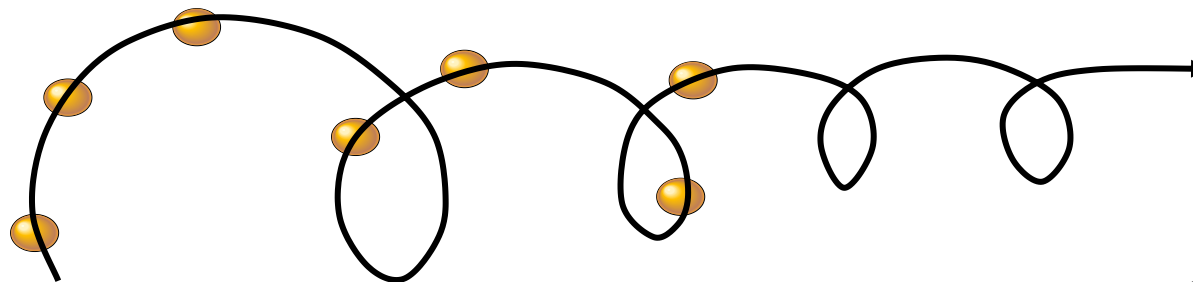


Module 7

Le métier de coach

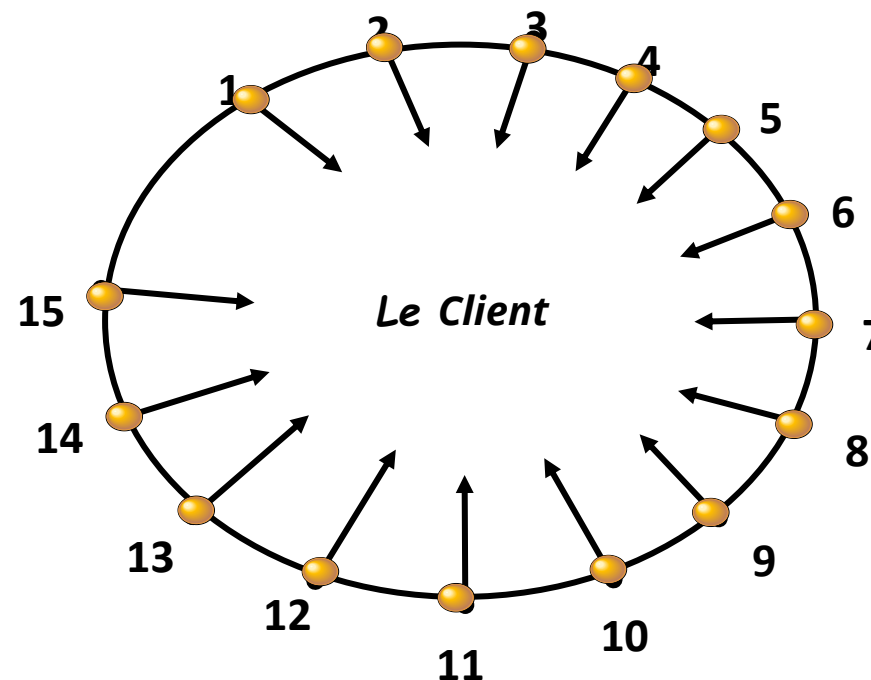


Les 15 paramètres du coach



1. Etre OK
2. Diagnostic
3. Degré d'évolution
4. Protection
5. Erreurs
6. Structure de la relation
7. Alliance de changement
8. Eléments transférentiels

9. Demande
10. Volonté de changement
11. Plan d'intervention
12. Ici et maintenant
13. Espace et temps
14. Pouvoir
15. Contrat





