	<p><b>Jean-Marc Tahir</b>  <b>Coaching</b> Professionnel et  Privé.</p> <p><i>Le changement dans le plaisir</i></p>	<p>Rue Jean Doinet, 20  4140 Dolembreux  Tél : 0495/16.07.85</p> <p>Jm.tahir@71choix.com</p>
<p>Plus d'info sur <a href="http://www.71choix.com">http://www.71choix.com</a></p>		

## Proposition de services pour les entreprises

Dans un monde de changement constant, le seul avantage compétitif que votre organisation puisse maintenir est le savoir être. Vos concurrents peuvent copier vos produits, reproduire votre technologie, imiter votre façon de faire, mais tant que votre organisation apprend plus vite qu'eux, vous conserverez l'avantage.

Les gens qui se sentent bien dans leur peau produisent de bons résultats.

**Lorsqu'un dirigeant se sent seul et mal reconnu** au sein de l'entreprise, la participation à un programme de coaching augmente la loyauté vis-à-vis de l'entreprise et la satisfaction dans le travail.

Les nouvelles générations ne croient plus à l'entreprise comme y ont cru leurs parents. Elles ne comptent plus seulement sur la carrière professionnelle pour se réaliser.

Le contrat psychologique et relationnel entre l'entreprise et le collaborateur s'en trouve transformé. Il laisse place à une relation paradoxale fondée sur **la notion d'employabilité** : l'employeur, s'il veut garder ou attirer les meilleurs, ne peut plus se contenter de leur proposer une rémunération alléchante ; il se doit de leur offrir, s'ils le désirent, la possibilité de se développer, tant d'un point de vue humain que professionnel, pour devenir parfaitement à l'aise par rapport au changement.

Le champ du travail devient un espace possible de développement personnel, dans une certaine autonomie par rapport à l'entreprise : l'acteur est incité à affirmer d'avantage son individualité, tout en adhérant à la culture commune et en partageant la vision stratégique de l'organisation.

Dans ce contexte, la question de **cohérence entre valeurs professionnelles et valeurs personnelles** s'avère essentielle. Les discordances ou les contradictions sont, pour l'individu, source de frustration, de démotivation, de moindre performance, voir de réelle souffrance. A l'inverse, la **construction d'un sens** qui permet de mieux accorder les différentes facettes de l'identité – professionnelle, personnelle, relationnelle, sociale, morale, voir spirituelle – libère l'énergie de la personne et sa capacité d'investissement.

### **Le coaching individuel**

(Ré) apprendre à changer: vouloir vraiment changer ou accepter de changer tout en restant dans le plaisir.

Un objectif est validé par écrit par la direction, le coaché et le coach. Le coaché est demandeur pour ce coaching et cet objectif. (voir plus loin)



## Voici différents thèmes régulièrement abordés

- Prendre conscience de son positionnement par rapport à la vie, de l'origine de ses comportements
- Découvrir toutes ses ressources intérieures en se mettant en situation de devoir les utiliser
- Choisir et clarifier ses objectifs
- Utiliser son temps, ses pensées, ses rêves, ses émotions et son stress
- Confiance en soi, affirmation de soi, estime de soi
- Les relations humaines : harmonies relationnelles et confiance dans les autres
  - Communiquer
  - Oser
  - Déléguer
  - Accompagner
- Atteindre ses objectifs : responsabilisation
- Manager et coach
- Intelligence émotionnelle et Performance

## Exemples concrets de missions en coaching individuel

- Manque de vision stratégique, trop focalisé sur le court terme.
- Communication peu efficace avec les collaborateurs, collègues ou supérieurs.
- Difficultés à gérer une équipe ou première expérience de gestion d'équipe.
- Nouveau dans sa fonction ou à ce niveau de responsabilité.
- Passage d'une position de technicien à généraliste, manque de vision globale et de compréhension du fonctionnement de l'entreprise.
- Gestion de collaborateurs sans dépendance hiérarchique : Manager - coach
- Manque d'assurance ou de qualité dans l'expression orale face à des groupes.
- Niveau de motivation et d'implication insuffisant.
- Problèmes de gestion du temps ou niveau de stress important.

## Le coaching d'équipe

Les techniques classiques de gestion laissent entendre qu'il existe des solutions qui conviennent à toutes les situations. Pourtant dans la réalité, la base d'une entreprise performante c'est la richesse, la justesse des comportements que les différents collaborateurs seront capables, d'abord d'inventer, puis d'adopter spontanément et simultanément.

Hiérarchie de la compétence : la logique de l'ordre et de l'obéissance est appelée à s'effacer derrière une logique de la coresponsabilité des acteurs et la nécessité d'un partage des enjeux par tous.

