



développement managérial

Le coaching en entreprise

Université d'Automne

des Professeurs de Baccalauréat Professionnel Commerce

Toulouse le 29 octobre 2012

Témoignage de coach

rachel.godeux@colaone.fr

Rachel Godeux

sommaire

➤ Préambule

- ✓ Présentation de votre intervenante
- ✓ On ne peut parler que de ce que l'on connaît...

➤ L'approche coaching en entreprise

- ✓ Recours à un coaching: les principales indications
- ✓ Qu'est-ce que le coaching en entreprise
 - Point déontologie / profils de coachs
 - schéma de déroulement
 - exemples de techniques et méthodes
- ✓ Un coaching pour quels résultats ?

➤ Coaching et enseignement quels liens existants et envisageables et existants ?



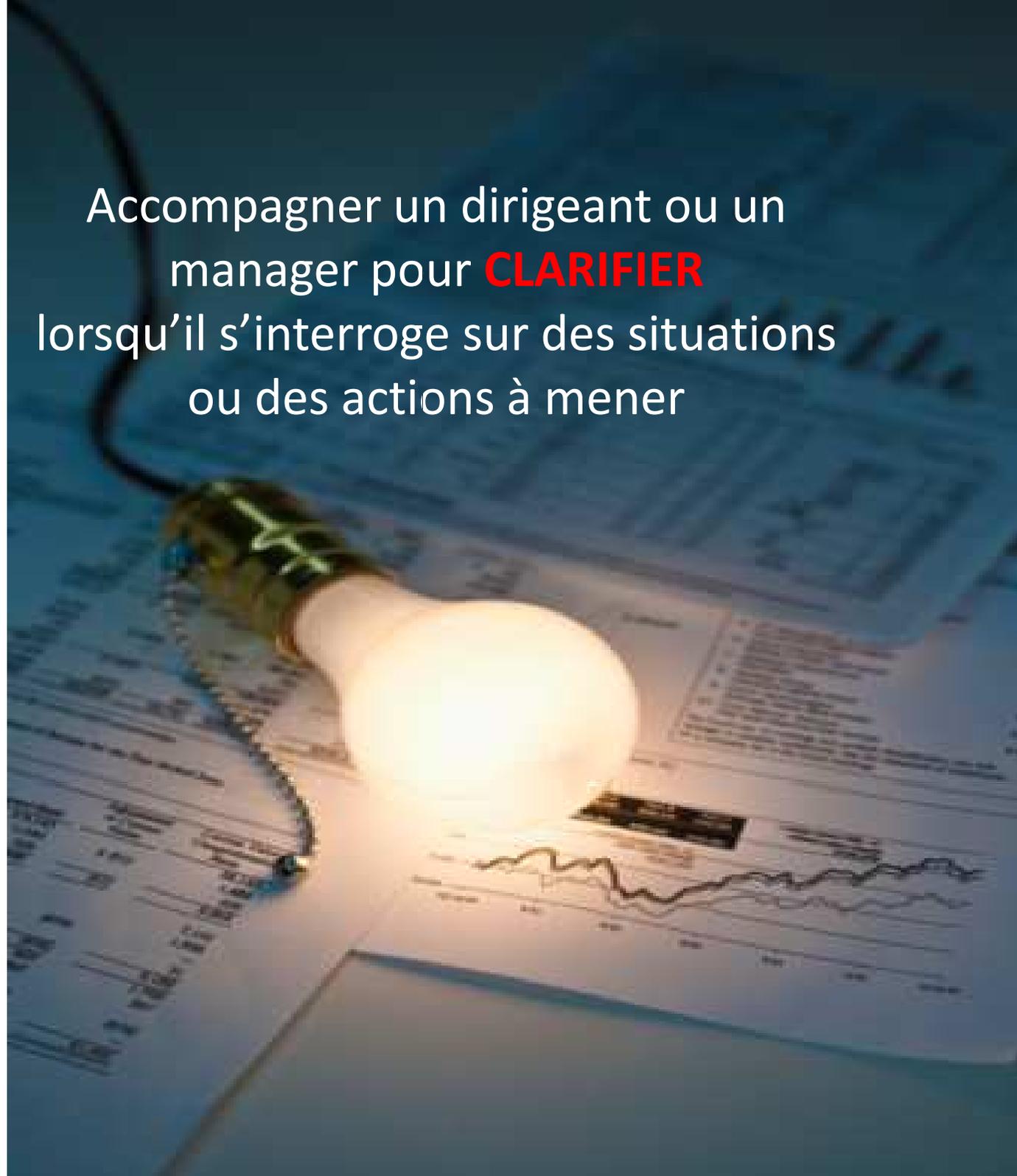
Les principales indications du coaching d'entreprise

