



ABC
Académie de **coaching**

Le coaching en milieu professionnel

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?

2. Approche

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



1. Comprendre le contexte et les enjeux

- Management et leadership
- Coaching: types d'intervention

2. Comprendre le processus

- Une relation triangulaire

Plan de la formation (2)

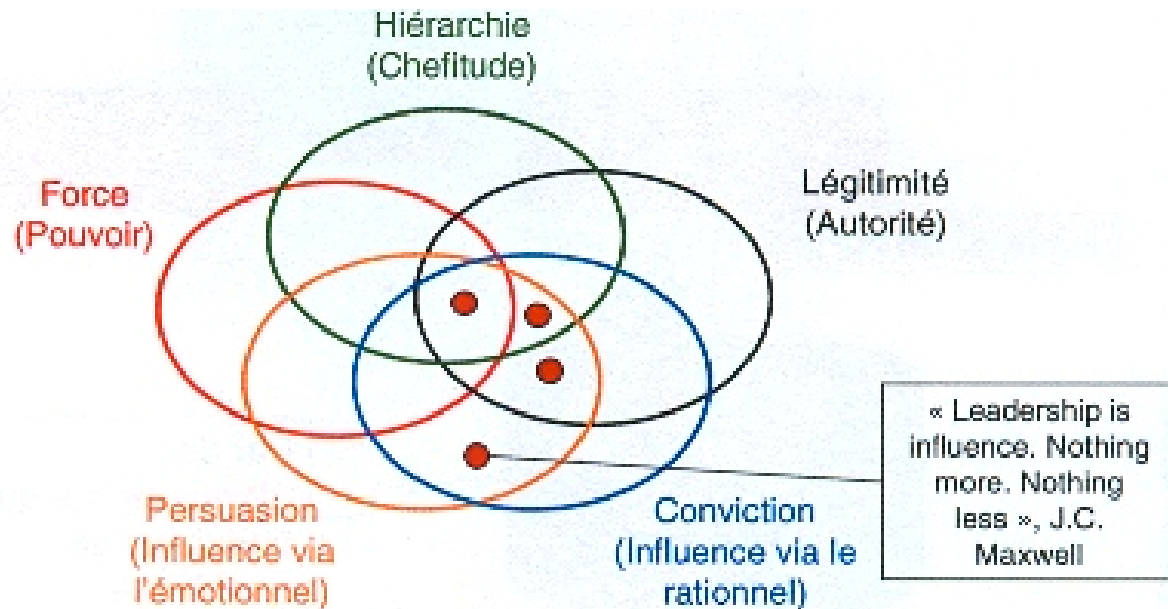


- Une approche en 4 phases
- L'outil 360°
- Contre-indications
- Causes d'insuccès
- Compétences ICF abordées

3. Bilan:

- Avec quoi est-ce que je repars?

Le leadership: où s'enracine-t-il?



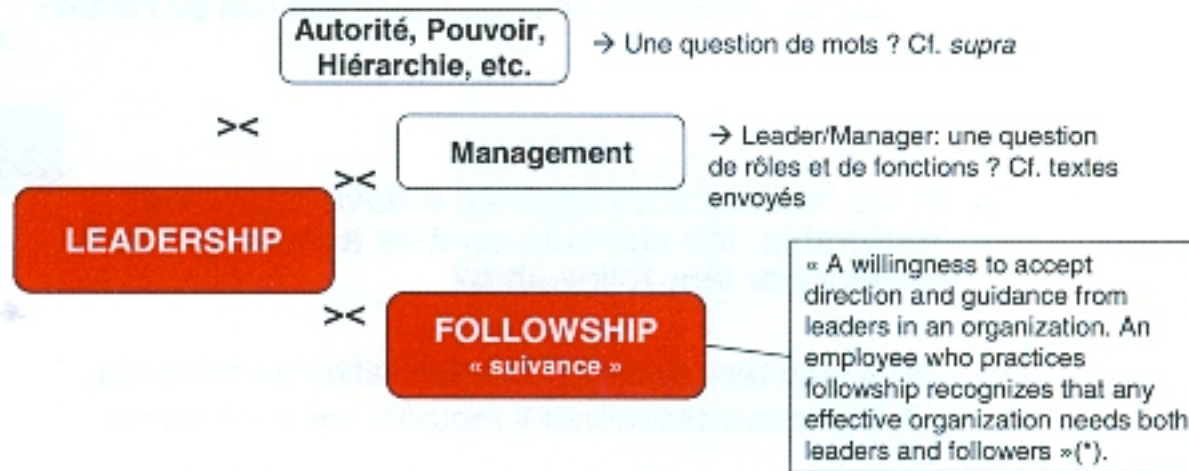
Différentes « localisations » du leadership rencontrées dans la littérature managériale – elles dépendent souvent de la manière dont on définit chacun des termes...

©Françoise Pironet (Philo & Mgmt) 2014

Le leadership



- À quoi le concept de leadership est-il classiquement **opposé** ?