Le responsable n'est plus celui qui sait, qui distille l'information dont il est détenteur et qui donne les ordres ; il devient celui qui anime, fait adhérer au projet et convainc, **en laissant la place à l'initiative, et donc au droit à l'erreur.**

Un cahier des charges spécifique est validé par la direction, les responsables d'équipes et le coach.



## Voici différents thèmes régulièrement abordés

- Désamorcer les Jeux de pouvoir.
- Communication non violente, assertivité
- Personnalités, missions et contributions à l'objectif commun.
- Cohésion.
- Brainstorming produit - créativité
- Charte d'entreprise.
- Culture d'entreprise.
- Gestion du changement : dans le cadre d'un projet précis.
- Intelligence collective et performance.

## Exemples de missions en coaching d'équipe

### Brainstorming de crise

Un des rôles essentiels du coach est de refuser tout présumé et de n'écartier aucune possibilité à priori.

Ayant une position externe par rapport à votre société, le coach a une vision plus objective de la réalité, débarrassée du vécu historique.

Le coach occupe une position idéale pour animer un brainstorming de crise, de chasse aux idées.

### Rédaction d'une charte d'entreprise

Le processus complet peut prendre plusieurs mois: mieux vaut un bon consensus qu'une belle charte peu appliquée !

1. Réunir séparément chacun des services et noter ce qui se dit au niveau des 6 niveaux logiques de la personnalité
2. Réunir séparément le comité de direction dont aucun membre n'a participé aux autres réunions
3. Chacun reçoit le tableau comparatif et est invité à réfléchir aux cohérences et incohérences, puis, de proposer des actions (anonyme ou non) de mise en harmonie des services.
4. Analyse des propositions par le comité de direction
5. Application de décisions
6. Elaboration de la charte qui reprend l'essentiel des niveaux mission, identité et valeurs

## Gestion du changement

Lors de changements importants dans l'organisation, par exemples, intégration de la société dans un nouveau groupe, implantation d'un nouveau logiciel de gestion ERP ...

Au carrefour de l'accompagnement, de la gestion de projet et de la définition du plan d'action, le coaching est le complément psychologique à toute action de terrain. Certains y arrivent seuls, d'autres ont besoin d'être accompagnés dans ces actions.

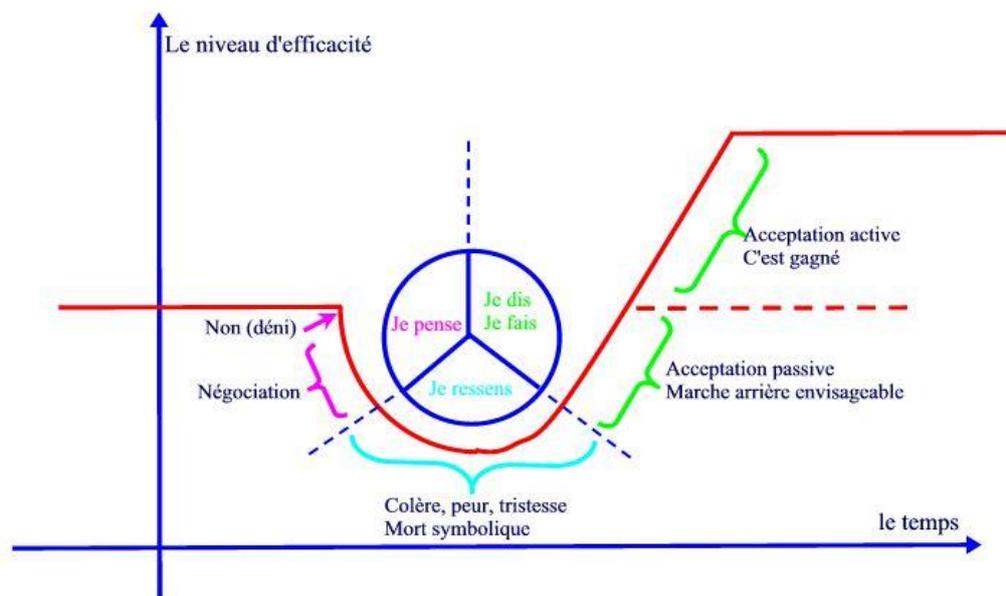
Pour ces missions, un devis « sur mesure » sera remis à la direction, en fonction des attentes et du nombre de personnes impliquées :

- Réalisation d'ateliers de travail sur les adaptations organisationnelles induites par le changement
- Rédaction du plan de conduite du changement notamment au niveau de la communication



- Analyse des impacts du projet sur l'organisation
- Assister le chef de projet dans la stratégie de changement
- Support du changement dans toutes ses phases : préparation, transition, mesure, documentation
- Coaching d'intégration
- Mise au point de la pédagogie des formations

### Les étapes du changement



## Cohésion d'équipe

**But** : fédération du management sur des valeurs et objectif communs ; travailler ensuite avec les opérationnels pour définir les moyens d'arriver aux objectifs.

