

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 62 (2004)

Heft: 4: Risques et expertises : comment faire face aux incertitudes? ; Administration et gestion publique

Artikel: Le rôle du manager qui pratique le management par le coaching (MPC)

Autor: Held-Khawam, Liliane

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141558>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE RÔLE DU MANAGER QUI PRATIQUE LE MANAGEMENT PAR LE COACHING (MPC)

Liliane HELD-KHAWAM*

Pro Mind Consulting

www.promindconsulting.com

1. Introduction

Toujours plus, toujours plus vite, toujours plus loin ! Cela pourrait être le leitmotiv des acteurs économiques contemporains. Des excès de toutes sortes, liés aux comportements déviants de certains, ont amené actuellement notre système économique à s'emballer et contrarient sa bonne marche. La société contemporaine, en prônant les excès, semble travailler dans le cadre d'un modèle économique où la croissance est illimitée, ce qui est bien sûr absurde. Pourtant, l'activisme effréné de certains puissants acteurs socio-économiques crée des émules qui à leur tour reproduisent une gestion empoisonnée par l'excès de pouvoir, l'excès d'ambition, l'excès de productivité et la cupidité. La valeur travail en tant que créateur de valeur ajoutée cède la place à l'argent créateur d'argent.

Mais que l'on ne s'y méprenne pas ! La grande majorité de la population active n'adhère pas à cette logique, mais la subit au quotidien. Ce comportement boulimique déviant est le fait d'un petit nombre de décideurs très puissants qui sont d'ores et déjà piégés par leur pouvoir et les méga-erreurs accumulées. Il ne leur reste plus que la fuite en avant pour survivre pendant encore quelques jours, quelques mois ou quelques années.

Les repères existentiels de l'homme explosent. En effet, entreprises, managers ou collaborateurs sont confrontés à un espace mondialisé et à une compression de temps drastique. Dès lors, les risques d'instabilité et de désorganisation sont majeurs avec une perception de chamboulement.

* Auteure de l'ouvrage *Le management par le coaching : le cadre à la recherche de ses repères*, Éditions Pro Mind, 2002.

2. Redonner à l'humain sa place dans l'entreprise

C'est le comportement humain qui initie, génère et amplifie les dysfonctionnements actuels. Par conséquent, une solution possible est d'agir sur l'humain et particulièrement sur le management. En misant tout ou beaucoup trop sur l'aspect financier, l'entreprise a tendance à s'éloigner de sa raison d'être primaire qui est celle d'un service offert par un groupe d'individus à un autre groupe (les clients). C'est donc dans sa genèse une affaire d'êtres humains où l'homme et le manager en particulier constituent un repère fort. C'est cela que le Management Par le Coaching (MPC) propose de remettre en évidence. Il propose d'intégrer le flux humain dans la gestion stratégique et opérationnelle du flux d'activités. Le MPC vise simultanément le pilotage par le manager de son projet tout en accompagnant ses collaborateurs dans la réalisation de leur mission professionnelle. Il le fait en optimisant l'utilisation des ressources humaines et matérielles disponibles, afin d'assurer le succès et la pérennité de son organisation (entreprise ou groupe).

Le manager qui utilise le MPC s'appuie sur son charisme et consacre du temps et de l'énergie à la gestion. Pour ce faire, il intègre deux outils : la gestion de projets qui s'adapte à n'importe quel environnement, et le coaching de collaborateurs qui aide à valoriser les compétences des uns et des autres.

Le manager améliore ainsi son organisation quelque soit l'environnement dans lequel il évolue (chaos, stress, insécurité, ...) et amène ses gens à le faire. Il devient ainsi un repère pour ses collaborateurs qui à leur tour peuvent répéter le schéma auprès des leurs.

Construction de projets, cohésion et échanges sont à la base de cette vie managériale visant un succès économique certes, mais humanisé.

3. Le double rôle du manager dans le MPC : pilote et coach

Dans ce contexte chamboulé, le manager devient un repère et une référence pour ses partenaires et collaborateurs. Son rôle est clé, que ce soit pour relayer les messages de la direction générale et du conseil d'administration jusqu'à la base de l'organisation, mais aussi pour faire remonter les messages du terrain vers sa hiérarchie. Il a un rôle de transmission et de cohésion de manière verticale («Top-down» et «bottom-up»). Sa place est aussi stratégique dans les relations horizontales avec ses collègues/ clients / fournisseurs.

