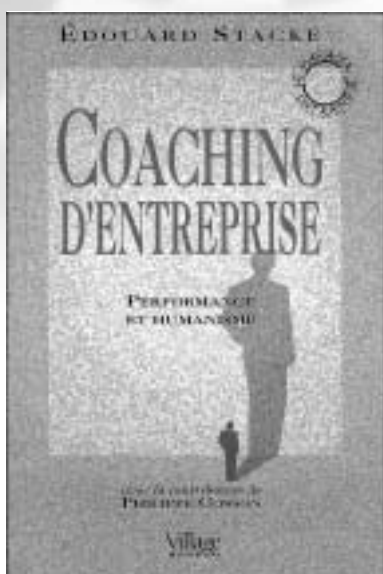


MANAGERIS

synthèse



COACHING D'ENTREPRISE

Edouard Stacke

Edouard Stacke est consultant.

Editions Village Mondial, 2000, 224 pages.

Avec le commentaire de Georges Trepo,
Professeur à HEC.

idées clés

Généraliser
la démarche
du coaching
dans l'entreprise.

Les synthèses Manageris sont des œuvres originales. Elles sont le résultat d'une analyse critique de l'ouvrage, visant à faire ressortir les enseignements pratiques qui nous semblent les plus utiles et novateurs. Elles ne constituent en aucun cas un simple condensé de l'ouvrage, et ne peuvent à ce titre se substituer à la lecture de celui-ci.

La dynamique humaine est un facteur de performance essentiel de l'entreprise. Dans des organisations de moins et moins hiérarchiques et souvent matricielles, les relations interpersonnelles jouent un rôle croissant. Dans Coaching d'entreprise, Edouard Stacke se fait l'apôtre du développement de l'accompagnement personnalisé pour faire évoluer les comportements. Alors que cette démarche est habituellement confiée à des experts et réservée à quelques cas ponctuels, l'auteur préconise de former des "managers-entraîneurs", qui pourraient l'appliquer à leurs collaborateurs et à leurs équipes. Il nous livre de nombreuses "recettes" sur la façon de développer le coaching à grande échelle. Les enseignements suivants nous ont paru primordiaux :

► **Les managers doivent être formés aux trois grandes étapes du coaching individuel.**

- Le coach doit tout d'abord conduire un diagnostic approfondi. L'objectif est d'identifier les problèmes et de faire ressortir leurs causes profondes.
- Il doit ensuite établir un "plan d'entraînement" progressif. Il est en effet irréaliste de tenter de modifier d'emblée la totalité des comportements néfastes.
- Enfin, il doit soutenir dans la durée les efforts de la personne accompagnée.

► **La démarche du coaching peut aussi s'appliquer aux équipes.**

Le coaching permet d'améliorer le fonctionnement des équipes. L'objectif est de créer une alchimie entre les membres de l'équipe, qui est alors plus performante qu'une simple juxtaposition d'individualités.

► **Promouvoir le coaching requiert de développer de nouvelles compétences chez les managers.**

Pour assumer le rôle de coach, les managers doivent être disponibles, attentifs à eux-mêmes et aux autres, et savoir garder du recul.

synthèse de l'ouvrage

1 Développer le coaching dans l'entreprise

Le coaching répond à la nécessité croissante d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles entre collaborateurs.

Les relations humaines prennent une place prépondérante dans les entreprises. En effet, les organisations matricielles se multiplient et les chaînes hiérarchiques se raccourcissent. Dans ces structures, les individus ont besoin de savoir travailler en équipe et de gérer leurs relations avec les autres en dehors de tout lien hiérarchique. La qualité de cette dynamique humaine est aujourd'hui un facteur essentiel de performance des entreprises.

Pourtant, la formation que reçoivent les cadres ne les prépare pas à la gestion des relations interpersonnelles. En effet, les filières de formation traditionnelles favorisent l'acquisition de compétences techniques, au détriment de la dimension humaine.

Les entreprises ont tenté de pallier ce manque en envoyant leurs cadres à des séminaires de formation professionnelle : gestion de son temps, animation des réunions, gestion et animation de projet, etc. Cependant, elles ont rapidement constaté que l'effet de ces séminaires sur les comportements est éphémère. Les cadres reviennent débordants de bonnes intentions, mais la réalité les fait retourner rapidement à leurs travers.