**Temps de coaching : 4 jours**

### Première étape, premier jour le matin:

- **Définition des valeurs, aspirations, attentes.**
- Avec les managers dans la même salle de réunion
- D'abord individuellement, puis par petit groupe (les idées arrivent sur papier), puis collégalement au tableau.

### Deuxième étape, premier jour l'après midi

- **Ce qui se vit bien, ce que l'on fait de bien et comment, quels sont nos talents ?**
- **Comment nous améliorer ?**
- **L'idéal de demain**
- Avec les managers dans la même salle de réunion
- D'abord individuellement, puis par petit groupe (les idées arrivent sur papier), puis collégalement au tableau

### 3 ème étape : deuxième et troisième jour

- **Première partie avec les managers : deuxième jour**  
D'abord individuellement, puis par petit groupe (les idées arrivent sur papier), puis collégalement au tableau
- L'entreprise existe pour satisfaire des besoins : de qui ?



- Chacun se met à la place de chaque parti : vision extérieure
- Envisager les plans physiques, relationnel, formations ...
- Pour les clients, les salariés, pour l'actionnaire

### **Synthèse des priorités afin de satisfaire globalement les besoins**

- **Deuxième partie, les managers retournent avec le coach dans leur service : troisième jour**
  - C'est le manager qui parle
  - Présentation de ce qui donne satisfaction
  - Point forts
  - Présentation des priorités
  - Phase d'engagement : ne serait-ce qu'une seule chose ; s'engager sur une chose et être certain à 200% que vous le ferez (si plus tant mieux).
  - Communication et vérification collective des engagements

### **4 ème étape : quatrième jour un mois plus tard, évaluation et recadrage**

- Il faut 21 jours pour changer une habitude
- Validation des actions, ce qui a été mis en place
- Recalage du projet
- Valorisation des engagements réalisés
- Nouvelles idées à mettre en pratique
- Nouveaux engagements

### **Création d'un réseau de confiance : co-coaching**

**L'idée** est la réunion de managers de même niveau hiérarchique en vue de créer un groupe de confiance, support indispensable pour mettre en place une dynamique de « co-coaching ».

**Méthode** : arriver à ce que les managers adoptent en permanence une « coach attitude » entre eux.

Principe d'action : atteindre une masse critique dans l'entreprise afin de faire évoluer significativement la culture managériale.

Des années plus tard, alors que ces managers auront suivi des chemins différents, le groupe existera toujours, c'est une belle alternative à la solitude managériale.

### **Temps de coaching : 3 jours**

#### **Etape 1 : dossier préparatoire, premier jour**

Préparation de la première réunion sur base d'un dossier de réflexion. Par exemple, la communication et le partage de l'information.

Le dossier est réalisé par le coach suite aux discussions qu'il aura eues avec N + X et ou le comité de direction.

Chaque participant devra individuellement: prendre connaissance du dossier, réaliser des exercices, réaliser quelques To Do. Le temps à y consacrer est au moins de 3 heures.

#### **Etape 2 : réunion, deuxième jour**

Une journée de réunion.

Partager ses réflexions sur la préparation (l'étape 1)

Le rôle du coach est de donner une dynamique « Coach attitude for everybody and forever »

- Une ambiance de permission mais aussi de protection, une ambiance de puissance mais aussi de confiance
- **Responsabilité**: c'est toujours chacun sa route, chacun son chemin ...

Les participants doivent apprendre à se coacher l'un l'autre. C'est-à-dire arrêter de dire à l'autre ce qu'il doit faire, l'accompagner simplement dans sa réflexion.



A la fin de la séance : **des décisions concrètes** à mettre en œuvre. Ces décisions auront une bonne visibilité au niveau du personnel. Cela ne doit pas nécessairement être révolutionnaire ...

### **Etape 3 : feed back et dossier préparatoire**

Lors des prochaines semaines

- Identifier les changements
- Les participants se mettent d'accord entre eux pour le thème d'une deuxième journée qu'ils préparent chacun de leur côté

### **Etape 4 : réunion, troisième jour**

Lors de la deuxième journée de réunion commune, le coach intervient de moins en moins, il ne fait plus que recadrer dès que la réunion s'écarte d'une dynamique de coaching.

A la fin de la séance : **des décisions concrètes** à mettre en œuvre. Ces décisions auront une bonne visibilité au niveau du personnel. Cela ne doit pas nécessairement être révolutionnaire ...

## **Contexte**

Une fois prise la décision de commencer un programme de coaching individuel, le coaché rencontre le coach dans le cadre d'une **validation réciproque**. Le but de ce premier entretien d'une heure environ est de déterminer que le courant passe bien entre le coach et le candidat et qu'ils se sentent à l'aise pour continuer le processus.

