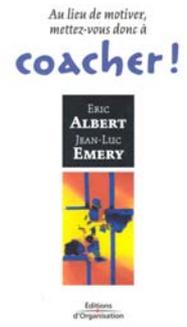


Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !



Eric Albert	Médecins psychiatres, spécialistes de l'anxiété Consultants en entreprise au sein de l'Institut Français de l'Anxiété et du Stress
Jean-Luc Emery	

Les auteurs partagent leur temps entre leur activité de clinicien et des interventions en entreprise sur le comportement managérial.

Éditeur : Éditions d'Organisation **Date de parution** : 2002 **Volume** : 118 pages

INTÉRÊT DE L'OUVRAGE

Encore un livre sur le coaching, direz-vous ?

Et pourtant, les auteurs dénoncent les dérives de cette notion à la mode et y associent des techniques et une évaluation possible des résultats.

Cet ouvrage va permettre au manager de motiver son équipe en la « coachant ». Mais il ne me semble pas suffisant en tant que tel pour devenir un véritable manager-coach. Il permet d'amorcer la réflexion et le changement.

CONCEPTS ET IDÉES CLÉS

Composition de l'ouvrage

Trois parties composent cet ouvrage :

- Une réflexion sur le type de coaching selon le type de management.
- Une méthode pour apprendre à coacher.
- Des cas pratiques de coaching.

Chaque chapitre ou partie de chapitre fait l'objet d'un encadré rappelant ses idées-forces.

Idées principales

L'introduction reprend les évolutions constatées depuis les années 90 dans le monde professionnel (réactivité accrue, nécessité de motiver... du contremaître au manager). Ce constat d'évolution rapide et permanente permet d'installer une notion importante pour la suite du livre : le changement comportemental et son acceptation au service de la performance de l'équipe et de l'entreprise.

La première partie, théorique et fondamentale :

- **Explique l'origine et l'évolution du coaching.**
- **Analyse la fonction de manager.**

→ Les différents types de coaching

Ce chapitre retrace les différents états du coaching (sportif, confesseur, conseil et accompagnateur du changement) ainsi que leur limites ou dérives.

Selon les auteurs, le coaching doit être un « accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à mettre en place de changements comportementaux ». Ils privilégient la recherche de pistes de projets et de solutions concrètes.

À ce titre, ils mettent en avant le fait qu'il n'y a pas de changement durable sans découverte des émotions liées au comportement à modifier et des représentations qui y sont associées.

Ce qui caractérise cet ouvrage et peut lui permettre d'être une référence en matière de coaching, c'est qu'il s'appuie sur un ensemble de techniques mesurables (objectifs, budget à y allouer, évaluation des résultats sur des critères précis, confidentialité).

→ La relation manager/collaborateur, ou l'inversion du positionnement

Ce chapitre présente les différentes perceptions de la fonction de manager (faire ou faire faire...) et intègre ces perceptions en terme de valeur ajoutée du manager pour ses collaborateurs et pour son entreprise.

