmettent sa toxicité si l'on peut dire à ceux qui l'entourent dans une logique de rouleau compresseur : je subis, je fais subir autour de moi. Il ne faut pas s'étonner non plus de voir que ceux qui entourent le bienveillant, transmettent reconnaissance et assurance.

C'est la raison pour laquelle, les outils d'évaluation de la personnalité, au moins au moment du recrutement, s'avère d'une grande utilité. L'objectif étant, quand c'est le cas, de détecter des indicateurs susceptibles de renseigner sur la présence ou l'absence de certaines

caractéristiques de personnalité qui peuvent être demandées ou contre-indiquées dans le management. Bien sûr, on ne peut se référer à de tels procédés que lorsque l'organisation est consciente des enjeux liés aux problématiques qui lui seront probablement ramenées par certains profils de personnalité si elle ne se donne pas la peine de les repérer avant qu'ils ne l'intègrent.

Pour cela, la vraie question consiste à se demander : quel environnement de travail veut-on construire et quelles caractéristiques de personnalité rechercher lors du recrutement des collaborateurs, managers ou managés ? Les organisations ont toujours intérêt à se référer au savoir professionnel outillé par des instruments d'évaluation et de mesure dont les inventaires de personnalité. C'est ainsi qu'elles accentuent les chances de ne pas admettre des personnes porteuses d'incohérences dont elles peuvent faire l'économie. Tout dépend de la vision que l'organisation a du rôle du manager et de la conduite qu'elle espère lui faire tenir tout comme à l'ensemble des collaborateurs. ■



La PNL HORIZON RH

Votre guide vers la transformation de soi et la communication avec autrui

Devenez plus conscient(e)s des changements que vous vivez.

Déterminez les **opportunités** dans les situations inconfortables.

Modélisez les meilleures stratégies humaines.

Septembre 2022

En Présentiel

www.horizonrh.ma



COACHING

Manager et/ou Coach : comment « désamalgamer » ?

De nos jours, les organisations, les groupes et les personnes se débattent dans un environnement complexe, incertain et en constante évolution. Si le changement est inévitable, personne ne peut prévoir sa forme, sa nature, ni la durée de ses cycles (Morin, 2005). Or, nous avons besoin d'un minimum de clarté pour survivre et nous adapter aux vents qui soufflent. D'où l'importance de flexibiliser les organisations, encourager l'ouverture des esprits et innover. Pour relever ces défis de nouvelles cultures d'organisation, de nouveaux processus dynamiques et de nouvelles formes de management voient le jour. Dans ce panorama, le rôle du manager-coach devient l'un des leviers de l'entreprise pour répondre aux sollicitations de l'environnement.



**Mohamed Rachid
BELHADJ**

Chercheur en Coaching, Auteur, Formateur.

1. Le monde en changement : les nouveaux défis pour le manager

L'imprévisibilité et l'inadaptabilité de nos pratiques de gestion exigent un nouveau management orienté davantage à la mise en place de conditions facilitantes permettant aux acteurs de trouver par eux-mêmes leur voie. Parmi ces conditions facilitantes, citons : la décentralisation, l'expérimentation, l'auto-organisation, la délégation, la flexibilité... En effet, « prévoir l'imprévisible » (c'est-à-dire la

complexité) c'est miser sur l'intelligence individuelle et collective des composantes politiques, économiques, culturelles, éducationnelles, etc. de la société globale et des entreprises. D'où l'importance de valoriser, encourager et retenir les talents en mettant en place un environnement organisationnel attractif. C'est le nouvel avantage concurrentiel des entreprises.

Face à l'obsolescence des modèles organisationnels, aujourd'hui, nous devons comprendre le monde de l'entreprise, ses défis et ses ressources, dont ses talents. Citons quelques exemples de défis/actions que les nouveaux managers doivent relever (Genelot, 2001) :

- Penser et organiser l'entreprise comme un système ouvert, ou comme un tissu d'interactions.
- Multiplier les connexions et créer des réseaux d'intelligence.
- Intégrer l'incertitude dans les processus de pilotage.
- Développer l'autonomie et ouvrir des espaces à l'invention.
- Donner du sens en construisant sur la culture.



Bref, outre ce qui précède, il s'agit aujourd'hui de miser sur des concepts opérationnels tels que (Beriot, 2006) :

- La délégation de pouvoir, donc des responsabilités,
- La transparence dans la communication,
- Le respect mutuel, l'implication et les rétroactions positives.

Dans ce cadre, le manager-coach devient une pièce maîtresse dans l'édification d'une nouvelle culture d'entreprise, professionnelle et relationnelle en harmonie avec la culture globale.

2. Manager-Coach, de quoi parle-t-on ?

Pour Lenhardt (2002), les deux termes (manager et coach) semblent « inconciliables » car ils « relèvent des champs sémantiques et fonctionnels » différents. En effet, le manager a pour fonction principale de diriger, évaluer, contrôler, sanctionner, etc., tandis que le coach crée les conditions pour que le client (ici, le collaborateur) puisse libérer « sa propre parole et de trouver lui-même ses propres solutions ». Alors, manager et/ou coach ou comment « désamalgamer » ?

Si Giffard (2003) rappelle que le coach est « facilitateur, pédagogue qui accompagne », alors que le manager est « donneur d'ordres, évaluateur des performances », Malarewicz (2011), lui, considère que « le coach doit être libre de tous liens hiérarchiques » pour éviter une confusion des rôles issue du mélange des contextes. Pour sortir de cette confusion, et afin de clarifier les rôles, ces deux auteurs, attirent l'attention sur l'opportunité, les moments et les conditions de « changer de casquette ». L'une des solutions trouvées par les entreprises est celle du « coach interne » auquel ont recours les acteurs de l'organisation pour entamer une « démarche de coaching » (Richet, 2005).

Mais cette solution, aussi pertinente soit-elle, ne répond pas, à elle seule, aux multiples besoins des entreprises et de leurs acteurs. En effet, le coaching, en tant que « champs » et « approche », est devenu un « processus éducatif » dans le monde d'aujourd'hui. A ce titre il contribue à développer, par exemple, l'estime de soi, la capacité à (s') écouter, etc., dans un esprit de co-responsabilité, conditions d'un « développement

durable des personnes et des institutions. » (Richet, 2005). Aujourd'hui, ces qualités, n'étant plus « l'apanage » de quelques-uns, doivent être « diluées » (élargies) au sein des entreprises et ailleurs, valorisant ainsi les « connaissances tacites » tapies en chaque être humain.

Pour Vincent Lenhardt (2002), même si le « manager coach est avant tout un manager », il peut (voire, il doit), adopter la posture de coach en jouant, par exemple, le rôle d'une « personne ressource ». A ce titre il générera des « processus apprenants » (le comment faire). Le manager-coach « apprendra ainsi à manier le curseur qui va de son expertise particulière jusqu'au coaching intériorisé. » C'est la position adoptée dans la pratique par les écoles de formation en coaching pour qui le manager-coach est un manager qui développe des compétences de coaching (Chavel, 2003), pour lui et pour les autres.



3. Manager avec une posture de coach

Ce nouveau scénario, qui allie leadership d'entreprise et culture organisationnelle, développé par de nombreuses entreprises, implique un changement d'attitude, une nouvelle "façon d'être", de penser et d'observer (Marcos et Metcalfe, 2020), qui touche l'ensemble des personnes et des fonctions. C'est aux managers, ceux qui assument les opérations opérationnelles de « commandement », d'évaluation, au plus près de la base opérationnelle, qu'ils incombent la tâche de « porter », en tant que levier (courroie de transmission), la coresponsabilité d'introduire les changements culturels et organisationnels.

Les nouveaux rôles et compétences du manager coach se concrétiseront dans la manière d'accompagner les équipes et les collaborateurs. Dans cette optique, et contrairement au management « classique » (contrôleur, autoritaire, conservateur...), le manager-coach met l'accent sur les comportements suivants (Belhadj, 2014) :

- Déléguer des responsabilités aux collaborateurs et accroître leur capacité d'autonomie.
- Exploiter toutes les occasions pour faciliter l'émergence d'autres leaders.
- Contribuer à créer une nouvelle culture organisationnelle et, partant, une amélioration continue.
- Guider les équipes pour atteindre le plus haut niveau de productivité et de motivation dans le meilleur environnement de travail possible.
- Proposer de nouvelles responsabilités et méthodes de travail et d'attendre les feedbacks de l'équipe.
- Respecter et gérer la diversité, et y trouver de nouvelles opportunités de développement.
- Partager les bonnes et les mauvaises nouvelles, sans récriminations ni culpabilisation.
- Ouvrir son esprit à de nouvelles idées et projets.
- Ce qui signifie, qu'il doit consacrer une partie du temps à observer et à voir comment fonctionne l'entreprise et surtout à écouter les personnes qui y travaillent.

Naturellement, en tant que chef, le manager a, en

dernière instance, le pouvoir décisionnel. En effet, s'inscrire dans une communication proactive ne signifie pas rompre la relation de respect mutuel mais plutôt favoriser des liens de confiance et d'honnêteté qui font que les collaborateurs se sentent une partie importante de l'entreprise.

Ce qui précède suppose, entre autres, une capacité à adopter une approche systémique pour permettre au "coaché" (le managé) d'élargir sa réflexion sur «l'environnement complexe dans lequel il évolue afin de l'aider à trouver des pistes d'actions possibles. » (Caudron, 2006). Exemple : La conduite d'entretien, qui exige le développement d'une haute capacité d'écoute, ainsi que la maîtrise d'outils de base de l'entretien comme le questionnement, la reformulation, le Feedback... Tout cela dans un esprit positif et valorisant, sans jugement ni interprétation, permettent d'aider le collaborateur et l'équipe de prendre conscience des interrelations et à identifier les marges de progression.