Le **coach** peut

aider à...



Accompagner un dirigeant ou un
manager pour **CLARIFIER**
lorsqu'il s'interroge sur des situations
ou des actions à mener





Développer l'**impact** et l'**aisance relationnelle** en
management à 360°



Accompagner, accélérer une **évolution/ transition**
professionnelle



Accompagner le
développement ou le
réajustement d'un tandem
managérial N-1 / N+1
en relation toxique

Accompagner un manager et son équipe dans l'adversité
et augmenter la performance économique





Qu'est ce que le coaching en entreprise:

point déontologie,
déroulement
techniques et
méthode

Une définition

- **L'esprit et la philosophie:** accompagner l'autre pour lui permettre de mettre à jour et d'utiliser son potentiel en toute autonomie.
- Un coach ne forme pas
- Un coach ne conseille pas
- Un coach n'apporte pas de réponses
- Un manager ne coache pas non plus...

Schéma global du déroulement d'un coaching

Qui demande un coaching ?
Qui accepte ou refuse ?



Qui peut / doit être coaché?

- L'approche coaching fonctionne mieux avec des personnes **motrices** et en **demande d'évolution**.
- La question des collaborateurs en difficulté: le coaching de la dernière chance ?
- Et le N+1 ?

Le coaching n'est donc pas adapté

- Pour des collaborateurs **peu motivés** à changer
- **Peu autonomes**, qui attendent une liste de tâches précises à exécuter
- **Peu expérimentés**



**Dans ces cas, mieux vaut privilégier
une réponse formation ou conseil**

Le coaching est rapide

10 séances de 1H30 en
moyenne



Le coach



Le coach garantit la
confidentialité
des échanges avec
le coaché
Un coach est
certifié et **supervisé**
pour une garantie
de
professionnalisme
et de déontologie

Quelques clés méthodologiques de réussite d'un coaching



La posture de coach

- **Exigence** sur l'objectif à atteindre
- **Le coach dans la relation au coaché** : bienveillance, confiance, challengeant, patience, empathie...
- **Ne donne jamais les solutions:**
 - mais apporte ses techniques et outils
 - Pour amener le coaché à **trouver ses propres solutions**