Accompagner l'autonomie

L'autonomie selon l'Analyse Transactionnelle

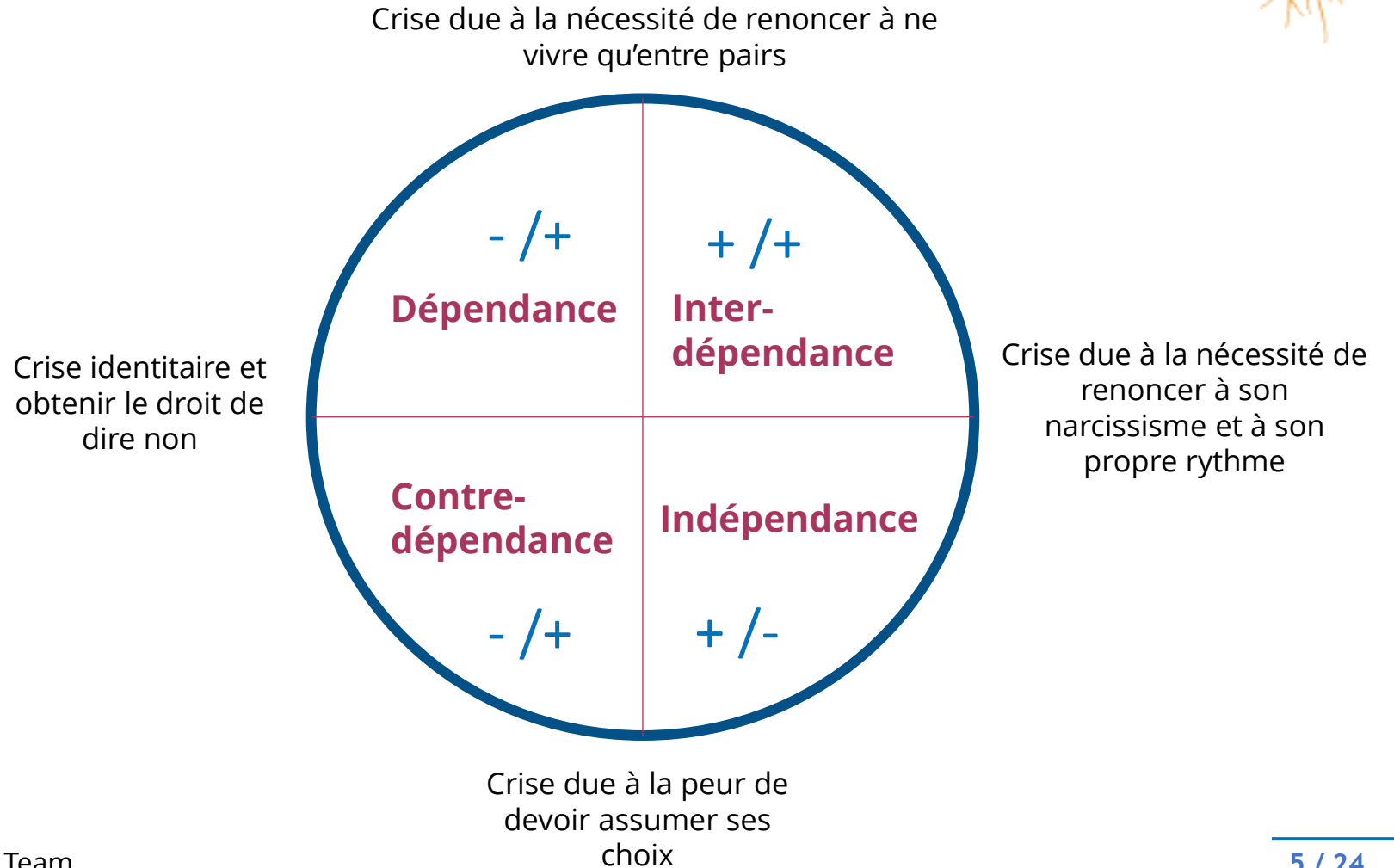


- Berne définit l'autonomie comme la qualité manifestée par la libération des trois capacités
 - ▶ Conscience claire : capacité d'éprouver des impressions purement sensuelles à la manière des nouveau-nés, sans interprétation. Capacité de distinguer les choses et de mettre un nom sur celles-ci
 - ▶ Spontanéité : capacité à choisir librement parmi un éventail d'options de sentiments et de comportements, y compris les Etats du Moi. Correspond à une indépendance par rapport aux scénarios
 - ▶ Intimité : les masques sont tombés, les besoins et sentiments authentiques sont exprimés
- De ce fait, les comportements, les pensées et les sentiments de la personne autonome sont une réaction à l'ici et maintenant et non à des croyances scénariques

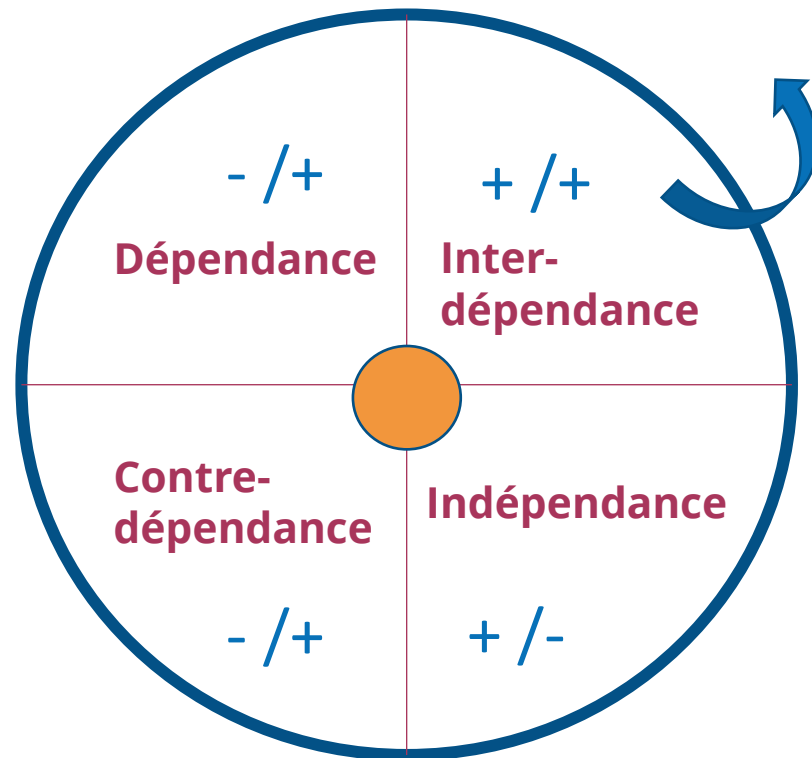
L'autonomie selon N.K. Symor : un processus



Des étapes de croissance qui demandent à être accompagnées car à chaque étape une forme de « crise » se vit avec des affects spécifiques, des besoins particuliers, des deuils à vivre



Complémenté par Vincent Lenhardt pour prendre en compte une dynamique complexe et systémique



Alter-dépendance

Qui permet de fonctionner avec le système dans les différents degrés précédents

Le sens

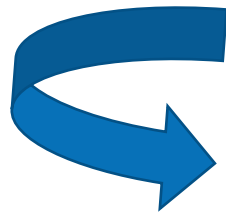
Qui permet de transcender les situations et d'en changer la perception

Accompagner le passage dépendance/contre-dépendance



- Pour passer du OUI au NON : une protection (ce que tu dis ne seras pas retenu contre toi) et une permission (tu peux dire non)

Le risque à rester dans la dépendance est de devenir un « paillason »