En résumé : le manager-coach, en écoutant, impliquant, partageant et encourageant, va favoriser le développement des compétences globales, la transmission de bonnes pratiques et la constitution de réseaux transversaux de collaboration, devenant ainsi un maillon essentiel au développement d'une entreprise apprenante à travers la culture de l'intelligence collective (Caudron, 2006). ■

A TOI

Rôle de l'intelligence émotionnelle dans le développement du Manager Coach

La notion du Manager Coach est devenue très courante ces derniers temps. Plusieurs entreprises parlent des managers coachs et encouragent leurs managers d'avoir cette posture. L'idée est très attractive vu que pendant longtemps, le focus était plutôt sur la posture d'un manager efficace et performant, quelqu'un avec les capacités de gérer une équipe et d'utiliser les outils recommandés pour réaliser les meilleurs résultats.

Des recherches récentes montrent de plus en plus que les équipes qui réalisent les meilleures performances ne sont pas des équipes qui se concentrent juste sur les résultats, mais plutôt sur la création d'un environnement de sécurité psychologique. C'est un environnement qui permet en premier lieu l'épanouissement et l'engagement des collaborateurs avec une communication ouverte et franche. Les meilleures performances ne sont qu'une résultante de cet environnement.

Le fait de donner le label de coach à un manager n'est guère suffisant pour parler d'un manager coach. Malheureusement, on trouve des managers qui s'affichent en tant que manager coach sans avoir ses prérequis. Un manager coach est plus qu'un label, c'est un esprit, attitude, un travail continu, une manière de vivre et d'être. Les dégâts que peut causer une personne qui porte ce label mais qui n'a pas l'attitude nécessaire sont très graves pour les collaborateurs et pour l'entreprise. Un manager peut penser faire du bien, alors qu'il est en train de créer un environnement toxique au sein de son organisation sans se rendre compte.

Le fait d'avoir des managers coachs qui n'ont pas développé les compétences du coach peut s'avérer très



**Mohammed
SQALLI HOUSSAINI**

PhD, CPC, ELI-MP
Entrepreneur & Executive Leadership Coach

problématique pour l'entreprise puisqu'un manager peut par exemple donner des conseils ou des directives à ses subordonnées qui peuvent ne pas être les bonnes juste en pensant qu'il a la capacité d'un manager coach. D'où l'importance d'avoir une stratégie globale pour développer les managers coachs au sein de l'entreprise et éviter d'afficher juste des slogans.



Une approche « top-down » pour développer des managers coachs serait plus judicieuse et aura plus d'impact positive sur l'entreprise. La première personne à développer cette posture est celle qui est au sommet de la hiérarchie de l'organisation, en l'occurrence le directeur général de l'entreprise. Un directeur général qui ne prend pas l'initiative de donner l'exemple en développant sa posture de manager coach aura des difficultés à convaincre les autres de le faire, et même s'ils le font ils ne seront pas très impliqués. Avec une telle initiative du directeur général, qui montre aussi une humilité essentielle à la réussite de cette approche, les membres du comité de direction (CODIR), deuxième niveau hiérarchique, seront plus motivés à faire la même chose. Progressivement, tous les managers de l'entreprise peuvent devenir des managers coachs.

L'entreprise a ensuite besoin de mettre en place une stratégie claire pour faire adhérer tous les managers à se faire accompagner dans l'objectif d'acquérir les compétences d'un manager coach. L'objectif est de créer une culture qui s'aligne à tous les niveaux avec le concept du manager coach. Une approche systémique avec un processus continu est essentielle pour développer toutes les facettes d'une telle posture à tous les niveaux de l'entreprise. Cette approche hiérarchique « top-down » nécessite que chaque personne qui s'engage dans ce processus soit prête à développer les compétences nécessaires pour devenir un manager coach, en commençant par le directeur général. Dans ce sens, le directeur général doit être un exemple pour les autres pour les inspirer à suivre le même chemin. Les compétences d'intelligence émotionnelle sont essentielles à développer, en premier lieu chez le directeur général, pour devenir un manager coach. Par exemple, est-ce que ce dernier reste calme face à des situations difficiles et face à des comportements inattendus ?

L'intelligence émotionnelle (IE) traite des compétences requises pour aider les managers à devenir des managers coachs en contrôlant leurs réactions émotionnelles dans n'importe quelle situation avec des outils et des techniques pratiques. Cela nécessite de développer plus de conscience de soi, de résilience et d'agilité pour percevoir le changement comme étant positif et mieux le gérer. Ces compétences fournissent les bases pour développer ce que Carol Dweck a appelé dans son livre Mindset « un état d'esprit de croissance – Growth Mindset », ce qui signifie croire en notre capacité à grandir et à s'améliorer tout le temps, et nous comporter en conséquence.



L'importance de développer l'intelligence émotionnelle chez les managers et les équipes et son impact sur leur leadership et leur performance est devenue tellement évidente. Harvard Business Review considère l'IE comme « une compétence clé en leadership ». Le Forum économique mondial (WEF) a désigné l'IE comme une compétence professionnelle de base, qui « sera plus demandée dans tous les secteurs que les compétences techniques ». Selon Capgemini 2019, « 74 % des dirigeants et 58 % des employés estiment que l'IE deviendra une compétence 'indispensable' au cours des 5 prochaines années. »

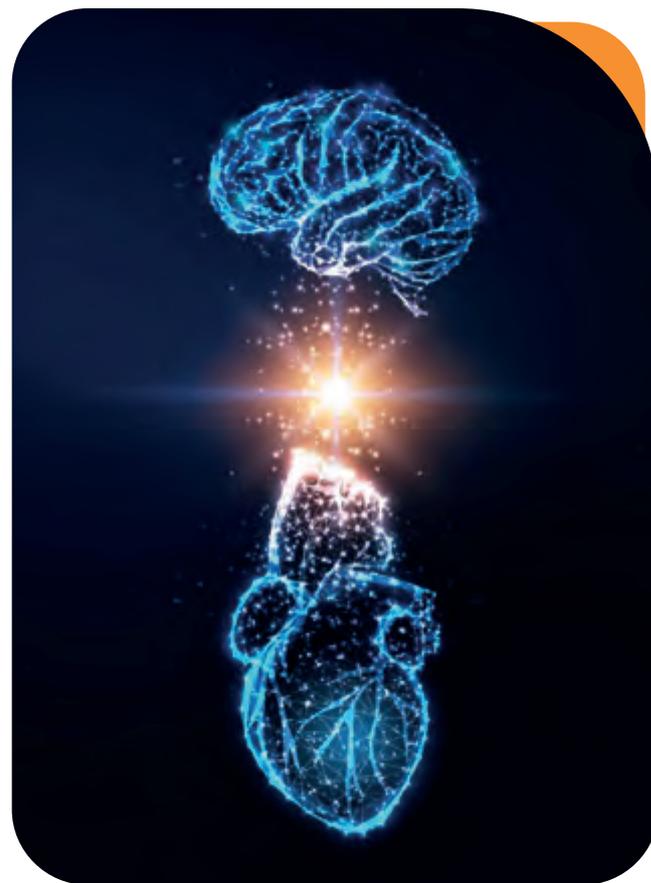
Les compétences fondamentales d'intelligence émotionnelle nécessaires pour un manager coach comprennent la prise de conscience de ses propres émotions et de celles des autres, ainsi que d'autres compétences pour mieux gérer ses émotions dans différentes situations, en plus des compétences sociales et relationnelles. Cela comprend le développement de la pleine conscience et le fait de devenir plus présent dans le moment

et plus conscient des besoins des personnes et des situations qui l'entourent. L'orientation vers la réalisation est une autre compétence importante d'IE qui aidera le manager coach à surmonter la procrastination et à devenir plus proactif dans la réalisation de ses objectifs ambitieux.

Les compétences plus avancées en IE qui vont renforcer encore plus la posture de manager coach incluent le développement de ses capacités à influencer positivement et à accompagner et encadrer les autres pour leur donner les moyens de développer leurs propres compétences en IE et ainsi devenir des managers coaches. La compétence de travail d'équipe permettra à un manager coach de créer un environnement de sécurité psychologique élevée. Tous ces éléments conduiront à développer des leaders inspirants qui auront un impact positif durable sur leur société et les gens qui les entourent.

Pour résumer, voici les compétences d'intelligence émotionnelle nécessaires pour développer l'attitude d'un manager coach chez le directeur général, les membres du CODIR, et les autres managers dans les différents niveaux de l'entreprise :

- Conscience de soi et connaissance de soi.
- Résilience et contrôle cognitif pour développer sa stabilité émotionnelle.
- Adaptabilité et agilité face au changement et aux situations difficiles.
- Une attitude positive qui représente la clé d'une vie réussie.
- Orientation vers la réussite et la réalisation des objectifs.
- L'empathie comme fondement de la conscience sociale.
- Conscience sociale et organisationnelle et l'empathie en pluriel.
- Influence positive sur les autres.
- Coacher et encadrer les autres.
- Gestion des conflits en équipe.
- Travail d'équipe et sécurité psychologique.
- Leadership inspirant.



Il est nécessaire de noter que si l'entreprise ne prend pas l'initiative de développer ces compétences chez ses managers, un manager peut toujours le faire tout seul pour développer sa posture de manager coach et améliorer sa vie personnelle et professionnelle, puis influencer et inspirer les autres.

Ce qui est important pour le développement de ces compétences, c'est surtout le changement de comportement et non pas juste l'acquisition de connaissances sur ces compétences. C'est bien d'avoir la volonté de changer et développer ces compétences, mais le plus important est de changer d'attitude et de comportement. Pour le faire, un manager a besoin de pratiquer quotidiennement ces compétences dans les différentes situations dans la vie personnelle et professionnelle, et d'être accompagné, si nécessaire, pour continuer à développer cette posture du manager coach.