Une démarche apparaît comme beaucoup plus efficace pour faire évoluer les comportements : le coaching. De plus en plus d'entreprises font appel à un expert extérieur, qui accompagne de façon personnalisée un individu pour l'aider à mieux gérer ses relations avec les autres. Le principe qui sous-tend cette démarche est que la prise de conscience de ses motivations profondes est nécessaire

pour pouvoir faire évoluer son comportement (figure A). Le rôle du coach est de favoriser cette prise de conscience et de proposer une façon alternative d'envisager les choses. Par exemple, un coach a montré à un individu que sa tendance à considérer toute situation sous un angle manichéen l'empêche de bien gérer des situations qui requièrent une approche plus subtile. Ayant réalisé cela, cette personne a pu envisager plus sereinement de concilier court terme et long terme et de ne pas classer ses interlocuteurs comme étant soit "avec elle" soit "contre elle". De même, un autre individu a compris grâce à son coach que ses difficultés à travailler dans des équipes transverses venaient de sa conception latine du rôle du "chef" dominant. Cela déclenche des réflexes de défense de son territoire et la peur de perdre son ascendant. Il a appris à concevoir autrement le rôle du chef. Et a appréhendé

beaucoup plus sereinement les relations non hiérarchiques.

Ainsi, le coach joue un rôle qui peut s'assimiler à celui du "préparateur mental" que les grands sportifs utilisent de plus en plus souvent aux côtés de leur préparateur physique : il ne travaille jamais sur les compétences professionnelles des individus, mais sur les comportements qui leur permettent de remplir leurs objectifs.

L'efficacité de la démarche de coaching est largement reconnue. Mais des experts extérieurs ne peuvent accompagner que quelques individus pendant un temps limité. C'est pourquoi les entreprises ont tout intérêt à développer les compétences de leurs managers pour faire d'eux les coaches de leurs collaborateurs et de leurs équipes. Nous allons voir comment y parvenir.

Figure A

Les leviers du coaching

Le coaching permet de faire évoluer les comportements en modifiant la façon dont la personne accompagnée perçoit son environnement. Le coach peut jouer en particulier sur les registres suivants :

- **Développer une vision globale.** Nous avons tendance à considérer le monde de façon manichéenne. Or, on peut apprendre à concevoir la réalité de façon beaucoup plus subtile. Ex : concurrence et coopération, court terme et long terme, éthique et rentabilité, etc.
- **Faire évoluer sa conception du pouvoir.** Le culte latin du "chef" rend difficile la coopération et le travail en équipe. Il est possible de comprendre que le pouvoir peut s'exercer autrement que par la dominance.
- **Prendre conscience de son corps.** Le corps est absent du monde du travail. Or, en apprenant à s'écouter et à moduler ce que l'on exige de son corps, on peut plus facilement gérer le stress et favoriser l'harmonie dans ses relations avec les autres.
- **Reconnaître ses émotions.** Laisser paraître ses émotions est considéré comme une faiblesse dans l'entreprise. Pourtant, la communication des émotions peut être source d'enthousiasme et de motivation. De plus, elles permettent de réguler les relations interpersonnelles, en évitant l'accumulation de ressentiments.
- **Apprendre à se remettre en cause.** La peur d'être jugé conduit beaucoup de managers à se voiler leurs propres défauts. Pourtant, se remettre en question est la base de toute progression.

2 Coacher un individu

Pour développer le coaching dans l'entreprise, il est nécessaire d'inculquer aux managers les grands principes de cette démarche. Pour cela, le principe de la démultiplication est le mieux adapté : des experts forment un premier groupe de managers-entraîneurs, qui à leur tour, pourront former d'autres managers. De cette façon, la plus grande partie des managers d'une entreprise peut rapidement acquérir une connaissance de la démarche.

Lors de cette formation, il convient notamment de rappeler à tous que le coaching doit être une démarche volontaire. Si la personne coachée ne montre pas de désir de modifier ses comportements, l'action du coach sera inefficace. La liberté de choix est ainsi un principe fondamental du coaching (**figure B**).

Trois étapes caractérisent la démarche de coaching (**figure C**) :

- Un diagnostic approfondi permet tout d'abord de prendre la mesure des problèmes du coaché et d'en découvrir les causes réelles, souvent inconscientes.
- Un plan d'entraînement progressif doit ensuite être défini.
- Enfin, un suivi régulier de la progression des comportements du coaché et un soutien permanent de ses efforts sont indispensables.

► Effectuer un diagnostic poussé

Un diagnostic approfondi permet d'identifier les causes inconscientes des problèmes.

La première phase du coaching d'un individu permet de déterminer les raisons des problèmes relationnels qu'il rencontre dans sa vie professionnelle. L'objectif est de découvrir les causes réelles des comportements néfastes. Celles-ci sont souvent inconscientes. Or, ce n'est qu'en en prenant conscience que cet individu parviendra à faire évoluer ses comportements. Sinon, même s'il s'efforce de modifier son comportement, il reviendra in-

Figure B

Conditions d'efficacité du coaching

Le coach doit suivre certaines règles de déontologie pour assurer le succès de la démarche de coaching.

