

COACHING EN MILIEU PROFESSIONNEL



Table des matières

PARTIE I : CONTEXTE ET ENJEUX	3
Management et Organisation	3
Leadership	3
Spécificité du coaching en milieu professionnel	5
Situations pouvant donner lieu à un besoin de coaching	6
PARTIE II : LE PROCESSUS - UNE APPROCHE EN 4 PHASES.....	7
Phase 1 : détermination des résultats attendus	7
Quelques questions à poser au DRH	10
Quelques questions à poser au supérieur hiérarchique (Manager).....	10
Quelques questions à poser au futur coaché	10
Rôle et responsabilité des parties	11
Phase 2 : Collecte d'informations et feedback.....	11
Phase 3 : Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de	13
développement	13
Phase 4 : Mesure des résultats.....	14
PARTIE III : LIMITES ET GARDE-FOUS.....	14
PARTIE V : COMPETENCES ICF TRAVAILLEES DANS CE MODULE	16

PARTIE I : CONTEXTE ET ENJEUX

Management et Organisation

Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'organisation¹

Le management peut se concevoir comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées en vue de la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal, conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués²

L'organisation peut être vue par un économiste comme un rassemblement de ressources humaines et matérielles, de travail et de capital³

Selon Drucker le management (pris ici dans le sens d'organe de leadership) est le moteur premier de l'organisation moderne et c'est donc de son rendement que dépendent la marche et la survie des institutions. De la qualité du management, en effet, vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et son adaptation au monde extérieur. Pour lui **management et organisation** sont intimement liés : il y repère à plusieurs reprises que sans organisation il n'y a pas de management et que sans management il n'y a pas d'organisation⁴

Le talent des managers se doit de dépasser la maîtrise des ratios, du marketing ou des marchés. Il faut aussi être capable d'avoir un projet, de créer un sentiment d'appartenance, de communiquer des valeurs et de fédérer. C'est une des dimensions les plus difficiles mais les plus passionnantes et les plus valorisantes du management actuel. Il n'est pas donné à tout le monde d'y arriver⁵

Leadership

Le concept de « leadership » fait l'objet d'une littérature abondante. En quoi leadership et management se distinguent-ils ? Les réponses à cette question sont diverses et les avis partagés

Une approche du leadership procède d'une vision selon laquelle il y aurait des **leaders-nés** qui possèderaient des traits de personnalité singuliers tel que du charisme, une âme de chef, une capacité à créer et à porter une vision qui leur permettrait spontanément de s'imposer aux autres. Quantités d'études se sont penchées sur les **caractéristiques des personnalités des leaders** et l'analyse de leur « secrets. » On y retrouve toujours des qualités telles que le niveau d'énergie, la résistance au stress, l'intégrité, la confiance en soi, la maturité émotionnelle, etc. »⁶

¹ Petit Robert

² Laflamme, M 1979 « le Management, approche systémique », G. Morin éditeur Québec, p.17

³ Introduction au Management et à l'organisation de l'entreprise, A. Barbier-Pyls, Syllabus ICHEC 2007-08, p.4

⁴ Ibidem p.4

⁵ O. de Broqueville, IAG Alumni Magazine, février 2008, p.2

⁶ D. Belet, voir article auquel il est fait référence dans la bibliographie p.193-194

D'autres études récentes suggèrent une **capacité apprise**, fruit de **l'expérience** et liée à des **contextes spécifiques**. Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique.

Certains auteurs font un lien étroit entre leadership et management et considèrent les deux termes comme **synonymes**, d'autres considèrent que le management **fait partie intégrante** du leadership (il constitue en quelque sorte un sous-ensemble du leadership)

Le leadership est défini « comme **l'art de la direction des hommes** au sein d'une organisation en vue d'atteindre ses objectifs » et se distingue clairement du celui du management, « aujourd'hui de plus en plus assimilé aux **techniques et outils de gestion** »⁷

Warren Bennis met clairement en exergue cette **dichotomie** entre leadership et management. Il élabore une liste de 12 distinctions :

- Les managers administrent, les leaders innovent
- Les managers se posent la question du "comment" et du "quand", les leaders se posent la question du "quoi" et du "pourquoi"
- Les managers se focalisent sur les systèmes, les leaders se focalisent sur les personnes
- Les managers font les choses correctement, les leaders font les choses appropriées ("doing the things right", en opposition à : "doing the right things")
- Les managers entretiennent, les leaders développent
- Les managers s'appuient sur le contrôle, les leaders inspirent la confiance
- Les managers ont une vue à court terme, les leaders une vue à long terme
- Les managers acceptent le statu-quo, les leaders défient le statu-quo
- Les managers ont les yeux fixés sur la ligne des résultats, les leaders ont l'œil fixé sur l'horizon
- Les managers imitent, les leaders innovent
- Les managers incarnent le bon soldat classique, les leaders incarnent leur propre personne (ils sont eux-même)
- Les managers copient, les leaders font preuve d'originalité