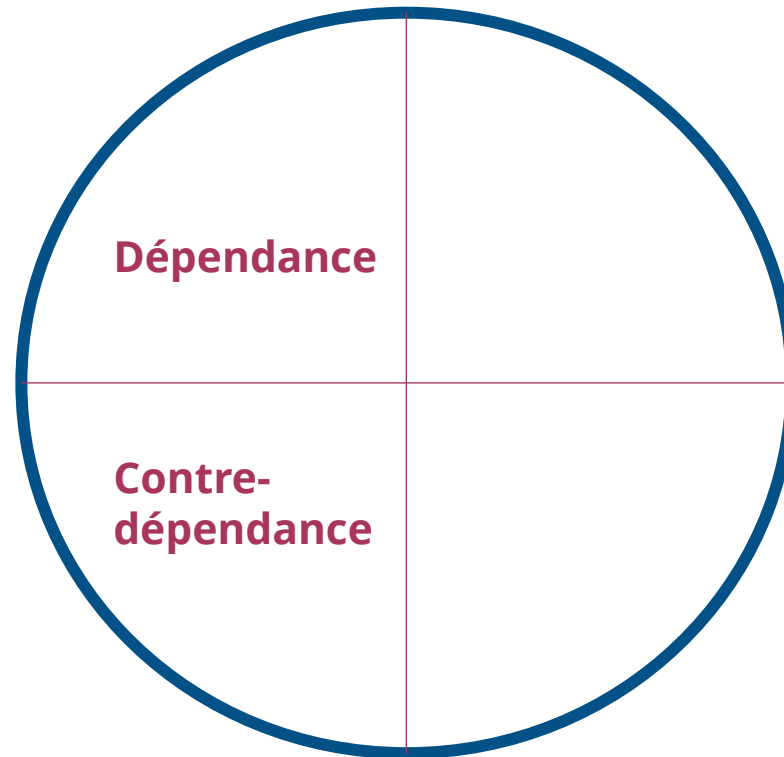


- / +

OUI

NON

- / +



Rôle du coach : Il prend en charge (Parent Nourricier) et rappelle le cadre (Parent Normatif de protection), il donne de l'information et dispense de la formation (Adulte). Charge lourde.

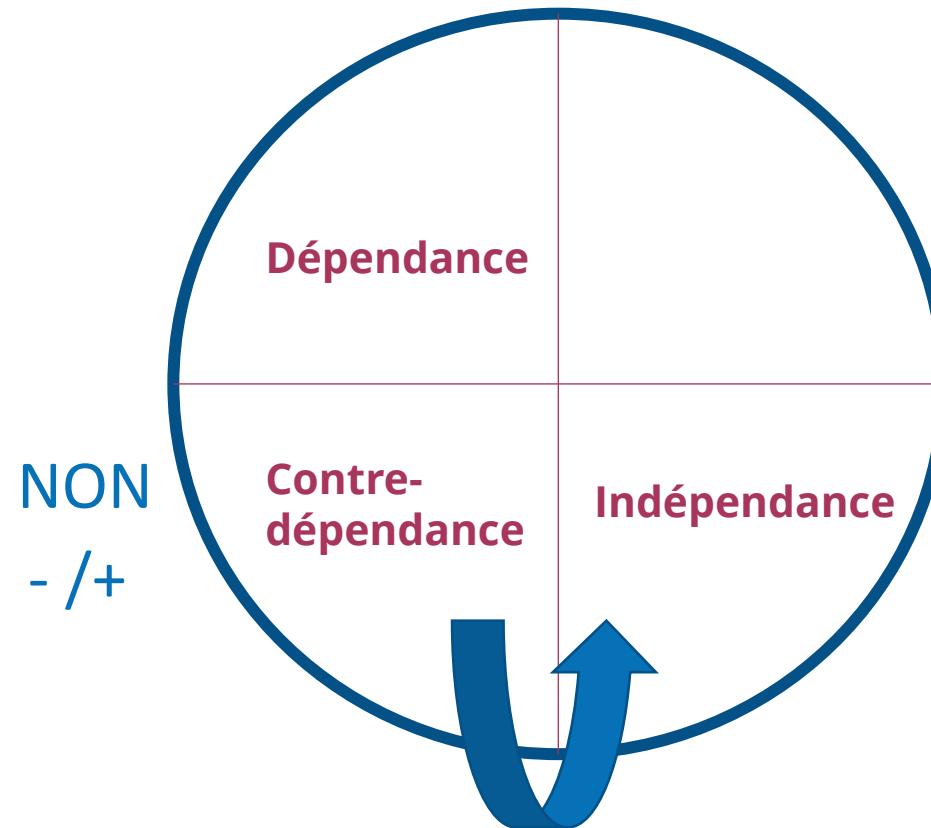
Le Moi se fortifie

Accompagner le passage contre-dépendance/indépendance



- Pour passer du NON à la proposition : une protection (même si tu échoues, tu restes compétent) et une permission (vas-y)

Rôle du coach : il poursuit le soutien et accepte la contestation sans rejeter



Le risque à rester dans la contre-dépendance est de devenir un « hérisson »

