



ABC  
Académie de coaching

# Le coaching en milieu professionnel

Catherine Ransquin  
Merci à Patrick van der Plancke et Patricia Mayérus



## Objectifs et approche



### 1. Objectif

Apporter un éclairage sur ce qu'est le coaching en milieu professionnel en vue de mieux saisir sa spécificité, ses défis et ses enjeux

- Par quel processus?
- Pour quels résultats?
- Avec quelles compétences spécifiques?

### 2. Approche

- Pragmatique (mises en situation)
- La plus interactive possible



## Plan de la formation (1)



### 1. Comprendre le contexte et les enjeux

- Management et leadership
- Coaching: types d'intervention

### 2. Comprendre le processus

- Une relation triangulaire, un processus linéaire en étapes distinctes

## Plan de la formation (2)



- Une modèle en 4 phases
- Contre-indications
- Causes d'insuccès
- Profil coach milieu professionnel
- Compétences ICF plus spécifiquement travaillées dans les exercices

### 3. Bilan:

- Avec quoi est-ce que je repars?

## Management & Leadership

(Bennis)



### Les Managers...

- Font les choses correctement (how)
- Entretiennent
- S'appuient sur le contrôle
- Ont une perspective à court/moyen terme
- Acceptent le statu quo
- Ont l'oeil fixé sur les résultats
- Imitent
- Incarnent le bon soldat
- Reproduisent

### Les Leaders...

- Font les choses correctes (why)
- Développent
- Inspirent la confiance
- Ont une perspective à long terme
- Défient le statu quo
- Ont l'oeil fixé sur l'horizon
- Innovent
- Incarnent leur propre personne
- Font preuve d'innovation

## Management & Leadership

(Kotter)



- Planning, budgets, échéances
- Organisation & staffing
- Contrôle et résolution de problèmes
- Fait fonctionner l'organisation de manière efficace

- Développe vision & stratégie
- Communique sur les deux et suscite l'adhésion
- Motive à l'action
- Aide l'organisation à croître et à s'adapter au changement

## Autorité vs Leadership



### Autorité

Forme de pouvoir formel

Associé aux caractéristiques d'un poste ou d'un rôle

Conféré à l'individu par l'organisation

Concentré sur une personne

Plutôt stable

Perçu comme le droit d'un individu sur le fonctionnement des membres du groupe

Peut être représenté à l'aide d'un organigramme

Tend à répondre aux intérêts de l'organisation

### Leadership

Forme de pouvoir informel

Associé aux caractéristiques d'un individu

Conféré volontairement à un individu par les membres d'un groupe

Dispersé dans le groupe

Plutôt situationnel

Perçu comme l'ascendant d'un individu sur le fonctionnement des membres du groupe

Peut être représenté à l'aide d'un sociogramme

Tend à répondre aux intérêts du groupe

## Gérer les choses

## Mener les personnes



Préoccupations...

Ressources humaines  
Budgets  
Résultats et délais  
Techniques et nombres  
Focus sur la quantité

Fondé sur...

Logique et rationnel  
L'image globale, objectifs et tableaux  
Savoir faire, tâche, rigueur  
Analyse et démonstration

Se réalise en...

Gérant les limites des gens  
Donnant des ordres  
Contrôle à travers les politiques

Préoccupations...

Individus et équipes  
Potentiel  
Processus et espoirs  
Facteurs humains et motivation  
Focus sur la qualité

Fondé sur...

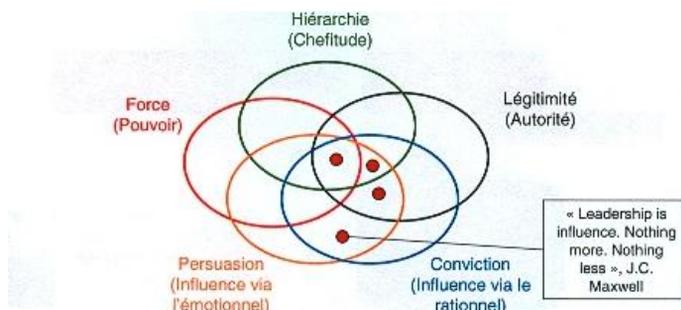
Valeurs et impressions  
Le spécifique, le subjectif et les mots  
Attitudes, relations, jugement  
Synthèse et consensus

Se réalise en...

