



LE COACHING DU « MIDDLE MANAGEMENT »

AVANT PROPOS

À partir de nos expériences, nombreuses en termes d'accompagnement de managers dits « intermédiaires », il nous est apparu intéressant d'en préciser les spécificités ainsi que les rôles et limites spécifiques des coachs internes dans l'exercice de cette pratique.

L'utilisation du terme « middle management » peut paraître toutefois restrictive et caractéristique d'une organisation hiérarchique. Il n'est pas rare, aujourd'hui, d'avoir affaire à des organisations matricielles avec des managers pour lesquels les interfaces sont multiples tout comme leurs clients internes et externes.

Ces considérations nous conduisent à une précaution de langage et nous parlerons donc, dans la suite, du « middle management » ou « management intermédiaire » faisant allusion à la complexité de l'environnement et du système dans lequel celui-ci évolue. Il sera alors important de retenir ce qui caractérise notre propos : les spécificités, les situations, ... qui peuvent concerner tout un panel de managers, du plus petit au plus grand. Ainsi, nos réflexions concernent aussi le niveau du Manager de managers.

1. Définition et spécificités du « middle management »

Dans un premier temps, nous donnons quelques éléments de langage et de terminologie pour le « middle management ». Selon les entreprises, nous trouvons les termes suivants :

- Middle Management ;
- Management intermédiaire ;
- Management de proximité, pour le 1^{er} niveau de management (voire Manager Première Ligne).

Nous pourrions dire que le « middle management » correspond à toute ligne de management, autre que Dirigeant (c'est à dire employeur – dans les systèmes importants et hiérarchiques, des dirigeants pouvant eux-mêmes avoir un responsable hiérarchique). Le « management intermédiaire » peut donc inclure des managers de managers (Manager Deuxième Ligne par exemple), des chefs de projets,

Ce positionnement intermédiaire (entre collaborateurs et hiérarchie) lui confère ces spécificités :

- Le manager est dans un système, encadré par ses collaborateurs (voire d'autres managers) et la hiérarchie. Il est donc à la fois manager et collaborateur, il doit souvent produire et manager en même temps ;
- Le manager doit faire appliquer des décisions et une stratégie qui ne sont pas les siennes ; il hérite de la stratégie d'entreprise, sans avoir forcément participé à son élaboration. Le plus souvent, il doit la décliner pour l'adapter à son équipe ;
- Le manager a un rôle pivot au sein de l'organisation et du système auquel il appartient ; il est un agent essentiel du changement de par la dimension systémique (vers le bas, vers le haut) ;
- Il peut facilement être pris dans des jeux de pouvoir et d'influence, être pris par des doubles contraintes et se sentir vite « coincé » dans ses actions, ses décisions, voire ses postures.



LE COACHING DU « MIDDLE MANAGEMENT »

2. Les spécificités du coaching de « middle management »

En termes de coaching, la première spécificité correspond sans doute à l'existence d'un prescripteur impliqué dans la demande de coaching – qu'il y ait ou non rédaction d'un contrat tripartite. Sur cette base, nous rencontrons fréquemment les « dérives » suivantes qui font que le coach doit poser de manière extrêmement claire le cadre d'intervention :

La prescription du coaching

La hiérarchie étant prescriptrice du coaching, le volontariat nécessaire au démarrage du coaching n'est pas toujours au rendez-vous, surtout si la proposition de coaching vient de la hiérarchie ; le coach, s'il se doit de le vérifier et de refuser le coaching en cas de résistance trop grande, peut aussi se permettre de « clientéliser » son coaché – cette notion est d'ailleurs portée par le courant systémique de Palo Alto et sans doute plus souvent nécessaire que cela ne peut paraître.

Cette « prescription » peut intervenir, par exemple, à la suite d'un entretien individuel – il y a donc alors un risque fort de confusion entre objectifs annuels et objectifs du coaching et un risque également que le coach soit interpellé par la hiérarchie pour évaluer la personne.

Elle peut aussi être issue d'une défiance par rapport à la personne accompagnée ; le coaché doit faire ses preuves, doit rassurer. En poussant plus loin, les cas ne sont pas rares où la hiérarchie n'y croit pas ou plus et attend du coach un ultime travail avec la personne pour la remettre en selle – n'oublions pas qu'il l'a lui-même nommé et positionné en poste de management. Un échec de la personne accompagnée peut donc être ressenti comme une erreur de nomination.

Cette prescription peut aussi correspondre à une démarche d'entreprise et une offre généralisée ; par exemple une politique d'entreprise qui voudrait que tout nouveau manager se voit offrir la possibilité d'un coaching. S'il est facile de refuser pour certains managers, ce n'est pas le cas de tous les managers et cette capacité dépend aussi fortement de la manière dont la proposition même est portée par la hiérarchie (les protections ont-elles été posées et la permission donnée pour que le manager puisse dire « non » ?).