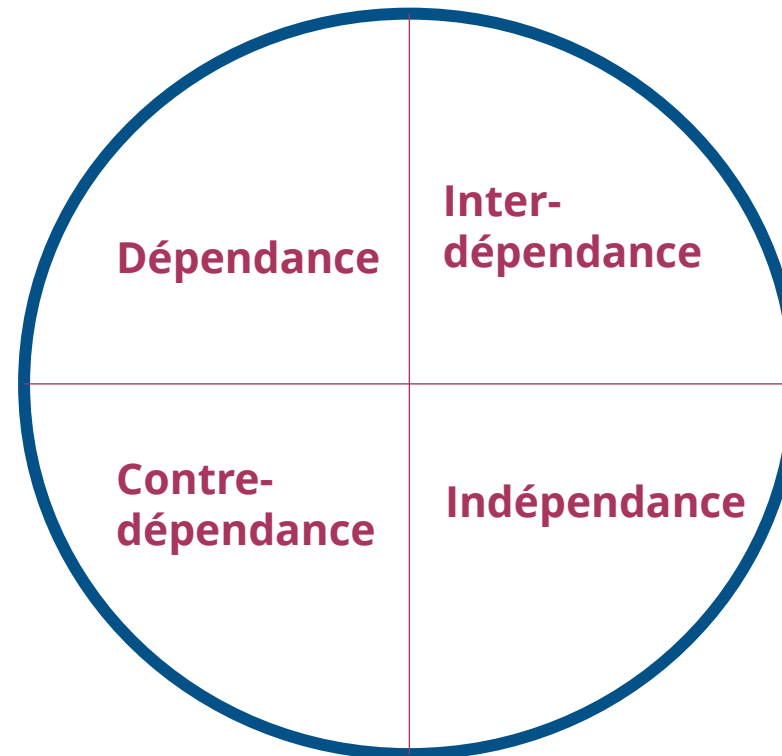
L'Adulte peut faire des choix
Le Parent construit des valeurs qu'il peut assumer
L'Enfant peut affronter sa peur plutôt que la colère

Accompagner le passage indépendance/inter-dépendance



- Pour sortir de l'indépendance : une protection (quand tu reviendras, je ne t'en voudrai pas) et une permission (fais-comme tu le souhaites)

Rôle du coach : accepter de vivre l'absence de relation apparente et ne pas « agresser » la personne indépendante lorsqu'elle renouera la relation. Pour l'accompagné, il faudra qu'il comprenne qu'il est bon de rester en contact (reporting ou autre selon contexte)



La coopération est devenue possible et perçue comme vertueuse : le OUI après le NON

Faire le deuil de son propre rythme

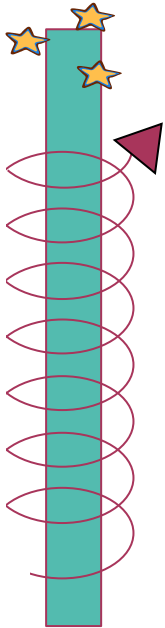
Le risque à rester dans l'indépendance est l'isolement

Accompagner le passage inter-dépendance/alter-dépendance



- L'inter-dépendance est confortable et le risque est de ne souhaiter être qu'entre pairs... La question de l'alter-dépendance est la capacité à être en relation aussi bien avec des gens qui n'ont pas mon stade de développement que des gens qui sont plus avancés que moi
- Le rôle du coach est de soutenir les montées en conscience et l'acceptation de vivre des écarts importants en y cherchant/construisant du sens

Le sens qui traverse toutes les strates



- Nous vivons des dynamiques d'autonomies à différents endroits en même temps
 - ▶ Par exemple, je peux vivre une phase de dépendance parce que je rentre dans une nouvelle équipe et vivre de l'inter-dépendance dans un autre espace de travail
- Globalement les personnes d'un système donné sont dans des stades différents
- C'est le sens qui va donner une unité à toutes ces dynamiques complexes



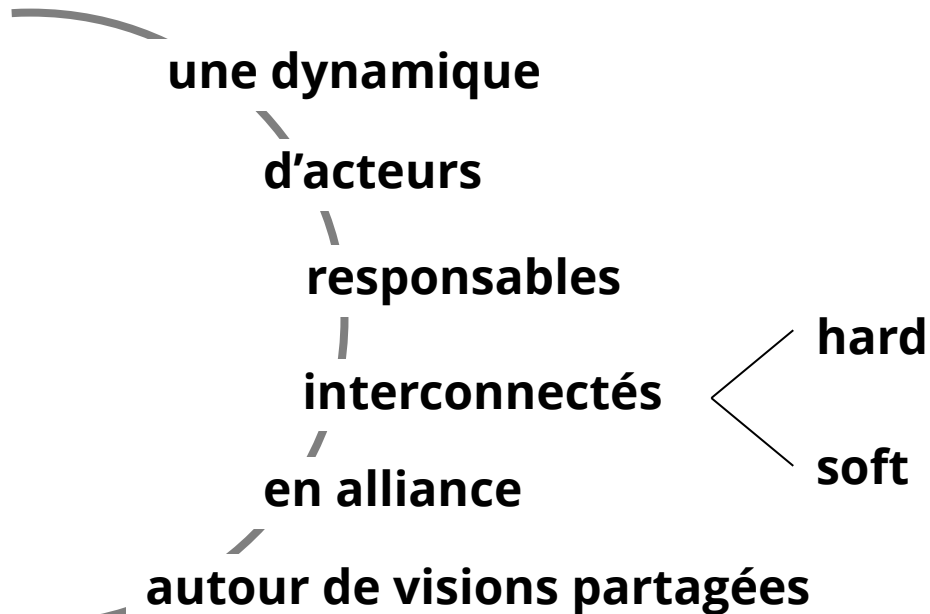
La vision au cœur de l'intelligence collective