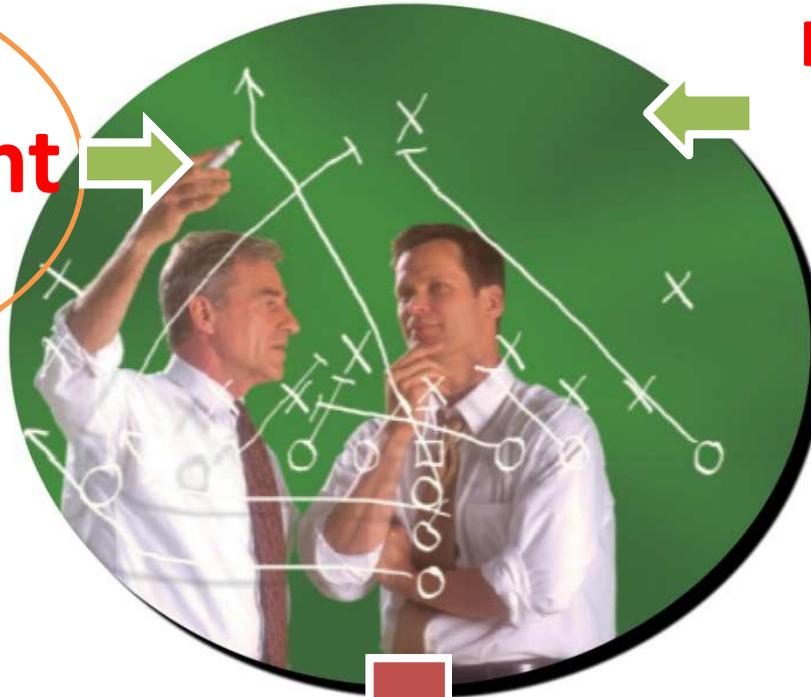
Outils

PNL, AT, diagnostics de personnalité...

confrontations
d'idées

Questionnement
guidé

mises en situations
Méthode pédagogique:
Problem Based Learning



Le coach **révèle**



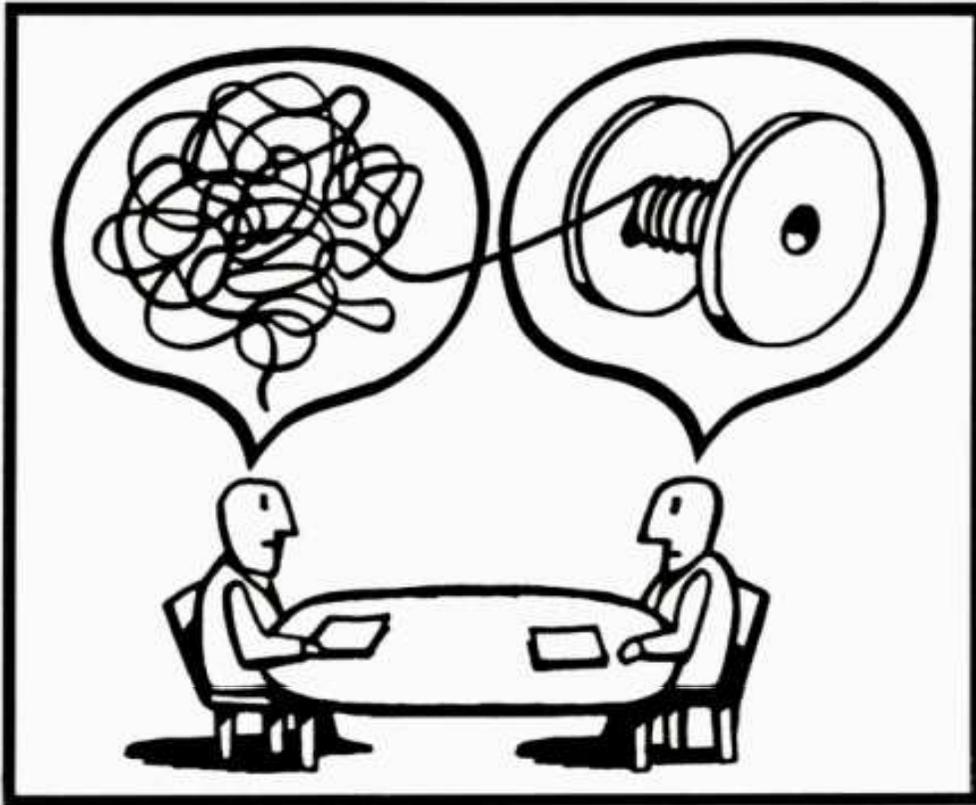
Le coach aide à
synthétiser
et à faire des
liens



A tout moment,
le coaché garde
les cartes en
main

Il est le seul
décisionnaire de ce qu'il
veut ou pas accomplir

technique d'entretien de conduite d'entretien de coaching



1. clarifier les **objectifs**
2. définir la situation
3. **Dégager des solutions**
initialement non perçues
4. Mettre au point un **plan d'action**
pertinent, cohérent et motivant

Un exemple: la méthode GROW pour mener les entretiens de coaching

G o a l

- Clarifier des objectifs et visualiser les résultats espérés

R e a l i t y

- Explorer la situation en profondeur (les tenants et aboutissants) et identifier l'écart entre l'objectif à atteindre et la situation.