Gérant le potentiel des gens  
Démontrant de l'intérêt et du support  
Contrôle à travers la vision et la signification

Chanlat

## Le leadership: où s'enracine-t-il?



Différentes « localisations » du leadership rencontrées dans la littérature managériale – elles dépendent souvent de la manière dont on définit chacun des termes...

©Françoise Pironet (Philo & Mgmt) 2014

## Le leadership ....

- C'est une forme de pouvoir fondée sur **l'adhésion volontaire** des partisans à **l'influence** d'un individu en vertu de ses **caractéristiques personnelles** dans la poursuite d'un **but commun**.

*« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre. »*

Herbert von Karajan

## Deux face d'une même pièce?



- Certains managers peuvent être des leaders
- Inversement, il y a beaucoup de leaders qui ne sont pas des managers
- Puissance d'avoir les deux
- Distinguer leaders « effectifs », « responsables », « psychologiques » (positif et négatif)....(E. Berne)



## Management ET leadership sont nécessaires



Leadership	++	Innovante et énergique mais au bord du chaos débilisant	Remplit ses engagements d'aujourd'hui tout en s'adaptant de façon à se renforcer dans le futur
	0	Une entreprise qui va rapidement disparaître (à moins que ce soit un monopole)	Généralement solide et profitable mais très bureaucratique et contrôlante. S'adapte mal au changement.
		0	++
		Management	

## Le processus gagnant c'est:



75-80% de Leadership  
20-25% de Management

et pas l'inverse...

=> équilibre tâches/relation!

## Plus de leadership est possible



(Kotter)

Potentiel de leadership déterminé à la naissance et par expériences précoces



Combien de ce potentiel a été développé en compétences utilisables



Jusqu'où la personne utilise ces compétences pour mener



## 5 exigences du leadership....



Fournir une **vision** au groupe et les **rassembler** autour de cette vision

Donner du **sens** face à la complexité et aux incertitudes liées aux **changements** et aux événements ;

Définir et incarner les **valeurs**

**Prendre soin** de son développement et de celui des autres

Assurer une **régulation** des processus internes ;

Favoriser un **fonctionnement transversal** dans les organisations et développer **l'intelligence collective**

## Quelques citations inspirantes....



Leadership is not about a title or a designation. It's about impact, influence and inspiration. Impact involves getting results, influence is about spreading the passion you have for your work, and you have to inspire team-mates and customers. Robin S. Sharma

The function of leadership is to produce more leaders, not more followers. Ralph Nader

Leadership is not a popularity contest; it's about leaving your ego at the door. The name of the game is to lead without a title. Robin S. Sharma

If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader. John Quincy Adams

For me, the most fundamental thing about leadership is to have the humility to continue to get feedback and to try to get better - because your job is to try to help everybody else get better. Jim Yong Kim

When the best leader's work is done the people say, 'We did it ourselves.' Lao Tzu

True leadership is not about superiority, position, or prestige. It's about revealing and releasing the potential of those around you. Leadership is not about the power of one, but facilitating the greatness of many.  
(Better Leaders & Better World community)

## Ex. de coaching de dévelop. de compétences managériales et de leadership



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

## Exemples de coaching de résolution de problèmes (1)



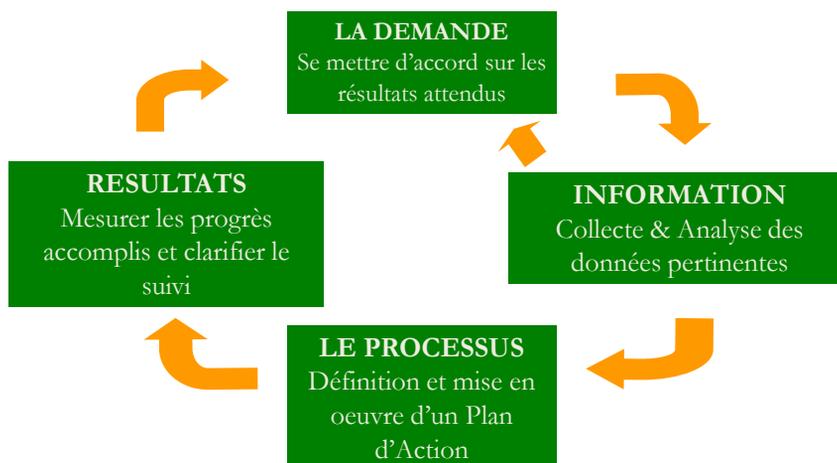
- Manque d'organisation, mauvaise gestion des priorités
- Difficulté à gérer une équipe ou un membre de celle-ci
- Incapacité à dire non (sur-engagement et sous-performance)
- Gestion du stress
- Excès de directivité ou de contrôle

## Exemples de coaching de résolution de problèmes (2)



- Relations interpersonnelles difficiles, gestion de conflits
- Manque d'assertivité
- Incapacité ou difficulté à déléguer
- Gestion des émotions
- Insuffisance de communication
- Gestion stress/ prévention épuisement professionnel
- Retour après burn out

## Un modèle de coaching en 4 étapes



## Quelques questions à poser au DRH (1)



- 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'entreprise attend-elle de ce coaching ?
- Une démarche de coaching est-elle la meilleure approche dans la situation actuelle ?

