

EN SAVOIR PLUS SUR LE COACHING (partie 1)

Par Robert Gingras, CRHA, ACC

Voici une série de courts articles que j'ai eu le plaisir de rédiger pour le journal La Voix de l'Est sur le thème du COACHING : une profession d'accompagnement de plus en plus répandue mais encore mal comprises pour certains. Au-delà de quelques éléments théoriques et techniques, je me suis attardé à raconter comment certains clients ont pu bénéficier d'accompagnement pour une décision à prendre ou un apprentissage à faire.

ARTICLE 1 - UN PREMIER CONTACT...

Je suis très emballé à l'idée d'écrire cette rubrique dans les pages de la Voix de l'Est. Après quelques mois de réflexion, j'en suis venu à la conclusion que la clientèle d'affaires de la région méritait d'en savoir davantage sur le « COACHING ». Bien humblement, j'espère arriver à cet objectif à travers mes écrits.

Sans trop le savoir, le coaching a toujours fait un peu partie de ma vie. Comme individu et comme gestionnaire, j'ai toujours été très à l'écoute des gens et assez ouvert aux idées des autres; imposer mes opinions, très peu pour moi. J'ai donc découvert que j'avais certaines prédispositions pour la « fonction ». Après avoir été gestionnaire dans une importante entreprise alimentaire (12 ans), je suis devenu consultant et formateur en offrant mes services aux gestionnaires de société de la région.

C'est en 2010 que j'ai fait le grand saut et que j'ai démarré ma formation pour devenir coach d'affaires. Une fois complétée, j'ai obtenu ma certification auprès de l'*International Coaching Federation* (ICF) : l'association la plus reconnue mondialement.

« C'est en coachant qu'on devient coach. » Je dois avoir entendu cette phrase des dizaines de fois par l'entremise des animateurs de l'école Coaching de Gestion. Trois ans plus tard, j'avoue qu'au-delà de la formation et de la certification, c'est effectivement à travers les nombreuses



heures de pratique auprès de ma clientèle que j'ai pu développer la dizaine de compétences requises pour être coach.

Au fil des mois qui viennent, je chercherai à atteindre deux objectifs : vous faire découvrir ce qu'est la pratique du coaching et en quoi cette approche peut bénéficier à tous les dirigeants et gestionnaires; et ce, peu importe le secteur d'activité. Je me ferai un plaisir de décrire les notions définissant le coaching à travers certains cas de coaching vécus dans ma pratique.

ARTICLE 2 - COACHING : UNE DÉFINITION

La profession de Coach d'affaires est relativement récente. Et avec la nouveauté vient la multiplication des perceptions, voire des définitions. En 2011, au congrès de la Fédération Internationale des Coachs (ICF) du Québec, un sondeur a livré la perception du public par rapport à ce qu'était un Coach. Tout y était... De l'entraîneur d'une équipe sportive au gourou pratiquant des rituels mystérieux.

Aux membres assistant à cette plénière, regroupant que des coachs, ce même animateur a demandé qu'elle était la définition du coaching. Après avoir entendu la définition des cinq premiers congressistes, il s'est arrêté en disant : « La preuve est faite! ». Tous avaient donné une définition différente.

La conclusion du sondeur : le coaching est une jeune profession qui doit se définir, établir des balises de fonctionnement et publiciser le rôle qu'elle peut jouer; autant auprès des gens d'affaires que du grand public.

Si vous questionnez un moteur de recherche sur la définition de « Coach », vous en trouverez plusieurs dizaines. Voici celle que je retiens :

« Un **partenariat** entre une **personne** et un **coach** professionnel qui s'appuie sur des **entretiens** et des **actions** concrètes en vue d'atteindre **plus rapidement et plus efficacement** des objectifs personnels ou professionnels, de réaliser une transformation ou d'améliorer une performance ».

