

## Miroir pour le manager

**Les défis du marché forcent les dirigeants aux changements. Comment changer son approche du *business* ? Pour lutter contre les actions inefficaces le coach peut être une aide précieuse.**

### Se regarder dans le miroir

Une métaphore pour commencer : une technique fréquemment utilisée dans le coaching. Parfois un message important est mieux compris en utilisant une représentation symbolique. Cela nous permet de démarrer mentalement les processus dans la direction souhaitée, en éliminant nombre de pensées bloquantes comme les préjugés.

Pourquoi nous nous regardons dans le miroir ? Nous voulons améliorer notre apparence et nous assurer que nous en sommes satisfaits. Nous le faisons régulièrement parce que nous savons que notre apparence change en fonction des situations mais également avec les années. Pour améliorer mon apparence, j'observe mon reflet dans un objet externe, le miroir. Malheureusement, dans le miroir on ne peut pas voir son intérieur : tout ce qui fait que l'on réagit d'une façon qui nous est propre. Que faire alors dans une situation où l'on ressent que l'on a besoin de s'améliorer ? Que nous avons besoin d'un changement parce que jusqu'à présent nous agissions d'une façon peu satisfaisante ? Nombreux sont ceux qui savent que ce sont eux-mêmes qui font des changements. Cela montre d'une certaine façon notre force intérieure, nos compétences et notre capacité à bien se connaître. Cependant qui n'a jamais vécu la frustration de ne pas parvenir à respecter ses résolutions de la nouvelle année, à vaincre de mauvaises habitudes, à essayer de changer de style de vie ? Faire un changement durable dans notre fonctionnement sans aide est bien sûr possible mais parfois trop pénible, et peut-être vain. Imaginons le visage d'un homme qui s'est rasé sans miroir. Le coach peut servir de miroir pour l'intérieur du client. Naturellement c'est le client qui détermine le résultat souhaité, c'est lui qui décide s'il veut changer quelque chose et qui introduit les corrections.

### Le besoin du changement et un objectif bien formulé

La condition nécessaire est de vouloir changer quelque chose, avouer : *« j'ai un problème et je ne veux pas que ça continue comme ça »*. Il existe deux directions de motivation au changement : « de » et « vers ».

La motivation « de » est par exemple une constatation : *« je ne veux pas m'énerver pendant une conversation disciplinaire avec un employé difficile »*, *« je ne veux pas rougir pendant une présentation en public »*.

La motivation « vers » s'exprime par *« je veux être plus sûre de moi pendant les négociations avec des partenaires d'affaires »* ou *« je sens que je pourrais impliquer plus mes collaborateurs mais je ne sais pas comment le faire »*.

La tâche du coach est d'aider d'abord le client à définir ce que l'on appelle un objectif bien formulé. Mais ce n'est pas si simple, même pour les directeurs qui connaissent différentes techniques de formulation des objectifs professionnels, tel que SMART. Il est plus facile de constater ce qu'on ne veut pas que de définir ce qu'on veut en réalité. Si le dirigeant dit au coach : *« Je suis très stressé avant une conversation avec un employé difficile. Pendant cette conversation je ne suis plus sûr de mes arguments. Très souvent la conversation finit de manière que nous sommes tous les deux énervés. Je n'ai aucune garantie qu'il changera son attitude »*. Le coach demandera : *« Vous ne voulez pas ne pas être sûr de vous et vous ne voulez pas vous énerver, c'est ça ? Alors que voulez-vous au lieu de cela ? Comment voulez-vous vous sentir et vous comporter pendant une conversation avec votre collaborateur ? Qu'est-ce qui vous dira que vous avez atteint votre objectif ? Connaissez-vous quelqu'un qui vous servira de modèle de comportement dans la situation en question ? »* On cherche les paramètres du changement attendu. Il arrive que le processus de définition du but prenne quelques sessions après lesquelles le client avoue : *« J'ai finalement compris*

ce que je cherche vraiment et maintenant je peux passer à l'action ». Et il commence à agir sans assistance supplémentaire. Le rôle du coach était de provoquer des réponses précises en se servant des questions appropriées et de veiller à ce que le client n'utilise pas des schémas habituels de réflexions pour échapper à une situation indésirable.