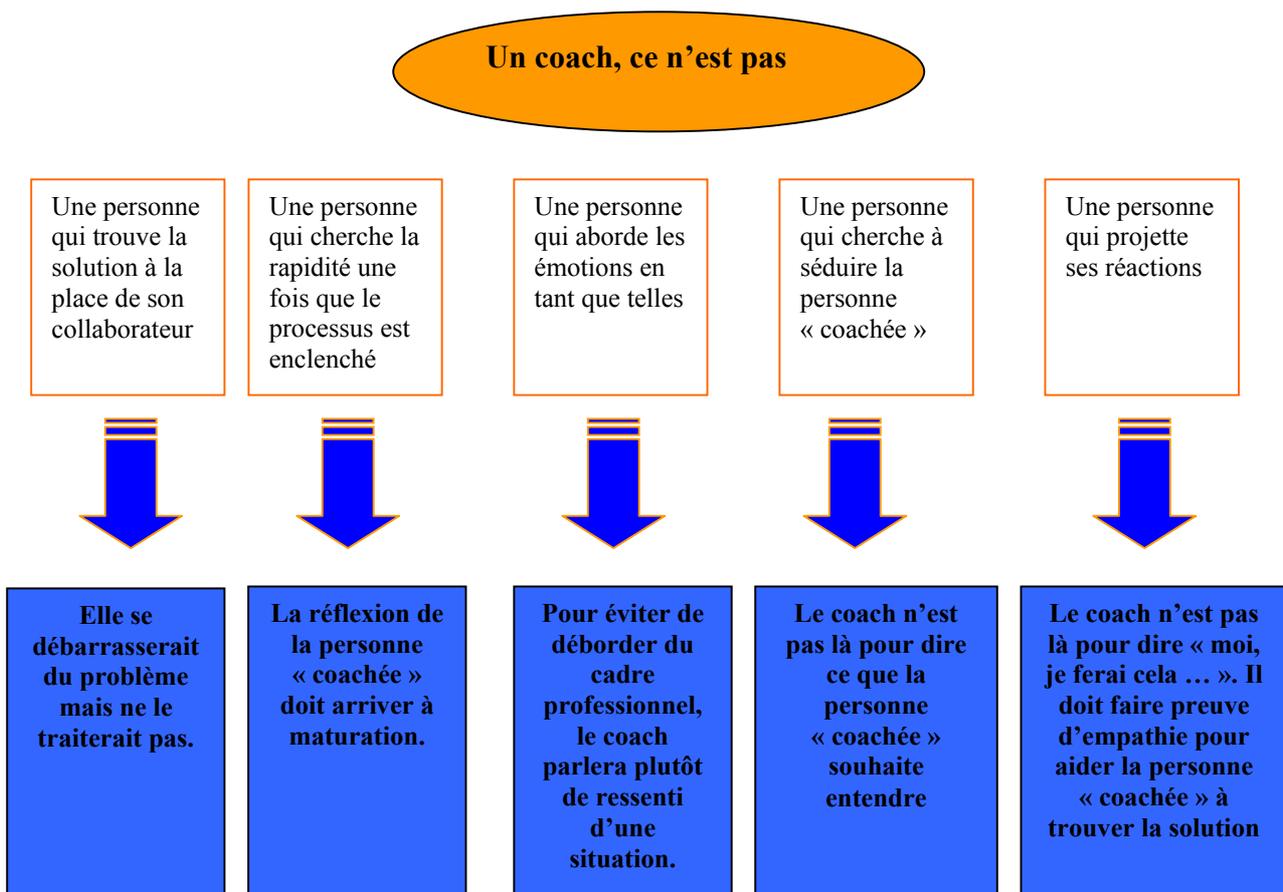
Comprendre son environnement, s'adapter sont les maîtres - mots des auteurs qui donnent quelques pistes pour faire prendre conscience à son ou ses collaborateur(s) qu'un changement est nécessaire.

Ils insistent sur la nécessité de disposer de temps et d'énergie pour atteindre les objectifs individuels et collectifs.

La deuxième partie permet d'apprendre à coacher tout d'abord en mettant en place des attitudes favorisant les changements comportementaux et ensuite en proposant une méthode étape par étape.

→ Les pièges à éviter

Les auteurs décrivent dans un premier temps les dérives du coaching.



Donc, selon les auteurs, le manager-coach doit savoir prendre du recul et être plutôt celui qui fait découvrir et facilite.

→ Les étapes de l'apprentissage

Ce chapitre aborde plusieurs aspects :

→ Le plan d'ensemble d'un coaching en 4 phases :

- la fixation d'objectifs : 2 objectifs maximum et possibles à atteindre (avec des critères d'atteinte définis) ;
 - les séances de changement comportemental : partie centrale du coaching. L'objectif de ces échanges est de faire émerger une nouvelle représentation de la situation en désamorçant les émotions en amont et les représentations qui les alimentent ;
 - les séances de consolidation : avec un rythme de séances plus espacées, il s'agit de tester la capacité de la personne coachée à maintenir le changement ;
 - la conclusion : le coach amorce cette phase lorsqu'il est certain du changement. Il effectue alors une analyse de l'ensemble de la démarche avec la personne coachée.
- Le contenu de l'entretien comporte lui aussi quatre étapes :
- le bilan des exercices : d'un travail d'observation et d'auto-évaluation au début du coaching, la personne coachée modifiera ses représentations et mettra en pratique de nouvelles actions. Ce premier temps est important pour la personne coachée dans sa prise de conscience et la régulation de ses émotions.
 - Le travail sur les comportements cible permet de décortiquer le mécanisme du comportement pour le remonter pièce par pièce en ayant modifié « la pièce défectueuse ».
 - La synthèse de l'entretien permet de retenir l'essentiel de la séance et de proposer de nouveaux exercices en fonction de l'avancement de la séance.
 - La prescription de nouveaux exercices permet à la personne coachée d'atteindre les objectifs fixés.
- ➔ Comment apprendre à coacher ?