Le manager a un pouvoir réel sur la mobilisation, la libération et la canalisation des compétences. Son action est directement liée à la compétitivité de ses collaborateurs et de ses fournisseurs. Son dysfonctionnement peut avoir un effet dévastateur dans la vie de plusieurs personnes, voire sur l'entreprise entière quand il s'agit d'un top manager.

On peut résumer cela, en disant que le manager a pour mission de piloter un ou plusieurs projets tout en accompagnant (coachant) les personnes dont il a la responsabilité dans la réalisation de leur propre mission. Il le fait en gérant et orientant de manière *optimale* les ressources qu'elles soient humaines, techniques ou financières disponibles vers des objectifs clairs. Il a une pleine conscience de l'importance de son rôle dans une perspective de succès et de pérennité globale de son entreprise.

4. La mise en place de son rôle de pilote

Dans l'entreprise contemporaine, la notion de pilotage indique que le manager a de plus en plus de liberté dans sa manière de gérer pour autant qu'il atteigne les objectifs prévus par ses supérieurs. Il est en quelque sorte maître à bord et reçoit relativement peu de directives hormis les objectifs (et encore !).

Très souvent ce manager est bien seul pour avancer et faire avancer son bateau. Voici quelques éléments qui peuvent être utiles pour lui faciliter la mise en place de son rôle de pilote :

Une activité, un projet

Le manager qui pratique le MPC est avant tout un pilote qui oriente et dirige ses activités professionnelles. En approchant ces dernières en tant que projets, il réduit les risques de parcelliser son management et augmente les chances de pilotage global dans n'importe quel environnement organisationnel (y compris PME). De plus, l'intérêt du management par projets s'inscrit naturellement dans les entreprises qui s'organisent en process.

Flux d'activités et temporalité

Un projet intègre un ensemble d'activités. Le manager a pour responsabilité de les organiser et les ordonnancer de manière à faciliter au maximum leur réalisation avec un minimum de ressources et un maximum d'effets dans le délai le plus court possible. Rien de moins !

Chacune de ces activités possède sa propre temporalité qui doit s'harmoniser avec la temporalité globale du projet. La difficulté vient du fait que des décideurs fixent des échéances à un projet sans tenir compte de la nature de l'activité ou de la réalité des produits fabriqués ou des prestations à fournir.

Le manager intègre la temporalité et les échéances dans la gestion d'une mission et l'organisation en projet le lui permet. De plus, il prend en compte le cycle de vie d'une activité qu'elle soit liée directement au produit (exemple: une activité du marketing) ou indirectement (exemple: Finances, Ressources Humaines, ...).

Définition des partenaires du manager

Dans l'approche du MPC, le réseau de relations humaines aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise est complètement intégré dans la vision du manager. Celui-ci s'intéresse moins au statut social (titres, salaires, ...) qu'à la manière dont il vit et gère ses rapports avec les autres.

Il existe deux familles de partenaires que l'on trouve tout au long du flux d'activités. Il s'agit d'une part des clients qui formulent des besoins et d'autre part des fournisseurs qui délivrent des activités. Le manager se tient au centre de ce flux et coordonne le tout de manière à assurer harmonie, cohérence et fluidité. Il assure une fonction de relais entre clients et fournisseurs.

Ce manager sait qu'il ne peut atteindre ses résultats tout seul et ce quel que soit le métier. Il a toujours besoin de l'apport d'au moins une personne, qui elle-même dépend de ses propres fournisseurs. On voit se dessiner ainsi la chaîne humaine qui nous relie les uns aux autres. Les «accros» du travail ne voient plus ces interactions et sont alors tributaires de l'appauvrissement, de l'isolement et donc de l'épuisement. L'antidote au manque de délégation est d'apprendre à lever le nez du guidon, à regarder autour de soi et à offrir du travail aux autres. L'accro du travail frustre ses fournisseurs qui manquent d'activités en quantité et / ou en qualité.

5. La mise en place de son rôle de coach

Dans le MPC, le manager pilote son projet avec charisme et détermination, mais accompagne simultanément chaque membre de l'équipe et l'équipe elle-même, dont il est directement responsable dans l'accomplissement de sa mission.

Cet accompagnement est appelé coaching. Il introduit dans le management une nouvelle façon de vivre la relation à l'autre en cassant définitivement les rapports de domination, qui est remplacée par la notion de « cheminer ensemble ». Cela n'exclut pas et intègre le respect des relations hiérarchiques et le pouvoir qui en découle. Un chef peut évoluer avec son collaborateur vers des objectifs communs tout en gardant la responsabilité du cheminement (du pilotage).