## Quelques questions à poser au DRH (2)



- Quelle est l'attitude du responsable hiérarchique par rapport à la proposition de coaching ?
- La personne concernée est-elle consciente de la situation ? Est-elle prête à se remettre en question ? Est-elle désireuse de changer ?
- Comment qualifiez-vous les relations entre le manager et la personne concernée ?
- Comment décririez-vous la culture de votre entreprise ?

## Première condition de succès



*Faire sien le modèle de coaching ne suffit pas. Les efforts du gestionnaire sont voués à l'échec s'il n'existe pas une culture organisationnelle pour soutenir cette philosophie. Pourquoi? Parce que le coaching confronte de façon radicale nos façons habituelles d'envisager la gestion.*

Tom Barry

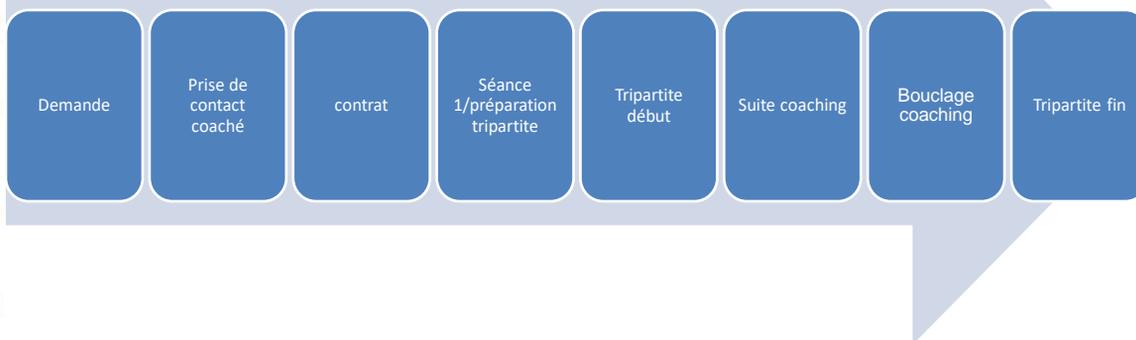
## Quelques questions à poser au futur coaché