Comme gestionnaire ou propriétaire d'entreprise, arrêtez-vous deux minutes et songez à une situation qui vous tourmente depuis plus d'une semaine. Vous cherchez une solution, mais en



vain... Ou encore, vous avez quelques options, mais la décision finale ne vient pas. Vous ne pouvez pas vraiment en parler autour de vous OU si vous le faites, vous pourriez obtenir des opinions que vous considèreriez biaisées. Une discussion avec un Coach d'affaires pourrait vous aider à prendre une décision **plus rapidement et plus efficacement**.

ARTICLE 3 - MON PREMIER SUCCÈS

Un jour de 2010, j'ai démarré une série d'interventions en coaching auprès d'une superviseuse de production d'une entreprise manufacturière. Sarah occupe son poste depuis quelques années et réussit à répondre aux attentes en organisant les activités de production au meilleur de sa connaissance.

Le nouveau DG de l'entreprise de meubles souhaite ardemment que Sarah modifie son attitude face aux employés car, voyez-vous, Sarah a du tempérament... Caractéristique fort prisée par certains dirigeants, le tempérament est associé à une *drive* favorable à la productivité. Il est également un attribut associé à des gens émotifs, qui ne gèrent pas toujours adéquatement les situations intenses de la production, avec comme conséquence, du ressentiment auprès des employés et une image ternie de la direction.

Un jour, je lui ai demandé de décrire une situation vécue avec un mécanicien occupé à réparer un équipement sur la chaîne de production. Elle l'a décrit dans les moindres détails : les mots utilisés et le ton, pimenté d'agressivité, justifié par 18 employés en attente alors que le mécanicien fait de son mieux dans les circonstances. Et lorsque j'ai senti qu'elle était complètement dans l'événement, je lui ai dit : « Maintenant, imagine que tu es le mécanicien et qu'il est le superviseur, qu'est-ce que tu vois »?

Son « ouach » fut instantané avec même un peu de dégoût. Elle était estomaquée de se voir ainsi, s'acharnant sur le mécano envers qui elle souhaitait qu'il règle le problème avant même d'avoir diagnostiqué les causes. Cette **prise de conscience** fut le début d'un **changement profond** qui s'est opéré chez Sarah. Quelques semaines plus tard, alors que nous faisons le **bilan de nos rencontres**, elle me remerciait en me disant : « Mon *big boss* a dit qu'il avait remarqué un changement dans mon comportement; mes employés me questionnent sur ce que j'ai fait pour être telle que je suis devenue; mon chum dit que j'ai changé et je reviens d'un voyage avec trois amies, dont l'une d'elles m'a demandé ce que j'avais fait pour être si



différente. Sarah rétorqua : « Différente, comment ? » Son amie répondit : « Maintenant, lorsqu'on te parle, tu nous écoutes ».

J'ai versé une larme lorsque j'ai entendu ce récit et j'ai su, dès cet instant, que je désirais devenir Coach : **un vrai Coach**. Je lui ai répondu que j'étais content d'avoir contribué à ce changement, mais qu'il **n'avait été possible que parce qu'elle avait bien voulu le réaliser**.

ARTICLE 4 - POUR QUELLES RAISONS J'UTILISERAI UN COACH D'AFFAIRES ?

Voilà une question bien légitime à laquelle je tenterai de répondre. Si vous considérez l'aspect global d'un environnement d'affaires, tous les dirigeants de votre organisation font face à de nombreux défis qui s'additionnent au fil des mois : compétition accrue et mondiale, processus d'affaires utilisant des technologies de pointe inconnues à l'interne, réduction de coûts, etc. Localement, à l'intérieur même de l'organisation, les défis sont autant présents : recrutement de ressources humaines qualifiées, gestion du temps, arrimage des objectifs vers une vision commune et autres.

Face à toutes ces réalités, le propriétaire et ses gestionnaires doivent : atteindre leurs objectifs, établir des budgets, gérer les conflits internes, être partenaire de leurs collègues, maintenir un niveau optimal d'engagement des membres de leur équipe tout en adaptant leur style de gestion avec chacun, faire preuve de diplomatie, d'une capacité décisionnelle, être habile dans leurs communications et évidemment, bien gérer leur temps. Essoufflé? Ce n'est sans compter qu'ils doivent aussi développer leurs compétences et celles des membres de leur équipe afin de faire face aux défis énumérés précédemment.

