

I n t r o d u c t i o n

Une véritable révolution culturelle est en cours dans le management, liée à trois facteurs principaux :

- ◆ Après la primauté de l'expertise technique, puis celle plus récente de la relation humaine, une nouvelle vague transforme à nouveau tous les schémas : le pouvoir de l'instantané (pression du résultat financier à court terme, impératif de l'action immédiate et révolution de l'information : ses réseaux et ses systèmes).
- ◆ Les générations montantes supportent encore moins que leurs aînées l'emprise, la normalisation et les schémas figés. L'individu, qui est de plus en plus en quête de sens, et de liberté individuelle, se sent donc souvent en décalage de valeurs avec une entreprise, qui le considère d'abord comme une ressource économique, qu'il s'agisse de son coût (délocalisations), de sa performance (indicateurs individuels et collectifs), de sa disponibilité (connectabilité permanente) ou de sa durabilité (variabilisation de la masse salariale, mobilité...).
- ◆ Comment ne pas parler enfin de cette fameuse « crise », qui s'est invitée dans toutes nos discussions ? Elle transforme de nombreux schémas et se traduit pour beaucoup par une perte de repères personnels (je ne sais plus ce que l'on attend de moi), et une perte de confiance (en soi, en son management, en l'entreprise, en la chose politique ...).

Dès lors, il va sans dire que l'apprentissage du management est plus que jamais un enjeu majeur. Bien sûr, il existe des

fondamentaux intemporels, enseignés dans les formations au management. Sans être périmés, ils ne sont pas suffisamment actualisés, et ne répondent plus totalement aux changements profonds que connaît notre époque.

Parallèlement, un nouveau métier surfe à la pointe de cette nouvelle vague : le coaching d'équipe. Les perspectives qu'il ouvre peuvent redonner du sens et du souffle au management. Il favorise l'équilibre nécessaire entre les deux polarités du système que sont, d'une part les enjeux économiques de l'entreprise, et d'autre part le désir d'épanouissement des individus au sein d'un groupe stimulant.

Il répond en cela aux défis posés par l'actualité.

- ◆ Le coaching propose un accompagnement qui ouvre des parenthèses dans un quotidien souvent sous pression. Il permet aux équipes et à leur manager de prendre du recul sur la justesse et la performance des actions, de considérer les perspectives d'évolution, d'en visualiser positivement les prochaines étapes, et de trouver l'énergie collective nécessaire pour réussir.
- ◆ N'étant ni une approche d'expert, ni une approche humaniste, le coaching est une prestation personnalisée et responsabilisante, centrée sur les résultats et l'action. Il est en cela parfaitement compatible avec l'approche pragmatique des entreprises. Il ouvre un espace de réflexion autonome au client, qui élabore lui-même ses solutions et sa stratégie, en s'appuyant librement sur ses forces et ses modes opératoires les plus pertinents, pour atteindre des objectifs préalablement délimités. Il invite à agir sur soi pour avoir de l'impact sur l'environnement, et non l'inverse...
- ◆ Enfin, le coaching invite une équipe à modéliser ses réussites, à envisager les contraintes comme autant d'opportunités nouvelles, à innover pour dépasser les obstacles, à s'appuyer sur la dynamique du groupe... Il permet de s'aligner sur l'instant présent, seule véritable façon de vivre en harmonie avec son activité professionnelle, quel qu'en soit le contexte.

Par analogie avec les quatre éléments fondamentaux, correspondant aux quatre besoins principaux d'une équipe, nous vous proposerons un autodiagnostic de votre management et de votre équipe, qui permettra de faciliter votre lecture.

Dans chaque chapitre, illustré préalablement par une histoire de manager, vous découvrirez plusieurs pratiques originales de coaching d'équipe, que nous avons apprises auprès de nos clients et de nos confrères. Nous les avons modélisées, parfois améliorées, et systématiquement éprouvées sur le terrain.

Ces pratiques vous renvoient ensuite vers la deuxième partie du livre, véritable boîte à outils du coach-manager d'équipe. Ces outils, nous les avons voulus clairs et pragmatiques, dans la mesure du possible. Ils complètent les pratiques proposées dans le corps des huit chapitres de notre progression pédagogique.

Enfin, conscients du paradoxe que peut représenter l'écriture d'un livre de recettes quand on se positionne comme des coachs (qui procèdent plus par effet miroir que par conseils) nous espérons que vous apprécierez, au-delà des pratiques et des outils, certains encarts qui vous inviteront à réfléchir à votre style et à votre posture de manager.

Nous espérons que ce manuel d'auto-coaching vous permettra de transformer l'esprit d'équipe de votre groupe et d'amener ce dernier vers une meilleure performance collective.

Et si, par-delà ces résultats concrets, la dimension coach de votre management devenait pour vous une authentique voie de développement personnel, rejoignant même un art de vivre ?

Bonne lecture !