- Le coach doit s'assurer que la démarche du coaché est volontaire et ne résulte pas d'une contrainte.
- La personne accompagnée doit être libre d'interrompre sa démarche à tout moment sans avoir à se justifier.
- Le coach est tenu au secret absolu sur tout ce qu'il apprend au cours de ses entretiens.
- Dans le cas du recours à un expert extérieur, un contrat doit préciser au départ les objectifs du coaching, le nombre des séances, les méthodes utilisées et les modalités financières.

consciemment à ses comportements antérieurs dès que sa vigilance se relâchera.

La phase de diagnostic consiste donc en une découverte intime de l'autre. Elle requiert de s'appuyer à la fois sur le dialogue et sur l'observation. Les techniques suivantes permettent de conduire un diagnostic approfondi :

• **Développer une écoute active.**

Le dialogue est l'élément fondamental pour découvrir la personnalité du coaché. Cependant, le coach ne peut pas se contenter de lui demander quels sont les problèmes qu'il rencontre et comment il les explique. Il doit s'efforcer de décrypter les motivations inconscientes des comportements observés.

Pour cela, il est nécessaire d'adopter une technique de questionnement successif. Partant des "symptômes" observés, on recherchera la cause de ces symptômes, puis la cause de cette cause, etc. Ainsi, on arrivera à mettre au jour les causes profondes, souvent dissimulées, des comportements. C'est ce qu'illustre l'exemple suivant. Pierre, un directeur de magasin impulsif et énergique, explique à son coach les problèmes qu'il rencontre avec une nouvelle employée, qu'il décrit comme froide, peu expansive, mais bonne professionnelle. Celle-ci a des difficultés pour s'intégrer dans l'équipe. Il a pris l'initiative de la rencontrer pour tenter de briser la glace, et le courant est mieux passé. S'ensuit le dialogue suivant avec son coach :

- "Comment te sens-tu avec les personnes peu démonstratives ?
- Je suis mal à l'aise.

- Comment réagis-tu alors ?
- Je ne m'y intéresse pas.
- Comment s'est passée l'arrivée de cette nouvelle collaboratrice ?
- Je lui ai présenté le magasin, son poste et ses collègues. Après, nous n'avons plus eu de contact.
- Pourquoi l'as-tu rencontrée au bout de 6 mois ?
- Je sentais que la situation se dégradait, et mon rôle de responsable était d'y remédier.
- Comment te sentais-tu pendant l'entretien ?
- J'étais gêné. Je ne savais pas comment aborder le problème.
- Qu'est-ce qui te gênait ?
- L'entretien était glacial.
- Comment l'entretien s'est-il dégelé ?
- Je me suis dit qu'il fallait que je me force à écouter.
- Qu'est-ce que cette situation t'a-t-elle appris ?
- Il faut que j'aïlle rapidement à la rencontre des personnes, même peu expansives, et que je les écoute."

Par ses questions successives, le coach a mis à jour la résistance de Pierre aux personnalités différentes de la sienne. Il lui a fait prendre conscience de son impatience et du fait qu'il cachait souvent son affectivité derrière une activité débordante. Autant de pistes utiles pour travailler ensuite à faire évoluer son comportement.

• **Solliciter le feedback des autres.**

Il est utile de compléter ce questionnement par le recours au feedback de ses interlocuteurs habituels. En effet, il est souvent difficile de se juger avec objectivité. L'interprétation des problè-

Figure C**Les 3 étapes du coaching****Diagnostic***Objectif :*

- Bien connaître la psychologie du coaché.
- Déterminer les comportements néfastes.
- Découvrir les causes réelles de ces comportements.

Plan d'entraînement*Objectif :*

- Définir un plan d'entraînement personnalisé.
- Fixer des étapes de progression.
- Définir des objectifs pour chaque étape.

Soutien*Objectif :*

- Soutenir la confiance de la personne accompagnée.
- Etablir des bilans réguliers.

mes d'un individu faite par un coach sera d'autant mieux acceptée qu'elle est corroborée par les témoignages de proches. On peut ainsi demander à une dizaine de personnes de son entourage de lister ses trois points forts et ses trois points faibles. L'inventaire ainsi dressé permet de prendre conscience de certains de ses comportements. On peut aussi faire appel à des outils d'évaluation à 360° : questionnaires très détaillés remplis par son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs et ses pairs, ainsi que ses clients internes.

- **Décoder le langage non verbal.**

Cerner la personnalité du coaché passe aussi par l'observation de son comportement. Il faut, en particulier, s'attacher à décoder le langage non verbal. Il est en effet très révélateur des émotions inconscientes.

