

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

Quelles questions se poser pour décider de pratiquer le coaching, à l'égard d'un manager ?

Quelles conditions réunir, pour optimiser les chances de réussite ?

Différentes approches

Exemples de cas :

- Un manager qui appréhende tout risque de confrontation avec les autres.
- Un manager expert dans son domaine, et maladroit dans ses relations avec les autres, ignorant le travail en équipe.
- Un manager hyper perfectionniste qui paralyse ses propres managers.
- Un manager nouvellement nommé.¹
- Le manager expert qui a un comportement «abrasif» vis à vis de ses pairs.
- Le manager face à des situations potentiellement conflictuelles auxquelles, il n'est pas préparé.
- Le manager, qui reproduit, systématiquement le même comportement contre-performant dans les mêmes situations.

Les buts du coaching :

En fait, lorsqu'un manager fait partie d'une équipe dirigeante, que ce soit le dirigeant lui-même qui l'ait nommé ou non, c'est qu'il a un niveau de compétences, d'expertise, conséquent.

Il peut avoir besoin pour passer un certain cap, de surmonter des difficultés ponctuelles, ou de se familiariser à des situations inhabituelles.

Même les meilleurs performers, ont quelque fois besoin d'assistance, et les coacher est davantage pour assurer leur succès que corriger des défaillances.

Le coaching, dans ce type de situations, revient à faire un peu plus de manière adaptée, de ce qui correspond à des actes de management habituels.

C'est utiliser des moyens destinés à faire réussir, et cela peut faire partie du rôle du dirigeant, quand celui-ci le juge nécessaire.

Et c'est tout le contraire de l'assistanat, de l'angélisme, de la manipulation et d'une pseudo psychothérapie.

Qu'est-ce qui peut vous amener à décider à coacher vous-même ?

- **Votre manager, lui-même** : sa motivation à changer et sa facilité ou difficulté à changer un ou des comportements, selon qu'ils sont plus ou moins enracinés profondément.

¹ voir «[La dynamique de la prise de fonction](#)»

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

- **Vous même en tant que dirigeant** : votre intérêt, votre désir d'apporter à l'autre, votre capacité ou votre confiance dans votre capacité à coacher dans ce cas précis, votre capacité à investir personnellement votre temps, votre énergie, votre comportement exemplaire, sur une période de temps dont la durée est incertaine.

«Que se passerait-il, si vous ne faisiez rien ?»

Lorsque qu'un dirigeant, lui même, a fait la preuve de ses compétences, tant professionnelles qu'humaines, il a la crédibilité et la confiance pour apporter à un manager un soutien approprié et il est souvent le mieux placé pour le faire.

Le coaching implique des valeurs et des attitudes-clé :

Les valeurs :

- 1. Un authentique intérêt pour l'autre
- 2. Une totale confidentialité
- 3. Il établit et entretient la confiance
- 4. Orienté vers le progrès et le développement de l'autre
- 5. Un respect d'une stricte loyauté et ouverture vis à vis de l'autre

Les attitudes-clé :

- **Une attitude positive** : c'est accepter et utiliser tout évènement comme un moyen de progresser, c'est aider le coaché à trouver des solutions et à aller de l'avant.
- **Une ouverture au changement** : pour obtenir des résultats différents, il est nécessaire de faire des choses nouvelles ou différentes de l'habitude et s'adapter à un environnement changeant, ce qui nécessite une souplesse de comportement et d'être imaginatif. Il y a, presque toujours, plusieurs moyens, solutions, possibles pour aborder une situation et face à un problème.
- **Une ouverture aux valeurs et idées de l'autre** : c'est manifester de l'empathie, c'est à dire comprendre l'autre comme si l'on était à sa place. C'est accepter que l'autre puisse avoir des idées, des sentiments différents, voire même, inattendus.
- **Une orientation sur l'objectif** : c'est pouvoir garder le cap ou revenir à l'objectif surtout lorsque des détours, voire des retours en arrière, ont été nécessaires.
- **Il Implique** : c'est donner du sens et faire que le coaché s'implique dans le processus, il prend des décisions, des initiatives, et s'approprie les décisions, objectifs et méthodologies.

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

- **Une attitude de confiance en soi** : tout ce que peut dire et faire le coaché, tout événement dans le processus du coaching, sont de l'information utile pour le coach et, d'une manière ou d'une autre, celui-ci a confiance en sa propre capacité à trouver des chemins vers le résultat attendu.