N'utiliser que ces 3 techniques au début du coaching				
1 ^{ère} étape 3 séances	<table border="1"> <tr> <td>Le questionnement suit la forme de l'entonnoir. Il va permettre de faire préciser et de justifier ce que dit la personne coachée.</td> <td>Le reformulation est la colonne vertébrale de l'échange. Elle se pratique toutes les trois ou quatre questions. Elle permet de progresser dans l'avancée de la résolution du problème ou d'exprimer ses doutes en cas d'immobilisme dans la séance.</td> <td>Le cadrage est à utiliser lorsque la personne coachée, poussée dans ses retranchements dévie l'objet de la conversation. Il s'agit de la ramener sur l'objet de l'entretien.</td> </tr> </table>	Le questionnement suit la forme de l'entonnoir. Il va permettre de faire préciser et de justifier ce que dit la personne coachée.	Le reformulation est la colonne vertébrale de l'échange. Elle se pratique toutes les trois ou quatre questions. Elle permet de progresser dans l'avancée de la résolution du problème ou d'exprimer ses doutes en cas d'immobilisme dans la séance.	Le cadrage est à utiliser lorsque la personne coachée, poussée dans ses retranchements dévie l'objet de la conversation. Il s'agit de la ramener sur l'objet de l'entretien.
Le questionnement suit la forme de l'entonnoir. Il va permettre de faire préciser et de justifier ce que dit la personne coachée.	Le reformulation est la colonne vertébrale de l'échange. Elle se pratique toutes les trois ou quatre questions. Elle permet de progresser dans l'avancée de la résolution du problème ou d'exprimer ses doutes en cas d'immobilisme dans la séance.	Le cadrage est à utiliser lorsque la personne coachée, poussée dans ses retranchements dévie l'objet de la conversation. Il s'agit de la ramener sur l'objet de l'entretien.		
2 ^{ème} étape 3 séances	<p>Identifier les représentations et les émotions en amont des comportements sans pour autant en rechercher la raison mais en faisant le lien entre les émotions, les représentations et les comportements. On utilise toujours les trois techniques citées dans la première étape mais en partant de situations pour explorer les représentations et découvrir les postulats de base (exemple : ne pas faire de peine, avoir peur d'être ridicule, ne pas montrer ses erreurs...).</p> <p>Ensuite la restructuration positive peut commencer sans précipitation. Il s'agit de mettre en évidence les distorsions cognitives (interprétation des faits de façon décalée par rapport à la réalité). L'ouvrage présente les quatre principaux mécanismes de distorsion cognitive (la sélection arbitraire, le raisonnement dichotomique, la sur-généralisation, l'inférence arbitraire)</p>			
3 ^{ème} étape 3 séances	Cette étape va permettre de modifier les représentations non conformes à la réalité en les remplaçant par des représentations plus adaptées (restructuration cognitive).			
4 ^{ème} étape 3 séances	La quatrième étape sera consacrée à la mise en place de nouveaux plans d'action en commençant pas des petits changements, sans passer au comportement suivant tant que le premier n'est pas acquis. Il s'agira de féliciter la personne coachée pour ses modifications de comportement.			

La troisième partie présente cinq cas pratiques pour illustrer la technique à mettre en œuvre avant de réfléchir au fait de coacher ou de faire coacher un collaborateur.

➔ Exemples pratiques de coaching

Plusieurs situations sont décortiquées et analysées :

- Paul, un contremaître sur-sollicité
- Patrick est trop perfectionniste
- La rigidité de Françoise
- Didier manque de leadership
- Jérôme ne fait pas de relations publiques

Ces situations sont accompagnées de concepts théoriques (assertivité, empathie, langage digital, langage analogique...).

→ **Coacher soi-même son collaborateur ou faire appel à un coach extérieur ?**

Les auteurs préconisent un coaching en interne à tout moment et pas uniquement en situation de crise. Une réserve est émise dans 2 situations : lorsque le manager n'a pas de supérieur, ou bien lorsque personne dans l'entreprise n'a de compétence en coaching. Mais dans la dernière situation, les auteurs proposent de faire du co-coaching.

Conclusion

Les auteurs proposent au manager de « faire de la psychologie », de s'inspirer des méthodes des sciences humaines pour enrichir leurs compétences managériales et dynamiser leur équipe face à un environnement toujours plus turbulent.

UTILITÉ OPÉRATIONNELLE¹

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	Ne correspond pas aux objectifs de formation
	BTS commerciaux	+	Permet d'illustrer par exemple un enseignement de management de la force de vente
Pour la préparation à un concours	Capet	-	Contenu peu adapté au programme actuel du concours
	Agrégation	+	Ouvrage intéressant pour éclairer les décisions d'un manager
Pour la culture générale		+	permet de nourrir une réflexion sur la façon de motiver des élèves ou des étudiants dans le cadre de projet individuel.