O p t i o n s

- Aider le coaché à identifier les différentes options qu'il peut mettre en œuvre

W i l l

- Que faut-il faire? QUAND? PAR QUI? Quel est son niveau de volonté pour y arriver?

Clarifier l'objectif : **G**oal

Questions utiles

- ✓ Que puis je pour vous?
- ✓ Quel est votre objectif? Si la situation était parfaite, comment serait elle?
- ✓ Une fois que vous aurez atteint votre objectif, qu'est ce que cela vous apportera de plus?
- ✓ Qu'avez vous à gagner ou à perdre si une solution était trouvée?
- ✓ Qui d'autre pourra être impacté positivement ou négativement par la solution?
- ✓ ...

Explorer la situation: Reality

Questions utiles

- Pouvez-vous me décrire (ou dessiner) la situation dans les moindres détails?
- En quoi cette situation est un problème pour vous?
- Qui d'autre que vous est aussi affecté par le problème?
- Quel contrôle avez-vous sur l'atteinte de l'objectif ?
- Quelles actions avez vous déjà entreprises pour résoudre le problème? Avec quels résultats? Quels points communs existent-il entre toutes les solutions tentées?
- Existe-t-il des limites ou des règles à respecter ?
- Quels obstacles (externes, ou résistances personnelles) devez-vous franchir pour parvenir au résultat escompté ?
- De quelles ressources disposez vous déjà (compétences, disponibilité, enthousiasme, finances...)
- De quelles autres ressources auriez vous besoin ? Où et comment allez vous les trouver ?

Identifier les options

Questions utiles

- Faites une liste de toutes les alternatives, des solutions
- Que pourriez vous faire d'autre?
- Que feriez vous si vous aviez plus de temps, plus de budget ou si vous étiez le patron?
- Que feriez vous si vous pouviez recommencer à zéro avec une nouvelle équipe?
- Imaginez que vous discutez avec la personne la plus sage que vous connaissez. Que pourrait-elle faire dans une telle situation? ou que pourrait-elle dire?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de chacune de solutions identifiées?
- Laquelle ou lesquelles vous semblent les plus prometteuses, ou vous séduisent le plus? Sur quels critères portez vous cet avis?

Plan d'action et volonté de l'accomplir :

will

Questions utiles

- Quelles options avez vous retenues?
- Quels sont les critères et mesures de succès ?
- Qu'est ce qui vous fera dire que vous avez réussi ou échoué?
- Quelles sont les différentes étapes de votre plan d'action, échéances?
- Qu'est ce qui pourrait vous gêner dans la réalisation de ces étapes et pour atteindre votre objectif ?
- Que ferez vous pour éliminer ces facteurs externes ou internes?
- Qui doit être mis au courant de votre plans d'action?

focale sur la technique de questionnement en coaching

Comparez ces questions et devinez l'attitude induite (réponse)

| Questions du moniteur de tennis | Attitudes du joueur |
|---------------------------------------|--|
| Regardes ta balle! | Pas toujours d'effet attendu |
| Est-ce que tu regardes ta balle? | « oui » pas tjrs sincère, oui défensif ou pour faire plaisir |
| Pourquoi ne regardes-tu pas ta balle? | « mais je le fais!! » Énervement, défensive+++ |

Pourquoi ces questions sont-elles beaucoup plus efficaces?

Dans quel sens tourne la balle lorsqu'elle passe le filet?

A quelle hauteur vient-elle de passer le filet?

Sur ce coup, tournait-elle plus vite avant le rebond ou après?

A quelle distance est-elle de l'adversaire quand tu peux commencer à voir dans quel sens elle tourne?

Impliquent des réponses

1. descriptives, analytiques
(donc donne envie de se concentrer)

sans jugement (donc sans perte de confiance en soi ou rébellion contre l'instructeur)

Les questions efficaces commencent par...