En philosophie, le concept le plus proche de « Followship », c'est la **servitude volontaire**

©Françoise Pironet (Philo & Mgmt) 2014

Management & Leadership

(Bennis)



Les Managers...

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

Les Leaders...

- Font les choses correctes
- 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'originalité

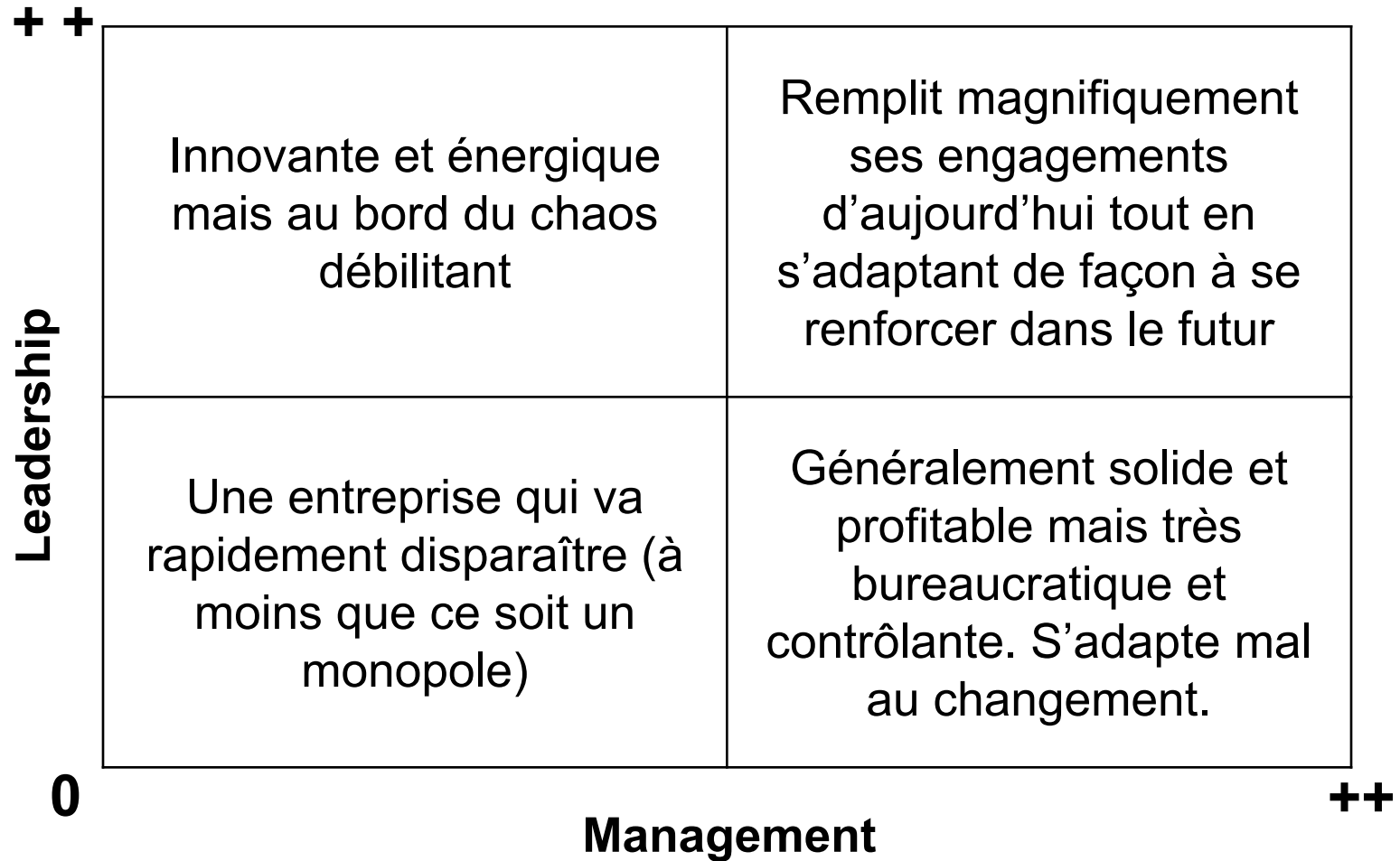
Management & Leadership



(Kotter)

- Planning et budgets
- Organisation & staffing
- Contrôle et résolution de problèmes
- Fait fonctionner l'organisation de manière efficace
- Développe vision & stratégie
- Communique les deux et suscite l'adhésion
- Motive à l'action
- Aide l'organisation à croître et à s'adapter au changement

Management ET leadership sont nécessaires



Le processus gagnant c'est:



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

et pas l'inverse!...

