



Le manager, le coach et l'inspiration

Conférence du 14 septembre 2006 à la SF Coach

Isabelle NALET

Valérie PASCAL

Initiales Pluridis

Passages & Co

Membres de réseau Pluridis

www.reseau-pluridis.com

Quel rôle l'inspiration joue-t-elle dans le management ? En quoi peut-elle influencer sur la prise de décision ? Tel est le thème de l'étude qualitative menée par Valérie Pascal auprès de cadres dirigeants français et qui a « inspiré » cette conférence. Isabelle Nalet* et Valérie Pascal* se sont en effet proposé d'examiner le coaching de managers sous un prisme nouveau : celui de l'inspiration. Cette conférence était structurée autour de trois thématiques :

- Recourir à l'inspiration dans le champ du management (à partir des principaux résultats de l'étude)
- Ajuster sa posture pour aider son client à s'appuyer davantage sur son inspiration
- Travailler, en tant que coach, sur sa relation à sa propre inspiration

* **Isabelle Nalet** (Initiales réseau Pluridis) est consultante et coach depuis plus de 20 ans. Formatrice et superviseur de coachs, membre du Comité d'Accréditation et de Déontologie de la SFCoach.

* **Valérie Pascal** (Passages & Co / réseau Pluridis) est consultante et coach. Elle intervient auprès de dirigeants et de managers sur des questions de mobilisation des équipes, de construction du sens et de style. Elle vient du monde de l'entreprise où elle a exercé des fonctions d'accompagnement du changement pendant plus de 15 ans.

Recourir à l'inspiration dans le champ du management

Pourquoi et comment se produit l'inspiration ?

- L'inspiration peut être analysée comme un processus, qui comprend 4 étapes :
 - Etape 1 : l'obstacle : « au commencement était le problème »
 - Etape 2 : la quête
 - Etape 3 : la combinaison associative
 - Etape 4 : le flash, l'illumination
- L'inspiration ne se produit pas n'importe quand :
 - Un terreau indispensable : la vacance, la détente, le déplacement, l'entre deux

Quels sont les apports de l'inspiration ?

- Les vertus de l'inspiration identifiées par les dirigeants interviewés :
 - Le souffle, l'élan, la mise en mouvement
 - La pertinence dans le changement, face à la nouveauté
 - La capacité à se propager, se diffuser, la conviction
- Les craintes de dérives exprimées par les dirigeants interviewés :
 - Risque d'être un tyran
 - Risque de se tromper (plus qu'avec une autre approche)
 - Risque de fatiguer ses équipes

Qu'est-ce qui permet au manager de cultiver sa capacité d'inspiration ?

Deux volets doivent être considérés :

- L'amont de l'inspiration (concerne plutôt la relation à soi)
La capacité à être inspiré semble reposer sur certaines dispositions personnelles :
 - La curiosité
 - L'ouverture aux autres
 - La confiance en soi
 - Le sens de l'engagement (incertitude, risque, échecs)
- L'aval de l'inspiration (concerne plutôt la relation au monde et aux autres)
La capacité à gérer son inspiration ou l'art d'en prendre et d'en laisser :
 - Confronter l'idée aux faits (rationaliser)
 - Confronter l'idée au jugement d'autrui (relativiser)
 - Faire évoluer son idée
 - Accepter de renoncer à son idée : lâcher ou tenir bon ?

Ajuster sa posture pour aider son client à s'appuyer davantage sur son inspiration

Repérer la place de l'inspiration dans le coaching

- L'inspiration peut trouver sa place dans le coaching en tant que :
 - Demande
 - Ressource

Faire travailler le client sur les fondements de l'inspiration

- Pour pratiquer une inspiration raisonnée, le manager doit pouvoir compter sur quelques points d'appui :
 - Avoir confiance dans son inspiration (bonne conseillère).
 - Maîtriser son sujet /Avoir de l'expérience
 - Etre impliqué, motivé, concerné / Etre en éveil (vs routine)
 - S'autoriser à diverger
 - Contenir l'urgence
 - Utiliser l'interaction avec les autres
 - Mettre en place des parades pour gérer les risques de dérive
- Et aussi :
 - Se confronter au risque et à l'incertitude

Identifier ce qui est en jeu avec l'inspiration

- L'inspiration, avant d'être jubilatoire, est anxiogène
- Vouloir mieux utiliser son inspiration implique pour le manager qu'il accepte de se confronter à quelques questions de fond, voire existentielles !
 - Articulation avec la rationalité / combinaison avec l'intuition
 - Rapport au pouvoir, à sa posture (son rôle) :
 - Tyrannie ou laisser faire
 - Marginalité / isolement vs motivation / entraînement
 - Rapport à soi et à l'altérité :
 - Soi et les autres, et les choses
 - Son désir et le réel
 - Rapport à l'erreur, à l'échec,
 - Dialectique du lâcher / tenir, maîtrise / lâcher prise

Créer des conditions favorables à l'émergence de l'inspiration en situation de coaching

Cela concerne la **posture** plus encore que la technique. Il s'agira de faire travailler le client sur les dimensions suivantes :

- Souffle :
 - Avoir de la respiration / avoir des respirations

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

- Engagement :
 - Développer son acuité perceptive pour être en contact avec soi et l'environnement
 - Permettre le passage du « Moi » au « Je »
- Innovation :
 - Ne plus savoir : c'est-à-dire oser faire place au vide pour laisser advenir du neuf
 - S'autoriser à diverger, c'est-à-dire à ne pas être conforme :
 - Aborder les contrées de l'imaginaire et de nouveaux possibles
- Altérité :
 - Confronter son point de vue
 - Accepter de lâcher ou continuer à tenir

Travailler, en tant que coach, sur sa relation à sa propre inspiration

Ancrer son professionnalisme de coach

- Vouloir mieux utiliser son inspiration implique pour le coach qu'il accepte de se confronter à quelques questions de fond, voire existentielles !
- Vouloir recourir plus et mieux à l'inspiration en tant que coach suppose un travail sur les compétences et la posture qui changent de nature et de registre ...
- Il s'agit dès lors de développer sa capacité à :
 - Contenir l'angoisse (la sienne et celle de son client) par un cadre suffisamment sécurisant
 - Sortir des clivages et accepter les contradictions
 - Assumer une position de « non-savoir » et de « lâcher -prise » / travailler son rapport à l'incertitude
 - Etre à l'écoute et en contact de soi, de l'autre et du monde extérieur (style, vide, etc)
 - Pratiquer une écoute complexe
 - le client et sa réalité interne, la dimension intersubjective, la culture de l'organisation...

Développer son éthique d'intervention

- Cela passe par:
 - Le questionnement éthique en considérant celle-ci dans plusieurs dimensions, dont notamment:
 - Ethique de la responsabilité
 - Ethique de la finitude
 - Ethique de la conviction...
 - Le recours à des grilles de lecture issues de plusieurs disciplines
 - La reconnaissance de ses influences et filiations
 - La supervision