Kotter ⁸ qui a consacré plusieurs ouvrages au leadership insiste sur la **différence** qu'il y a entre management et leadership tout en soulignant que **les deux sont nécessaires**. Selon lui, le leadership "visionnaire" comprend :

- Le développement d'une vision et d'une stratégie,
- La communication de la vision/stratégie et l'obtention d'une adhésion
- La motivation à l'action

⁷ D. Belet, op cit. p.192

⁸ John P. Kotter, « What leaders really do », Harvard Business School

Le leadership implique donc clairement un élément de “vision”. Pour être opérante, cette vision devrait :

- Apparaître comme une **image simple**, et en même temps vibrante dans l’esprit du leader
- Décrire un **état futur crédible** et préférable à l’état actuel
- Constituer un **pont** entre l’état actuel et l’état futur souhaité
- Paraître suffisamment **désirable** pour “galvaniser” les troupes
- Rejoindre les membres de l’organisation à un niveau **émotionnel**, voire spirituel. (Des interpellations logiques engendrent rarement une adhésion).

Notons encore que le leadership est par nature **comportemental** et **relationnel**. Il est perçu à travers ce que la personne **fait**, à travers ses **paroles**, ses **gestes**, ses comportements non verbaux.

L’aspect **comportemental** se distingue clairement de celui des **compétences** : « En matière de leadership, il en va d’abord des **comportements**, ensuite des compétences. Si des bons leaders suscitent l’adhésion, c’est d’abord en raison de la **confiance** et du **respect** qu’on leur porte, plutôt qu’en raison des compétences dont ils font preuve. Le leadership diffère du management. Le management s’appuie davantage sur des compétences en matière de **planning, de communication et d’organisation** tandis que le leadership s’appuie sur des qualités telles que le **courage, l’éthique, l’honnêteté, l’humilité, la sincérité, l’engagement, la passion, la détermination, l’optimisme et la sensibilité**. Certaines personnes naissent au leadership de façon assez naturelle. La plupart ne cherchent pas à être leader. Ceux qui souhaitent le devenir peuvent développer cette aptitude. »

Le leadership peut encore être défini comme toute tentative **d’influencer** autrui, que ce soit un individu ou un groupe. Il implique donc une capacité à **exercer une influence**. Cette influence est orientée vers **l’action**. Les leaders **savent ce qu’ils veulent accomplir** et le font advenir. Le leadership va de pair avec une compréhension de la notion de pouvoir et de la façon de l’exercer. Il implique en général un pouvoir **personnel**. Le management quant à lui est vu comme un **processus** visant à **obtenir des résultats** avec et par d’autres personnes. Il implique plus souvent un pouvoir de **position**. **Certains managers peuvent être des leaders. Inversement il y a beaucoup de leaders qui ne sont pas des managers.**

De ce qui précède, on pourrait dire en résumé que le leadership :

- Est comportemental par nature
- Est pour une part inné et s’acquiert par expérience
- Comprend clairement un élément de « vision »
- Implique une capacité à inspirer, mobiliser et à susciter l’adhésion et l’engagement
- Est lié à une compréhension du pouvoir et à la façon de l’exercer.

Spécificité du coaching en milieu professionnel

Au cours des dernières décennies, il est apparu de plus en plus clairement que le **capital humain** constitue réellement LA ressource stratégique de l’organisation. C’est dans ce contexte que doit être situé le développement considérable du coaching en milieu professionnel. Il est un moyen

performant au service **du déploiement du talent** dans l'organisation. Il est le plus souvent dédié au développement **du potentiel managérial et du leadership** de ses cadres et dirigeants. Mais il se développe aussi de plus en plus pour des employés qui n'ont pas nécessairement de fonctions dirigeantes.

Le coaching est un **processus d'apprentissage** qui conduit à des **changements de comportement**. Il fournit au coaché des **moyens** (des outils et une meilleure connaissance de soi) pour **accroître son impact** et lui permettre d'être plus **performant** et plus **épanoui** dans son environnement de travail.

En particulier, dans le cas d'un coaching pour manager, il :

- Favorise chez le manager une meilleure compréhension et prise de conscience de ses forces et de ses besoins de développement.
- Aide le manager à mieux percevoir l'impact de son leadership et de ses comportements managériaux et à évaluer son efficacité en tant que manager.
- Lui apprend à mieux déployer ses talents au service de la réalisation de ses objectifs.
- L'aide à mettre en œuvre des stratégies et à adopter des comportements qui conduisent à une amélioration durable de son efficacité et de son impact en tant que leader.