Le manager est appelé à adapter son coaching aux situations et aux personnes qu'il gère. Il a donc impérativement besoin de structure de base fiable pour ne pas perdre de vue les objectifs fixés avec eux. C'est ainsi que la structure du management de projets, sert de trame de fond et de repère pour contrôler de manière objective l'évolution du processus, et éviter ainsi de se perdre dans des rapports trop personnels et émotionnels. De plus, elle a un but d'information et de formation du collaborateur et/ou de l'équipe de projets.

Un coaching à deux niveaux

Notre définition du coaching peut être résumée ainsi : « accompagner un collaborateur ou une équipe dans la réalisation d'un projet professionnel tout en favorisant la réalisation et l'équilibre de vie personnels. »

Le premier niveau du coaching est individuel. Il clarifie le rôle (et son apprentissage) de chacun par rapport aux collègues de l'équipe. De plus, il précise toujours plus la place et la trajectoire de l'individu dans le projet du groupe.

Nous sommes loin de la notion de fabriquer des « champions » qui brillent à court terme, mais qui s'épuisent aussi vite. Par ailleurs, les mots tels que « Champion », « Record », « Médiatisation », « Aller toujours plus loin », etc... sont des notions peu souhaitables, voire dangereuses pour la vie professionnelle et organisationnelle. En effet, la compétition en entreprise peut être une source de détérioration du climat social; élément qualitatif précieux. On ne cherche donc pas à maximiser la performance, mais bien plus à atteindre le point de succès où collaborateurs et employeur sont gagnants dans le but de fidéliser et pérenniser la relation collaborateur - environnement dans une dynamique de développement des uns et des autres.

Le deuxième niveau du coaching est celui de l'équipe. Il a pour finalité de construire et renforcer toujours plus la cohésion interne autour de la mission commune à tous. Par la suite, le manager procède et/ou fait procéder à un partage des rôles des uns et des autres en vue de la réalisation de la mission commune. Le coaching d'équipe vise:

- La construction d'une identité forte du groupe où l'identité individuelle est préservée.
- Le positionnement du groupe au sein de l'organisation et du marché économique.
- La cohésion de l'ensemble des membres autour du projet commun et de son pilote.
- La solidarité, le partage et les échanges au sein du groupe.
- A faire connaître la vision, la stratégie et les intentions du pilote du projet.
- A ancrer le leadership du pilote à travers son projet.
- La place de chaque membre est connue et reconnue au sein du groupe.

On arrive finalement à créer une interaction entre le coaching individuel et celui de groupe qui se révèle hautement efficace. Le manager fait avancer ses collaborateurs en « collant » à leur réalité (individuelle et fonctionnelle), sans jamais perdre de vue la finalité du groupe.

Le manager construit des repères avec les membres de son équipe

Les repères les plus faciles à construire par le manager sont ceux qui aident l'individu à comprendre son rôle dans l'organisation qui permet l'ancrage sur la place de travail.

Cette définition du rôle de chacun se fait de manière aussi bien quantitative (technique et chiffrable) que qualitative (réalité personnelle, comportementale, qualification,...). Pour l'individu, cela signifie un positionnement dans sa place de travail, dans son groupe, mais aussi dans son espace professionnel en général. Il est connu, reconnu et peut s'exprimer en toute liberté.

Un dépassement de soi harmonieux par le coaching

Le manager stimule son coaché au dépassement de soi, mais dans le sens d'une expression harmonieuse toujours plus profonde de ses réelles capacités. La dimension qualitative de l'Etre prime sur la dimension quantitative et reconnaît dans l'activisme et l'agitation une déviation négative du sens de l'action.

Le manager fait la différence entre: amener d'une part le collaborateur à exprimer et réaliser ses compétences et sa dimension d'Homme à sa place de travail; et d'autre part le stimuler à viser de manière obsessionnelle la performance pour devenir un champion.

Bref, le manager cherche à travers le coaching à amener son équipe à développer ses compétences et surtout à les exprimer toujours plus grâce à un sentiment de confiance dans l'environnement. Cette libération des compétences améliore les résultats tant en quantité qu'en qualité dans un climat de sérénité et de sécurité. Seul le manager peut obtenir pareil résultat, grâce à sa proximité qui constitue un atout extraordinaire.