Nous rencontrons également de nombreux coachings qui sont prescrits, dans une stratégie d'évitement de la part de la hiérarchie qui, elle-même, ne peut ou ne veut pas se remettre en cause et enclencher des changements. L'élargissement du coaching à tout niveau de management facilite bien évidemment de telles tendances. Dans ces cas où les coachings sont prescrits, pas toujours correctement, les questions à se poser de manière plus précise sont :

- Qui définit le problème, la prescription ?
- Quel degré d'adhésion par rapport à la démarche ?
- Quelles attentes de la hiérarchie par rapport au coaching et que ce passera-t-il si les objectifs ne sont pas atteints ?



LE COACHING

DU « MIDDLE MANAGEMENT »

Les situations étant complexes, et le système entièrement impliqué dans le coaching, nous avons souvent une dilution du problème du départ au cours des séances. Tout ceci tendrait à donner une vision assez négative et limitée du coaching de management intermédiaire.

Les situations de coaching

Les situations de coaching les plus souvent rencontrées et demandées, dans le cadre d'accompagnement de « manager intermédiaire », sont les suivantes :

- Coaching de prise de poste : souvent il s'agit d'une demande de coaching pour une 1^{ère} prise de poste managérial et s'il est jeune manager, il peut avoir des demandes d'outils et méthodes qui relèvent plus de la formation que du coaching (gestion du temps et des priorités, animation de réunion, animation d'équipe, donner du feed-back, parler en public...). Il a également à réfléchir sur son positionnement. Jusqu'où doit être d'accord avec les positions de son N+1, comment trouver sa légitimité ? son leadership ?
- Coaching de développement sur l'aspect de la relation et de la communication à l'autre (avec ses collaborateurs et sa hiérarchie) – ici se joue toute la complexité d'être en même temps manager et en même temps collaborateur.
- Coaching de développement sur le champ de l'animation et du développement de l'autonomie de son équipe.
- Il n'a pas généralement besoin de coaching stratégique, mais il peut avoir besoin d'être accompagné pour innover.

Outre ces demandes, nous nous apercevons que les besoins les plus fréquents sont les suivants :

- Besoin de formation et de conseils, d'outils, ...
- Besoin de modélisation (de la part de la hiérarchie mais également de la part du coach ; par ex. sur le cadre, la relation, ...)
- Besoin de compréhension des aspects management d'équipe et développement de l'autonomie d'une équipe,
- Besoin de travailler les allers et retours entre la position manager ou simple membre de l'équipe (travail de deuil à faire faire au client)
- Besoin de développement personnel ; comment travailler sur ce champ tout en restant dans le domaine professionnel ?
- Travail sur l'assertivité
- Travail sur le stress



LE COACHING

DU « MIDDLE MANAGEMENT »

3. LE COACHING INTERNE DU « MIDDLE MANAGEMENT »

Contrairement au coaching de dirigeant, souvent plus tourné sur les aspects stratégiques, le coaching du « management intermédiaire » réclame peu de « vision externe ». Le coaching interne est donc particulièrement bien adapté :

- le coach interne connaît le système et le client n'a donc pas besoin de tout lui ré expliquer ; l'abord peut paraître plus simple pour les managers ;
- le coach interne connaît les démarches, les usages, les comportements majeurs et les reflets systémiques du système et peut donc y faire tout particulièrement attention, surtout au démarrage des coachings ;
- Si le coaching interne ne fait pas l'objet d'une transaction financière entre lui et la hiérarchie du coaché, ceci peut rassurer le manager accompagné qui ne ferait pas confiance à un consultant payé par sa hiérarchie ;
- Le coaching interne permet souvent un déploiement à plus grande échelle par les coûts qu'il génère, plus faibles ou du moins plus répartis.

Toutefois, le coaching interne doit être conscient du rôle particulier qu'il joue et de ses limites :

Le rôle du coach par rapport au coaché

- Le rôle du coach n'est pas de répondre à tout type de demande mais d'orienter vers une formation et se concentrer sur les problématiques spécifiques. Toutefois, c'est aussi une affaire de dose, un outil expliqué rapidement au moment où se présente le problème peut être une réponse efficace.
- Le coach doit alors être clair sur ce qu'il donne, transmet, sur sa posture et le rôle modélisant et d'influence qu'il peut avoir tout comme sur les limites qu'il se donne par rapport au développement de la personne et le domaine sur lequel il intervient.
- Le coach a un rôle essentiel lors de l'analyse de la demande pour valider la réalité de la demande de la personne et vérifier l'implication et les objectifs cachés du prescripteur (cf 2.)