Le coaching comporte une **observation** des **modes de fonctionnement** du manager, un **feedback constructif** et la mise en œuvre **d'un plan d'action** pour atteindre des changements de comportement positifs. Il favorise ainsi **le développement** du manager dans des domaines de compétences clés liés à l'exercice de sa fonction.

Le coaching vise donc bien **le développement de la personne**. Il est totalement distinct d'un processus d'appréciation de la performance. Une mission de coaching ne peut en aucune façon être liée à **un processus d'appréciation de la performance**.

Parce que le coaching est un **processus d'apprentissage** qui conduit à des **changements de comportement**, la personne doit **apprendre à lâcher** certains comportements anciens et inefficaces et à en **acquérir** de nouveaux. Cet apprentissage se déroulera d'autant mieux que les prises de conscience, les idées neuves et les solutions qui émergent de l'échange entre le coach et le coaché, sont **concrètes, pratiques et immédiatement applicables** à la situation vécue.

Chaque personne ayant un mode d'apprentissage différent, les **techniques** utilisées par le coach varieront selon les cas. Elles pourront inclure, l'utilisation de jeux de rôles, des exercices de réflexion, la recommandation de lecture d'articles et de livres, la tenue d'un journal (dans lequel le coaché recueille ses observations, ses difficultés, ses succès), etc.

Situations pouvant donner lieu à un besoin de coaching

Un coach en milieu professionnel reconnaît les situations où un coaching peut s'avérer approprié. En général les situations rencontrées sont de deux ordres différents :

- Soit l'organisation souhaite proposer à un manager un coaching axé sur le **développement de ses compétences managériales** dans un sens large (sans qu'un problème immédiat ne se pose)

- Soit, elle a repéré chez un manager une **difficulté de fonctionnement** et elle souhaite l'aider à résoudre les problèmes auxquels il est confronté.

Notons que la **demande** de coaching n'émane pas nécessairement de l'organisation. Elle émane de plus en plus fréquemment du cadre ou du manager lui-même.

Quelques exemples de situation dans le cadre de **développement de compétences** managériales et de leadership :

- Prise de fonction
- Accompagnement du changement
- Développement de la vision stratégique
- Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action
- Amélioration de compétences en matière de communication
- Renforcement de la capacité à influencer
- Développement d'un esprit d'équipe
-

Quelques exemples de situation dans le cadre **de résolution de problèmes** (également aussi de plus en plus souvent proposé à des employés non spécifiquement managers) :

- Relations interpersonnelles difficiles, gestion de conflits
- Manque d'assertivité
- Incapacité ou difficulté à déléguer
- Gestion des émotions
- Insuffisance de communication
- Manque d'organisation, mauvaise gestion des priorités
- Difficulté à gérer une équipe ou un membre de celle-ci
- Déséquilibre tâches-personnes
- Incapacité à dire non (sur-engagement et sous-performance)
- Gestion du stress
- Excès de directivité
-

PARTIE II : LE PROCESSUS - UNE APPROCHE EN 4 PHASES

Phase 1 : détermination des résultats attendus

Cette phase comprend essentiellement :

- Une discussion avec les différentes personnes concernées en vue de développer une **compréhension mutuelle des attentes, des rôles et des objectifs** de chacune des parties impliquées. Cette discussion vise également à apporter tous les éléments de clarification relatifs :

- Au processus de coaching
 - Aux rôles et responsabilités des parties
 - Aux outputs attendus
 - Aux échéances
 - A la méthode de reporting
 - A la confidentialité.
- L'identification des **objectifs de développement personnel** et de leur lien avec les objectifs de l'organisation.

Dans cette discussion, l'accent est également mis sur l'opportunité d'établir un réel **partenariat** avec les personnes et l'organisation. Cette relation de partenariat crée un environnement de soutien et de collaboration qui renforce les bénéfices du processus.

Le contrat

Toute mission de coaching en milieu professionnel fait l'objet d'un **contrat triangulaire** entre l'organisation, le coach et le coaché. Par contrat nous entendons aussi bien le **contrat formel** avec l'organisation qui fixe les conditions de la mission que le **contrat relationnel** (rarement consigné par écrit) relatif aux interactions entre coach et coaché et qui fait l'objet d'un accord entre eux. En général, le contrat n'est établi qu'après une première rencontre avec l'organisation et un entretien approfondi avec la personne à coacher.

Du côté de l'organisation interviennent le représentant des Ressources Humaines (soit le DRH lui-même, soit un membre de son équipe) et parfois le supérieur hiérarchique du futur coaché. Dans certains cas, il se peut que ce dernier ne soit pas lui-même directement impliqué dans la phase d'élaboration du contrat. L'inverse est possible également mais c'est plus rare.