Enfin, soyons le changement que nous voulons voir chez les autres! ■

TESTEZ-VOUS SAVEZ-VOUS VRAIMENT ÉCOUTER ?

Nous croyons tous savoir écouter pourtant de nombreuses études ont démontré que la plupart n'entendent que 25 % de ce qu'on leur dit. L'accélération des échanges, la surcharge en informations (par exemple, nous sommes bombardés en moyenne de 700 à 800 messages publicitaires par jour), une certaine culture « zapping », mais aussi la moindre durée du sommeil ou l'accroissement du stress font que nous

sommes de plus en plus inattentifs. Avec, pour résultat, de nombreux « malentendus » quotidiens qui pénalisent l'efficacité (et sont souvent coûteux en termes d'entreprise) comme les relations (la plupart des petits et des grands conflits sont dus à un manque d'écoute). Êtes-vous une « bonne oreille » ? Comment le devenir ? Cochez chaque fois que vous vous reconnaissez dans les affirmations suivantes.

- Vous êtes très sensible au qu'en-dira-t-on.
- Vous vous sentez mal à l'aise quand un ange passe dans la conversation.
- Vous avez le trac quand vous devez parler en public.
- Vous n'êtes pas très doué pour les langues étrangères.
- Quand vous devez faire une prise de sang, ou effectuer une visite chez le dentiste, vous y allez toujours à reculons.
- Quand vous êtes au restaurant, vous ne pouvez pas vous empêcher d'entendre ce qui se dit aux tables d'à côté.
- Vous avez du mal à tenir en place (vous avez la bougeotte, votre pied bat la mesure, vous pianotez...).
- Vous commencez souvent une conversation sans vous rendre compte que votre interlocuteur est déjà occupé (au téléphone, etc.).
- Vous n'avez pas assez de temps pour tout faire ; vous êtes toujours en train de courir.
- On vous a souvent reproché d'avoir « la tête ailleurs ».
- Vous vous trompez souvent sur les gens.
- Quand vous n'obtenez pas quelque chose rapidement, vous avez tendance à renoncer.
- Vous avez tendance à vous « fermer » quand on vous fait un reproche.
- Au lycée, vous aviez de meilleures notes en géographie qu'en histoire.
- Il vous arrive souvent de vous réveiller avec la migraine.
- Vous vous cognez souvent, vous êtes maladroit avec les objets, etc.
- Vous avez du mal à dire « non » à vos supérieurs.
- Il ne vous jamais arrivé de voir se réaliser un rêve que vous avez fait en dormant.
- Vous ne pleurez jamais (ou presque).
- Vous vous sentez souvent fatigué sans trop savoir pourquoi.
- Vous vous énervez rapidement dans les embouteillages.
- Vous ne croyez pas à la transmission de pensée.

- Vous vous souvenez plus facilement des visages que des noms.
- Vous ne vous disputez jamais avec personne.
- Vous êtes mal à l'aise quand on se moque gentiment de vous.
- Vous êtes enfant unique.
- Vous trouvez qu'il est plus rapide de faire les choses que de les expliquer.
- Vous avez déjà eu des crises de tétanie.
- Vous vous créez facilement des habitudes.
- Il vous arrive assez souvent de vous disputer avec quelqu'un pour de petites choses sans importance.
- Vous n'aimez pas être dérangé dans votre travail.
- Vous êtes mal à l'aise quand on vous pose des questions sur votre vie privée.
- Vous n'aimez pas trop prendre l'avion.
- Au bureau, vous trouvez souvent que les autres vous en demandent trop.
- Vous trouvez que les personnes gentilles sont la plupart du temps ennuyeuses ou sans intérêt.
- Les bruits soudains (sonnerie du téléphone, coup de sonnette, porte qui claque...) vous font presque toujours sursauter.
- Vous vous énervez quand les gens tournent autour du pot.
- Vous êtes plus efficace dans un bureau fermé qu'en open space.
- Vous arrivez souvent en retard à vos rendez-vous (même quand vous partez à l'avance).
- Vous doutez souvent (au moins une fois par semaine) de la fidélité de vos collaborateurs.

Voir les résultats du test à la page 38

DÉCOUVERTE

Les 4 niveaux d'apprentissage



Chafik MEKRAI HARTI

Coach ICF
Formateur et consultant senior
Directeur du cabinet HORIZON RH

La montée en compétences est un sujet clé pour l'entreprise et pour l'employé aussi. Elle est l'affaire du manager, qui doit adopter une posture de coach pour s'inscrire dans une véritable culture d'accompagnement dont l'objectif est de développer le potentiel et optimiser les performances de ses équipes.

Le manager coach a intérêt à suivre une démarche réfléchiée basée sur des

questionnements qui permettent de positionner le collaborateur dans les différentes étapes de l'apprentissage d'une compétence. Il est important de les connaître afin de prendre conscience du niveau où chaque collaborateur se situe pour éventuellement mobiliser les outils nécessaires pour son accompagnement dans son évolution vers le niveau supérieur.

Dans l'acquisition de chaque nouvelle compétence, il existe 4 phases d'apprentissage :

1- La première étape c'est être inconsciemment incompetent « Je ne sais pas que je ne sais pas » : Je n'ai pas les compétences mais je n'en ai pas conscience.

En entreprise, c'est bien le collaborateur qui se croit faire tout le travail de son manager, il croit tout connaître et ne pas avoir eu encore l'opportunité de promotion par exemple. Cette personne a la tendance de se rebeller puisqu'elle est insatisfaite des responsabilités

qui lui sont assignées et veut avoir plus !

Le manager Coach dans ce cas est invité à accorder une certaine autonomie au collaborateur, sous contrôle bien évidemment, pour le tester et le confronter face à son incompetence. Cette action provoque un choc chez le collaborateur. Ce choc est le déclencheur de la prise de conscience de son incompetence et besoin d'apprendre.



2- La 2ème étape c'est être consciemment incompetent « Je sais que je ne sais pas » : là je réalise que je dois apprendre pour acquérir la compétence. Après la confrontation et le choc, le collaborateur se rend compte qu'il ne maîtrise pas une compétence et qu'il doit fournir des efforts pour l'acquérir.

Le manager coach doit être conscient que si le collaborateur n'adhère pas et ne fournit pas l'effort nécessaire, il ne va pas apprendre et pourra passer pour une rébellion ou une personne

frustrée. Donc, au-delà de la prise de conscience, le rôle du manager ici est d'encourager le collaborateur à s'engager dans l'action, en le motivant et en mettant à sa disposition tout moyen pouvant l'aider, tel que la formation, la création d'un espace d'apprentissage, l'accompagnement, ... Cette étape demande de la rigueur et de la persévérance et surtout une motivation intrinsèque qui émane de la personne pour décider et dire : oui je veux apprendre !



3- La 3ème étape c'est être consciemment compétent « Je sais que je sais » : dans cette étape, la personne a bien appris la nouvelle compétence, mais doit toujours y penser pour appliquer correctement. A ce stade, la personne a besoin d'être concentrée et entièrement engagée pour atteindre son objectif. Cette étape est généralement la phase de

l'orgueil et de l'égo. La personne vit une extase d'apprentissage et le fait savoir, en demandant plus d'autonomie et d'indépendance. A ce stade, le manager doit toujours faire preuve de protection en contrôlant davantage, en faisant le point assez fréquemment avec son collaborateur et en le suivant de près.

4- La 4ème étape c'est être inconsciemment compétent « Je ne sais pas que je sais » : la personne atteint le niveau où la compétence est complètement installée grâce à la pratique et répétition. Le collaborateur maîtrise une compétence et n'a même pas à y penser. Il est à l'aise et est efficace.

Le rôle du manager coach tout au long de ce voyage, est d'aider et accompagner le collaborateur pour passer à l'étape suivante dans son apprentissage dans les meilleures conditions possibles.

A noter que, Selon Wikipedia- Maslow, c'est Martin M. Broadwell qui a d'abord articulé ce modèle dans ses « quatre étapes de l'enseignement » en février 1969. Plus tard décrit comme « quatre étapes pour apprendre toute nouvelle compétence », la théorie a été développée à Gordon Training International par son employé Noel Burch. Les années 1970. Il a depuis été fréquemment attribué à Abraham Maslow, bien que le modèle n'apparaisse pas dans ses œuvres majeures. ■



TRIBUNE LIBRE

Le team building : Une bonne idée ?

Avec les beaux jours vient l'envie, de célébrer les succès, de motiver ses troupes, de renforcer leur cohésion, si possible hors du cadre habituel de l'entreprise.

Face à ces envies multiples et variées, la première idée qui vient à l'esprit est souvent l'organisation d'un team building.

Le team building, ce format mi-professionnel mi-ludique a toujours plus ou moins existé, mais il s'est vraiment développé en tant que tendance lourde dans les années 1960-1970. Nous avons donc plusieurs décennies de recul sur cette pratique. Et pourtant, y avons-nous toujours recours à bon escient ?



Vanina LANFRANCHI

Executive coach certifiée HEC,
Spécialisée dans le coaching d'équipe

Si vous êtes manager, dirigeant(e), entrepreneur(e), devez-vous proposer un team building à vos équipes ?

Qu'en attendez-vous ? Le voyez-vous comme un levier d'action intéressant en vue d'améliorer le fonctionnement et la cohésion de votre équipe ?

Ce sont des questions qui peuvent faire couler beaucoup d'encre, pour plusieurs raisons :

- Toujours ce fameux dilemme de la poule et de l'œuf : pour qu'une équipe fonctionne, doit-on s'intéresser d'abord aux liens ou d'abord à l'opérationnel et à l'organisation ?
- Les polarités sont assez prononcées entre les ultra-optimistes (les candides ?) et les résolument contre le team building (les cyniques ?).
- Bien souvent faire le bilan d'un team building n'est pas tâche aisée puisque les objectifs et intentions de départ sont flous et qu'il est de bon ton a posteriori de dire que « c'était super, à refaire, vivement le prochain, j'ai adoré, merci ».