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:



Définir la vision et la mission et construire une organisation à même de les réaliser

Aligner les entités dans la même direction

Développer un tempérament de dirigeant

Définir et vivre les valeurs

Prendre soin de son développement et de celui des autres

Ex. de coaching de développ. 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)



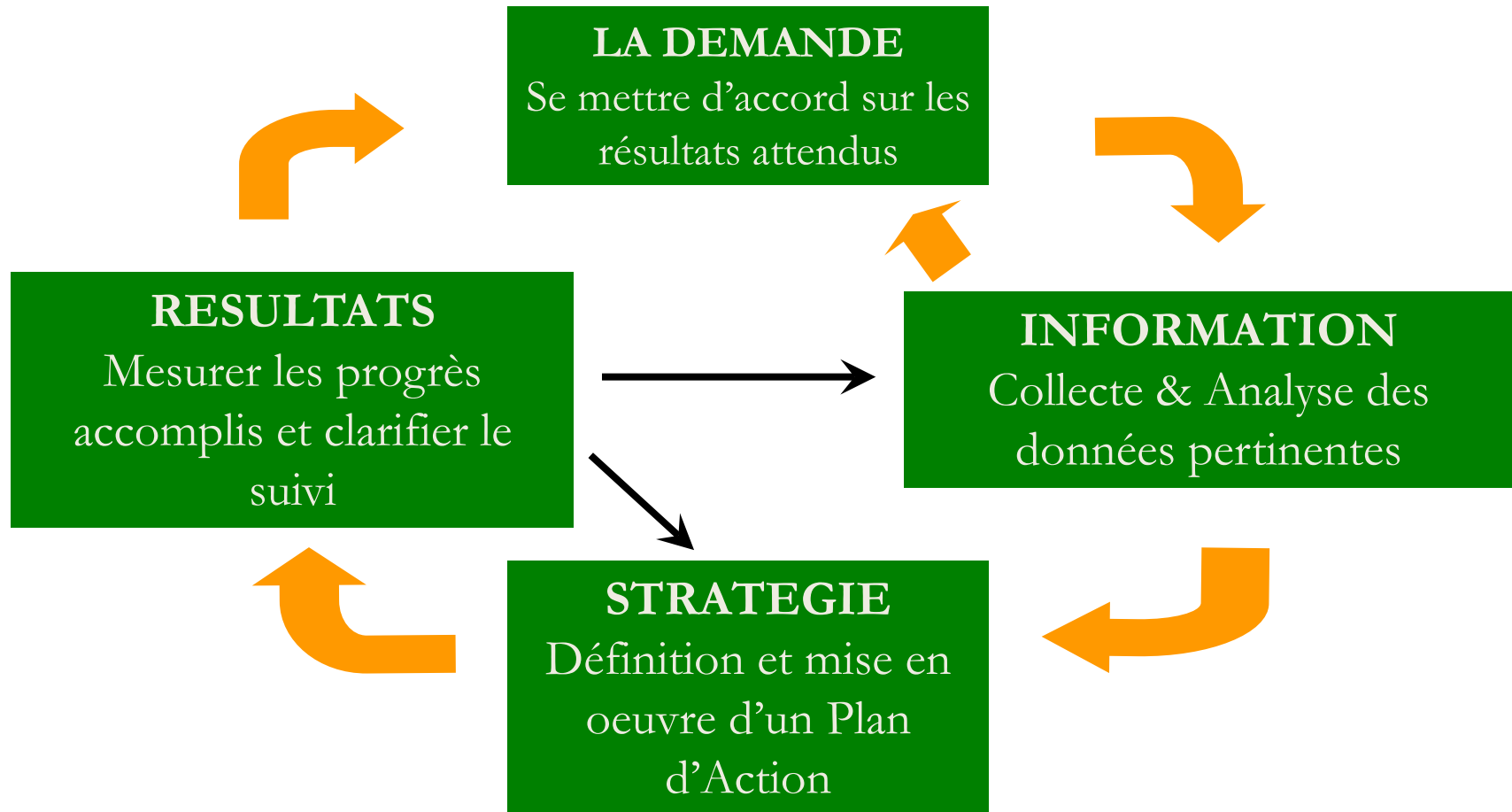
- Manque d'organisation, mauvaise gestion des priorités
- Difficulté à gérer une équipe ou un membre de celle-ci
- Incapacité à dire non (sur-engagement et sous-performance)
- Gestion du stress
- Excès de directivité ou de contrôle

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

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 ? Et-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 ?

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 ?
- Etes-vous prêt à investir du temps et l'énergie nécessaire pour que la démarche porte ses fruits ?
- Avez-vous des craintes ou des appréhensions ?

Role 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.

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



- Manque d'engagement de la part du coaché
- Attentes irréalistes de la part du coaché
- Attitude défensive
- Passivité
- Vouloir jouer la sécurité
- Incapacité à impliquer d'autres personnes

Compétences ICF spécifiquement abordées dans ce module (voir syllabus)



- C1: Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles
- C2 Etablir le contrat de coaching
- C3: Etablir la confiance et l'intimité avec le client
- C4: Présence de coaching
- C5: L'écoute active
- C7: Communication directe
- C8: Conscientisation et élargissement de la conscience

Bilan: “Avec quoi est-ce que je repars?...”



- Une parole
- Un schéma
- Un rêve
- Une confirmation
- Une résolution
- Une invitation
- Un désir
- Une décision
-
-
-

Ou simplement:

“Qu’est-ce que j’ai à coeur de vous partager à l’issue de cette session”?