L'entretien avec le DRH (ou son délégué) vise globalement à :

- Cerner le plus précisément possible la **nature de la demande** d'intervention et les **résultats attendus**
- Comprendre le **contexte** dans lequel s'inscrit la demande et les éléments qui sont à l'origine de la demande
- Vérifier que le coaching est bien la **meilleure approche à suivre**, compte tenu de la problématique posée.
- Saisir si possible quelques aspects de la **culture** de l'organisation.

Le coach veillera par ailleurs à :

- Expliciter l'**approche** suivie
- Éclairer l'organisation sur les principaux éléments du contrat (objectifs, durée, prix, confidentialité et procédure de reporting).

L'entretien avec le supérieur hiérarchique vise à :

- Comprendre les questions qui se posent à partir de **son point de vue à lui**

- L'inciter à adopter une attitude **d'encouragement et de soutien** envers le coaché en lui donnant un **feedback régulier**

L'implication du Manager est souvent un facteur important dans le succès de la mission.

L'entretien avec la personne à coacher vise à :

- Cerner sa **motivation** à entreprendre la démarche proposée (particulièrement lorsque celle-ci est initiée par l'organisation)
- L'éclairer sur **l'approche** suivie
- Explorer ses **attentes** et ses appréhensions éventuelles
- Répondre aux **questions** qu'elle se pose éventuellement au sujet de tel ou tel aspect du processus.
- S'assurer qu'elle est **partante** pour engager la démarche et qu'elle est prête à dégager le temps et l'énergie nécessaires pour que celle-ci soit porteuse de fruits
- Clarifier les aspects de **confidentialité**. C'est au coaché de décider ce qu'il souhaite partager à son Manager et à son équipe du vécu de sa démarche et à quel moment.
- Vérifier qu'elle est **à l'aise** avec le coach qui l'accompagnera dans ce processus
- Instaurer le **climat de confiance**, essentiel à la réussite de la mission.

L'expérience montre combien les entretiens avec ces 3 acteurs sont **déterminants** pour le succès de la mission. Des attentes mal définies, des craintes ou malaises non exprimés au départ, qu'ils concernent l'initiative prise par l'organisation (qu'est-ce qu'elle cache ?), le processus du coaching (c'est quoi cette boîte noire ?) ou la personne même du coach (qui est-il ?) sont susceptibles de faire capoter rapidement la démarche par la suite.

Bien plus encore que pour l'organisation, ces informations sont importantes pour le futur coaché car c'est lui qui est principalement en jeu. Il est en droit de savoir qui est le coach qui va l'accompagner, comment cela va se passer, quels résultats il peut attendre de la démarche. Il doit être en mesure de faire un choix, et un choix éclairé.

Ces entretiens préalables avec l'organisation et la personne sont d'autant plus nécessaires et importants que pour beaucoup d'interlocuteurs, tant du côté des Directions de Ressources Humaines que des personnes concernées par la démarche, le coaching reste entouré **d'un grand flou**. Face à la grande diversité des pratiques doit-on s'en étonner ?

Ces flous à dissiper concernent souvent **les motivations réelles** de l'organisation lorsqu'elle envisage de proposer un coaching à un de ses Managers dirigeants. Si la démarche proposée s'inscrit dans un **réel souci de développement** de la personne elle marque un signal fort et positif. Elle traduit une volonté de l'organisation d'investir dans ses ressources. Certes, avec l'espoir d'un bénéfice en retour. Mais si elle cache des **motivations douteuses** ou des demandes multiples, elle appelle une grande vigilance et rigueur de la part du coach.

Notons enfin que la phase d'élaboration du contrat ne se limite pas seulement au démarrage de la mission. La dimension « contractuelle » **demeure** tout au long du processus de coaching. Ainsi lors de chaque séance, le coach sollicitera **l'accord et l'engagement** du coaché au sujet des actions qu'il compte entreprendre d'ici le prochain entretien.

