

K A S S E N B E C K

G E N È V E

Le manager-coach

Sécurité, motivation, et l'art de la bonne question

MOTIVATION

La théorie de l'autodétermination

Deci et Ryan : ce qui nourrit la motivation durable

L'idée centrale

La motivation n'est pas une quantité (beaucoup ou peu) mais une qualité. Deux personnes peuvent travailler aussi dur ; ce qui change tout, c'est *pourquoi* elles le font. La motivation qui vient de l'intérieur (intrinsèque) est plus durable, plus créative et meilleure pour la santé que celle imposée de l'extérieur : récompense, peur ou pression.

Trois besoins psychologiques fondamentaux

Nourris, ils font s'épanouir la motivation intrinsèque. Contrariés, ils l'éteignent.

Autonomie

Se sentir à l'origine de ses choix, agir par adhésion. À distinguer de l'indépendance : c'est le sentiment que ce que je fais a du sens pour moi, même si on me l'a confié.

Compétence

Se sentir capable, en progrès, face à un défi à la bonne hauteur, ni écrasant, ni trivial.

Proximité

Se sentir relié, compter pour les autres, appartenir à un collectif qui nous reconnaît.

Un continuum, pas un interrupteur

Entre la contrainte pure et le choix pleinement assumé, il existe des degrés : agir par obligation extérieure, puis pour éviter la culpabilité, puis parce qu'on en voit l'intérêt, puis parce que cela correspond à nos valeurs. Le rôle du manager-coach n'est pas de « pousser », mais d'aider à déplacer le curseur vers la droite, là où l'engagement devient sien.

Le lien avec le coaching

Quand le manager donne la réponse, il sert le résultat immédiat mais prive l'autre d'autonomie (« ce n'est pas mon choix ») et de compétence (« je n'ai pas trouvé »). Quand il pose une question ouverte et laisse l'autre construire sa solution, il nourrit les trois besoins d'un coup : autonomie (c'est ta décision), compétence (tu as trouvé), proximité (je t'écoute, je te fais confiance). C'est la raison scientifique pour laquelle « questionner plutôt qu'imposer » est un levier de motivation, pas seulement une posture bienveillante.

La nuance pour un comité exécutif. Soutenir l'autonomie ne veut pas dire tout laisser faire ni renoncer au cadre. On peut fixer une attente exigeante et laisser la personne choisir le chemin pour l'atteindre : c'est même la combinaison la plus puissante. Le contraire de l'autonomie, ce n'est pas la structure, c'est le contrôle.

La sécurité psychologique

Amy Edmondson : la « safe place » qui rend l'équipe vivante

L'idée. La conviction partagée qu'on peut prendre un risque interpersonnel sans être puni ni humilié : dire « je ne suis pas d'accord », « je me suis trompé », « je n'ai pas compris ».

Edmondson l'a découvert à l'hôpital : les meilleures équipes déclaraient plus d'erreurs, non parce qu'elles en faisaient plus, mais parce qu'elles osaient les dire.

Le malentendu à lever. Sécurité n'est pas confort, n'est pas gentillesse. Une équipe « safe » n'est pas une équipe où tout le monde est d'accord : c'est parce qu'on s'y sent en sécurité qu'on peut se permettre le désaccord franc et l'exigence élevée. La sécurité ne baisse pas le niveau, elle permet de le tenir sans casser les gens.

	SÉCURITÉ FAIBLE	SÉCURITÉ FORTE
EXIGENCE FORTE	Anxiété On se tait, on exécute, on cache.	Apprentissage On avance ET on grandit.
EXIGENCE FAIBLE	Apathie On se protège, minimum syndical.	Confort On est bien, on produit peu.

Le but n'est pas d'ajouter de l'exigence, mais d'ajouter de la sécurité, pour passer de l'anxiété à l'apprentissage.

Créer la safe place — trois leviers

- **Le leader se montre faillible en premier.** Le doute et l'erreur sont autorisés en haut avant de l'être en bas.
- **Un cadre explicite et tenu.** Confidentialité, pas de jugement, profondeur volontaire : la sécurité naît de règles claires, pas d'une ambiance.
- **Valoriser celui qui prend le risque.** Nommer le désaccord ou l'aveu d'une difficulté comme un acte de courage, sans le corriger.

Ce n'est pas un acquis, c'est une pratique. La sécurité se reconstruit à chaque réunion. Une seule réaction cinglante face à une objection, et la zone d'anxiété revient pour des semaines.

Le manager-coach, l'essentiel

1 · La posture du coach

- **Pas de solution.** Votre rôle n'est pas de résoudre, mais de faire émerger par la question.
- **Pas de jugement.** Accueillir ce qui vient, même l'inattendu ou l'inconfortable.
- **Présence totale.** Écouter avec tous les sens, et oser nommer ce qu'on observe : « je perçois une hésitation quand tu parles de ce projet... »

2 · La question qui ouvre

Question fermée : réponse courte (oui / non), conversation qui se referme. Question ouverte : espace d'exploration. Elle commence par « Qu'est-ce que » ou « Comment ».