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

## Etapes du processus de coaching professionnel

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

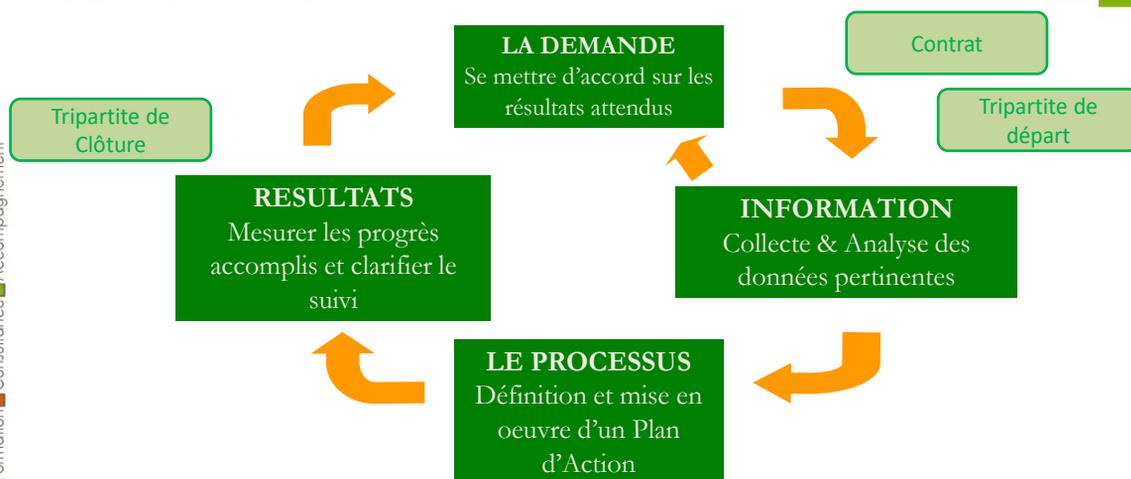


Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

## Etapes du processus de coaching professionnel

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

## La tripartite de début



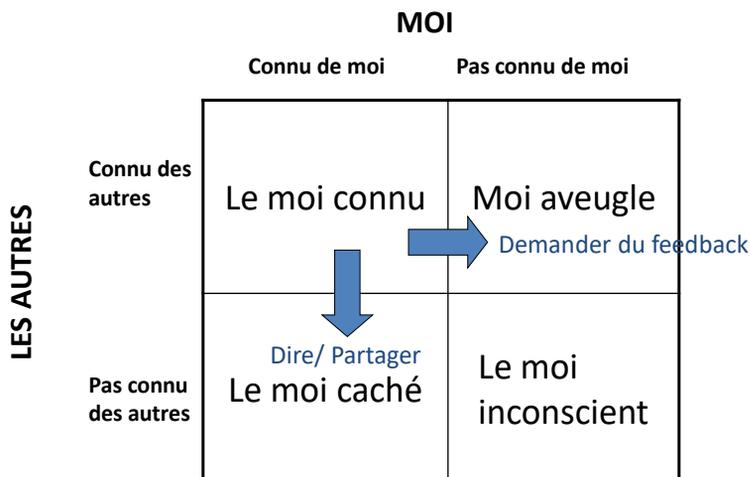
- Sert à préciser rôles et responsabilités de chacune des parties
- Clarifier le cadre général
- Partager et valider les objectifs retenus par le coaché
- Entendre la perception du N+1 sur les/des objectifs
- Exprimer des demandes au N+1/ aux RH
- Clarifier les modalités de communication pour la suite du processus
- Donner et recevoir du feedback
- Sceller l'alliance

## Rôle et responsabilités des parties



- La **personne à coacher**: est responsable du changement de comportement
- Le **Manager**: rend la personne responsable de son apprentissage et la soutient dans sa démarche
- Le **Coach**: est responsable de la qualité et de l'efficacité de l'accompagnement
- Le **Représentant HR**: conseille le Manager, la personne à coacher et, au besoin, le coach pour maximaliser l'efficacité du processus.

## Fenêtre de Johari (Joseph Luft, Harry Ingham)



## Le feedback à 360°



- Processus de feedback multisources concernant un ensemble de compétences ou de comportements obtenus auprès d'un groupe d'observateurs proches de la personne évaluée
- Une photographie à l'instant « T »
- Un outil puissant d'apprentissage et de développement

## 360°: Pour quel usage?



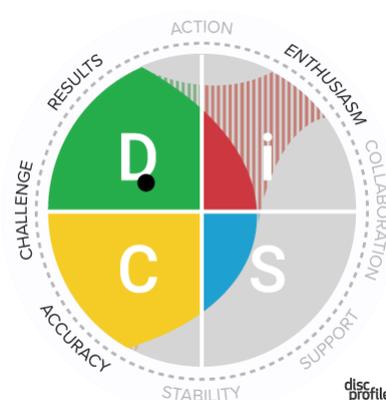
Utilisé comme **outil de développement**, il permet à la personne de:

- s'approprier ce qu'elle fait bien
- identifier les comportements ou compétences qu'il y a lieu de modifier ou de renforcer
- concevoir et mettre en place un plan d'action précis et efficace.

## Autres outils de compréhension de soi

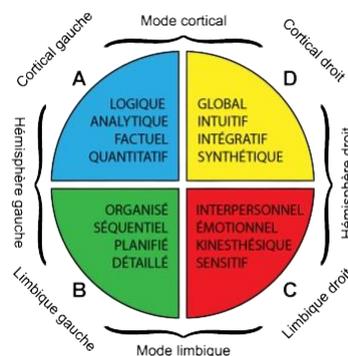


- DISC<sup>®</sup>
- Insights Discovery<sup>®</sup>
- HBDI<sup>®</sup>
- MBTI<sup>®</sup>
- Enneagramme
- Drivers
- ....