Et si nous confrontions tout d'abord les candides et les cyniques, au risque de tomber volontairement dans la caricature ?

Ensuite nous tenterions de sortir par le haut de cette histoire de team building avec quelques pistes à mettre en œuvre aisément pour en tirer parti au mieux.



Le Team building : pour ou contre ?

Un regard bienveillant sur le team building

Entendu sur radio moquette : « C'est du bon sens, on travaille toute l'année comme des fous, on a besoin de décompresser et de renforcer la cohésion, organisons un team building. En plus les équipes adorent, c'est vraiment une belle récompense, et si on peut voyager ou faire une activité hors du commun, c'est encore mieux... ».

Cette approche combine plusieurs notions intéressantes : l'importance des relations interpersonnelles au travail, la nécessité de créer des espaces de rencontres informelles, de connaître ses collègues pour développer l'empathie et la coopération, de relativiser en prenant des temps de respiration.

Dans ce cas, je joue un peu sur les mots, mais s'agit-il réellement d'un team building ou plutôt d'un afterwork, d'un barbecue, d'une séance de sport, d'une sortie ou d'un atelier cuisine ?

Le team building, à la frontière des sphères professionnelles et personnelles

On pressent que la frontière est très poreuse entre les volets professionnels et personnels du team building.

A méditer lorsque vous aurez remué ciel et terre pour faire garder vos bambins en bas âge pour vous rendre au fameux séminaire qui empiète sur le week-end et que de retour au travail le lundi vous vous échinerez sur les dossiers en retard, tout en soignant votre entorse / rhume / gueule de bois et en faisant profil bas vis-à-vis de votre conjoint(e) qui aura tout géré pendant votre absence.

Comment délimiter le tracé de cette frontière ? Grâce à un faisceau d'indices : le team building est-il obligatoire ou pas ? Pendant les heures de travail ou en dehors ? La semaine ou le week-end ? Quelles sont les activités proposées ? Quelle est la durée de l'escapade ? Des temps de travail sont-ils au programme ? L'équipe dirigeante a-t-elle prévu une communication ?

La frontière du professionnel et du personnel est très poreuse quand il s'agit de team building, et pour simplifier : Si les indices observés font pencher la balance du côté de la rencontre informelle et du volontariat, en dehors des heures de travail, on est plutôt dans le domaine d'une activité personnelle, voire du loisir.

S'ils font pencher la balance du côté de l'obligation, c'est du professionnel. C'est précisément ce mélange des genres que critiquent les cyniques, autrement dit, quand le ludique et la journée au vert sont green washés au profit de l'entreprise.

Lorsque le team building devient un outil de blanchiment : la critique des cyniques

Pour tenter de rester parfaitement neutre et ne pas partager avec vous que mon avis personnel, je vais citer des tiers qui ont conceptualisé le team building et plus largement le fonctionnement des organisations.

Écoutons tout d'abord la sociologue Danièle Linhart, qui explique dans l'épisode 3 d'Au Turbin ! (1), dédié aux team building, que les séminaires visent à re-créer du collectif, mais du collectif ad hoc, qui soit intéressant du point de vue de l'entreprise. Ces mises en scène des dimensions affectives, émotionnelles, intimes de chacun se font au détriment de la professionnalité. Si l'entreprise veut recréer des collectifs, ce ne sont surtout pas des collectifs informels, encore moins syndicaux, ce sont des collectifs sous influence, dont le but est de « créer les conditions de la docilité et de la convivialité ». Ou plutôt de la docilité par la convivialité ?



Pour Christophe Dejours (2), sociologue lui aussi, les séminaires et team building s'apparentent à des « dispositifs ludistes, marqués par la puérité et l'infantilisme. Ils relèvent d'un registre régressif. Ils sont un moyen puissant pour empêcher une discussion mature ».

« La stratégie de la régression infantile n'est plus une construction venue du bas et visant à faire face aux contraintes du travail, mais une méthode préfabriquée, prête à l'emploi, prévue dans l'organisation du travail elle-même. » Il parle « d'un prêt-à-porter psychique conçu, introduit et offert par la direction ». En bref, « des jeux et du pain » !

Quant à Arnaud Tonnelé (3), il souligne à propos des activités à risque, ou à sensation, qui peuvent parfois être proposées en guise de team building, qu'elles accentuent la pression du groupe sur chacun. Finalement, « là où le team building devait créer de la confiance et de la cohésion, il crée de la défiance et de la peur. L'équipe devient paradoxalement un endroit dangereux puisque l'on ne peut pas s'y exprimer vraiment ». Mise en situation : est-ce préférable de faire de l'accrobranche tout en souffrant de vertige, ou de rester au sol à distribuer des bouteilles d'eau aux valeureux sportifs ? Mais alors que faire ?

Comment redonner au team building ses lettres de noblesse ?

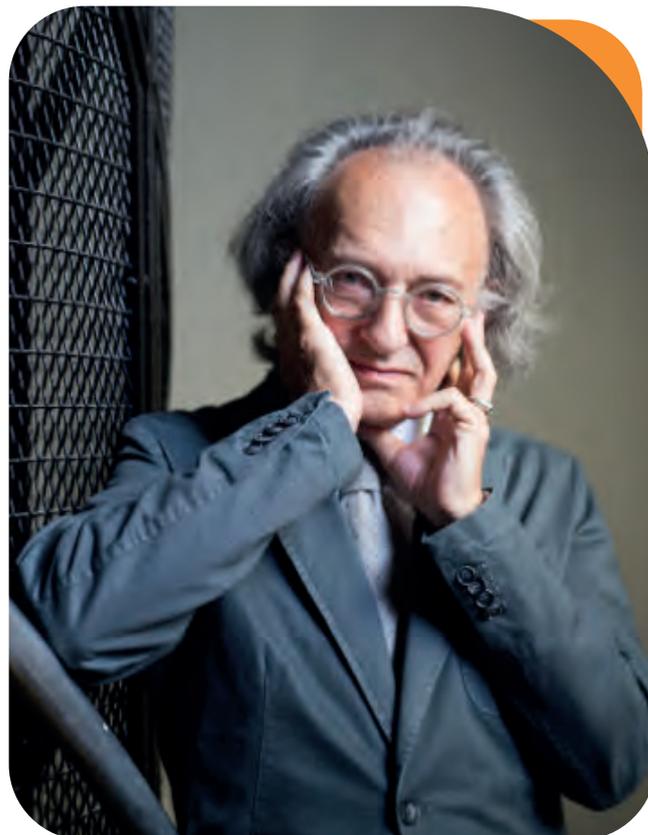
Intégrer le team building dans une stratégie globale

Quand on y pense, avant la 3ème mi-temps, les moments sympas, festifs et récréatifs, il y a la sélection l'entraînement, le match en tant que tel...

Idem avec un team building. Il y a tout à gagner à l'inclure dans une stratégie plus globale.

Savez-vous par exemple observer et analyser la dynamique de votre équipe (liens interpersonnels, modes de fonctionnement etc) ? C'est à mon sens un pré-requis intéressant avant d'engager des frais et du temps dans l'organisation d'un team building isolé.

Le team building, d'un point de vue stratégique, a surtout pour fonction de resserrer les liens en grand groupe, de renforcer un sentiment d'appartenance notamment.



Cependant, imaginez que l'analyse initiale de la dynamique d'équipe ait mis en lumière, non pas un nœud ou une difficulté au niveau des liens en grand groupe, mais un conflit interpersonnel ou encore des souffrances liées à une surcharge de travail.

Petit exercice de projection : partir en team building ou séminaire avec deux personnes en conflit ou en surcharge de travail risque de donner un résultat au mieux proche du statu quo, au pire vraiment explosif. Notamment, une équipe dans laquelle les personnes n'ont aucun lien ne va pas passer de 0 à 100% sur l'échelle des liens interpersonnels parce qu'elle a passé une demie journée au vert.

Revenons à la stratégie. Une fois l'analyse initiale des besoins majeurs et prioritaires de l'équipe réalisée, pourquoi ne pas établir un plan d'action, qui pourrait éventuellement inclure un team building s'il correspond à un objectif et à une intention précis, en alternance avec d'autres formats (réunions, ateliers, formations, jeux de rôles ou mises en situation...) adaptés eux aussi aux problématiques visées ?

Savoir dans quelle intention est mené le team building et le dire

Cela découle de la stratégie.

Si vous tenez les cordons de la bourse, vous avez probablement envie de réaliser un investissement rentable ? Dépenser du temps et de l'argent dans un team building isolé, non préparé, non contextualisé, c'est dommage... Incluez l'élément « team building » dans une stratégie plus globale et découlant d'une intention claire, et l'investissement de toutes vos ressources (humaines, financières, temporelles et matérielles) peut vite devenir très pertinent.

Le jour J, l'intention dans laquelle le team building est réalisé sera transmise aux équipes, peut-être pas sous forme brute, mais plutôt en prenant de la hauteur sur l'événement, en verbalisant les choses.

Même des concepteurs de jeux d'entreprise type lego, jeux de plateaux, ou encore jeux de rôles, expliquent que jouer pour jouer n'a que peu d'intérêt. Même des concepteurs de jeux d'entreprise type lego, jeux de plateaux, ou encore jeux de rôles, expliquent que jouer pour jouer n'a que peu d'intérêt.

Même des concepteurs de jeux d'entreprise type lego, jeux de plateaux, ou encore jeux de rôles, expliquent que jouer pour jouer n'a que peu d'intérêt. L'objectif qui sous-tend le choix du jeu est primordial.