Le coach peut être tour à tour ou à la fois :

UN GUIDE :

Il lui apporte un éclairage dans des situations difficiles, et une aide pour trouver différentes options et à faire ses propres choix.

UN MONITEUR :

Il aide le coaché à faire une analyse réaliste de sa situation, à dégager les priorités, identifier les orientations, formuler ses objectifs concrètement, mesurer sa performance et appliquer les correctifs.

UN PARTENAIRE :

Il génère avec son coaché des relations de confiance, basées sur la compréhension, la confidentialité et considération mutuelle.

UN DÉVELOPPEUR :

Il aide, encourage le coaché à agir et à réaliser, il transmet de l'énergie par des feed-backs positifs. Il renforce l'esprit d'initiative, de responsabilité et l'autonomie.

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

Quelques exemples de comportements de coaching face à certains types de managers :

LE STYLE DE MANAGEMENT DU COACHÉ	CE QUE PEUT FAIRE LE COACH
L'AUTOCRATE : <ul style="list-style-type: none">- Prend toutes les décisions- Contrôle tout- Délègue peu	<ul style="list-style-type: none">- Encourage à écouter les idées des autres- Encourage l'écoute- Fait réfléchir sur l'intérêt de déléguer
LE «GENTIL» <ul style="list-style-type: none">- Cherche à être populaire- A du mal à trancher- A des difficultés à dire "Non"- Évite les confrontations	<ul style="list-style-type: none">- Encourage à fixer des limites- Encourage à donner son point de vue chaque fois que nécessaire- Entraîne à dire non
LA «VICTIME» <ul style="list-style-type: none">- Se fait beaucoup de soucis et culpabilise- A peur de réussir	<ul style="list-style-type: none">- Oriente la discussion et limite les justifications- Renforce l'estime de soi
LE PERFECTIONNISTE <ul style="list-style-type: none">- Fait tout pour éviter les erreurs- Met en place des procédures contraignantes- A une faible estime-de-soi	<ul style="list-style-type: none">- Permet de faire des erreurs avec des conséquences limitées- Aide à être plus décontracté- Fait de l'humour- Encourage les essais avec accompagnement
L'HÉDONISTE <ul style="list-style-type: none">- A la recherche du plaisir- Très décontracté- Indulgent vis à vis de lui-même	<ul style="list-style-type: none">- Oriente son énergie et son implication sur certains "devoirs"- Encourage la responsabilité
LE BOURREAU DU TRAVAIL <ul style="list-style-type: none">- Travaille excessivement- Les réalisations ne sont pas en rapport avec le niveau d'énergie déployé- Ne sait se détendre	<ul style="list-style-type: none">- Oriente sur le résultat et les actions- Fait évaluer l'impact sur la finalité plutôt que sur la fréquence

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

Différentes étapes dans le déroulement du coaching

1. Le diagnostic

A. Quand c'est le manager lui-même qui demande l'appui de son dirigeant :

Quelques exemples de questions utiles empruntées à la PNL²:

- Que puis-je faire pour vous ?
- En quoi est-ce important pour vous ?
- Comment saurez-vous, concrètement, que vous avez atteint cet objectif ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de réussir maintenant ?

B. Quand c'est le dirigeant qui prend l'initiative

L'observation :

«Nous sommes ce que nous faisons de manière répétées». Aristote

Un certain comportement, n'est jamais qu'un événement, un deuxième même comportement est un deuxième événement, un troisième même comportement risque d'être une habitude.

C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire d'observer les comportements de la personne sur une certaine période de temps.

Quel est ou quels sont le ou les comportements (car il est fréquent qu'il y ait plusieurs comportements inadéquats) ? Quel est ou quels sont les déclencheurs du ou des comportements ? Quelle est la fréquence du comportement ?

Est-ce dans son domaine d'expertise, son propre terrain, ou à l'extérieur ? Est-ce dans des actions habituelles ou face à des imprévus ? Que se passe-t-il, lorsque le manager n'est pas là ?

Quels sont les principales qualités, les points forts, les meilleures réalisations, les réussites du manager, de quoi, est-il le plus fier ?

2. Évaluation de la difficulté, de l'investissement nécessaire et décision

Que se passerait-il si je ne faisais rien ?

² Programmation Neuro Linguistique

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

Quelles seraient les conséquences pour les autres managers, les collaborateurs, l'organisation, le manager lui-même ?