Le coach doit donc focaliser son attention sur l'ensemble du langage corporel : les postures, le tonus du corps, une voix bien timbrée ou hésitante, les gestes involontaires ou la respiration sont autant d'indices sur la psychologie du coaché. Un coach explique ainsi qu'un changement dans l'intonation de la voix au cours d'une conversation est un indice qui lui sert à identifier des problèmes dissimulés. Il raconte un premier entretien avec un dirigeant dont l'entreprise est en pleine restructuration. Celui-ci fait tout d'abord un point de la situation de son entreprise. Son discours est clair, le ton assuré. Mais lorsqu'il aborde ses relations avec le niveau européen, sa voix se met à vibrer et devient plus sourde. Le coach l'interroge alors en détail sur cet as-

pect de son activité. Le dirigeant confesse alors sa lassitude vis-à-vis d'une structure matricielle dans laquelle les responsabilités sont mal définies. Les signaux non verbaux décodés par le coach lui ont ainsi permis d'approfondir son analyse du problème.

► Bâtir un plan d'entraînement par étapes

Le coach doit fixer des objectifs progressifs afin de parvenir à modifier durablement les comportements.

La seconde étape du coaching consiste à mettre sur pied un plan d'entraînement. L'objectif est de lutter contre les travers inconscients du coaché qui sont souvent ancrés profondément. Demander au coaché de remettre en cause la totalité de son comportement serait inefficace. Cela ne ferait que le déstabiliser. Il faut au contraire établir un plan d'entraînement progressif :

- **Identifier les étapes nécessaires.**

Pour cela, il faut prendre en compte le rythme de chacun, son degré de résistance au changement, son degré de volonté de changement, ainsi que l'ampleur des changements attendus. C'est ce qu'illustre l'exemple suivant.

Un manager, débordé en permanence, fait part à son coach de ses préoccupations. Il a du mal à gérer l'organisation de son travail et fait subir à ses collaborateurs des horaires de plus en plus lourds. Le coach

lui fait prendre conscience qu'il éprouve des difficultés à déléguer parce qu'il craint de perdre une partie de son pouvoir et ne fait pas suffisamment confiance aux autres. Aussi gaspille-t-il une partie de son temps en réunions qu'il tient à diriger lui-même et qui s'éternisent. Il hiérarchise également très mal ses priorités, ne refusant jamais un travail quel que soit son niveau d'urgence.

De telles habitudes sont ancrées profondément. S'y attaquer d'emblée serait irréaliste. Le coach lui propose donc de procéder par étapes. Dans un premier temps, travailler sur le respect des horaires lors des réunions. S'imposer une heure de fin de réunions le forcera ainsi à fixer des priorités sur les sujets à traiter. Puis dans un deuxième temps, il pourra travailler sur la délégation. Par exemple en faisant animer la réunion par d'autres ou en déléguant la rédaction du compte-rendu. En apprenant à déléguer, le manager découvrira alors qu'il peut conserver son pouvoir sans toujours "tenir le crayon". A la suite de cela, il pourra commencer à travailler sur la façon dont il exerce son leadership.

- **Faire expérimenter une première étape accessible.**

Le rôle du coach est de montrer au collaborateur qu'il est capable d'évoluer. Pour cela, la première étape doit être accessible. C'est pourquoi, dans l'exemple ci-dessus, le coach a choisi de commencer par travailler sur le respect des horaires. Cet aspect peut paraître mineur compte tenu de l'ampleur des difficultés de ce manager. Mais c'est une première victoire qui lui donnera confiance et le motivera pour la suite.

► Soutenir l'effort dans la durée

La relation d'accompagnement doit se poursuivre dans la durée.

Une démarche de coaching peut s'étaler sur plusieurs mois. Il est indispensable que le coaché se sente soutenu pour ne pas se démobiliser avant d'avoir atteint l'ensemble de ses objectifs. Cela est d'autant plus important que cette démarche constitue pour lui un investissement personnel très important.

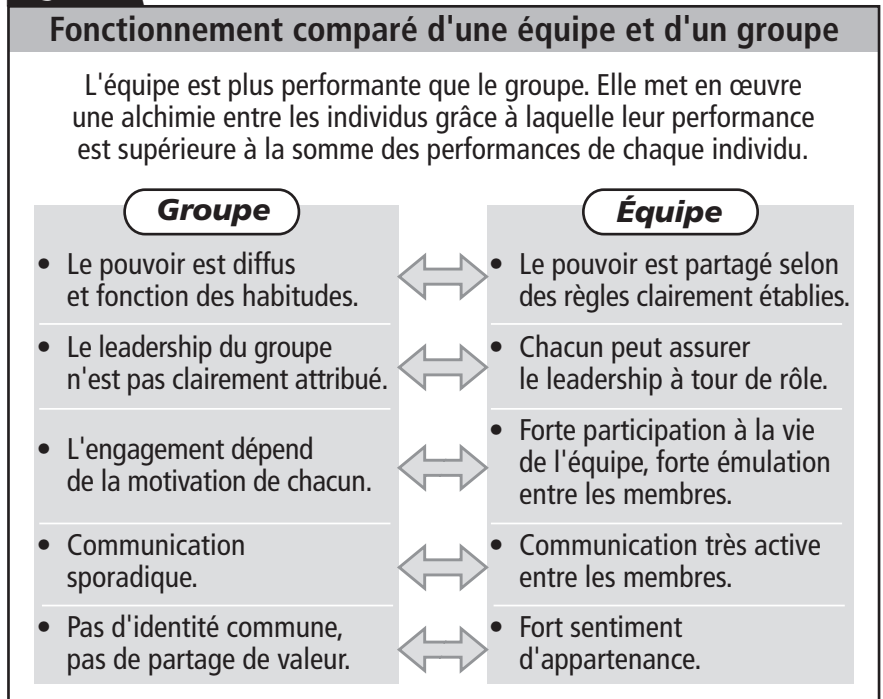
• Moduler la pression.