Quelques questions à poser au DRH

- Quelle est la problématique ?
- De qui vient l'initiative ?
- La personne concernée est-elle ouverte à une démarche de coaching ? En perçoit-elle le sens ?
- Quels résultats l'organisation attend-elle de ce coaching ?
- Une démarche de coaching est-elle la meilleure approche dans la situation actuelle ?
- Quelle est l'attitude du responsable hiérarchique par rapport à la proposition de coaching ?
- La personne concernée est-elle consciente de la situation ? Et-elle prête à se remettre en question ? Est-elle désireuse de changer ?
- L'organisation est-elle ouverte à l'utilisation d'un 360° ?
- Comment qualifiez-vous les relations entre le manager et la personne concernée ?
- Comment décririez-vous la culture de cette organisation ?
-

Quelques questions à poser au supérieur hiérarchique (Manager)

- Quels sont les éléments qui ont donné lieu à la demande d'un coaching ?
- De qui vient l'initiative ? Qu'attendez-vous de cette démarche ?
- Les objectifs de ce coaching sont-ils clairs pour vous ?
- Quels changements voudriez-vous pouvoir constater à l'issue de cette démarche ?
- Quelles compétences devraient-être acquises ou renforcées ? Quels changements de comportement seraient souhaitables ?
- Comment évaluez-vous la capacité de votre collaborateur à vivre ce processus de changement ?
- Comment voyez-vous votre rôle ?
-

Quelques questions à poser au futur coaché

- Qui a pris l'initiative de ce coaching ?
- Qu'attendez-vous de cette démarche ?
- Quelle est votre motivation à vivre cette démarche ?
- Quels sont vos objectifs ?
- Êtes-vous prêt à investir du temps et l'énergie nécessaire pour que la démarche porte ses fruits ?
- Avez-vous des craintes ou des appréhensions ?
-

Rôle et responsabilité des parties

Les rôles et responsabilités dans le processus de coaching peuvent se résumer comme suit :

- **La personne à coacher** : est responsable du changement de comportement.
- **Le Manager** : rend la personne responsable de son apprentissage, de l'adaptation et de la modification de ses comportements et la soutient dans sa démarche. Il (elle) l'aide à améliorer ses compétences.
- **Le Coach** : est responsable de la qualité et de l'efficacité de l'accompagnement.
- **Le Représentant HR** : conseille le Manager, la personne et au besoin le coach pour maximaliser l'efficacité du processus.

Phase 2 : Collecte d'informations et feedback

Dans cette phase sont rassemblées et évaluées toute une série d'informations qui ont pour but de se faire une idée claire de la **personne** et de sa **mission** dans l'organisation. Ces informations seront collectées dans le cadre d'interviews en profondeur principalement avec le coaché mais qui peuvent comprendre également l'un ou l'autre entretien avec des « key stakeholders » (patron, collaborateurs, pairs, clients internes ou externes, etc.)

Les informations recueillies doivent au permettre au coach de se faire une idée la plus claire possible :

- De son client (personnalité, motivation, ambition, valeurs, intérêts, ouverture au changement, capacité d'apprentissage, style de leadership, etc.)
- De sa mission dans l'organisation, (étendue de ses responsabilités, défis, enjeux, principaux interfaces, satisfactions/ insatisfactions, degré d'autonomie, etc.)
- De la culture de l'organisation.

Dans le cadre de cette recherche d'information le coach décidera éventuellement d'utiliser certains **outils** appropriés tels que des profils de personnalité (MBTI, OPQ) et d'autres instruments d'évaluation 360° (LEA).

Les résultats de ces différents outils sont restitués et discutés avec le coaché au cours d'une ou plusieurs séances de travail.

Quelques exemples d'outils utilisés dans le cadre de coaching de manager

MBTI

L'indicateur des types psychologiques Myers Briggs (MBTI) est un des outils les plus utilisés pour comprendre les différences de personnalité dans les domaines du développement personnel, de

la cohésion des équipes, du développement des organisations et de la formation à la diversité interculturelle. Le MBTI est une aide au repérage des qualités spécifiques de la personne. Elle lui permet de mieux se comprendre, de percevoir ses motivations et ses atouts et de déterminer ses champs potentiels de développement.

OPQ

Le questionnaire de personnalité OPQ (de SHL) est un outil permettant de cerner les comportements effectifs de la personne dans un contexte professionnel. A partir des réponses au questionnaire un profil général est dégagé qui décrit la personnalité du coaché suivant trois catégories principales : le mode de relations, le mode de pensée, les émotions. L'outil fournit également une série d'informations ayant trait aux modes de fonctionnement de la personne : mode de collaboration en équipe, de participation et style de management.

360° - LEA (Leadership Effectiveness Analysis)

Cet outil de MRG (Management Research Group) est basé sur le principe que le développement d'une personne peut être considérablement amélioré à partir d'une meilleure perception de ses forces et de ses faiblesses en matière de leadership. Le processus 360° basé sur une appréciation de différentes personnes - patron(s), pairs, collaborateurs et clients - rend possible un diagnostic concernant les pratiques ou comportements à maintenir, modifier ou à ajouter à son répertoire. A partir de ce diagnostic, un plan identifiant les domaines-clés de développement est élaboré.