Le jeu permet de se décentrer des problématiques du quotidien dans un cadre sécurisé, pour ensuite y revenir en passant de l'implicite, du ludique et de l'expérience, à de l'explicite.

Le passage à l'explicite, comme l'indique Arnaud Tonnelé (3), c'est ce temps de recul, de réflexion, de questionnement : « en quoi ce que l'on vient de faire ensemble nous dit quelque chose de l'équipe ? de notre fonctionnement ? qu'est-ce que cela nous dit de la façon dont les rôles entre nous s'agencent, dont les décisions se prennent (ou pas) ? ».

Cette retranscription permet aussi de mieux ancrer et consolider les nouveaux apprentissages ou comportements.



Différencier la co-présence de la coopération ou de la cohésion

Pour favoriser la coopération et la cohésion au travail, « la machine à café ne fait pas tout ». J'emprunte cette expression à la chercheuse Suzy Canivenc (4), qui détricote certains raccourcis parant la coprésence de toutes sortes de vertus soi disant naturelles.

Non, il ne suffit pas de se rassembler autour d'une machine à café, ni de partir dans un même autocar vers une excursion entre collègues pour que la coopération et la cohésion s'installent. Ça se saurait si c'était vrai n'est-ce pas (à nous tous, nous en avons consommé des litres de café sur nos lieux de travail) ?

Plus sérieusement, toutes les entreprises confrontées par la force des choses à ces questions de présentiel / distanciel / synchrone / asynchrone tendent désormais assez uniformément vers la même conclusion : « ensemble en même temps au même endroit, pourquoi pas mais avec quelle intention, avec quel objectif, pour quoi faire ? ».

A l'inverse, venir dans l'open space pour être à un mètre de ses collègues, chacun sous son casque, c'est plutôt de l'absence synchronisée que de la co-présence fertile.

Réintégrer le team building dans une routine

Une routine quotidienne semble peut-être peu glamour. C'est comme enlever ses cœurs et ses fleurs à la Saint Valentin pour célébrer l'amour toute l'année ?

Ou encore revenir au français pour se rappeler qu'avant de « team builder » il faut éventuellement songer à « construire l'équipe » ? Construire une équipe, c'est progressif, quotidien, continu, routinier en bref ! Sans oublier que généralement, avant de « build » une équipe, il faudrait déjà veiller à ne pas la « destroy » ! Le team destroying 364 jours par an et le team building 1 jour dans l'année, ce serait vraiment la recette magique pour aller dans le mur.

Pour construire et accompagner son équipe au quotidien :

Accueillir les initiatives spontanées

Il n'y a pas le « vrai grand séminaire annuel coûteux et lointain » d'un côté, et les initiatives spontanées autour de quelques croissants de l'autre.

Initier un système d'objectifs et de reconnaissance collectifs

Aujourd'hui on s'attend à ce qu'une équipe fonctionne et « joue collectif », pourtant ce sont généralement des solutions individualistes qui sont mises en œuvre : évaluations individuelles, coachings individuels, formations, grilles de rémunération... Réintégrer le team building dans une routine viserait à mettre en valeur les gisements de performance et de fluidité qui se trouvent dans les équipes, en les considérant comme un tout qui est davantage que la somme des parties.

Construire son équipe sur des fondations solides

Construire son équipe au quotidien c'est savoir lui donner un écosystème fiable, lisible, vertueux, composé notamment de plusieurs éléments :

- Une gouvernance lisible.
- Des rôles et périmètres clairs.
- Une vision et des objectifs communs.
- Des flux de circulation de l'information compréhensibles, acceptés, fructueux, partagés,
- Une stratégie managériale ambitieuse (managers formés, en soutien de leurs équipes, alignés avec des objectifs collectifs...).
- Une politique des ressources humaines permettant elle aussi de construire l'équipe, du recrutement à l'onboarding, en passant par la politique de rémunération, l'organisation d'entretiens réguliers, les évolutions de carrières et de compétences, la formation...

Ces éléments n'ont a priori rien avoir avec « un » team building, mais ils permettent de construire une équipe solide, engagée, performante, en commençant tout simplement par ses fondations.

Ces éléments n'ont a priori rien avoir avec « un » team building, mais ils permettent de construire une équipe solide, engagée, performante, en commençant tout simplement par ses fondations.

Prendre soin de son équipe régulièrement au lieu d'attendre la crise

On ne s'attaque pas à l'ascension de l'Everest une fois par an alors qu'on prend toute l'année sa voiture pour faire 100 mètres.

De la même manière, le séminaire annuel aura une saveur bien amère si par ailleurs l'entretien annuel tant attendu a été repoussé 3 fois, puis bâclé.

Veillez donc à préserver la régularité de vos actions de construction d'équipe. Ce n'est pas du temps perdu, mais du temps investi.



Pour conclure : le team building, stop ou encore ?

Le team building ludique au vert une fois par an est pratiqué depuis des décennies. Il permet éventuellement de décompresser. Il ne pourra pas réellement remplir d'autres promesses s'il n'est pas intégré à une stratégie plus globale d'amélioration du fonctionnement d'équipe.

Alors, pourquoi persévérer avec ce format de team building isolé ? C'est ce que l'école de Palo Alto nomme le « toujours plus de la même chose ». « On a tout fait, on fait maintenant deux séminaires par an, avec plus d'activités, plus loin, plus longtemps, et en plus on ne travaille plus une seule minute pendant ce temps », pourtant l'équipe ne fonctionne pas, ne joue pas collectif...

Les tenants de l'école de Palo Alto proposeraient alors de tenter autre chose, ou a minima d'arrêter de faire toujours plus de la même chose.

Et pourquoi pas de la construction d'équipe stratégique, régulière, pérenne, qui pourra inclure des temps de team building, ou pas ?

Comment faire concrètement ?

Pourquoi pas un coaching d'équipe ?

Un coaching d'équipe vise à offrir à une équipe des opportunités de mieux fonctionner, c'est-à-dire d'être performante et épanouie.

En savoir plus dans cet article FAQ sur le coaching d'équipes.

Quand ?

Au pire, comme toujours, légèrement trop tard et en mode « pompier »... ou bien en amont, comme on prépare l'ascension de l'Everest, avec l'ambition de mettre toutes les chances de votre côté pour franchir les différentes étapes qui se présentent à vous avec sérénité.

Qui ?

La personne qui manage l'équipe est une pièce maîtresse pour l'équipe. Et pourtant elle n'est pas toujours la mieux placée pour impulser une dynamique de changement, d'une part parce que cette personne est concentrée son

cœur de métier opérationnel, d'autre part parce qu'elle fait partie intégrante du système, avec ses non-dits, son historique, ses rouages implicites.

Avez-vous envisagé de recourir à un coach d'équipes, dont le cœur de métier est d'offrir aux équipes des opportunités de mieux fonctionner ?

Pourquoi ?

La récente enquête de Time2B Consulting (5) a montré que la maïeutique et le sur-mesure constituent l'un des accompagnements les plus pertinents pour son équipe.

Toujours selon l'enquête, le coaching d'équipes est d'ailleurs perçu comme efficace, les freins à sa mise en pratique étant souvent simplement liés à un manque de connaissance.

Combien ?

A ceux qui diront « pas le temps », « pas d'argent » : comme chacun sait et fait semblant d'ignorer, ce ne sont pas les urgences qui empêchent de s'organiser, c'est le manque de structuration du temps collectif qui génère le fonctionnement en urgence. Concernant le coût, pensez simplement au coût du dernier séminaire chic et cher dont l'effet est retombé comme un soufflé, ou à celui du dernier ERP, CRM ou autre qui fonctionnera quand les modules 1142X et 1143Y seront implémentés et que les gens se le seront approprié.

Sources :

- (1) *Au turbin ! (podcast) épisode 3 saison 1 Les Team Building*
- (2) *Christophe Dejours, Le Choix, Souffrir au Travail n'est pas une Fatalité*
- (3) *Arnaud Tonnelé, 65 Outils pour accompagner le Changement individuel et collectif*
- (4) *Suzy Canivenc, Coopération au Travail, la Machine à Café ne fait pas tout, The Conversation, septembre 2021.*
- (5) *Enquête Time2B Consulting menée de décembre 2021 à janvier 2022 auprès de 140 répondants gérant des équipes de plus de 2 personnes dans des entreprises de plus de 10 salariés. ■*

Nous Recommandons



HENRI WALLON 1
M A T E R N E L L E

LES INSCRIPTIONS SONT
OUVERTES!
2022/2023

**Places
Limitées**

**Transport
Cantine
Garde (18h30)**



Henri Wallon Tanger - Maternelle, Primaire, Collège



contact.henriwallon@gmail.com



[ecole.henri.wallon](https://www.instagram.com/ecole.henri.wallon)



0661550663



HENRI WALLON 1

0539306528



HENRI WALLON 2

0539302252

HENRI WALLON 2

Primaire & Collège



Programme trilingue enrichi



Cambridge Assessment
English

- Suivi pédagogique personnalisé
- Accompagnement éducatif & psychologique
- Corps professoral expérimenté et très compétent
- Excellent niveau en matières scientifiques/ Français/ Anglais

**INSCRIPTIONS
OUVERTES**

2022/2023



école.henri.wallon



06 61 55 06 63



Henri Wallon Tanger - Maternelle, Primaire, Collège



N° 9, Rue 11, Bellavista Tanger



05 39 30 65 28



contact.henriwallon@gmail.com

ECHO & ECO



Brahim TEMSAMANI

Docteur en Management des
Organisations
Consultant Senior en Management

La rubrique écho-éco de ce trimestre 2 de l'année 2022 se structure autour des points suivants :

- La crise du Covid-19 et ses répercussions sur l'économie mondiale.
- L'inflation
- La production céréalière en 2022
- Taux de croissance et vaccination vus par la BM
- Marhaba

1- La crise du Covid-19 et ses répercussions sur l'économie mondiale :

Nous assistons, actuellement, à un certain retour déguisé à la crise du Covid-19 et ses répercussions sur l'économie mondiale.