Le coach doit savoir doser la pression qu'il exerce sur son interlocuteur. Ferme quant aux objectifs à atteindre, il doit aussi se montrer rassurant pendant les périodes de doute. En effet, la découverte approfondie de soi-même et la remise en cause de ses comportements est un moment délicat. Le coach doit donc veiller à ne pas déstabiliser l'individu qu'il accompagne, mais à le soutenir en renforçant sa confiance. Dans l'exemple qui précède, l'apprentissage de la délégation est douloureux car il est vécu par le manager comme une perte de pouvoir. De plus, le manager a le sentiment que le travail sera moins bien fait. Le coach doit le rassurer en lui montrant qu'il conserve son pouvoir d'une façon différente : en animant l'équipe et en veillant à ce que les décisions prises soient pertinentes.

• Analyser les progrès régulièrement.

L'analyse régulière des résultats est essentielle pour la réussite du processus de coaching. Il faut fixer au préalable les moments qui seront consacrés au bilan. Ils sont l'occasion d'un échange privilégié entre le coach et la personne accompagnée. Ils leur permettent de prendre la mesure des progrès effectués, ce qui constitue un encouragement pour persévérer. De plus, il est indispensable de valider la réalisation de chaque étape avant de passer à la suivante. Par exemple, tenter de modifier la façon d'exercer son leadership serait vain si le manager ne parvient toujours pas à déléguer. Une évaluation ré-

Figure D



gulière est ainsi la meilleure façon d'assurer une progression.

B Coacher une équipe

Il est possible d'améliorer le fonctionnement d'une équipe par le coaching.

La démarche de coaching, à l'origine destinée à un individu, peut être étendue aux équipes. En effet, le bon fonctionnement d'une équipe dépend en grande partie de la dimension humaine. Si les individus qui la composent développent l'alchimie nécessaire, le résultat du travail de l'équipe sera bien supérieur à ce que produirait la simple juxtaposition d'individus.

Le travail en équipe est de plus en plus fréquent. C'est pourquoi il est nécessaire que les managers et les chefs de projets soient capables d'accompagner leur équipe dans l'amélioration de ses modes de fonctionnement. Le coaching d'équipe peut ainsi porter sur des dimensions telles que les relations interpersonnelles, la résolution de problèmes, le respect des règles et du leadership, etc.

Le manager-entraîneur peut appliquer à son équipe la démarche du coaching. Les grandes étapes sont les mêmes que pour un individu : diagnostic, plan d'entraînement progressif puis accompa-

gnement dans la durée. Mais le coach doit s'appuyer sur des techniques qui prennent en compte les spécificités des équipes :

• Analyser le mode de fonctionnement de l'équipe.

Lors de la phase de diagnostic, il est tout d'abord nécessaire d'évaluer si l'on a affaire à une véritable équipe ou à un simple groupe (figure D). Dans le premier cas, le sentiment d'appartenance est développé, la communication est permanente et le pouvoir clairement partagé. Ces conditions favorisent la performance. Dans le second cas, la cohésion est beaucoup moins forte et les règles de fonctionnement plus vagues. Les groupes sont moins performants que les équipes. Le travail du coach doit donc viser à développer une véritable équipe.

• S'appuyer sur un séminaire de cohésion.

Le questionnement approfondi et l'observation de l'équipe en situation réelle sont parfois insuffisants pour faire prendre conscience à l'équipe de ses difficultés. Il est donc utile d'organiser un séminaire au cours duquel on créera des situations artificielles, souvent ludiques, favorisant cette prise de conscience. Ces exercices sont particulièrement adaptés dans deux cas de figure :

– En cas de difficultés de communication entre les membres de

l'équipe. Pour y remédier, on peut utiliser un exercice "d'échange des perceptions réciproques". En tête-à-tête, chaque membre de l'équipe exprime, la plus sincèrement possible, la façon dont il perçoit son interlocuteur et ce qui caractérise leur relation mutuelle. Lorsque chacun s'est exprimé, les 2 partenaires comparent leurs perceptions. Chacun prend ainsi conscience du décalage existant entre ses propres sentiments et la perception qu'a l'autre de la réalité. Cet exercice est particulièrement utile pour prévenir ou dénouer certains conflits.