- Quoi
- Quand
- Qui
- Combien



Réponses
descriptives, basées
sur l'observation

Eviter

Pourquoi
Comment

Remplacer par

Quelles sont les raisons qui
ont fait que?

Quels sont les moyens de?



Focale sur les résultats
attendus d'un
coaching

Le coaching

c'est l'art d'accompagner un

changement voulu



Pour arrêter de
tourner en rond



Pour Changer
oui

sans perdre son
identité!...

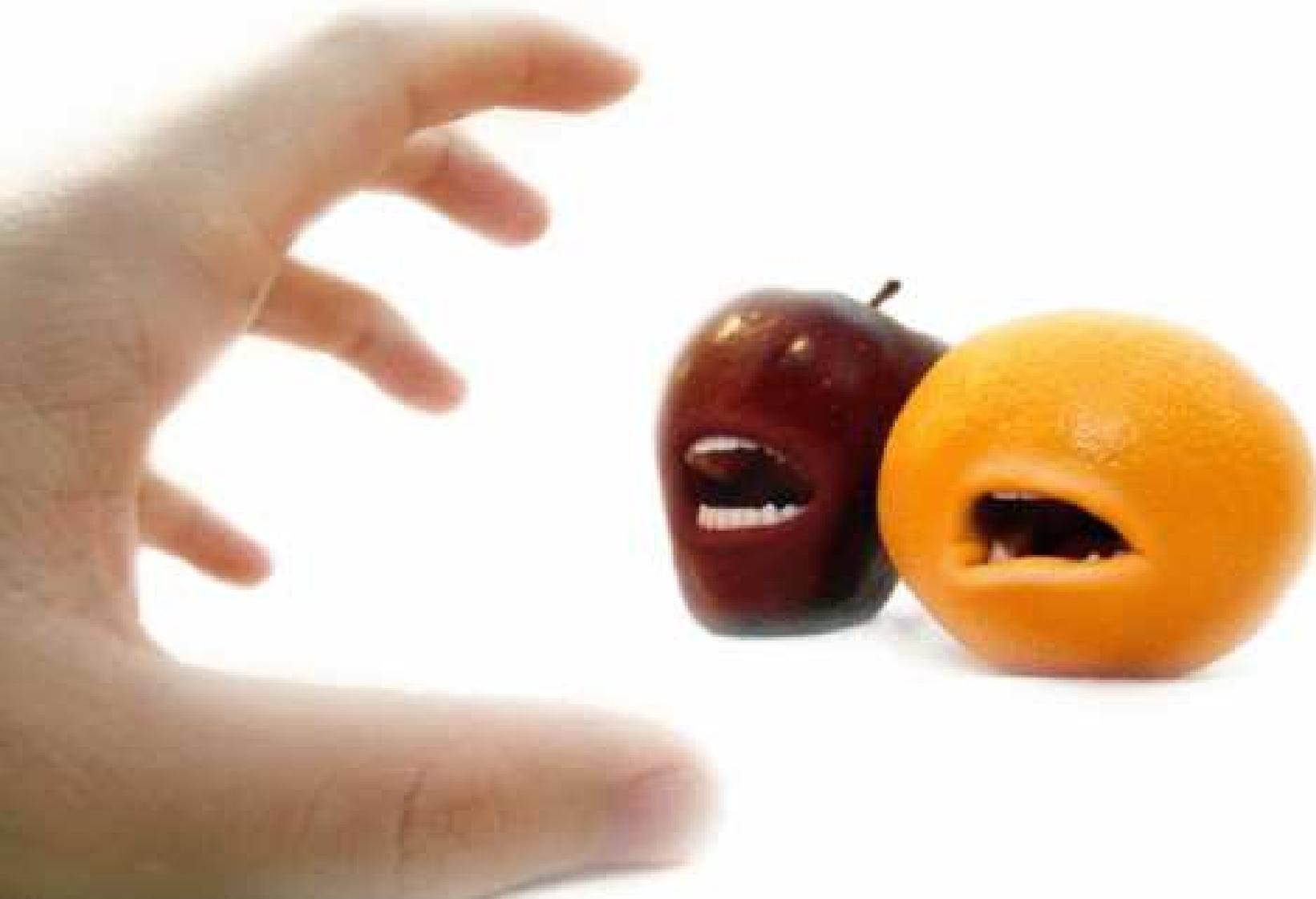
Pour identifier et utiliser **ses**
ressources