### **Le levier du changement**

L'étape suivante pour le coach est d'assister le client à définir ce que l'on appelle le levier du changement. Il est bien connu qu'un bon point d'appui permet de soulever plus de poids. Comment le chercher ? Je me servirai du modèle des niveaux neurologiques de Robert Dilts. R. Dilts définit 6 niveaux servant à décrire le fonctionnement humain : le niveau d'environnement, de comportement, de capacités, de convictions et de valeurs, d'identité et de mission, et de spiritualité. La session de coaching se déroulera différemment en fonction d'où se situe le cœur du problème et ce qui en résulte : l'emplacement du levier du changement. Quand le client dit : « *En réalité, ce qui me stresse le plus c'est d'avoir cette conversation dans mon bureau qui est trop petit. Étant assis très près de lui, je dois le regarder dans les yeux de très près et ça me déprime* ». De cette constatation, nous pouvons tirer une conclusion que le problème réside au niveau de l'environnement. Le coach peut demander : « *Que pouvez-vous faire pour que cette conversation ait lieu dans un endroit qui vous garantisse la distance souhaitée ?* ».

### **La magie des questions**

Selon le niveau neurologique, le coach peut poser d'autres questions.

Le client : « *Quand j'ai une conversation avec un employé difficile, ma voix tremble, je me bloque, je ne suis pas sûr de mon opinion et de mes arguments.* » (niveau de comportement)

Le coach : « *Quels comportements voulez-vous présenter ? Comment devrait être votre voix ?* »

Le client : « *Tout simplement, je ne sais pas comment je devrais le faire.* » (niveau de capacités)

Le coach : « *Qu'est-ce qui est difficile pour vous exactement ? De quelles capacités avez-vous besoin ?* »

Le client : « *Parler avec des employés difficiles me trouble toujours. Ils le prennent toujours comme un jugement négatif, injuste.* » (niveau de croyance)

Le coach : « *En avez-vous toujours été persuadé ? Et selon vous, quel est l'objectif de cette conversation ?* »

Le client : « *Je voudrais être un patron qui respecte toujours ses employés et qui crée une ambiance agréable. Des conversations de ce type détruisent cette relation.* » (niveau de valeurs)

Le coach : « *Quelles autres valeurs sont importantes pour vous ? Y a-t-il quelque chose de plus important que ces valeurs ?* »

Le client : « *Je vois que je ne suis pas un bon manager. Peut-être que ce rôle n'est pas pour moi.* » (niveau d'identité)

Le coach : « *Quel type de manager voulez-vous être ? Quelle importance le rôle du manager représente pour vous ?* »

Le client : « *Je voulais toujours montrer la bonne voie à mes collaborateurs. Je voulais leur apprendre comment bien travailler et maintenant je ne sais pas les corriger.* » (niveau de mission)

Le coach : « *Qu'est-ce que cela vous apporte d'enseigner quelque chose aux autres ? Que leur apprenez-vous quand vous ne les corrigez pas ?* »

### **Le changement**

Quand le client découvre finalement ce que peut être son levier de changement, le coach propose une technique de soutien du processus de changement au niveau en question. Par exemple, dans le cas d'un conflit de deux valeurs : une agréable ambiance de travail et le manque de tolérance vis-à-vis des retards, le travail du coach repose sur la recherche de la valeur supérieure qui indiquera la solution au client. Le client pourrait dire : « *Pour moi le plus important dans le travail est l'honnêteté. J'ai alors le droit de faire remarquer ses retards à un collaborateur de façon cohérente. Sinon je ne serais pas honnête envers moi-même et envers les autres.* » Cette nouvelle conviction lui donne de la confiance en soi dans le contact avec un employé qui est toujours en retard. Ensuite, il peut

travailler de façon créative sur ce sur quoi il faut se concentrer en parlant avec l'employé pour lutter avec cohérence contre des retards tout en essayant de garder de bonnes relations. En touchant à l'essence du problème et en trouvant en soi les capacités de le résoudre, le client apporte un changement dans son comportement.

### **Le retour sur investissement**

Le coaching devient de plus en plus populaire. Certaines personnes disent « *Avant, il n'avait pas tout cela et on se débrouillait* ». Aujourd'hui la quantité des données que l'on doit traiter est beaucoup plus grande qu'il y a 15-20 ans. Les défis professionnels et du marché ne permettent pas aux dirigeants de se baser sur leur façon habituelle d'agir. Ils sont forcés aux changements pertinents, de sortir de ce que l'on appelle la zone de confort. Les études montrent que si notre cerveau entend une fois la question, il n'arrête pas de chercher la réponse jusqu'à ce qu'il la trouve. Le coach fait ressortir les questions importantes. Il amène le cerveau du client à chercher des réponses. Parfois au niveau du conscient et parfois de l'inconscient. Au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, les dirigeants sont souvent seuls.

Cela vaut sans doute la peine de se regarder dans le miroir des questions du coach et le traiter comme une façon d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence.

Marta Baraniak-Wiśniewska, *praticienne RH, consultante et coach au sein de Human to Business, présente dans cet article paru dans le mensuel polonais Franchising (nr 10, octobre 2012) la méthode du miroir pour le manager.*