- Lorsque la capacité de résolution de problèmes de l'équipe est déficiente. Le coach propose alors à l'équipe un exercice pratique en temps limité et observe le fonctionnement de l'équipe. Cet exercice fait ressortir, de façon exagérée, les réflexes habituels de l'équipe. Un grand classique en la matière est la réalisation d'un radeau pour traverser une rivière. Cet exercice peut montrer un manque de mobilisation ou un fort niveau de scepticisme quant à la faisabilité de l'exercice. Deux travers que l'on retrouve en entreprise lorsque ces équipes rejettent des objectifs jugés trop élevés ou rechignent à effectuer certaines tâches. On peut aussi citer le cas d'un radeau à l'esthétique inégale qui coula au premier coup de rame. Cet épisode a fait prendre conscience aux ingénieurs qui l'avaient construit leur propension à travailler pour leur plaisir et non en fonction des objectifs qui leur étaient assignés. Cet exercice permet ainsi aux équipes de mettre le doigt sur leurs défauts.

- **Mesurer la performance de l'équipe et pas seulement celle des individus.**

Il est nécessaire de mettre en place les moyens de mesurer l'évolution de la performance de l'équipe. En effet, l'efficacité d'une démarche de coaching dépend pour beaucoup de la possibilité de montrer au coaché la progression de ses comportements. Or, on oublie trop souvent de mesurer les performances de l'ensemble d'une

Figure E

6 pièges à éviter

Il est utile de connaître les six pièges suivants pour veiller à ne pas y tomber.

- **La projection** : convaincre l'autre de son opinion personnelle.
- **L'identification** : compatir émotionnellement avec l'autre et perdre son recul.
- **Le transfert** : le coaché se met en situation de dépendance vis à vis du coach.
- **La logique de conseil** : "il ne faut pas donner du poisson à l'autre mais lui apprendre à pêcher".
- **La thérapie sauvage** : dépasser sa mission de coach en remettant en cause l'histoire personnelle du coaché.
- **Se laisser promener par l'autre** : ne pas réussir à "creuser" le discours de l'autre.

équipe et l'on se contente de mesurer la performance individuelle.

On peut pour cela s'appuyer sur une "grille d'évaluation du fonctionnement en équipe". Elle permet de passer systématiquement en revue les différents critères de performance : adhésion aux objectifs, respect du rôle de chacun, qualité des relations etc.

4 Les compétences à développer

Assumer un rôle de coach suppose de développer des qualités de disponibilité, d'attention et de recul.

Pour faire de la pratique du coaching un acte de management au quotidien, les entreprises doivent rechercher et développer certaines compétences chez leurs managers. En effet, le coach doit faire évoluer la façon dont il envisage son rapport aux autres dans l'entreprise. Il faut notamment veiller à renforcer les qualités suivantes :

- **Bien se connaître soi-même.**

Le manager doit avoir fait la démarche de s'accepter tel qu'il est, pour que ses propres conflits intérieurs ne viennent pas perturber son travail de coach.

Il est en outre souhaitable qu'il ait lui-même été coaché auparavant. En effet, le coaching est une méthode relativement complexe qu'il est plus facile de reproduire lorsqu'on en a fait soi-même l'objet. Il est en particulier plus facile de comprendre comment découvrir les raisons cachées des comporte-

ments de ses collaborateurs quand on a déjà fait cette démarche sur soi-même.

- **Se montrer disponible.**

La première qualité du coach est de savoir écouter les autres. Il doit se mettre à leur disposition, et répondre à leurs sollicitations. Cela est particulièrement critique pour soutenir la confiance de la personne qu'il accompagne. Une première période d'enthousiasme, suscitée par la découverte des raisons profondes de ses problèmes, est souvent suivie de périodes de découragement. La disponibilité du coach dans ces moments difficiles est indispensable pour les surmonter.

- **Développer sa vigilance.**

Devenir coach suppose également de devenir un observateur vigilant. Cette qualité, essentielle pendant la phase de diagnostic, peut s'améliorer par une pratique quotidienne. Il faut ainsi s'entraîner à plusieurs niveaux de vigilance :

- l'attention focalisée, concentrée sur un sujet précis ;
- l'attention diffuse, qui permet de capter les signaux émis inconsciemment, comme les mouvements du corps, le ton de la voix ou la respiration ;
- et surtout l'attention simultanée, qui permet d'observer et de corréler des éléments d'ordre différent. Il faut ainsi être à l'écoute de soi-même, de l'autre et de l'environnement, sans oublier l'objectif de l'échange.

L'objectif est de maîtriser l'attention simultanée, qui permettra un diagnostic d'une plus grande justesse.

