

# Un cas, une analyse : " Bas les masques ! "

" Histoire de coaching " vous propose, à travers l'étude d'un cas concret rencontré par un coach, de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement. Étienne Roy expose ici le cas d'une équipe de Direction d'une dizaine de personnes, au sein d'un groupe industriel d'environ 1 000 personnes en plein développement qui s'interroge sur son avenir dans les turbulences de la crise économique. Composée de patrons de filiales et de directeurs fonctionnels, elle fonctionne plus comme une " collection " d'individus que comme un collectif.

## **LE CAS : une équipe de Direction est confrontée au souhait du dirigeant de s'impliquer davantage dans l'avenir du groupe**

Lorsque je le rencontre, le dirigeant formule deux demandes : travailler avec son équipe de Direction sur la vision à 2-3 ans du groupe et engager une réflexion collective pour que les membres de l'équipe soient davantage porteurs de l'avenir du groupe. L'évolution rapide de celui-ci, les turbulences de l'environnement économique, la réévaluation des budgets, exigent que chacun s'implique pleinement certes dans la croissance de son unité mais aussi dans celle du groupe. Le dirigeant ne doit plus être le seul à porter la construction de la stratégie d'avenir de l'entreprise.

Un séminaire est d'abord organisé pour faire d'abord réfléchir l'équipe de Direction sur ces nouveaux enjeux, avec une approche simple du type " menaces-opportunités-forces-faiblesses ", puis, dans un second temps, pour qu'il examine les chantiers à ouvrir, les projets à

enclencher au niveau du groupe afin de mettre en oeuvre la nouvelle vision qui aura été définie.

Au cours d'une première session, le dirigeant expose sa propre vision pour permettre à l'équipe de Direction de réagir, d'enrichir cette proposition et de se l'approprier.

## **L'ŒIL DU COACH : comment accompagner une " collection " d'individus à penser collectif ?**

Lors du processus de travail, il m'apparaît vite que, même si la restitution des ateliers laissait penser que tout le monde était d'accord sur la vision collective, le niveau d'engagement de chacun, au-delà des discours de façade, restait assez faible. Chaque membre de l'équipe de Direction persiste à penser essentiellement à son entité et le risque est grand d'obtenir un consensus mou sans véritable concrétisation.

J'ai constaté également le peu d'énergie investie par les individus dans cette équipe, tant pendant les temps de travail formel que dans les moments de détente et d'échanges informels. Dans les faits, l'écart entre les discours d'adaptation ("oui, je suis d'accord") et l'incarnation réelle reste important. Les véritables difficultés des différents membres étaient ainsi peu ou pas évoquées et l'on risquait d'aborder la mise en oeuvre de la vision de l'avenir avec une forme de " non-engagement " dommageable. Il m'a semblé essentiel d'intervenir sur l'engagement individuel de chacun.

## **DES SOLUTIONS : confronter les membres du Comité sur leur niveau d'engagement**

Bas les masques ! Une fois repérés les jeux de façade qui freinaient l'avancée du processus, j'ai proposé la mise en situation simple suivante: après avoir représenté une échelle à l'aide de 10 feuilles numérotées de 0 à 9 et posées au sol, j'ai proposé à chaque membre du Comité de se lever et se positionner en fonction de son niveau

d'engagement par rapport à cette vision sur laquelle ils avaient tous longuement travaillé : sur le zéro pour celui qui ne se sent pas du tout engagé par cette vision et sur le 9 pour celui prêt à mettre 150 % de son énergie et de celles de ses équipes pour que cette vision se transforme en une réalité.

Un peu surpris, s'observant les uns les autres, ils se sont positionnés avec plus ou moins de difficultés. J'ai ensuite demandé à chacun les raisons de son choix et d'imaginer les moyens nécessaires pour confirmer celui-ci ou pour se placer à un niveau d'engagement supérieur. Lors de ces longues heures d'explicitation et de confrontation, j'ai imposé une écoute exigeante. Chacun a pu exprimer sa position sur cette vision, sur les moyens qui seraient nécessaires pour s'engager davantage, en terme de contenu même de la vision et des postures des autres membres. Chacun a pu exprimer à l'ensemble de l'équipe ses besoins, ses envies, ses enjeux, ses peurs et, petit à petit, l'équipe a continué à construire une vision partagée envers laquelle chacun se sentait plus engagé.

## **REPÈRES : les échelles subjectives**

Ces échelles sont un concept de l'Orientation Solutions qui visent à amener une personne ou un groupe de personnes à se positionner sur des notions par essence subjectives comme l'engagement, la motivation, l'envie, puis à lui permettre d'explicitier les raisons de ce positionnement et ce qui pourrait l'amener à en changer.

Dans des systèmes complexes où le risque est de tomber dans des débats à n'en plus finir, l'échelle subjective est un outil pragmatique pour avancer rapidement en réduisant la complexité. Elle amène chacun à se forger une représentation de ce qui se passe au niveau de l'équipe et des positionnements des uns et des autres, notamment par la prise de parole.

Mais elle doit être utilisée dans un cadre précis, sur un sujet signifiant

dans l'instant pour l'équipe et faut donc savoir la poser au bon endroit et au bon moment ! Et le coach doit définir des règles suffisamment protectrices pour que chacun se sente libre de se positionner, même si c'est la case 0 qui lui convient le mieux à cet instant...

**Pour en savoir plus :**

- **Le Manager orienté solutions**, François BALTA, Catherine LAINÉ, Jean-Louis MULLER et Étienne ROY, Paris, ESF Éditeur, 2005, réédité en 2006.
- Construire les solutions plutôt que gérer les problèmes, par Étienne Roy, in **Guide du management et du leadership**, Chapitre 19, Paris, Retz, 2007.
- **Clés et solutions en thérapie brève**, Steve DE SHAZER, Bruxelles, Satas, collection " Le Germe ", 1985, rééd. 1999.