



Manager et coach, double mission impossible?

D'un côté le manager, qui fixe des objectifs et évalue les résultats. De l'autre le coach, qui aide les professionnels à révéler tout leur potentiel. Deux démarches qui semblent antinomiques mais qui, pour certains directeurs, peuvent pourtant être menées de front.

J'ai eu l'occasion d'accompagner étroitement un éducateur spécialisé lorsqu'il est devenu chef de service. Ce changement l'avait déstabilisé. Aussi, durant plusieurs semaines, nous avons rendez-vous pour travailler sur ses points faibles », raconte Christian Hilaire, directeur général de l'Union départementale d'associations pour personnes handicapées mentales (Udapei) du Nord. Une démarche s'apparentant au coaching ? « Dans une certaine mesure », reconnaît Christian Hilaire, tout en pointant les incompatibilités entre la fonction d'un directeur et le rôle d'un coach : « Un coach travaille pour une personne, un directeur pour l'institution. Ils ont cependant un but commun : faire progresser les professionnels. Mais avec des outils et des méthodes différentes ». Une opinion partagée par Fabien Viziale, directeur de

« Pour faire progresser le professionnel, il ne faut pas juger. Et accepter de passer par des détours. »

l'Institut Bell'Estello au Pradet (Var) et président de la Fédération nationale des associations de directeurs Fnades. « Le lien hiérarchique ne permet pas de créer la proximité que nécessite le coaching, même lorsque les relations professionnelles sont fondées sur la sincérité, la confiance et l'au-

thenticité. Il y a un risque de mélange des genres », assure-t-il.

Pourtant, depuis quelques années fleurissent les offres de formation de « manager coach ». Elles proposent aux dirigeants d'intégrer les techniques et les principes du coaching dans les pratiques managériales. « Elles répondent à la demande de cadres qui souhaitent permettre à leurs collaborateurs de mieux exprimer leur potentiel », explique Denis Cristol, directeur de l'ingénierie au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Révéler les talents

Objectif de ces formations ? Donner aux managers les clés pour changer de paradigme et élargir leur vision au-delà de la performance individuelle. « Ce qui conduit à se focaliser davantage sur l'implication que sur les résultats de chacun », précise Adeline Binard, consultante et formatrice auprès de l'organisme de formation CSP. « Un salarié peut avoir des résultats moyens, mais contribuer fortement à la performance de l'équipe. Par exemple, parce qu'il rayonne autour de lui, transmet et fait remonter les informations, et contribue à la bonne ambiance de travail », détaille-t-elle. Mais pour déceler cette aptitude spécifique, encore faut-il prendre le temps d'observer comment les gens travaillent et collaborent. « Percevoir ces signaux faibles demande du temps. Or, un directeur en manque souvent »,



remarque Fabien Viziale. Pour autant, il juge cette démarche utile. « Il y a des "perles" dont les talents ne sont pas révélés. Simplement parce que certains professionnels ne sont pas à la bonne place, celle où ils les exprimeraient ».

Cependant, les écueils sont nombreux pour ces encadrants à double casquette. « Il faut ainsi être capable de ne pas juger, d'accepter de passer par des détours pour aider le professionnel à progresser, mais aussi d'anticiper un possible échec », énumère Denis Cristol. C'est beaucoup lorsqu'au quotidien on a la charge de faire tourner un établissement ou un service avec des moyens contraints.

Chronophage... ou pas

De son côté, Christian Hilaire s'interroge sur le caractère chronophage d'une telle posture. « Sur-tout si, par souci d'équité, il faut accompagner chaque membre de son équipe ! », précise-t-il. « Pas nécessaire », répond Adeline Binard qui recommande de se concentrer sur les collaborateurs

« inspirants », chez qui l'on décèle des compétences inexploitées. Et sans forcément revoir leur fiche de poste de fond en comble. « Face à un salarié à l'aise relationnellement, pourquoi ne pas mettre à profit son sens de la communication le jour où une nouvelle procédure doit être mise en place, en lui donnant la mission de transmettre l'information et de s'assurer que chacun se l'approprie correctement ? », suggère la formatrice. Une manière d'exploiter son goût pour les échanges mais aussi, une fois la mission accomplie, de valoriser ses compétences en matière d'organisation. Proposer des « défis », en prenant appui sur une zone de confort d'un collaborateur pour qu'il mette en œuvre une de ses compétences qu'il n'avait pas identifiée comme telle, c'est l'une des techniques employées par les managers coaches. Et pas seulement par eux. Certains cadres expérimentés utilisent ces mêmes méthodes et sont donc des managers coaches... sans le savoir.

Jean-Marc Engelhard