À éviter : « Veux-tu changer de poste ? » · Mieux : « Qu'est-ce qui serait différent si tu changeais de poste ? »

Une question est puissante quand elle surprend, qu'on n'a pas de réponse toute prête, et qu'il faut du courage pour y répondre. Le silence qui suit n'est pas un échec : c'est le signe qu'elle travaille.

3 · Avec les réponses : quatre gestes

- **Accueillir**, sans juger ni corriger.
- **Refléter** : « j'entends que tu viens de réaliser que... »
- **Creuser** : « qu'est-ce que cette prise de conscience change pour toi ? »
- **Ancrer** : « maintenant que tu vois cela, quelle est ta première action ? »

Le modèle GROW

Une origine sportive, pas théorique. Dans les années 1970, le coach de tennis Timothy Gallwey observe que le premier obstacle n'est pas le manque de technique, mais l'interférence interne, le doute, le jugement de soi. Sa formule : *Potentiel moins interférence*. Plutôt que de dire quoi faire, il pose des questions d'attention. À la fin des années 1970, John Whitmore et Graham Alexander importent cette approche (l'« Inner Game ») en Europe pour les dirigeants ; avec Alan Fine, ils en font le GROW dans les années 1980.

G	Goal · Objectif Que veux-tu, au fond ? À quoi ressemblerait le succès ?
R	Reality · Réalité Que se passe-t-il aujourd'hui ? Quels obstacles, quels acteurs ?
O	Options Quelles possibilités ? Et si rien ne t'en empêchait ?
W	Way ahead · Action Que décides-tu ? Premier pas ? Pour quand ?

Pourquoi ça marche, trois mécanismes validés

- Le G et le W activent la théorie de la fixation d'objectifs (Locke & Latham) : un objectif précis et exigeant produit plus qu'un vague « fais de ton mieux ».
- « Questionner plutôt qu'imposer » relève de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan) : soutenir l'autonomie augmente la motivation intrinsèque et l'engagement durable.
- Le R, le moment de réalité, c'est la prise de conscience de Gallwey : on ne change que ce qu'on voit clairement.

Hot Chair — une démo de coaching

Le fil GROW, de l'intro à la conclusion. Quelques questions, à choisir selon le moment.

Ouvrir, le contrat

- › Sur quoi aimerais-tu travailler aujourd'hui ?
- › À la fin de ces quinze minutes, qu'est-ce qui aurait changé pour que ça en vaille la peine ?
- › Pourquoi ce sujet, et pourquoi maintenant ?

G · L'objectif

- › Qu'est-ce que tu veux vraiment, au fond ?
- › Si tu avais une baguette magique, à quoi ressemblerait la situation idéale ?
- › Cette histoire-là, dans trois ans, comment aimerais-tu qu'on s'en souvienne ?

R · La réalité

- › Que se passe-t-il aujourd'hui, concrètement ?
- › Qu'est-ce qui t'empêche d'avancer ?
- › Qu'as-tu déjà essayé ? Qu'est-ce que ça a donné ?
- › Et les autres, ton équipe, tes pairs, comment vivent-ils cette situation ?

O · Les options

- › Quelles sont tes options ? Liste-les toutes, même les mauvaises.
- › Et si rien ne t'en empêchait, ni le temps, ni les autres, ni le risque, que ferais-tu ?
- › Laquelle de ces options te fait un peu peur... et pourquoi celle-là ?
- › Qui pourrait faire ça avec toi, et qu'est-ce qui t'empêche de la lui confier ?

W · L'engagement

- › Que décides-tu de faire ? Pour quand ?
- › Quel est le tout premier pas, celui que tu peux faire dès demain ?
- › De 1 à 10, à quel point es-tu décidé ? Qu'est-ce qui ferait monter d'un point ?

Clôturer, l'ancrage

- › Qu'est-ce que tu vois différemment maintenant ?
- › Qu'est-ce que tu retiens, en une phrase ?
- › Qu'est-ce que cet échange te donne envie de faire autrement, comme dirigeant ?

Questions puissantes

À glisser quand la conversation tourne en rond, se réfugie dans l'analyse, ou évite l'essentiel.
Une seule suffit. Puis se taire.

- › Quel est le vrai sujet, derrière le sujet ?
- › Qu'est-ce que ce problème te permet d'éviter ?
- › Que se passerait-il si tu ne faisais... rien ?
- › À qui ce problème appartient-il vraiment ?
- › Qu'est-ce que tu sais déjà, mais que tu fais comme si tu ne savais pas ?
- › De quoi aurais-tu peur... si ça marchait ?
- › Si tu n'étais pas obligé de réussir, que ferais-tu ?