- **Garder le recul nécessaire.**

Enfin, le futur coach doit apprendre à reconnaître les principaux pièges de l'accompagnement (**figure E**) pour pouvoir les éviter. Ces travers résultent pour la plupart de la propension inconsciente de la plupart des individus à l'empathie. En devenant trop proche de la personne accompagnée, le coach perd le recul nécessaire pour effectuer un diagnostic objectif et lui fixer des objectifs ambitieux. Il faut en particulier se méfier de deux tendances :

- La projection, qui consiste à analyser la situation à travers sa propre vision des choses et à imposer son avis personnel au coaché. Au contraire, le rôle du coach est d'aider le coaché à trouver lui-même des solutions.
- L'identification, par laquelle le coach se laisse toucher émotionnellement par le coaché. Il doit au contraire rester maître de ses sentiments et toujours conserver un certain recul par rapport au coaché.



L'amélioration de la performance des entreprises passe aujourd'hui par une meilleure maîtrise des rapports humains, que ce soit entre manager et collaborateurs ou au sein d'une équipe. La technique du coaching permet de modifier les comportements de façon à mieux travailler ensemble. Généralisée à l'ensemble de l'entreprise grâce à la formation de managers-entraîneurs, elle permettra d'exploiter au mieux le potentiel humain de l'entreprise.

pour aller plus loin

Lire **COACHING D'ENTREPRISE**

Si vous souhaitez lire Coaching d'entreprise, les conseils suivants vous permettront d'orienter votre lecture.

Cet ouvrage fait l'éloge du coaching, présenté comme l'une des seules techniques capables d'apporter une solution aux problèmes humains de l'entreprise. L'auteur s'appuie sur de très nombreux cas pratiques, souvent tirés de son expérience personnelle de coach, pour montrer comment l'accompagnement personnalisé permet de faire évoluer les comportements.

► Si vous souhaitez comprendre **pourquoi l'entreprise a besoin du coaching**, vous trouverez en première partie la démonstration du poids croissant que joue la dimension humaine dans l'entreprise. L'auteur insiste sur le déficit de la formation traditionnelle à cet égard et montre comment le coaching permet de combler cette lacune. Le chapitre 15 montre en outre pourquoi il est nécessaire de généraliser cette démarche dans l'entreprise.

► Les **principes fondamentaux du coaching** sont particulièrement bien exposés dans les chapitres 4 et 9. Le premier montre que le coaching permet de faire évoluer nos comportements en influant sur nos "représentations mentales". Le second insiste sur la nécessité de prendre conscience de ses résistances pour pouvoir les lever.

► La **démarche du coaching individuel** est détaillée en seconde partie, à partir de nombreux **exemples**. Le chapitre 6 expose la méthode "**pas à pas**". Il est utilement complété par le chapitre 8 qui décrit deux **qualités** essentielles à développer : vigilance et écoute active. Ainsi que par le chapitre 9 qui récapitule les principaux **pièges** dans lesquels le coach doit éviter de tomber.

► Le **coaching des équipes** fait l'objet de la troisième partie. L'ana-

lyse des différents **modes de fonctionnement** des groupes, en chapitre 11, montre tout d'abord en quoi une équipe est plus performante que la juxtaposition d'individus. Les **techniques** qui peuvent être utilisées pour accompagner un groupe sont ensuite décrites à partir de plusieurs **cas concrets**, en chapitre 12.

► Le cas particulier des **projets transverses** est traité en chapitre 13. L'auteur montre comment la démarche du coaching peut contribuer au succès de tels projets, en favorisant la créativité, la mobilisation et la communication.

► Enfin, les deux derniers chapitres montrent comment le coaching est particulièrement approprié dans deux cas particulier : le management de la **qualité**, et la gestion des grandes **mutations de l'organisation**.

Vous pouvez vous procurer l'ouvrage sur www.ManagementPlace.com

MANAGERIS • 135, rue du Mont-Cenis - 75018 Paris • Tél : 01 42 57 70 67 • Fax : 01 42 57 70 38 • E.mail : info@manageris.com

Directeur de la publication : Etienne Baèrd
Rédactrice en chef : Chrystel Martin
Direction : Sabine de Virieu
Service commercial : Marcelina Labare
Solutions Intranet : Alexis Nicolas
Relations abonnés : Sofia Polini

Publication mensuelle composée de 2 synthèses, éditée par Manageris, SARL au capital de 50.000F – RCS B 388 524 290.
Commission paritaire : 74245 – ISSN : 1243-3462
Maquette : Barbary&Courte
Impression : Promoprint. Copyright 2001.

Abonnement 1 an (11 numéros = 22 synthèses) : 4 200 F HT, soit 640,29 € HT (TVA : 2,1%)
Ventes au numéro (abonnés : -50%) : 820 F HT, soit 125,01 € HT (TVA : 2,1%)
Synthèses à l'unité (abonnés : -50%) : 410 F HT, soit 62,50 € HT (TVA : 2,1%)

commentaire critique de l'ouvrage

Par Georges Trepo, Professeur à HEC.