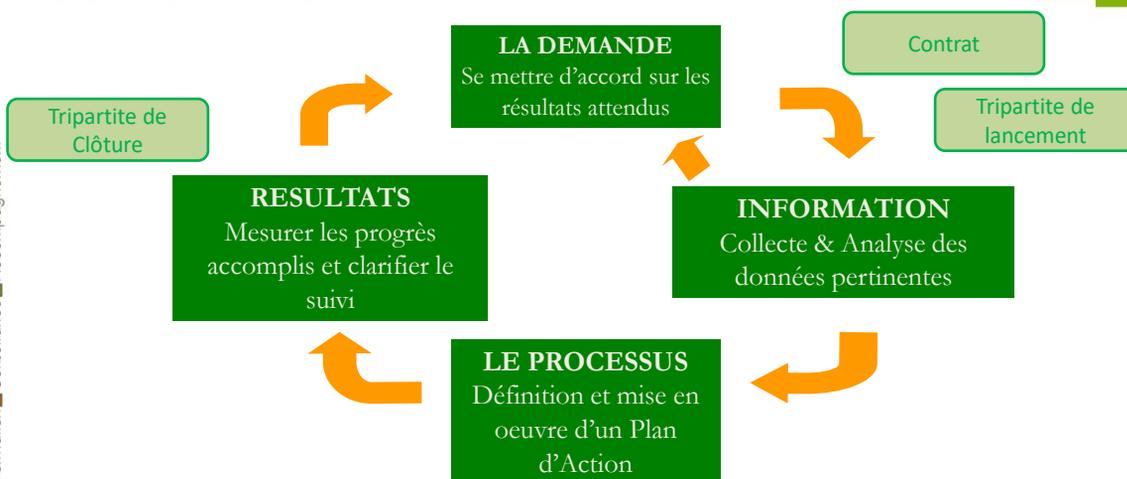


## HBDI

- Ned Herrmann a élaboré le **questionnaire HBDI®** (Herrmann Brain Dominance Instrument®), qui, après traitement, produit le « Profil des Préférences Cérébrales® » d'une personne. Ainsi, il devient possible de **comprendre comment nos choix professionnels**, notre manière de **travailler**, d'**apprendre**, de **manager** et de **communiquer** sont influencés par nos préférences cérébrales.



## Un modèle de coaching en 4 étapes



## Bouclage d'un processus de coaching



- Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure considères-tu avoir atteint tes objectifs ?
- Quels gains spécifiques as-tu faits grâce à ta démarche de coaching ?
  - Prises de conscience sur ta situation ?
  - Prises de conscience sur toi ?
  - Prises de conscience sur ton action ?
- Comment comptes-tu poursuivre le travail accompli ?
- Sur quelles nouvelles ressources acquises vas-tu t'appuyer ?
- Qu'est-ce que j'ai fait comme coach t'a été le plus utile ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans mon coaching ?
- Quelles qualités ou habiletés une personne coachée doit-elle posséder selon toi ?
- Quel apprentissage acquis à l'occasion de cette démarche te sera le plus utile ?

## Tripartite de clôture



- Evaluer progrès accomplis
- Recevoir/ donner du feedback
- Nommer la suite éventuelle: des objectifs à poursuivre en autonomie par le coaché, avec support manager
- Célébrer

## Coaching: contre-indications



- Une demande irréaliste
- Une absence de demande, une demande “sous contrainte”
- Une demande qui laisse entrevoir des difficultés importantes chez la personne à coacher
- Une demande qui sortirait du cadre déontologique, ou du cadre légal

## Coaching: causes possibles d'échec



- Commencer trop tard
- Manque d'engagement de la part du coaché
- Attentes irréalistes de la part du coaché
- Attitude défensive ou passivité
- Enjeux institutionnels/organisationnels
- Vouloir jouer la sécurité
- Incapacité à impliquer d'autres personnes

## Profil et compétences coach milieu professionnel



- Qu'est ce qui selon vous fait la spécificité du coaching en milieu professionnel?
- Requier-t-il d'autres compétences, d'autres « savoir-faire » que ceux d'un coach de vie?
- Si différence il y a, où se situe-t-elle ?
- Et dans le cas d'un coach « interne » à l'organisation, quels points d'attention spécifiques prendre en compte ?

## Profil et compétences coach milieu professionnel



- Expérience significative du milieu professionnel
- Capacité à appréhender le contexte organisationnel et les enjeux du coaché (vision systémique)
- Empathie, compréhension de la position singulière du dirigeant
- Confrontation et force de proposition ciblée

## Compétences ICF spécifiquement abordées dans ce module ?

---



- C1: Fait preuve d'éthique dans sa pratique
- C3: Définit et maintient les contrats
- C4: Développe un espace de confiance et de sécurité
- C5: Reste en présence
- C6: Ecoute activement