Zoom sur le Feedback 360°

Le feedback 360° est un processus de restitution qui permet à une personne de comprendre comment sa **performance** est **perçue** par son manager, ses pairs, ses collaborateurs et par lui-même.

Il est fréquemment utilisé dans les organisations comme un outil clé qui suscite chez la personne un **goût à travailler à son développement personnel** et à **améliorer sa performance**.

Concrètement le processus consiste pour un coaché à obtenir la collaboration s'une dizaine de personnes (en moyenne) dans son entourage professionnel. Ces personnes sont invitées à répondre, dans la langue de leur choix, à un questionnaire généralement accessible par Internet. En fonction de sa longueur, le questionnaire nécessite entre 20 et 45 minutes en moyenne pour être complété.

Les valeurs rassemblées en une moyenne (avec parfois une indication de la dispersion des réponses) permettent au coaché, pour chacune des dimensions observées, de mesurer **l'écart** entre la façon dont il se voit et dont il est perçu par son entourage. Les réponses regroupées par catégorie d'observateurs garantissent l'anonymat.

Un rapport 360° contient en général une mine d'informations. Bien utilisé, il peut servir de base à **un dialogue constructif** entre le coaché et son supérieur hiérarchique direct, voire même ses collaborateurs.

L'outil 360° est particulièrement utile pour aider le coaché à **identifier** les deux ou trois **objectifs** de développement sur lesquels il souhaite travailler dans le cadre de sa démarche.

Le rapport remis au coaché peut, dans certains cas, être accompagné **d'un guide de développement personnel** qui contient diverses suggestions à mettre en œuvre pour améliorer sa performance dans les dimensions observées.

Les bénéfices du feedback 360° peuvent être multiples :

- Il favorise chez les managers une **prise de conscience** de la façon dont ils influencent leurs équipes aussi bien positivement que négativement
- Ils mettent en lumière **les aspects clés de la performance**
- Il aide le manager à identifier ses **forces**, ses « zones aveugles » et ses besoins de développement
- Il permet de comprendre **les dimensions clés** constitutives du **leadership**
- ...

A l'issue d'un coaching (ou quelques mois après la fin de celui-ci) il est parfois utilisé pour mesurer les progrès accomplis.

L'outil 360° peut-être également utilisé en dehors d'une démarche de coaching. Certaines organisations le proposent à intervalles réguliers à leurs cadres et dirigeants comme moyen pour faire le point et pouvant servir de base à l'élaboration d'un plan de développement personnel. En général, l'organisation fait appel à un coach (externe ou interne) pour un ou deux entretiens au cours desquels le coach aidera la personne à interpréter les résultats et à en dégager les axes clés pour son plan de développement.

Phase 3 : Processus de coaching : mise en œuvre d'une stratégie de développement

Un travail est entrepris avec la personne coachée en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un **plan d'action** sur mesure pour développer ses compétences en matière de leadership et de fortifier certains comportements dans ce domaine.

Cette phase comprend notamment :

- L'élaboration d'actions et de stratégies de développement **spécifiques et mesurables** permettant de suivre la progression de la personne vers la réalisation de l'objectif attendu.
- Les sessions de travail centrées sur **l'apprentissage** de nouveaux comportements. L'efficacité de cet apprentissage est liée au fait que :
 - Il s'appuie sur une information pertinente et immédiatement applicable ;
 - Il s'opère au bon moment et est centré sur la problématique à laquelle le coaché est confronté dans « l'ici et maintenant » ;
 - Les prises de conscience et les connaissances acquises sont immédiatement mises en pratique.

Ces sessions de travail comprennent en général 3 phases : mise en lumière des progrès accomplis, analyse des nouveaux défis et choix des outils jugés utiles pour les relever, repérage des actions à mettre en œuvre d'ici l'entretien suivant.

- Une communication et un suivi régulier entre les parties concernées.

Phase 4 : Mesure des résultats

L'observation et **l'évaluation des progrès réalisés** sont essentielles au succès et à la satisfaction/motivation de la démarche.

Le coach recherchera avec la personne concernée des éléments d'évidence et des exemples concrets de croissance et de changement de comportements observés. Une session finale d'évaluation sera conduite avec la personne coachée en vue de :

- S'assurer que la progression est reconnue
- Clôturer la mission et éventuellement définir des actions de suivi souhaitable à mettre en œuvre par la personne concernée.

En cours de mission et à la fin de celle-ci, il est recommandé d'utiliser un formulaire d'évaluation en vue de s'assurer de la satisfaction du coaché.

Une tripartite finale rassemblant les parties de la tripartite initiale se fera pour partager les grandes conclusions de ce travail d'évaluation et célébrer les succès.