Le coaching est une forme d'apprentissage qui plaît de plus en plus aux gestionnaires, car elle est adaptée à **leurs besoins spécifiques**, elle peut **s'enclencher rapidement**, elle **requiert peu d'organisation** et donne des **résultats rapidement**. Comment? Contrairement au formateur, le rôle du coach n'est pas de transmettre du contenu, mais de permettre à son client de **trouver lui-même** la « meilleure recette » et de **l'expérimenter sur le terrain**. Le suivi de cette expérimentation avec le coach permet au gestionnaire d'être soutenu dans son apprentissage et lui donne aussi l'occasion d'ajuster sa recette au besoin.



Faciliter la prise de décisions est un autre motif de recourir à un coach. Combien de fois ai-je entendu des propriétaires (gestionnaires) dire qu'ils « ruminent » un projet, une décision; ils en font même de l'insomnie. Discuter avec un coach leur permet inévitablement de clarifier les paramètres décisionnels, de les **simplifier** et régulièrement de **voir d'autres avenues** non envisagées par leur hamster mental.

ARTICLE 5 - L'IMPORTANCE DE DÉFINIR L'OBJECTIF

Récemment dans le journal Les Affaires, la rédactrice en chef décrivait avoir assisté à une récente conférence de l'ex-maire de New York (Guiliani), qui racontait comment il avait réussi à réduire le haut taux de criminalité de sa ville. Il avait simplement fixé des objectifs et faisait un suivi de ceux-ci à chaque matin. Simple, non ? L'objectif est certainement un excellent outil pour **mesurer l'efficacité de vos actions**. Sans objectif ou cible, comment savoir si vous avez atteint ce que vous souhaitiez réaliser ?

L'objectif en coaching est un élément **déterminant – nécessaire – capital – obligatoire**. Sans lui, le coaché ne peut savoir vers quoi se diriger, ni déterminer les actions à prendre et, de son côté, le coach ne peut l'accompagner dans sa quête trop ... nébuleuse.

Sylvain était contrôleur dans une entreprise manufacturière du secteur alimentaire. Suite à une restructuration importante, le DG lui a demandé de prendre la charge de deux autres départements dont le transport. Il souhaite que Sylvain revoie tout le système de livraison auprès de la clientèle québécoise, des Maritimes et de l'Est de l'Ontario.

Sylvain souhaite que je l'accompagne à réaliser ce projet. Mes connaissances en transport sont nulles et ça va m'aider parce qu'ainsi, je ne pourrai pas lui suggérer de solutions; ce qui est toujours souhaité d'un bon coach.

Lors de ma première rencontre avec Sylvain, je l'ai questionné afin de l'amener à définir l'objectif à atteindre : ses forces, les enjeux, les contrats et ententes existants, ses alliés dans l'organisation et ceux qui ne le seront pas. Après 90 minutes, incapable de rédiger son objectif, je lui ai demandé d'aller clarifier les attentes du DG par rapport à ce mandat, car Sylvain nageait en pleine mer avec peu de repères. À la rencontre suivante, après 15 minutes, il avait



réussi à **résumer son objectif en une phrase**. Et lorsque je lui ai demandé quelles seraient **les actions à prendre pour atteindre son objectif**, il en a rédigé pendant 20 minutes.

Soudainement, avec un objectif clair, il avait une bien meilleure idée du chemin à parcourir pour se rendre à destination. Et dans le transport, c'est important de connaître sa destination.

Robert GINGRAS, CRHA, ACC, Coach ICF et conseiller principal chez Robert Gingras et Associés.

En savoir plus sur le coaching. 4 juin 2014. Tiré du site de Robert Gingras et Associés.

[en ligne] : <http://www.rgarh.com/information-pratique>