Accroissement des interactions entre le manager et ses collaborateurs

Un des buts du coaching est de favoriser les échanges entre un manager et ses collaborateurs et de renforcer la notion de proximité. Cela est possible de par la construction du coaching individuel ou d'équipe qui prévoit des rencontres régulières (« jalons »).

Développement de l'estime de soi de ses collaborateurs

L'estime de soi permet de renforcer les bases personnelles des collaborateurs qui à leur tour favorise le sentiment de sécurité et l'ancrage professionnel. Le manager qui pratique le coaching fait de cet axe un objectif essentiel puisque le développement de l'estime de soi libère le charisme, le leadership, la sérénité dans les échanges, la satisfaction au travail et la motivation. C'est un élément de base des compétences humaines non « techniques » ou « mentales », indispensable à une vie pro-

fessionnelle épanouie. Le manager qui souhaite favoriser le développement de l'estime de soi de ses collaborateurs gagne à :

- Apprendre à connaître les forces, les faiblesses, ainsi que les aspirations de l'autre à travers le dialogue. Éviter les jugements.
- Donner des objectifs clairs, structurés et réalistes.
- Donner des moyens pour rendre les objectifs réalisables, y compris en termes de formation et de coaching.
- Octroyer de l'autonomie en déléguant pouvoir et moyens.
- Féliciter pour les succès et le développement personnel. Analyser les échecs et les frustrations. Dédramatiser et relativiser.

6. Mise en place du rôle du manager dans une perspective de compétitivité et donc de pérennité de l'entreprise

Le manager est invité à avoir une vision globale des ressources financières, techniques et humaines dont il a besoin et de celles qui sont effectivement disponibles. La gestion prévisionnelle et optimale de ces ressources constitue une stratégie gagnante sur le long terme tant au niveau de l'efficacité que de l'économie. L'exploitation et l'épuisement des ressources que l'on peut observer certaines fois est une politique à court terme, dangereuse pour tous.

Compétitivité individuelle

Dans le MPC, la compétitivité individuelle est le fruit de la combinaison entre les compétences individuelles et l'efficacité du collaborateur. Le levier dans cette équation est celui des compétences et de leur développement tant au niveau du manager lui-même que de ses collaborateurs. Notons que cela favorise l'employabilité.

Compétitivité globale du projet

La compétitivité globale est dans l'esprit du MPC le fruit de la combinaison entre les compétences globales et la maîtrise des coûts. Pour cela, le manager est invité à veiller entre autre à :

- Développer et libérer les compétences globales
- Rationaliser tous les processus dont il a la responsabilité (gestion du gaspillage, etc.)
- Rationaliser les approvisionnements
- Maîtriser les outils de gestion financière (budgets, business plan, ...)

Optimisation et pérennité

Le pilotage optimal et efficace vise le succès à long terme. Cela signifie que le manager est invité à développer un terreau composé de valeurs et de culture qui permettront au facteur humain et aux projets de s'y enraciner. Cela passe impérativement par le développement d'une culture basée sur le dialogue, l'écoute et le respect qui deviennent un antidote naturel à la méfiance, l'incompréhension, l'insécurité et aux peurs de toutes sortes.

7. Conclusion

Le manager détient actuellement un rôle socio-économique clé, puisqu'il constitue un repère et une référence auprès de ses collaborateurs. Il peut oeuvrer dans le sens de la reconstruction de la stabilité organisationnelle. Sa proximité de la base (et du grand nombre) l'y aide et constitue un atout majeur pour relancer ancrage et motivation professionnels.

C'est pourquoi le manager qui pratique le MPC est à la fois pilote de projet et coach du facteur humain dont il est responsable. Son rôle est d'intégrer le facteur humain qu'il gère dans le flux d'activités.

De même, il fidélise l'ensemble de ses partenaires autour de sa mission dans une culture transparente, d'échanges et à fortes valeurs humaines. Ce manager, lui-même un repère pour ses partenaires, les accompagne pour qu'ils s'en construisent d'autres au sein de l'entreprise et deviennent autonomes.

Bien que très préoccupé par la gestion efficace et optimale de ses ressources, le manager prépare au présent le futur de son entreprise et de ses collaborateurs en libérant les compétences individuelles et globales du facteur humain qu'il gère. L'efficacité de sa gestion, mais surtout son charisme seront autant d'atouts qui le conduiront vers le développement de la compétitivité tant individuelle que collective.