L'autonomie dans l'organisation



- La complexité et l'incertitude rendent le développement de l'autonomie des personnes au sein de l'organisation un incontournable : on peut dire que, d'un point de vue de sa culture, l'enjeu de l'organisation est de distribuer son intelligence, de la décentraliser
- L'organisation a cependant besoin que son intelligence ainsi répartie forme bien une unité d'action
- C'est l'accord sur les finalités et le développement de la co-responsabilité qui permet d'assurer cette cohérence : ainsi la vision est au cœur du développement de l'autonomie dans l'organisation
- Et la mise en intelligence collective de l'organisation consiste à passer d'une logique d'obéissance à une logique de co-responsabilité, d'une intelligence centralisée, à une intelligence répartie

Définition de l'intelligence collective dans Coach & Team



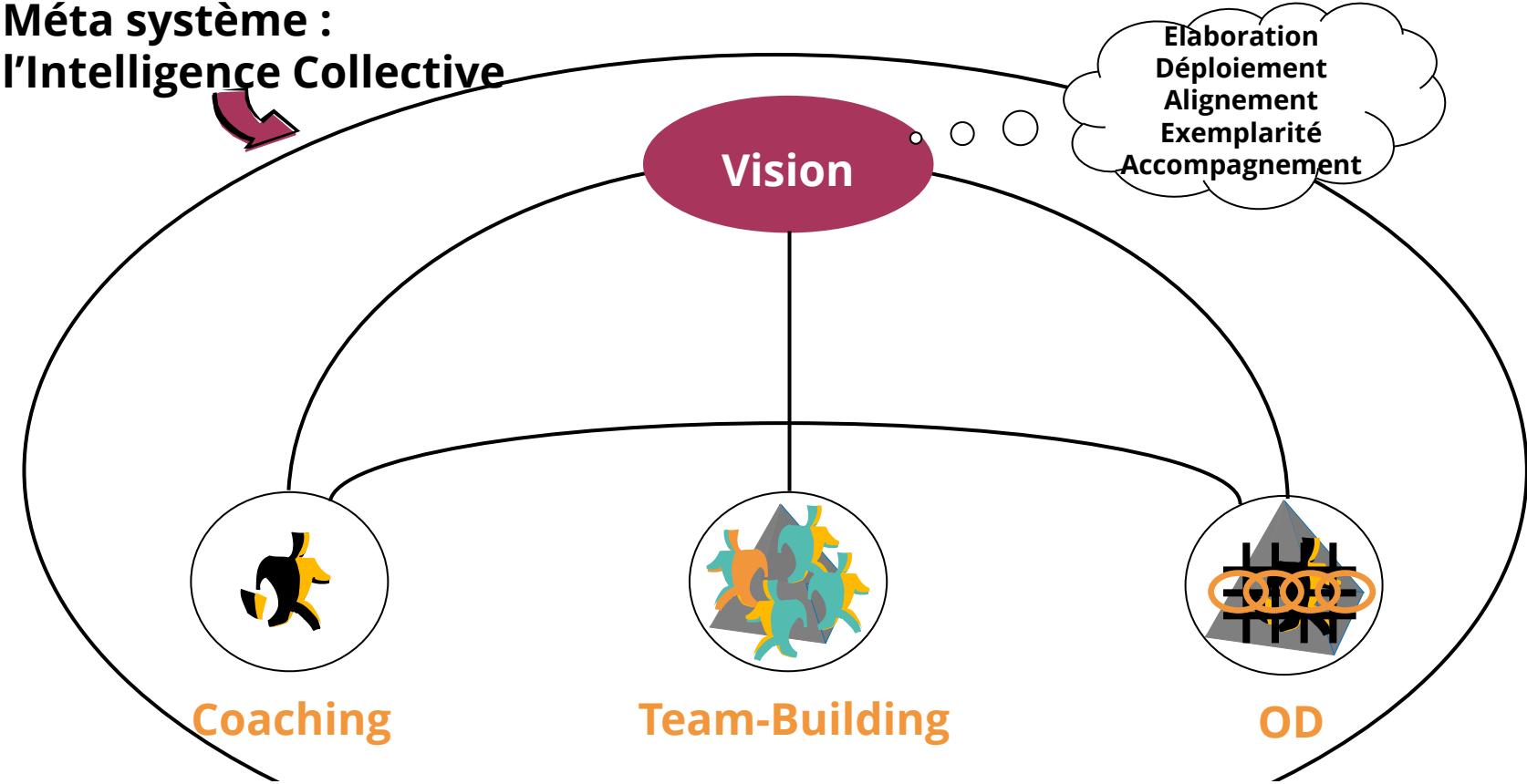
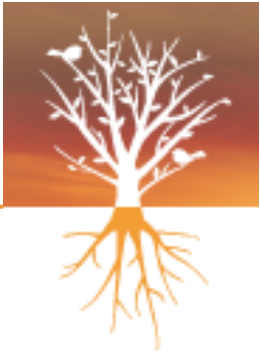
Des conditions à sa mise en œuvre qui concernent le leader

- ▶ Une volonté sans faille : c'est lui qui va donner les protections et les permissions
- ▶ La mesure de sa part qu'il s'agit d'un changement culturel et que cela nécessite des moyens

Des conditions à sa mise en œuvre qui concernent toute l'organisation

- ▶ Un dispositif d'accompagnement interne (des salariés) dont ce sera la mission (au moins en partie)
- ▶ Un dispositif d'accompagnement externe pour soutenir les apprentissages