Les principales répercussions se manifestent par :

- La crise des semi-conducteurs.
- L'endettement.
- La flambée des cours des matières premières et de l'énergie.
- Etc.

De ce fait et sans exception, tous les secteurs de l'activité économique ont été touchés : de l'industrie à l'agro-alimentaire en passant par le bâtiment et les services.

Cette pandémie amène, normalement, tous les pays à renforcer la coopération à l'échelle planétaire afin de mieux gérer la crise, d'une part, et la production et la distribution des ressources nécessaires aux besoins de toute la population mondiale, d'autre part.

2- L'inflation

La guerre entre l'Ukraine et la Russie, la hausse des prix du pétrole, la raréfaction des denrées alimentaires..., sont autant de causes qui expliquent cette surchauffe mondiale qui dépasse les limites du raisonnable.

Dans son dernier rapport, le FMI prévoit que l'inflation devrait être la plus élevée dans les économies en

développement, où la hausse des prix pourrait atteindre 8,7 % en moyenne, alors que dans les pays développés, ce chiffre a été évalué à 5,7 %.

La situation actuelle est très similaire à celle des années 1970, et ce, à trois niveaux :



- Des perturbations persistantes de l'offre qui alimentent l'inflation, précédées d'une période prolongée de politique monétaire très accommodante dans les principales économies avancées.
- Des projections de ralentissement de la croissance.
- Des économies émergentes et en développement vulnérables face à la nécessité d'un durcissement de la politique monétaire pour maîtriser l'inflation.

3- La production céréalière en 2022 :

La production céréalière relative à l'exercice actuel est estimée à 32 millions de quintaux, soit une baisse de 69% par rapport à la campagne précédente qui a enregistré une production record.

Cette production résulte d'une superficie céréalière semée au titre de cette campagne de 3,6 millions d'hectares des trois espèces de céréales à savoir : le blé tendre, le blé dur et l'orge.

Suivant la répartition de la production céréalière par espèce, celle-ci a atteint 17,6 Millions de quintaux de blé tendre, 7,5 Millions de quintaux de blé dur et 6,9 Millions de quintaux d'orge.

De même, il faut préciser que plus de 60% de la production provienne des zones favorables des régions de Fès-Meknès et de Rabat-Salé-Kénitra. Les céréales en zones irriguées n'ont contribué que de presque 20% à la production globale.



4- Taux de croissance et vaccination vus par la BM

Dans son dernier "Bulletin d'information économique de la région MENA", la Banque Mondiale a revu à la baisse ses prévisions de croissance pour l'économie marocaine annoncées auparavant au début de l'année 2022, qui étaient de l'ordre de 3,2%.

"Les prévisions de croissance pour avril 2022 pourraient être influencées par le choc inattendu de l'éclatement de la guerre en Ukraine, contrairement aux prévisions de janvier 2022", explique la Banque mondiale qui précise que "les taux de croissance des pays importateurs de pétrole sont revus à la baisse du fait de l'augmentation anticipée des coûts d'importation de l'énergie et des produits alimentaires".

Ainsi, l'institution de Bretton Woods estime qu'au Maroc l'inflation, après un taux de 1,4% l'année écoulée, devrait atteindre 4% en 2022, avant de revenir à 1,8% en 2023.

Intitulé "Confrontation avec la réalité : prévisions de croissance dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord en période d'incertitude", le dernier bulletin d'information économique de la BM évoque "une reprise inégale, les moyennes régionales masquant de grandes différences".

"Une incertitude accrue entoure cette prévision en raison de la guerre en Ukraine et de la menace continue que représentent les variantes de la COVID-19", indique-t-on.

De même, la BM a mis en avant la réponse efficace du Maroc en termes d'aides aux familles vulnérables pendant la crise sanitaire. "En effet, le programme de transferts monétaires Tadamon au Maroc a largement dépassé sa cible initiale, à savoir les ménages de travailleurs du secteur informel, atteignant près de 80% de la population du Royaume, avec l'un des taux

d'élargissement de la couverture les plus élevés par rapport aux niveaux antérieurs à la Covid-19", souligne le rapport de l'organisation de Bretton Woods.

Par ailleurs, la BM fait observer que seul un tiers des pays en développement de la région MENA ont des taux de vaccination supérieurs à ceux de pays de niveau

similaire, notant que le Maroc figure "en tête" de ce classement, avec plus de 60% de la population vaccinée. A titre d'exemple, le rapport note que dans des pays comme l'Algérie, la vaccination n'a atteint que 15% de la population.

5- Marhaba 2022 :

L'opération « Marhaba 2022» a démarré officiellement dans les différents ports et aéroports du Royaume le dimanche 5 juin 2022, marquant ainsi le retour des Marocains Résidents à l'Etranger (MRE) à leur pays natal. Les flux de cette année devraient dépasser le niveau

d'avant covid-19, soit plus de 2 millions de passagers. Le nombre des arrivées devrait augmenter rapidement et dépasser le seuil des deux millions car l'opération est organisée quelques semaines avant la fête de l'Aïd Al-Adha. (عيدكم مبارك سعيد) ■

CINÉ ET COACHING

Attack on titan

Titre original et en français	Attack on titan / L'Attaque des Titans
Genre	Action, horreur, mystère, tragédie, thriller, mais principalement Shōnen
Année	Quatre saisons depuis 2009-Présent
Durée	175 minutes
Scénario	Hajime Isayama, issue du manga avec le même nom
Réalisation	Studio Wit (Saison 1 à 3) , Studio MAPPA (Saison 4)



Fatima Kassimi

Coach Personnel et Professionnel,
Responsable Développement RH.

Attack on titan : Vaincre l'ennemie c'est louable, être autonome c'est encore mieux !

Synopsis :

L'histoire tourne autour du personnage d'Eren Jäger dans un monde où l'humanité vit entourée d'immenses murs pour se protéger de créatures gigantesques, les Titans. Le récit raconte le combat mené par l'humanité pour reconquérir son territoire, en éclaircissant les mystères liés à l'apparition des Titans, du monde extérieur et des événements précédant la construction des murs. (Wikipédia)

Bienvenue au monde des animes, la plateforme audiovisuelle qui a débuté au Japon en 1917 pour une population très spécifique, et qui a évolué dans le monde entier depuis les années 70 pour devenir un genre particulier et bien respecté au cinéma, et une culture très populaire non seulement parmi les adolescents au aussi les adultes.

Ainsi, des nouveaux termes comme « Manga » (Les bandes dessinées japonaises), « Otaku » (Les fans des Manga et des Anime) , « Shonen » (La catégorie des manga et anime qui est destinée au adolescents) , ont commencé à devenir de plus en plus reconnus, et parmi les centaines animes produites annuellement, des titres spécifiques ont attiré l'attention plus que d'autres, et plus spécifiquement, Attack on Titans.



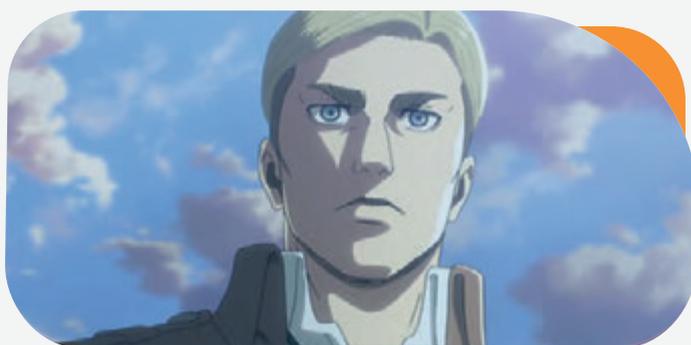
Si vous êtes un suiveur des dernières productions du cinéma et de la télévision, vous avez certainement lu, vu, ou entendu parler de la dernière saison de l'Attack on Titan, qui a fait rage et qui a recruté de nouveaux téléspectateurs même parmi les personnes qui ne suivent pas le genre comme moi.

Le challenge des productions qui gagnent une popularité immense est toujours d'être à la hauteur des attentes, et peu de ces productions y arrivent vraiment, mais dans ce cas, je dirai avec certitude que si quelqu'un veut explorer le monde fascinant des animes, Attack on Titans serait un très bon point de départ.

Dans Attack On Titan (Souvent abrégé comme AOT), vous n'avez pas à soutenir le "bien" contre le "mal", car il n'y a tout simplement rien de tel dans ce monde. Habituellement, quelle que soit l'œuvre, qu'il s'agisse d'un film, d'une émission de télévision ou d'un anime, vous en tant que spectateur, avez le choix de soutenir tout ce que vous voulez, bon ou mauvais. La plupart des gens choisissent naturellement le bon côté, certains choisissent le mauvais. Cette formule représente la majorité des travaux qui existent. Certains d'entre nous se sont donc adaptés à l'idée du mal et du bien. Et puis, il y a une minorité des œuvres, qui sont psychologiquement complexes et intellectuellement challengeantes, avec beaucoup de rebondissements et surtout pas de bons ou de mauvais côtés. Cette catégorie

décrit le monde et notre réalité d'une manière si effrayante et véridique, elle mélange vos émotions et vos sentiments et vous ne savez pas quoi penser, elle vous fait réfléchir mille fois avant d'appeler un personnage bon ou mauvais, tel est le cas d'AOT.

Le choix de ce numéro peut apparaître un peu tiré par les cheveux, car les managers coachs, il y en a plain dans toutes les plateformes habituelles : cinéma, télévision, romans, théâtre, mais cette fois j'ai choisi de m'aventurer vers un terrain plutôt inconnu pour deux raisons : Une, par ce que c'est la meilleure opportunité pour jeter un peu de lumière sur un media qui, malgré sa popularité, reste limité à la démographie des jeunes adolescents, quant à la deuxième raison, eh bien, elle se résume en deux mots : Erwin Smith !