PARTIE III : LIMITES ET GARDE-FOUS

Contre-indications en coaching⁹

Au travers de ces différents entretiens, le coach sera attentif à détecter tout signal ou toute **situation** pouvant **mettre en doute** le bien-fondé d'une démarche de coaching. Toute démarche de coaching s'appuie en effet sur **un postulat de départ**: le coaché dispose des **compétences** et du **potentiel** nécessaires pour améliorer ses performances. Or ce n'est pas toujours le cas.

Voici quelques exemples de situations dans lesquelles un coaching n'est pas indiqué :

- Une demande émanant de l'organisation pour le coaching d'une personne que l'organisation souhaite voir accéder à des responsabilités qui dépassent largement le niveau de compétences auquel elle est capable d'opérer aujourd'hui et dans l'avenir. La demande est **irréaliste** car elle ne tient pas compte du potentiel réel de la personne.

⁹ Dictionnaire des coachings, op.cit. p.303

- Une **absence** de demande, une demande « **sous contrainte** ». C'est ce qu'on pourrait appeler le « coaching de la dernière chance » : l'ultime recours offert à une personne pour améliorer sa performance, jugée insuffisante. Si la mission de coaching ne conduit pas à une amélioration significative, il est presque certain que l'organisation procédera au licenciement de la personne.
- Une demande qui laisse entrevoir que la personne traverse des **difficultés importantes** qui relèvent clairement d'une intervention thérapeutique (dépendance à l'alcool, tendance dépressive, burnout). Tant que ces difficultés ne sont pas surmontées, une démarche de coaching n'est pas indiquée.
- Une demande qui sortirait soit du **cadre déontologique** que le coach s'est engagé à respecter, soit du cadre légal.

Causes possibles d'échecs en coaching

- **Manque d'engagement** de la part du coaché : le coaché ne comprend pas les raisons, vit le coaching comme une punition, se méfie des intentions du patron
- **Attentes irréalistes** : croire qu'on acquiert facilement un nouveau comportement, sous-estimer le temps que cela prend, vouloir tout embrasser à la fois, croire que le succès sera automatiquement récompensé
- **Attitude défensive** : rationalisation, la faute est chez l'autre, déni (qui nous permet d'intégrer seulement l'information que nous pouvons absorber)
- **Passivité** dans le processus : ne pas apprécier d'être mis dans une telle situation, embarras avec la volonté de faire faire le travail par le coach, manque de compréhension de l'importance de l'investissement personnel, jouer le jeu superficiellement, pour avoir la paix
- **Jouer la sécurité** : la crainte de l'échec peut pousser au choix d'améliorations faciles à obtenir
- **Incapacité à impliquer** d'autres personnes à cause du souhait de garder la démarche secrète (en raison d'une vue négative du coaching.) Cela prive la personne du soutien et de l'assistance d'autres. En réalité, la majorité des personnes respecte quelqu'un qui reconnaît ses défaillances et ses limites (et à fortiori quelqu'un qui souhaite travailler à son développement).

Profil et compétences d'un coach en milieu professionnel

A l'issue de ce parcours on peut s'interroger sur ce qui fait la spécificité du coaching en milieu professionnel. Requier-t-il d'autres compétences, d'autres « savoir-faire » que ceux auxquels fait

appel un coach dont le champ d'action se situerait totalement en dehors du monde de l'organisation ? Si différence il y a, où se situe-t-elle ?

Un coach fait évidemment appel à un ensemble de compétences et de savoir-faire. S'il est appelé à coacher en milieu professionnel, il est indispensable qu'il puisse se prévaloir **d'une expérience significative** (ou au moins d'une réelle connaissance) du monde des organisations. Cette expérience est, à notre avis, essentielle pour lui permettre d'appréhender correctement **le contexte organisationnel et les enjeux du coaché**.

En outre si le coach accompagne des **dirigeants** d'organisations, d'autres compétences spécifiques sont requises. Comme l'écrit V. Lenhardt, un coach de dirigeant, « *doit incarner des compétences spécifiques en face des enjeux, des paradoxes et des difficultés propres à la complexité de la situation et de son client* :

- *Une compréhension réelle de l'importance et de la signification des enjeux de son client : le niveau de responsabilité, de complexité, d'ambiguïté, d'incertitude, de solitude propre au dirigeant. Cette compréhension ne peut venir que par le fait d'avoir assumé soi-même des responsabilités comparables ou par la fréquentation de responsables à ce niveau.*
- *Une capacité à gérer la relation avec son client, à l'empathie, à l'intelligence émotionnelle, à la confrontation ; le coach n'est pas un « courtisan » (ni un « fournisseur ») mais un partenaire compétent qui « fait le poids » en face de son client.*
- *Un comportement et un niveau d'énergie dans la relation qui assurent en permanence :*
 - *Une prise en compte réellement partagée de tous les enjeux assumés par le dirigeant (ce qui suppose la « métacommunication » réciproque intense, c'est à dire une communication sur la communication)*
 - *Une vigilance particulière, faite d'attention, d'ajustement des rythmes, de souplesse et de fermeté qui nourrissent « l'alliance »*
 - *Une capacité à être constamment « force de proposition » tout en respectant la spécificité des rôles et la déontologie qui s'imposent : le coach « conseiller » doit bien se souvenir qu'il n'est pas le « payeur »*