et elles sont **nombreuses**

Pour identifier et dépasser ses paradoxes et freins





pour prendre des décisions réfléchies



pour rechercher
et trouver des

ressources et
solutions

là où on ne
l'imaginait pas...



Pour **Créer** d'autres **solutions**
si les précédentes ne conviennent pas

A close-up photograph of a dartboard. The board features alternating blue and white segments radiating from a central bullseye. The bullseye is a red circle surrounded by a silver ring. A blue dart with a wooden shaft is positioned horizontally, with its tip pointing directly at the center of the red bullseye. The background is slightly blurred, showing more of the dartboard's segments.

Pour **atteindre**
un **but**

Pour **concrétiser ses projets professionnels...**
quels qu'ils soient





POINT!

Le coaching en entreprise:
vos questions et réactions ?

Coaching et enseignement

Zoom Rôles et relations

| | ROLE | Expertise | Relation | Moyens |
|---------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------------|---|
| coach | Accompagne, aide à la réflexion | Relationnelle | Encourage le développement | En questionnant et challengeant |
| Formateur / enseignant | Forme | Connaissance | Transmet | En partageant sa connaissance |
| Mentor | Guide | Connaissance expérience | Transmet et recadre | En partageant son expertise métier |
| Manager | Manage | Expertise de l'activité et de l'organisation | Organise & Contrôle | En managant les résultats et la performance |

Un enseignant qui intègre d'avantage la posture et des méthodes de coach s'engage dans l'accompagnement encore plus personnalisé de ses élèves

IL:

- croit encore plus au potentiel de ses élèves!
- identifie encore plus leurs besoins
- les écoute et les entend encore plus
- les challenge encore plus de façon exigeante et soutenante

- pour les faire **progresser**

- pour les **responsabiliser** et les **autonomiser**

- pour les **rendre acteurs** de la construction de leur parcours scolaire et professionnel



Coaching et enseignement quels liens existants et envisageables et existants ?

- ✓ Introduire et/ou cultiver la posture de coach dans l'enseignement c'est mettre en œuvre de façon effective et exigeante de la notion « d'accompagnement personnalisé » dans le suivi des élèves au sein de l'Education Nationale

- ✓ Des obstacles à cette démarche: la difficulté d'une relation individualisée à l'élève
 - Effectifs classes
 - Discipline
 - ...

- ✓ Quelques éléments de réponse dans l'approche coaching d'équipe et coaching d'Organisation
 - Par exemple le travail en sous-groupes au sein d'une classe en adoptant la posture et les techniques de coaching d'équipe ou d'Organisation

Coaching individuel / d'équipes et d'Organisations: quelques références bibliographiques utiles

Coaching individuel

- « au lieu de motiver, mettez vous donc à coacher ! » E Albert, JL Emery – Editions d'organisation 1999
- « coacher » O Devillard – Dunod 2001
- « coaché ! » M Giffard – Editions d'organisation – 2003
- « le guide du coaching » J Whitmore - MAXIMA 2005

Coaching d'équipes et d'Organisations

- « coaching d'équipe, outils et pratiques » M Giffard et M Moral – Armand Colin 2010 2è Edition
- « coaching d'Organisation: outils et pratiques » M Moral et S Heinrichfreise – Amand Colin 2008
- « »coacher groupes et Organisations » - F Vergonjeanne – InterEditions 2010

Sites internet

- sfcoach.org: le site de la Société Française de Coaching crée en 1997, chargée de promouvoir et de professionnaliser le coaching en France
- coachfederation.org: site de l'International Coach Federation



POINT!

coaching et enseignement:
vos questions et réactions ?