Dans l'histoire, Erwin Smith est un Commandant de Corps d'Armée au sein de l'Armée de Paradis. Il est l'un des meilleurs stratèges et faisait preuve d'une impartialité exemplaire lorsqu'il s'agissait du futur de l'humanité. Discernant, intelligent et largement respecté, Erwin est un commandant compétent. Alors qu'il se souciait profondément de ses hommes, il n'a pas hésité à les sacrifier pour le bien et la prospérité de l'humanité, et ses hommes se sont montrés plus que disposés à risquer leur vie à son ordre. Erwin est un caractère secondaire dans l'histoire, la durée de son apparition est plutôt courte par rapport aux autres personnages, mais son influence est très tangible, à tel point qu'il a fût l'objet de cette analyse !

Etant un commandant militaire, il est normal que la hiérarchie

joue un rôle important dans la relation d'Erwin avec ses subordonnées, du coup, on peut se demander, à juste titre, comment un style de management militaire autoritaire et directif peut coexister avec le management autonomisant du coaching ? La réponse naturellement serait négative, et effectivement, la relation du commandant avec ses subordonnés est typiquement autoritaire, mais j'aimerais explorer la relation particulière de ce leader avec son successeur Armin.

Armin est l'un des soldats les plus faibles physiquement de sa division, mais son intelligence et son génie stratégique font de lui un atout inestimable, et Erwin étant le visionnaire qu'il est, a détecté le potentiel d'Armin et l'a pris sous son aile pour le préparer à prendre la relève, tout en appliquant les étapes du cycle de l'autonomie...

La dépendance :

Armin, comme ses camarades est soumis aux instructions d'Erwin. Ce dernier est responsable des décisions, des actions et des résultats. Mais une fois qu'il a senti le potentiel de ce jeune soldat, il a commencé à lui accorder un intérêt particulier en observant les interactions de ce dernier avec ses amis, et en écoutant ses opinions et ses réflexions sans les commenter, le laissant ainsi libre pour s'exprimer et faire preuve de son intelligence.

La contre-dépendance :

Armin, plein d'insécurité relative à son aptitude physique, au point de croire être indigne de son poste, commence à gagner un peu de confiance en soi, grâce à l'encouragement et l'écoute de son leader. Il ne se contente pas d'admirer les plans de son supérieur, mais il partage ses idées avec lui, et cherche son approbation et sa validation. Ce dernier lui donne confiance en discutant la faisabilité de ses actions et les risques qui peuvent survenir.

L'indépendance :

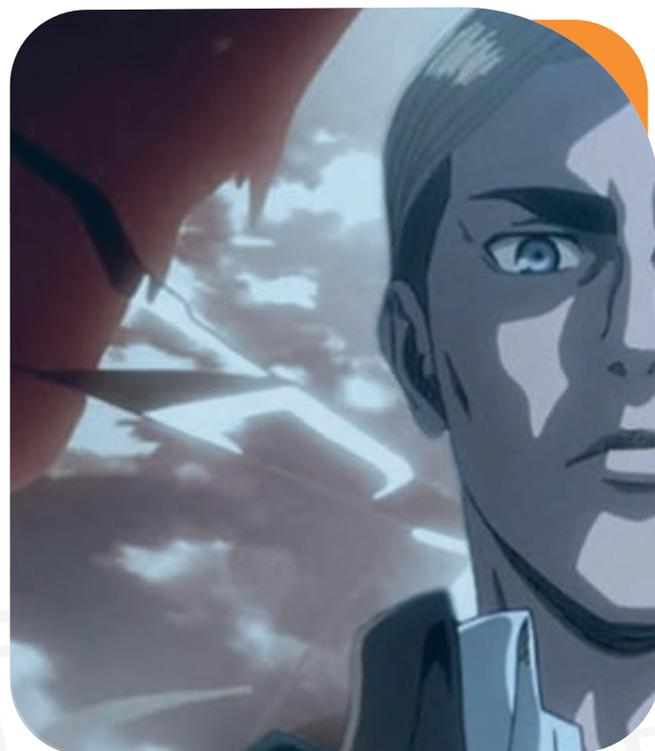
A cette étape, Erwin confie à son élève le commandement d'une division, une position inédite pour quelqu'un aussi jeune et novice, les supérieurs sont scandalisés, et même Armin est choqué, il se croit incapable d'être à la hauteur, il ne veut pas l'animosité de ses camarades qui vont croire qu'il bénéficie d'un traitement privilégié. Mais Erwin est ferme sur ce point : Armin est prêt, il est le meilleur choix pour ce poste, et a la liberté de décider et d'assumer les conséquences de ses plans. Effectivement, l'enchaînement des événements a prouvé que la vision d'Erwin est correcte et Armin s'est prouvé un stratège incontournable qui a apporté des victoires considérables dans la bataille de l'humanité contre les titans.

L'interdépendance :

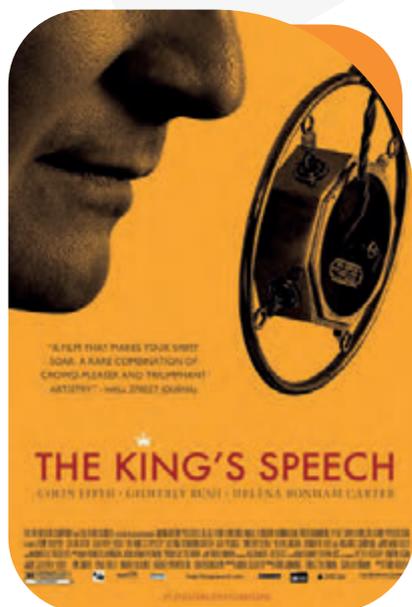
« On a tendance, dans le langage courant, à identifier autonomie et indépendance, et à considérer une personne autonome comme quelqu'un qui est capable de se débrouiller seul » (Vincent Lenhardt)

C'est exactement ce qui s'est passé, sans entrer dans le détail, Armin, même avec l'absence de son leader, continue à combiner son intelligence et son énergie avec ceux de ses camarades et ses subordonnés pour gagner des territoires et pour résoudre l'énigme de l'existence des titans. Il est assertif, plus épanoui que jamais, et se développe dans sa relation avec son environnement. C'est la phase de maturité avancée dont Erwin serait fier !

A ce point, je me rends compte que j'ai fini par parler plus de l'élève que du leader, et je me rappelle l'une des phrases qui m'ont énormément marqué lors de la formation du coaching : « Le coach est biodégradable » ! Soudainement le choix me paraît logique: la valeur d'un coach leader ne réside pas dans ses actions à lui-même, mais dans celles qu'il a inspiré.



Recommandations des films



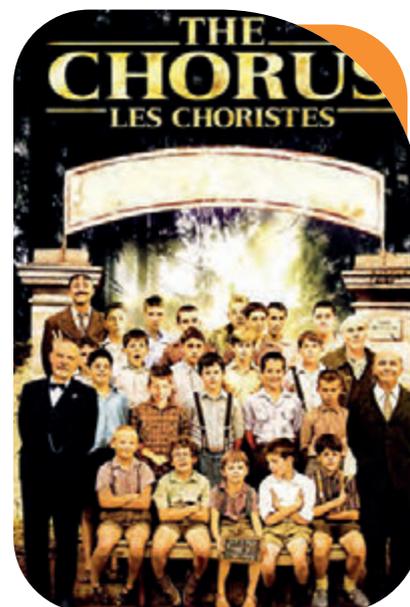
The King's Speech (2010) :

L'histoire vraie du prince Albert, deuxième fils du roi George V, qui a vécu un grave problème de bégaiement, et doit s'exprimer en public, malgré son handicap à cause de l'abdication de son frère aîné qui l'oblige à monter sur le trône sous le nom de George VI.



Darkest Hour (2017) :

Se focalise sur le Premier ministre britannique Winston Churchill ainsi que son entourage, en partie par l'œil de sa nouvelle secrétaire privée, à la veille de l'offensive allemande en Europe de l'Ouest.



Les Choristes (2004) :

Clément Mathieu, professeur de musique sans emploi, accepte un poste de surveillant dans un pensionnat pour garçons. Le système répressif appliqué par le directeur, bouleverse Mathieu, mais en initiant ces enfants difficiles à la musique et au chant choral, Mathieu parviendra à transformer leur quotidien. ■

RÉSULTATS DU TEST

Comment analyser vos résultats ?

Comptez le nombre de fois où vous avez répondu « oui » et reportez-vous au profil correspondant.

→ Moins de 11 « oui »

Votre capacité d'écoute : élevée

Aucun doute, vous savez écouter. Vous avez bien conscience qu'en matière de communication, le premier objectif est d'abord de comprendre, et non d'être compris. Vous êtes capable d'y consacrer

du temps, même quand, a priori, le sujet ne vous paraît pas vraiment passionnant ou capital pour le bon déroulement des opérations.

Comment écouter encore mieux ?

En luttant contre la distraction. Techniquement, notre esprit a spontanément tendance à dériver, car nous écoutons de trois à dix fois plus rapidement que nous ne parlons. Pour rester attentif et concentré, vous devez sans cesse vous poser des questions sur ce

que vous entendez. Par exemple : quels sont les points clés, quelles sont les incidences de ces informations dans mon travail, qu'attend l'autre de moi, que dois-je lui demander. ?

→ De 12 à 20 « oui »

Votre capacité d'écoute : moyenne

A priori, vous avez plutôt une bonne écoute, mais pas tout le temps ou systématiquement. Au lieu d'écouter ce qui est dit, vous avez souvent tendance à évaluer ce que l'autre personne dit et à couper

court (vous n'écoutez plus que d'une oreille) quand le discours ne vous semble pas intéressant ou capital.