Le coaching et l'intelligence collective



**Le coaching fait partie des éléments
concourant au développement de l'Intelligence Collective**



La vision

Une dynamique de progrès

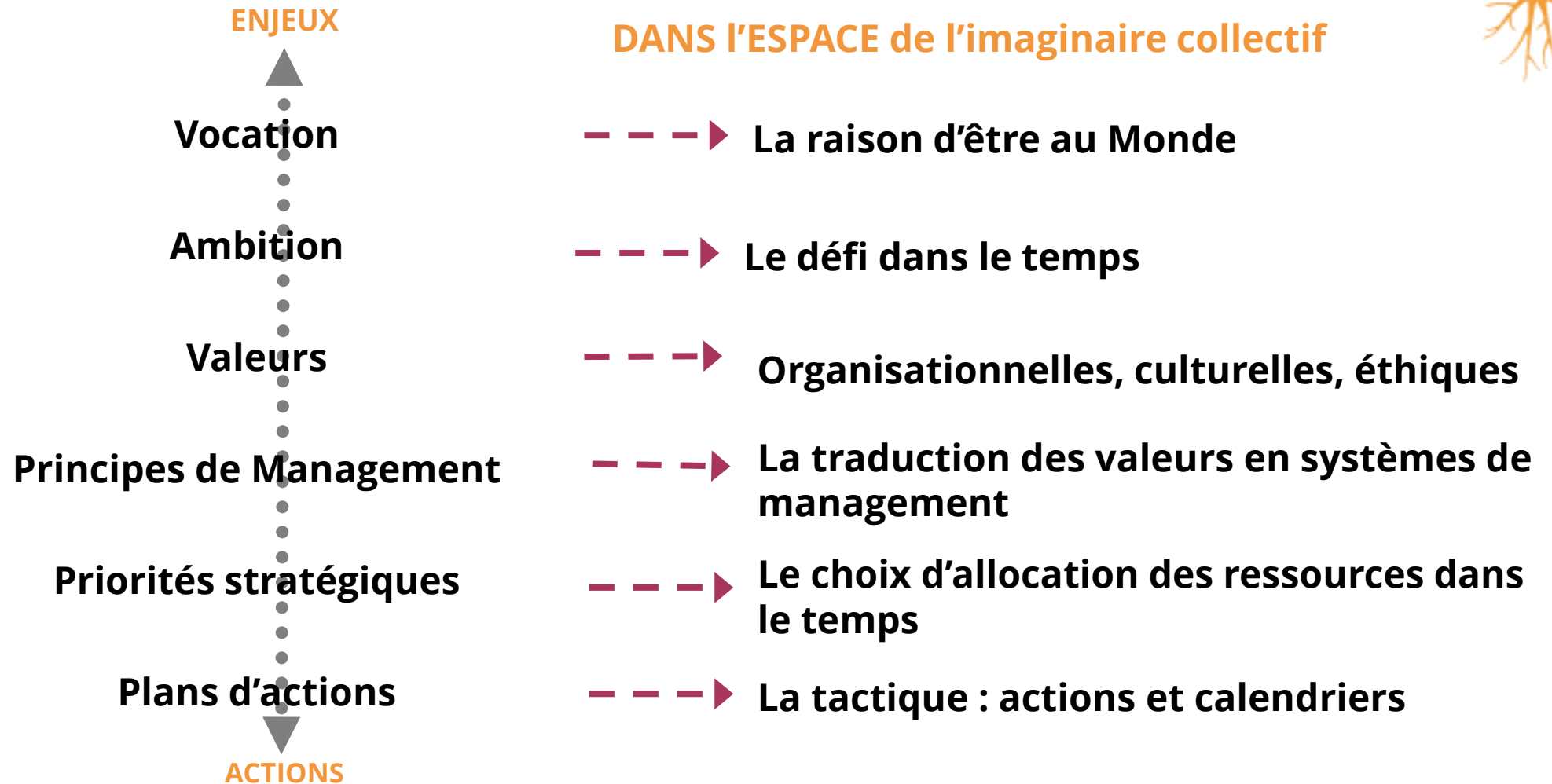


- Lancée par le leader qui a su capter les signaux d'une époque et les besoins futurs du marché, la vision n'est pas un état figé, une image à mettre dans un cadre puis à oublier
- C'est une dynamique vivante qui permet à une organisation de prendre conscience de sa raison d'être, de ses désirs, de ses forces et de ses faiblesses mais aussi des chemins qui lui permettront d'atteindre, dans les nombreux domaines de son quotidien les standards d'excellence qu'elle vise
- C'est un processus de découverte et d'affirmation de son identité qui constitue une réponse avancée et très puissante au souci de planification stratégique qui anime tout dirigeant
- Créer une vision dans l'organisation, c'est s'efforcer de voir, à travers ce que l'on fait, pourquoi on le fait et où l'on veut que cela nous mène
- La vision est fille de l'intuition et du cœur
- Dynamique qui va de l'intérieur vers l'extérieur, la vision révèle le futur idéal pour l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires. Elle présente sous une forme manifestée et facilement compréhensible par d'autres ce à quoi une communauté de travail aspire au plus profond
- C'est une contrepartie à l'aspect parfois chaotique et aux turbulences à court terme, dont le mot d'ordre est « soyons réactifs ». La gestion du quotidien et la réaction aux événements développent en effet un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur (s'adapter aux imprévus, trouver la parade...) alors que la vision est un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur (rêver son devenir pour mieux le créer). L'organisation a besoin des deux !



