

**10 CAS
DE COACHING
MANAGÉRIAL**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



RESSOURCES HUMAINES

Gilles DUFOUR

10 CAS DE COACHING MANAGÉRIAL

DUNOD

Dessins : © Thomas Mairey (www.ditesleenbd.com)

Graphisme de couverture : Hokus Pokus

Mise en page : Nord Compo

Visuel de couverture : © Julien Eichinger – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-073878-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Remerciements	1
Préface	3
Introduction	7
L'auteur	11
Partie 1	
Sept cas de coaching individuel	13
Cas 1 ■ Prendre son poste et se positionner pour succéder à son manager	15
Cas 2 ■ Réussir sa prise de poste et gérer son intelligence émotionnelle	35
Cas 3 ■ Organiser son évolution professionnelle	57
Cas 4 ■ Progresser dans sa carrière	81
Cas 5 ■ Devenir chef d'entreprise	107
Cas 6 ■ Redéfinir son objectif professionnel	135
Cas 7 ■ Construire un plan d'action comportemental	153

Partie 2

Trois cas de coaching d'équipes 173

Cas 8 ■ Reconstruire une équipe 175

Cas 9 ■ Mettre en mouvement un comité de direction élargi 191

Cas 10 ■ Renforcer la cohésion au sein d'un comité de direction 213

Bibliographie 243

Remerciements



Mes remerciements vont tout d'abord à Bertrand Giboin et à Valérie Briotet, mon éditrice, qui ont été les premiers à croire en ce projet et ont permis ce livre.

Je tiens à remercier chaleureusement ceux qui ont significativement contribué à ma formation et à mon identité de coach et de superviseur par leur accueil et leurs enseignements : Alexandre Caillet, Pascal Scemama de Gialluly, Dr Jeffrey Hull, Teresa Garcia Riveira, Florence Lamy, Michel Moral, Dr Francois Balta, Marie Agnès Chauvin, Dominique Baumgartner, Laurent Oddoux.

Merci à mes clients qui nous font confiance depuis plus de 15 ans et plus particulièrement à Jean-Claude Legrand et Éric Fichot

Merci à tous mes partenaires coach avec qui j'ai si souvent échangé dans des groupes de pratiques ou de manière plus personnelle : Brigitte Butel, Carole Tanguy, Corinne Patarin et merci à Nadia Robinet qui m'a accompagné vers le plaisir d'écrire.

Merci à mes nombreux thérapeutes qui m'ont permis de gagner en stabilité émotionnelle, en compréhension de la psyché durant ses 20 dernières années et plus particulièrement Brigitte Bernard Stacke.

Merci à Thomas Mairey, dessinateur et illustrateur, pour ses lumineuses illustrations.

Merci à toute l'équipe Be&Lead pour son soutien et sa capacité à orchestrer et délivrer.

Merci à ma fille Juliette et ma compagne Mélanie dont le soutien m'est très précieux.

Préface



Frais émoulu de l'École Centrale de Paris je me suis lancé dans une carrière internationale dont une bonne partie sur un immense territoire de 124 pays dits « émergents ». Parallèlement, durant les transports aériens principalement, j'ai poursuivi des études de psychologie clinique à l'université, conclues par la soutenance de mon doctorat en 2007.

Ma propre transformation m'a donc mené d'un management chimiquement pur au panaché de mes activités depuis 2003 : coach (dirigeants, équipes), psychothérapeute, formateur de coachs, superviseur de coachs et formateur de superviseurs de coachs. De mon passé de dirigeant j'ai conservé le goût de prévoir et d'anticiper. On ne se refait jamais totalement...

C'est dans cet esprit, qu'avec Gilles, nous avons parlé de cette préface.

Débuts

À mon arrivée dans le monde du coaching les « builders » de la profession avaient construit une *démarche* de coaching solide et efficace. En termes d'outillage, alors que les tout premiers coachs travaillaient avec les grands courants de la psychologie (psychodynamique, comportementalisme et théorie des systèmes) nous en étions à des modèles plus simples comme l'Analyse transactionnelle, la Gestalt et la Programmation Neuro Linguistique.

Puis, à partir de 2005 l'offre de techniques a brusquement explosé, si bien qu'à l'heure actuelle, de multiples courants nourrissent la boîte à outil du coach : pleine conscience, psychologie positive, intelligence émotionnelle, intelligence relationnelle, intelligence collective, techniques narratives, techniques brèves ou orientées solution, théorie U, etc. Nul doute que d'autres constructions viendront s'ajouter avec l'arrivée des nouvelles générations de coachs à l'imagination féconde.

Et maintenant ?

Si le coaching change, c'est en accompagnant les changements du monde. Voyons quelques faits.

Les enquêtes menées par IBM¹ depuis 2004 auprès de larges populations de dirigeants montrent un surprenant changement de leurs préoccupations en 2006 : les leaders basculent de l'obsession du résultat à un brusque appétit de transformation.