Sous le vocable à la mode de "coaching" se cache une approche neuve pour un thème indémodable : comment être un manager performant dans la dimension humaine de ce rôle ? Ce mouvement date en France des années 92 et suivantes. Le coaching individuel de dirigeant est plus finalisé, focalisé et efficace que les démarches habituelles, plus collectives, de formation et de conseil. "L'intelligence de la situation" est par définition très supérieure dans la démarche de coaching, qui repose sur le tutorat individuel in situ et dans la durée.

Une première évolution était apparue dans ce sens dans les années 60, avec l'émergence du mouvement du développement organisationnel, aux USA et en Europe. Le principe fondamental de ce mouvement est la pédagogie des équipes et des dirigeants dans l'action et dans l'exercice de leurs responsabilités. Le feedback en est un élément fondamental, comme pour le coaching. Mais le coaching individuel va beaucoup plus loin, et de façon beaucoup plus systématique qu'on ne le faisait jusqu'ici.

De façon simple, didactique, parfois même basique, **Coaching d'entreprise** ouvre des fenêtres sur les différentes dimensions et la complexité du "commandement/animation" dans les organisations. Si seulement 14 ouvrages sont cités, sont de fait "revisités" ici 50 ans de production sur les thèmes du management des hommes, du leadership, de styles de direction, de l'intelligence émotionnelle ou de l'analyse transactionnelle, du développement et de l'efficacité personnelle. Plus qu'une enquête ou une analyse objective des indications et contre-indications du coaching et de ses résultats, cet ouvrage vise à promouvoir la démarche. L'auteur insiste cependant plus sur la dimension psychologique de cette démarche qu'il n'en présente les outils.

L'apport essentiel de ce livre est de sensibiliser les gestionnaires à l'importance de tout ce qui va au-delà des connaissances ou capacités intellectuelles, et en particulier, la gestion de ses émotions, de son agressivité et de son corps. Ce message n'est pas en lui-même très novateur pour les psychothérapeutes et spécialistes de l'efficacité personnelle, mais la mode du coaching va peut-être permettre de

sensibiliser les managers à ces questions.

L'efficacité du coaching initié par un responsable à sa seule demande sera immédiatement régulée par l'utilité qu'il y trouve. Le coaching initié par un responsable pour une tierce personne n'est pas aussi facilement régulé, et peut entraîner une attitude régressive du coaché.

Ces démarches sont coûteuses, et leur survivance sera fonction de la rentabilité d'un tel investissement. Une rentabilité qui ne fait guère de doute, avec les vrais professionnels du coaching travaillant avec des cadres dirigeants dont l'impact sur l'entreprise est fondamental. En effet, on peut faire l'hypothèse que l'effet de mode actuel ne durera que quelques années mais que la démarche gardera l'ampleur que sa contribution réelle justifie.

Le coaching gardera, j'en suis sûr, une place importante dans la panoplie d'outils de développement et d'aide des managers. Mais ce ne sera plus comme aujourd'hui un signe de "modernité", une démarche surinvestie d'une puissance et de pouvoirs excessifs.

sources complémentaires

Pour compléter votre réflexion sur les thèmes abordés dans cet ouvrage, vous trouverez sur notre site www.ManagementPlace.com des publications d'expert accessibles en ligne, et les références d'une sélection de sources d'information et de formation.

Masterful Coaching Fieldbook

Robert Hargrove – éd. Jossey-Bass. (Livre)

Un manuel pratique pour renforcer ses compétences de coach.

Mot clé : [Coaching]

Savoir pour Agir

Chris Argyris – éd. Dunod. (Livre et synthèse Manageris N°11b)

Surmonter les obstacles au changement et à l'apprentissage dans l'organisation.

Mot clé : [Coaching]

Flawed Advice and the Management Trap

Chris Argyris – éd. Oxford University Press. (Livre et synthèse Manageris N°87b)

Améliorer l'efficacité des conseils.

Mot clé : [Coaching]

Mind-Set Management

Samuel A. Culbert – éd. Oxford University Press. (Livre et synthèse Manageris N°44b)

Savoir conseiller efficacement ses collaborateurs.

Mot clé : [Coaching]

Le coaching : une démarche profitable à l'individu et à l'entreprise

Syntec. (Article accessible en ligne)

Panorama de l'utilisation du coaching dans les entreprises.

Mot clé : [Coaching]

Action Learning

James L. Noel, David L. Dotlich - éd. Jossey-Bass. (Livre et synthèse Manageris N°65b)

Découvrir la méthode de "l'action learning" pour développer le leadership dans l'organisation.

Mot clé : [Formation]