- **Taille** : une vision ne peut pas être petite
- **Processus et résultats** : le processus de construction de la vision est aussi important que le résultat car il transforme en profondeur la manière dont une entreprise se voit
- **Inspiration** : les meilleures visions ne peuvent être le fruit des seules cogitations ou inspirations de la personne dirigeante
- **Préparation** : le visioning prend du temps et doit se préparer
- **Vision et quotidien** : le visioning est un processus en spirale, dans lequel la vision et l'action quotidienne sont simultanées
- **Holomorphisme** : loin d'un processus linéaire du type « vision – décisions – plans d'action » pour appliquer les décisions, le visioning permet de commencer à engager des changements sans attendre la finalisation de la vision

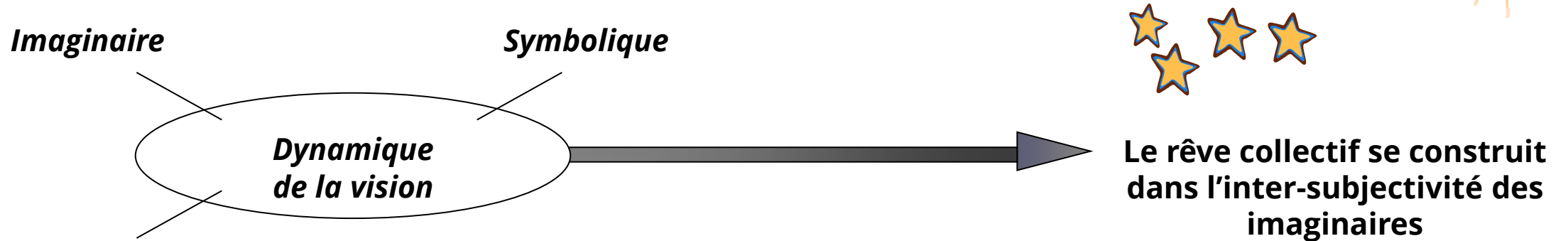
Les niveaux logiques de la vision



L'illusion de la vision



La vision est une représentation mentale. Elle est souvent vue comme un résultat alors que c'est un processus



Actions

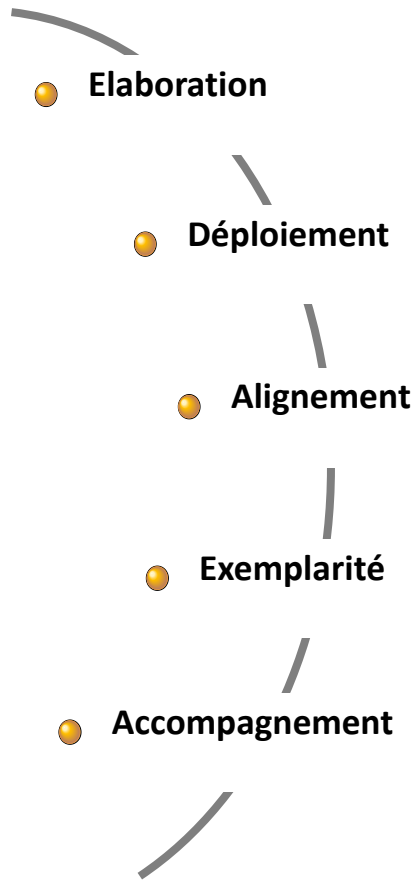
- La symbolique est l'ensemble des textes, documents et communications objectives de la vision (brochures, vidéos, affiches, etc.). Ceci ne représente que 20% du travail qui est à faire pour que la vision soit partagée
- L'imaginaire représente ce qui se construit en terme de sens dans la conscience des acteurs. C'est le travail le plus important à faire et qui représente 80% de l'énergie à dépenser. Il s'agit, en langage CT, du travail de mise à plat des représentations...
- L'action consiste, à travers les mises en œuvre concrètes sur le terrain, à permettre aux acteurs de faire émerger tout l'implicite qu'il y a dans la définition d'un projet commun. La réalisation concrète de projets permet de passer à l'explicite

Les précautions à prendre avant de se lancer



- Partir de l'existant
 - ▶ Conduire un état des lieux en termes de forces et faiblesses, analyser les visions existantes, implicites, historiques (etc.) pour revenir à l'énergie fondatrice de l'organisation...
- Penser développement identitaire (de la « direction » d'abord)
 - ▶ Le visioning n'élimine pas le rôle du leader, mais il modifie l'image traditionnelle que l'on se fait de lui
 - ▶ Au lieu de tout porter sur ses épaules, le leader procure au groupe un cadre stratégique, une pré-réflexion qui donne le ton et inspire le travail collectif
- Penser déploiement spatio-temporel
 - ▶ La vision ne peut être une approche stratégique qui s'organise telle une opération en un coup (one shot)
 - ▶ Le travail sur la vision n'est qu'un élément d'un dispositif plus global qui touche, à terme, l'ensemble des fonctionnements de l'entreprise.
- Des concepts à faire intégrer au préalable aux acteurs
 - ▶ L'holomorphisme et la causalité récursive qui la sous-tend
 - ▶ La double logique : de cible et d'émergence