L'enquête faite en 2008 met en avant un impérieux besoin d'innovation, celle de 2010 fait émerger la complexité comme LA préoccupation majeure et celle de 2012 marque la prise de conscience de l'interconnexion de toutes les activités humaines et la nécessité de mettre en place l'intelligence collective. La suivante datée de 2013 évoque que « ce qui distingue les entreprises les plus performantes de celles qui le sont moins, est la façon dont les dirigeants collaborent en tant qu'équipe ». Enfin, celle de 2015 (5 247 dirigeants dans 70 pays) est centrée sur le « syndrome Uber » et la hantise des envahisseurs digitaux.

Parallèlement, dans le monde du coaching, apparaît dès 2003 la notion de « Culture Coaching » que Peter Hawkins en 2012 résume en ces termes : « Quelle contribution unique peut apporter le coaching aux besoins de demain ? ».

¹ Voir : <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/study/>

Dans les années 90 ce besoin de demain (donc de 2015...) était le développement de leaders capables de relever les défis du XXI^e siècle et le coaching a assez bien répondu à cette attente.

Aujourd'hui, de nouvelles questions se posent, en particulier : « Qu'apprenons-nous de l'ensemble des actions de coaching qui ont été menées ? » et « En quoi cet ensemble d'actions sert la stratégie de l'entreprise ».

Dans cette optique la Culture Coaching est maintenant définie comme une imprégnation profonde et contrôlée du coaching au sein de l'entreprise. Divers outils de mesure de cette pénétration ont été conçus.

Conjointement, une recherche¹ faite en collaboration entre ICF et HCI (Human Capital Institute) montre que dans les « Cultures Coaching fortes » il existe des corrélations significatives avec « l'engagement du personnel » d'une part et avec les « résultats financiers » d'autre part.

Enfin, Culture Coaching et culture d'entreprise sont liées et cette dernière bénéficie d'un récent regain d'intérêt qui n'est donc pas surprenant.

À l'horizon, le futur...

Imprégner profondément le tissu organisationnel avec du coaching serait donc bénéfique, soit, mais comment ? Au prix actuel du coaching cela n'est pas envisageable.

Heureusement, un troisième mouvement parallèle se dessine : la « plateformisation de l'économie », terme désormais consacré, qui concerne l'utilisation massive du numérique dans la relation fournisseur-client, donc pour nous dans la relation coach-coaché.

Le numérique, cantonné il y a 10 ans au simple et au mesurable, conquiert le complexe sans toutefois tout à fait se libérer du mesurable. Indispensable pour que le marché professionnel puisse choisir, le mesurable se heurte en effet à la question de la qualité, surtout dans des services comme le coaching.

¹ Voir : <http://coachfederation.org/newsdetail.cfm?ItemNumber=4109>

Par contre la conquête du complexe, on la voit déjà dans la digitalisation du marketing et de la vente au travers des réseaux sociaux. Quelques initiatives un peu plus créatives sont en cours mais ce sera *l'intelligence artificielle* qui bouleversera le panorama et permettra le coaching de masse à bas prix.

Dans longtemps ? Non, les premiers *envahisseurs digitaux* sont déjà là¹...

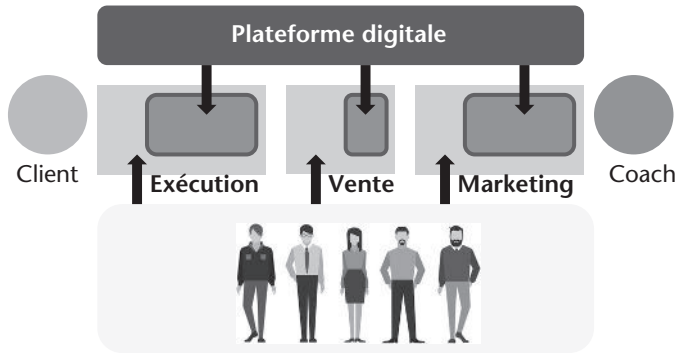


Figure 1 – Impact de la technologie et du digital sur le coaching

Michel Moral, coach et superviseur de coaches

¹ Voir : <http://www.pyxy.io>

Introduction



Cet ouvrage est le fruit d'une réflexion après de nombreux échanges avec mes clients ainsi que d'autres coachs et superviseurs. Il m'est apparu l'envie de partager avec d'autres ce métier que j'ai choisi et que je pratique tous les jours avec passion.

Ce livre n'est pas un guide de coaching, ni un manuel exhaustif d'outils, ni un guide de bonnes pratiques. Il s'agit avant tout du témoignage d'un praticien qui voit le coaching comme une expérience de transformation positive car il permet à la fois d'avancer vers des objectifs concrets (opérationnels) et en même temps de contribuer à un mieux-être individuel et collectif et donc de tendre vers une performance durable !