La deuxième étape est destinée à découvrir et valider les objectifs du coaché pour que le coach puisse établir un programme de travail en tenant compte des priorités du coaché. À la fin de cette réunion, le candidat comme le coach doivent confirmer leur volonté de travailler ensemble, valider le plan de travail et les objectifs. Ces deux éléments doivent ensuite être également validés par la Direction de la société.

Cette étape est importante et permet d'éviter bien des malentendus. À ce moment-là, le coach et le coaché signent un accord de confidentialité qui protège le coaché vis-à-vis de sa direction. Obtenant ainsi la garantie que tout ce qui sera partagé avec le coach ne sera jamais transmis à sa société. C'est un facteur fondamental qui permet au coach d'avoir accès à des informations essentielles, et souvent très personnelles, pour les progrès du coaché.

Le Coaching professionnel emploie des techniques, un langage visant à améliorer la performance. La base est de répondre à la demande de l'entreprise qui a prescrit le coaching. Cependant il est parfois utile de débloquent des situations personnelles qui empêchent le développement professionnel.

Dans le cas où un coaché aurait des objectifs différents de ceux de la direction, il faudra en identifier au moins un de commun ! Il y a une intersection à trouver entre les moteurs de l'entreprise et les moteurs du coaché.

Pour cette raison, l'objectif du coaching sera mis par écrit et approuvé par la direction, le coach et le coaché. La mise par écrit permettra aussi de recadrer si le coaching s'écarte de l'objectif prévu pour devenir trop privé.

**Il est important que les responsables réalisent que les changements qu'ils voudraient impulser commencent par une mutation de leur propre identité de dirigeant. C'est en remettant en question leur rôle, leur positionnement, qu'ils pourront se donner les moyens d'entraîner l'ensemble de leurs collaborateurs dans un processus de transformation et de mise en intelligence collective.** C'est plus une approche de gestion du changement qu'une méthode de développement personnel.



**Lors d'un coaching individuel**

- Les séances de coaching individuelle se déroulent toujours en tête à tête et sont toujours confidentielles.
- Le coaché sera toujours présent lors de l'entretien bilan avec son supérieur ; c'est le coaché qui parlera, aucun rapport ne sera remis au supérieur.
- Un rapport de processus peut être demandé au coach par le commanditaire, ce rapport se limitera à mentionner les horaires et le lieu des séances, ainsi que le nombre de rapports transmis au coaché.



## Les niveaux d'intervention du coach auprès d'un responsable (Vincent Lenhardt)

- Niveau – 1 : l'environnement de la personne
  - Politiques de l'entreprise, la culture de l'entreprise
  - Les structures
  - Affecte l'identité du responsable sans lui être spécifique
- Niveau 0 : les rôles sociaux (fonction)
  - La fonction ou l'identité managériale
  - Un titre, une place dans l'organigramme
  - La définition de budgets
  - Lettre de mission, objectifs
  - Ressources et territoires
  - Modifier ce niveau implique des possibilités de changements dans l'organisation
  - L'incarnation de ces éléments impacte l'identité du responsable et lui sont propres
- Niveau 1 : les comportements
  - La capacité de communication : orale, transparence ...
  - La capacité d'accueil des autres
    - Ecoute, ouverture au changement
    - Remise en question
  - Le style de management : plus ou moins directif
  - L'adoption de nouveau comportement plus participatif permettra un meilleur contrôle
- Niveau 2 : les attitudes
  - Les croyances, les valeurs, les systèmes de représentation
  - Des schémas mentaux plus ou moins explicite et souvent inconscient
  - Pour soi, les autres, la vie de l'entreprise et du monde
  - Détermine le positionnement de l'acteur dans l'entreprise
  - Conditionnent ses façons de penser, d'agir, peuvent être source de contradiction, tension, frustration
  - **L'un des buts du coaching consiste à prendre conscience de ces schémas et à les modifier pour obtenir des cartes plus conformes à la réalité du territoire**
  - Modifier ce niveau implique un changement beaucoup plus profond qu'au niveau 1 ; c'est le responsable qui s'engage dans un travail sur lui-même l'amenant à se défaire d'une identité de simple donneur d'ordres, pour devenir « homme ressource » et « porteur de sens »
- Niveau 3 : La structure psychologique profonde de la personne, système de défenses et blessures
  - Petite enfance
  - Inconscient
  - Emotions archaïques
  - Constellation familiale
  - **Cette partie de la personne est centrale mais représente une zone à laquelle le coach n'a ni les moyens ni le droit de toucher directement.**
- Niveau 4 : **le prince**
  - La partie intime positive
  - **C'est à ce niveau que fonctionne le ressort profond du coaching** : en regardant l'autre avec le souci de croire et de faire confiance à cette partie positive, le coach crée les conditions dans lesquelles la personne coachée peut mobiliser chez elle une énergie potentiellement infinie