5 éléments à intégrer dans le travail de visionning



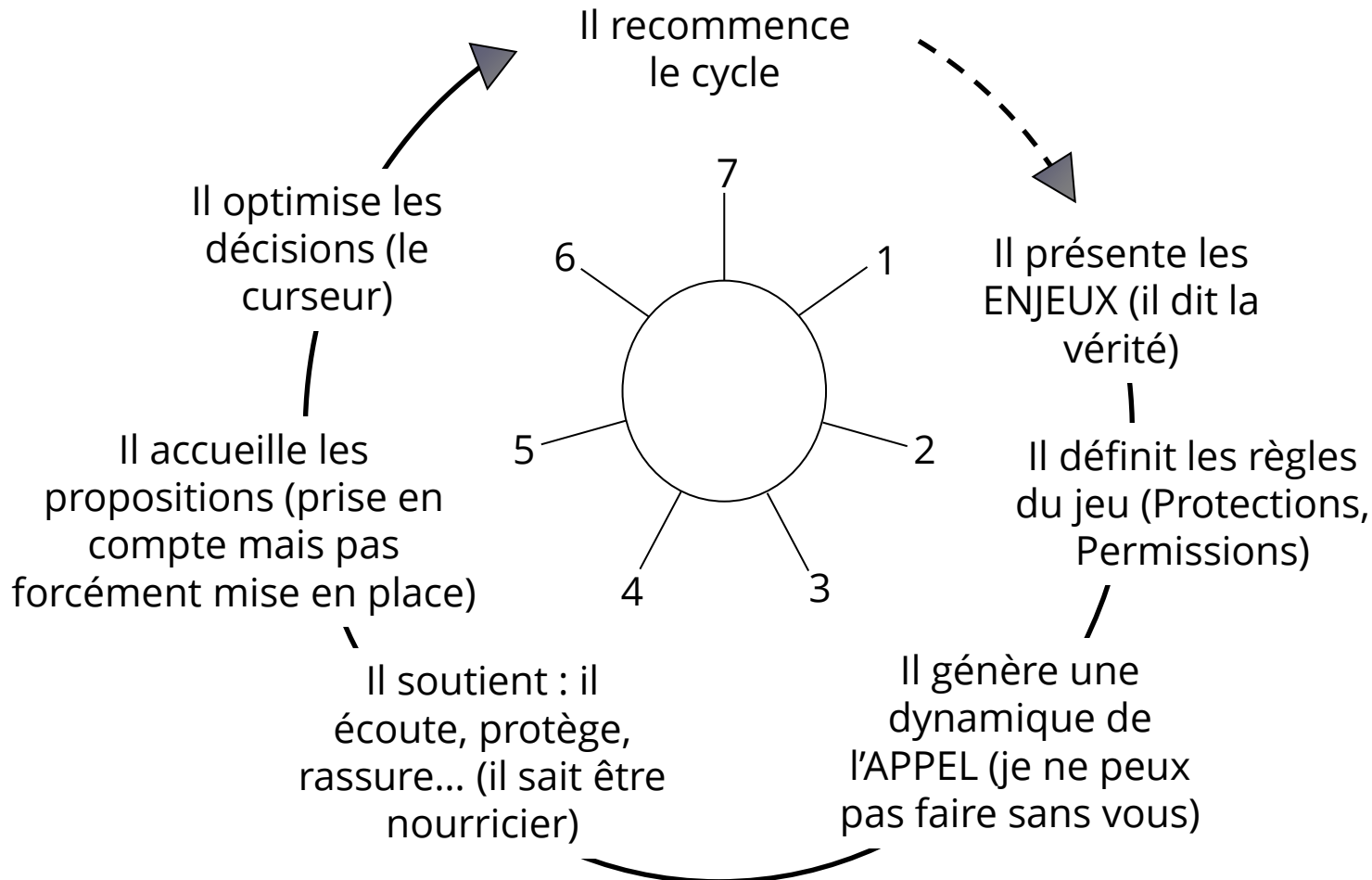
- Les qualités du coach qui accompagne un processus d'émergence d'une vision
 - ▶ Capacité de créer un espace sécurisant, sans lequel personne ne met de cœur à l'ouvrage
 - ▶ Crédibilité pour donner foi en la démarche
 - ▶ Tolérance : chaque apport compte, chaque idée est considérée.
 - ▶ Générosité pour donner envie aux autres, par sa seule présence, de réveiller le meilleur d'eux-mêmes
 - ▶ Créativité : rendre chacun dans le groupe capable de se projeter à cinq ans, dix ans ou plus (l'horizon choisi pour la vision), d'imaginer que le rêve qu'il porte en lui s'est réalisé et lui propose de décrire son quotidien, dans cette entreprise, à cette date
 - ▶ Réalisme : garder à l'esprit que l'on n'est pas seul dans ce futur, sur son petit nuage et inciter à rester éveillés (Qui sont les concurrents les plus actifs ? Où les rencontre-t-on ? Comment se différencie-t-on ?)

Quelques dérives classiques de l'exercice



- Vision intellectuelle ou émotionnelle
 - ▶ Seule la tête fonctionne ou seules la passion et l'hyperaffectivité s'expriment)
- Vision monochrome
 - ▶ Le leader peut avoir une personnalité forte qui donne le ton à toute la structure. Il aura alors tendance à tirer la couverture à lui en colorant systématiquement la vision selon sa préférence.
- Vision figée
 - ▶ La vision figée participe elle aussi d'une rigidité intérieure de la direction de l'entreprise. C'est la vision que l'on poursuit sans relâche comme une idée fixe ou une obsession, un refus de confrontation à la réalité
- Vision sans évolution personnelle
 - ▶ Les acteurs ne sont pas prêt à changer
- Amour pour le leader
 - ▶ Quand on s'engage sur le terrain du futur rêvé et donc de l'émotion et des relations entre les personnes, les risques du management affectif s'amplifient. Attention au leader charismatique qui doit faire le pari de la liberté et de la démocratie.
 - ▶ Les risques du charisme est de l'utiliser pour embrigader des personnes. La vision s'appuyant sur l'imaginaire et l'émotion des personnes, il faut une solide éthique ancrée en soi et un entourage qui ne craint pas d'attirer notre attention sur nos égarements.

Le rôle du dirigeant et ses axes de développement



- Son ambiguïté irréductible jamais soluble de manager-coach : est-il un accompagnateur ou un évaluateur ?
- Le paradoxe de sa position : c'est en renonçant à tout projet sur l'autre qu'il devient véritablement homme-ressource et porteur de sens.
- Son ambivalence quant à voir l'autre croître et son rapport à l'effet Pygmalion.
- Son okness dans le chaos, l'incertitude et la complexité...