Jusqu'où je suis capable d'aller, qu'est-ce que ça implique de ma part, en-ai-je le droit, est-ce ma responsabilité, quels sont les avantages à faire ce coaching moi-même, plutôt que de passer le relai à un spécialiste ?

Est-ce que je suis capable de mettre complètement de côté mon jugement vis à vis de la personne, d'afficher de la neutralité et mieux encore de la sympathie et de la compréhension, sur toute la durée du coaching ?

Quelle est la «probabilité» de changement ?

La probabilité et le temps nécessaire à l'obtention du changement dépend, chez le manager, de sa motivation à changer et de la profondeur de l'enracinement du comportement à changer. Est-ce que cette habitude est profondément enracinée, repose sur des croyances fortes, ou est-ce une habitude récente, est-ce le reflet de son caractère véritable ou un simple réflexe ?

3. Le premier entretien du processus du coaching.

C'est l'entretien à la base du processus du coaching, celui qui va, à partir d'un constat, clarifier les besoins, les objectifs, les attentes réciproques du coach et du coaché, préciser la démarche, les dates de rencontres.

C'est un entretien spécifique, qui se distingue d'un entretien de travail habituel ou d'un entretien d'appréciation annuel.

C'est un entretien préparé et non pas réalisé à chaud à la suite d'une erreur ou d'un problème.

Le dirigeant, par ses propos positifs et son attitude, montre qu'il croit en son manager, que celui-ci a une marge de progrès et que si le dirigeant s'investit dans cette démarche, c'est que son manager est important pour lui et l'organisation.

Préparer un script avec des propos neutres ou positifs.

Concrétiser par un «contrat»

Différentes actions en cours de coaching

Aider à la prise de conscience sans juger, poser des questions, formuler sous forme de constat.

Parler positivement : «vous pouvez être plus efficace que vous l'êtes en ce moment»

Donner des feed-backs positifs.

Debriefing positivement : faire dégager par le coaché **lui-même** ce qui a bien marché, ce qui a moins bien marché, si c'était à refaire, ferait-il différemment ?

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

Reformuler, montrer que l'on comprend et prend en compte ce qui est dit.

Définir l'objectif avec des étapes, des objectifs intermédiaires.

Commencer par des premières réussites et remonter progressivement la barre.

Demander au coaché de préparer, par écrit, le script de ses interventions.

Répétitions et jeux de rôles.

Réellement aborder les sujets essentiels, garder le cap, même si il y a des tentatives d'évitement.

Donner des exemples, utiliser des images, analogies, comparaisons.

Faire de l'humour (à conditions que ce soit sans agressivité et surtout pas aux dépens du coaché).

Être un facilitateur entre 2 personnes en conflit (en évitant de faire à la place de).

Accepter de faire des pas en arrière (plus on insiste, plus ça résiste !).

«Donner du mou», après un délai de réflexion, une idée peut faire son chemin et un coaché peut évoluer, même si au départ il adopte une position radicale sur un certain sujet.

Confronter sur les conséquences si le comportement persiste : est-ce que ça correspond au résultat attendu ?

Féliciter et célébrer les réussites !

Conclusion :

Quelque fois, je rencontre des managers, qu'ils soient dirigeants ou non, qui au cours d'un parcours dont ils sont satisfaits, se souviennent, qu'à un certain moment, ils ont trouvé sur leur chemin quelqu'un, qui d'une manière ou d'une autre, les ont reconnu, bien qu'abrités, quelque fois, derrière une armure qui n'était pas la leur, et les ont soutenus, donné une chance et, simplement, ont contribué à ce qu'ils sont devenus aujourd'hui.

«Pourquoi avez-vous lu cet article jusqu'au bout ? ...»

Régis Bossut Copyright : Leadership Tribune 08/2010

LE DIRIGEANT DANS LA PRATIQUE DU COACHING

Voir aussi [podcast hebdo](#) du blog [Leadership Tribune](#) et notamment :

[2 questions pour mieux communiquer](#)

[Les signaux d'alarme](#)

[Coaching : le passé positif commun](#)

[Critiquer constructivement](#)

[Préparation d'un entretien correctif](#)

[Expliquer pour motiver](#)

Et, éventuellement : interventions [International Leadership](#) :

[les actions d'accompagnement personnalisé](#), [Scanprofile 360°](#), formation à [la conduite du coaching](#)