Comment écouter des deux oreilles ?

En mettant vos émotions et vos préjugés de côté. Une conversation qui vous semble inintéressante, une information qui vous paraît anodine peuvent receler un vrai message. Focalisez-vous sur le

fond (« Pourquoi il/elle me dit ça, que veut-il/elle dire...? »). Et posez des questions en cas de doute pour être sûr d'avoir bien compris les vrais enjeux et intentions de vos interlocuteurs.

→ Plus de 20 « oui »

Votre capacité d'écoute : basse

Est-ce un manque d'intérêt (vous n'êtes pas très sensible aux autres) ou un manque d'attention (vous avez du mal à rester concentré plus de cinq minutes d'affilée) ? En tout cas, votre

capacité d'écoute est plutôt limitée. Vous captez et vous enregistrez mal, et c'est souvent préjudiciable dans votre travail.

Comment être plus à l'écoute ?

En arrêtant immédiatement tout ce que vous êtes en train de faire (travailler, rêvasser, pianoter fébrilement...) dès que quelqu'un vous adresse la parole (ou parle en réunion, fait une présentation, etc.). On ne peut pas écouter vraiment en faisant autre chose en même

temps. Le bon truc : tournez votre corps vers votre interlocuteur. Quand on fait l'effort conscient de se mettre physiquement en position d'écoute, l'esprit et l'attention suivent automatiquement.

Le dialogue des sourds

Quand on sait écouter, on ne se sent pas obligé de parler, mais on n'a pas non plus peur de s'exprimer ; on ne « brille » pas forcément

(on n'a rien à prouver), on n'a pas peur d'être pénalisé si on dit une banalité. En revanche, les « non-écoutants » se repèrent facilement.

Celui qui sait tout

Il compense son sentiment d'infériorité en faisant étalage de ses connaissances réelles ou imaginaires. Il ne s'intéresse pas à ce que les autres racontent ou alors il montre peu d'enthousiasme.

Celui qui est distrait

Il n'écoute pas vraiment, termine les phrases de ceux qui parlent, les interrompt continuellement. Il répond souvent à côté de la question, fait des déclarations inopportunes, « entretient »

Celui qui parle pour ne rien dire

Il parle pour retenir l'attention, pour éviter qu'on s'aperçoive qu'il n'a rien à dire d'intéressant, ou qu'il est confus (sa pensée comme ses propos ne sont pas clairs). Il se répète d'ailleurs

Celui qui parle tout seul

Il parle sans arrêt, fait les questions et les réponses, rit de ses propres plaisanteries pendant qu'il les raconte (avant même de finir ses phrases).

Les extravertis plus fatigués que fatigants

Ils n'arrêtent pas de gesticuler, ils parlent fort, tout le temps, ils nous soulent... Est-ce pour attirer l'attention, pour qu'on s'occupe d'eux ? Pas du tout ! Si les extravertis parlent beaucoup, c'est en fait pour se tenir éveillés selon une étude réalisée par des psychologues de l'université de Mannheim (Allemagne). En principe, lorsqu'on est assis sans rien faire, le cerveau est dans un état de vigilance modéré, ni endormi ni très attentif : l'état idéal par exemple pour prendre des notes en écoutant quelqu'un

Celui qui ramène tout à lui

Il fait semblant de ne pas comprendre, s'excuse tout le temps, joue les distraits, les étourdis. Ou alors il est d'accord avec tout, se défend mollement, s'efforce d'aplanir les différences. Ou encore il

Celui qui esquive

Il fait semblant de ne pas comprendre, s'excuse tout le temps, joue les distraits, les étourdis. Ou alors il est d'accord avec tout, se défend mollement, s'efforce d'aplanir les différences. Ou encore il

Celui qui malmène

Il n'est jamais d'accord, il accuse, il juge, il condamne. Ou alors il se moque des autres (présents et absents), se plaint (rien n'est jamais assez bien), agresse. C'est un ancien naïf qui se rattrape, il fait le dur

Il utilise souvent des mots savants d'un ton condescendant. Il passe souvent pour quelqu'un de distant, d'insensible (il se voit comme le détenteur de l'objectivité ou de la vérité).

plusieurs conversations à la fois, fait le clown (pour lutter contre sa dépression ou refouler son agressivité). Il passe souvent pour quelqu'un de farfelu, puéril, incapable de fixer son attention.

beaucoup. Il n'arrête pas de relancer la conversation (gagné par le stress de la performance, il croit qu'on le juge comme au bac).

parler. Mais les chercheurs ont montré qu'il n'en va de même pour les extravertis : quand on leur parle et qu'ils doivent écouter sans rien dire (comme lors d'un dîner), ils ont tendance à s'endormir. Des électrodes posées sur leur crâne ont révélé qu'un signal électrique nommé « bande alpha 2 » (qui reflète l'état de vigilance globale du cerveau) était nettement plus réduit que chez les introvertis. S'agiter, parler de plus en plus fort, leur permet en fait de lutter contre le sommeil. **Source : Cerveau et psycho.**

fait la « tronche » (il prend le masque de la sévérité ou de l'ennui pour cacher sa timidité). Il passe souvent pour faible, réservé, incohérent (alors qu'il se croit supérieur).

fait la « tronche » (il prend le masque de la sévérité ou de l'ennui pour cacher sa timidité). Il passe souvent pour faible, réservé, incohérent (alors qu'il se croit supérieur).

par identification à ses anciens « bourreaux », bizute les nouveaux naïfs). Il peut passer pour quelqu'un de fort, tyrannique (en fait il se sent insignifiant). ■

LEXIQUE

“Manager Coach”

Pour Lenhardt, « l'appellation manager coach marie deux termes dont les champs sémantiques et fonctionnels semblent inconciliables. Le manager est en effet celui qui, pour une grande part, dirige, évalue, contrôle, sanctionne et porte, par conséquent, la pression des enjeux dans la vie opérationnelle de l'organisation, alors que le coach crée les conditions qui permettent à son client d'élaborer sa propre parole et de trouver lui-même ses propres solutions. »

Un manager peut, par contre, adopter la posture de coach en prenant la dimension d'une personne ressource. Il va ainsi générer des processus apprenants (comment faire) alors que sa position de responsable gestionnaire et d'évaluateur induit son absence de neutralité quant aux résultats, ce qui rend la tâche plus complexe. Car « un manager coach est avant tout un manager. » (Lenhardt, 2002)

Dans le même cadre, Giffard (2003) rappelle que le coach est « facilitateur, pédagogue qui accompagne » alors que le responsable hiérarchique est « donneur d'ordres, évaluateur des performances ». Malarewicz (2011a) considère que « le coach doit être libre de tous liens hiérarchiques » pour éviter une confusion des rôles issue du mélange des contextes.

Dans le même esprit, la branche française de l'ICF (International Coaching Federation) ne propose des certifications que pour les coachs, en excluant les managers coachs (Rouvin, 2004). De même, le Comité d'Agrément et de Déontologie de la SFCoach justifie la non accréditation d'un manager coach, entre autres arguments, par le fait que :

- Le manager détient une position symbolique dans son équipe et un coach ne peut pas être dans une position symbolique,
- La parole entre coach et coaché ne doit pas être encombrée par leur relation.

Cette contradiction entre management et coaching a pu être progressivement dépassée dans la pratique des écoles de formation en coaching en acceptant l'idée que le manager coach est plus un manager qui développe des compétences de coaching qu'un coach qui manage (Chavel, 2003)

En effet, l'adoption de la posture de coach offre au manager des espaces de développement professionnel par l'emploi d'opportunités opérationnelles, ce qui le poussera à revisiter totalement sa pratique (Lenhardt, 2002). Il apprendra ainsi à manier le curseur qui va de son expertise particulière jusqu'au coaching intériorisé.

Il assumera son rôle en exerçant des compétences empruntées au coaching dans sa manière d'accompagner ses équipes. Le développement des équipes passe par une délégation des décisions qui leur impose, ainsi qu'à leur encadrant de proximité, une meilleure responsabilité, et accroît leur capacité d'autonomie.

Un manager coach va utiliser sa première compétence, qui est la conduite d'entretien, à aider le "coaché" sans se substituer à lui. Cela nécessite la maîtrise d'outils de base de l'entretien comme le questionnement et les reformulations, en développant une haute capacité d'écoute (Coaching de résolution).

Enfin le manager coach va être capable d'adopter une approche systémique pour permettre au "coaché" de compléter sa représentation des acteurs et des relations qui les lient les uns aux autres, et pour l'amener ensuite à élargir sa réflexion sur le contexte humain et l'environnement complexe dans lequel il évolue afin de l'aider à trouver des pistes d'actions possibles.

En résumé, le manager coach va favoriser le développement des compétences, la transmission de bonnes pratiques et la constitution de réseaux transversaux d'entraide interne, maillon essentiel au développement d'une entreprise apprenante à travers la culture d'intelligence collective (Caudron, 2006). ■

Source : Vincent Lenhardt « Enjeux de la formation au coaching », In *Management et Conjoncture Sociale*, Juillet 2002, p. 52-56, édition spéciale « Coaching ». Pour aller plus loin, lire : Caudron (2006), Chavel (2003), Giffard (2003), Malarewicz (2011a), Richet (2005) et Rouvin (2004). Voir aussi : Coach (Posture), Manager...

Du dictionnaire du coach global. de M. Mohamed Rachid Belhadj.



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

www.horizonrh.ma

CONTACTEZ-NOUS !

-  Av. Moulay Youssef, Immb. Hamza Entresol, N°2 - Tanger
-  Tél : 05 39 94 48 16
-  Gsm : 06 62 06 20 32
-  HorizonRh
-  HorizonRh
-  HorizonRh
-  HorizonRh

Designed by : **Karim ROUIFI**