Le rôle du coach par rapport au système

Souvent nous avons aussi un rôle envers le système. Les entretiens tripartites sont souvent l'occasion de « pousser » le système à évoluer. Toutefois, notre rôle n'est pas celui-ci et nous devons nous garder d'avoir cette volonté ultime de vouloir faire changer le système à tout prix. Nous devons, en particulier, rester vigilant aux risques que prend le manager accompagné à changer si le système lui-même refuse de changer.

Devant une telle stratégie d'évitement, les parades possibles sont :

- Le refus éventuel de faire le coaching s'il n'y a pas de vraie demande et si la hiérarchie refuse de s'y impliquer ;
- La confrontation de la hiérarchie, du système ;
- La convocation de Tripartites multiples ;



LE COACHING

DU « MIDDLE MANAGEMENT »

- L'impact de notre posture devant le N+1, celle qui consiste à faire émerger les talents et mettre le doigt sur le type d'interactions à créer.

Enfin, nous avons un rôle éventuel de remontée des signaux faibles, des redondances systémiques, Si nous y avons été missionné et dans le respect de la confidentialité et de la neutralité des coachings réalisés en interne.

Les limites du coach

Nous ne faisons, ici, que toucher du doigt les spécificités et les limites du coaching interne. Toutefois, du fait de la complexité du système dans lequel se déroule le coaching, nous devons, en tant que coach interne, y être encore plus attentifs pour y apporter les parades et les protections adéquates.

- En tant que coach interne, nous voyons la toile d'araignée, la complexité du système, les jeux de pouvoirs et les enjeux. Parfois, nous y sommes mêmes inclus. Ils nous arrivent de souffrir autant que nos clients et il est donc parfois nécessaire d'en sortir : appel à la supervision, arrêt de certains coachings, rappel du cadre et confrontation du système.
- Notre parcours dans l'entreprise peut être connu et nos anciennes fonctions également – pour lesquelles on est appelé (ancien manager qui peut donner des conseils, former, ..).
- Le manager n'est pas encore « formaté », il a parfois moins de croyances limitantes que nous même ; pourrions-nous alors nous-même devenir un agent de non changement, voire un agent de résistance et faisant part de nos croyances limitantes dans une vision protectrice de notre rôle ?
- Le manager a une représentation idéale de son rôle et doit trouver son propre style.

Pour parer à ces limites, il est donc essentiel pour un coach interne d'avoir toujours en tête son devoir, sa mission, son client final. Il est également nécessaire que le cadre d'intervention et le mode d'emploi du coaching soit clairs et explicites pour l'ensemble des parties.

4. CONCLUSIONS

Nous ne pouvons ignorer la complexité du coaching du management intermédiaire ni ignorer toutes les « dérives » que le système peut mettre en œuvre, consciemment ou inconsciemment. Nous ne pouvons ignorer l'attention et les protections que le coach interne doit mettre dans ses interventions pour que le coaching de middle management soit possible.

Et pour autant, nous ne pouvons ignorer que le coaching du « management intermédiaire » est un réel agent du changement (haut et bas) par le coaching lui-même et par le biais des entretiens tripartites, bilans, ... Il est en effet assez rare qu'un prescripteur lui-même ne fasse pas un bout de chemin avec son collaborateur, lui-même accompagné – voire avec ces collaborateurs lorsque la démarche est suffisamment développée pour que plusieurs membres de son équipe soit accompagnés. (Parole de prescripteur ; « je ne sais pas si lui a changé, mais moi, je peux vous dire que son coaching m'a fait évoluer »).



LE COACHING

DU « MIDDLE MANAGEMENT »

Pas plus que nous ne pouvons ignorer tous les bienfaits en terme de bien-être au travail qu'apporte un coaching ; dans la prise de recul, l'espace-temps qu'il offre pour des managers pris dans un champ de contraintes très important :

- Le coaching est avant tout l'espace-temps où le manager peut prendre du temps pour en gagner ensuite ; c'est peut-être aussi l'espace-temps où le manager peut s'interroger et tenter de réconcilier le temps de développement humain et le temps du business ;
- Le coaching est un espace où la personne peut résister au poids et à la pression du système ;
- Le coaching est un espace de rencontre pour le manager qui est seul face à la solitude du pouvoir – et pas seulement le top management.

Pouvoir faire bénéficier de coaching pour le « middle management » de l'entreprise est une réelle chance pour eux-mêmes et pour l'entreprise. Le coaching interne participe à cette chance.