PARTIE V : COMPETENCES ICF TRAVAILLEES DANS CE MODULE

1. Fait preuve d'éthique dans sa pratique
3. Définit et maintient les contrats
4. Développe un espace de confiance et de sécurité
5. Rester en présence
6. Écoute active.

Chacune des compétences ci-dessus a été travaillée dans le cadre de mises en situation brièvement décrites ci-après. Chaque mises en situation a fait ensuite l'objet d'un large

débriefing entre coach, coaché et observateur(s) au cours duquel ont été identifiées ces différentes compétences mises en œuvre durant les 3 entretiens.

Compétences 1 : Cas « Distelec » - Rencontre avec le (la) DRH : expérimentation de la capacité du coach à explorer la demande, à présenter et expliciter dans un langage approprié ce qu'est le coaching, à parcourir les éléments constitutifs du contrat (méthodologie, nombre et fréquence d'entretiens, prix) et à aborder les aspects de déontologie décrits dans l'annexe au contrat, en particulier ceux qui ont trait à la confidentialité et au déroulement de la séance de bilan de fin de parcours.

Compétence 3 : Cas « Distelec » - Rencontre avec le futur coaché : expérimentation de la capacité du coach à établir la confiance et l'intimité avec son futur client au travers d'un dialogue couvrant différents aspects tels que : l'exploration de la motivation du coaché à entreprendre cette démarche. Quelles sont ses attentes, ses appréhensions éventuelles ? Ce dialogue comprend les éclaircissements fournis par le coach à son client concernant le processus de coaching et son déroulement concret : nombre de séances et durée, fréquence des rencontres, prescriptions de tâches, revue des progrès réalisés, célébrations des succès...

Compétences 4, 5 et 6 : Cas « Distelec » - Cinquième session (sur un parcours de 8) : accueil du coaché qui vit un moment de découragement. Comment l'aider à dénouer cette situation ?

Expérimentation de la capacité du coach à être là, à se centrer complètement sur son client, à pratiquer une réelle écoute active, à observer son non-verbal, à sentir les choses, à vivre l'empathie, à formuler ses propres observations de manière claire et concise.

La mise en situation permet également au coach d'expérimenter sa capacité à aider le coaché, au-delà de son découragement, à prendre conscience de sa progression et de le remettre ainsi progressivement sur le chemin de la réalisation de ses objectifs.

L'ensemble des mises en situation vise à aider chaque participant à la formation à conscientiser son niveau d'intégration et d'aisance dans la mise en œuvre des 5 compétences abordées plus spécifiquement dans ce module et à vérifier ce qu'il lui reste à faire pour pouvoir attester d'une maîtrise et d'un usage courant.

BIBLIOGRAPHIE

Coachez votre équipe (Techniques de coaching individuel et de coaching d'équipes), Pierre Longin, Dunod

Le coaching, Pierre Angel & Patrick Amar. Puf, Que sais-le, 2005

Réussir un coaching grâce à l'approche systémique, Jacques-Antoine Malarewicz, Village Mondial, 2003 »

Le métier de coach - Spécificités, Rôles, Compétences, François Délivré, Editions d'Organisation 2002, 2004

Les responsables porteurs de sens, Vincent Lenhardt 2ième édition, Insep Editions, 2002

Le Manager coach, Gautier B. & Vervisch M-O,, 2ième édition, Dunod, 2005.

Le changement paradigmatique du leadership dans la pensée managériale contemporaine : du centralisme hiérarchique à l'intelligence répartie, Daniel Belet, Revue Gestion 2000 janvier-juin 2008, « Professional Development » (numéro spécial)

Dictionnaire des coachings, Pierre Angel, Patrick Amar, Etienne Devienne, Jacques Tencé, Dunod, 2007

What Leaders Really Do, John P.Kotter, Harvard Business School

L'intelligence émotionnelle et L'intelligence émotionnelle 2, Daniel Goleman, J'ai lu (Psychologie)

Les 8 compétences essentielles en coaching de l'International coaching Federation (ICF)

Tout le monde peut diriger, Frans van de Ven, Editions Racine 2021