Ce livre est à destination des managers, jeunes coachs en entreprise, praticiens des ressources humaines, mentors et reverse mentors, praticiens d'aide qui veulent vivre de l'intérieur une séance de coaching telle que vécue par le coach, les questions qu'ils se posent le coach ainsi que des exemples des outils utilisés. Il vous invite à vous questionner sur votre posture, à vous ouvrir à de nouveaux outils pour mieux réussir votre propre transformation ou celle de vos collaborateurs ou clients. Mon envie est de donner à voir et à entendre les questionnements qui traversent le coach, à ressentir le plaisir d'être dans cette position privilégiée de celui qui aide à écrire et vivre l'histoire préférée tout en étant le spectateur et l'auditeur.

J'ai choisi de privilégier trois approches d'accompagnement : l'approche systémique, l'approche de coaching bref ainsi que les pratiques narratives. En effet, elles me paraissent d'une part complémentaires, et d'autre part, adaptées aux environnements complexes que j'ai rencontrés dans les entreprises. Elles permettent de faciliter le changement de regard sur soi et de mieux mettre à jour son identité dans des environnements en perpétuels changements. De plus, elles permettent d'illustrer la complexité du métier de coach.

J'ai également souhaité, à travers les exemples retenus, rendre hommage à ceux et celles que j'ai eu du plaisir à accompagner dans leur développement personnel et professionnel. Toutefois, j'ai eu à cœur de transformer le contexte et les événements, les prénoms afin de respecter la confidentialité de nos interventions ainsi que les descriptions des personnes concernées afin de protéger leur intimité.

L'écriture de ces cas s'est étalée sur plus d'un an au cours duquel mon écriture a évolué. Je n'ai pas souhaité harmoniser l'ouvrage pour laisser la place à cette diversité d'approches et de regards sur le coaching. Chaque cas peut se lire indépendamment des autres, dans l'ordre souhaité. Chaque cas comprend à la fois un récit du coaching et une présentation des outils utilisés.

Les principaux thèmes d'accompagnement couverts sont :

- réussir sa mobilité professionnelle ;
- développer des réflexes d'entrepreneurs ;
- adopter un leadership transformationnel ;
- s'affirmer dans une situation d'adversité ;
- nourrir son bien-être et son bonheur au travail ;
- articuler ambition individuelle et vision collective.

Enfin, j'espère partager avec vous dans cet ouvrage les engagements et les valeurs qui m'animent dans l'exercice de mon métier de coach : aider chacun à donner du sens à son existence pour lui-même ainsi

qu'au service d'un collectif uni autour d'une vision partagée et faire des projets de transformation des entreprises autant d'opportunités pour le développement des individus, pour se réinventer et s'épanouir.

Gilles Dufour

L'auteur



Gilles Dufour est un guerrier humaniste qui allie le corps et l'esprit pour réussir les défis ambitieux qui égayent son existence.

Sa scolarité est couronnée d'un diplôme d'ingénieur (Supelec en 1985), suivie d'une formation d'entrepreneur (MS HEC en 1986), puis financière (JP Morgan Financial Program, NY, 1987).

Pratiquant le ski de haute montagne dès son plus jeune âge, Gilles décide de prendre plusieurs années sabbatiques pour s'adonner à l'alpinisme et à la cascade de glace (au Népal et dans les Alpes) et aller chercher les hauts sommets. Cette passion pour les risques contrôlés, le pousse à embrasser, dans un premier temps, la vie de trader. Gilles travaille pendant plus de 12 ans dans les salles de marché de JP Morgan-Chase, BNP Paribas et Deutsche Bank entre Paris, Londres et New York, plus particulièrement sur les produits structurés et sur les marchés de capitaux.

Aujourd'hui plus assagit, il poursuit sa pratique sportive avec l'escalade en falaise et le Yoga. Professeur diplômé de Yoga en 2001, puis d'AcroYoga (certifié partner-acrobatics en Thaïlande) en 2015, sa pratique l'aide chaque jour à développer une posture singulière reconnue par ses clients dans son approche du coaching.

Initié aux États-Unis et en France, Gilles est fort d'une formation en analyse systémique, École du Paradoxe, coaching comportementaliste, Analyse Transactionnelle, PNL 3^e génération, Gestalt, Dialogue intérieur et hypnose. Il est accrédité Predictive Index,

QPM, TMS et Talent Q et superviseur accrédité PSF (formé chez Undici). Gilles est membre d'honneur de PSF, l'association française des superviseurs dont il est un des fondateurs.

Depuis 1999, Gilles accompagne et supervise les dirigeants et leurs équipes dans l'amélioration de leur stratégie mentale et physique, le développement de leur leadership transformationnel et de leur écosystème pour plus de sens, de vitalité, d'efficacité et de succès. Sa mission : accompagner les dirigeants personnellement pour qu'ils soient prêts à conduire les changements sociétaux et stratégiques, et accompagner les cadres supérieurs à devenir des entrepreneurs heureux et performants.

Gilles a créé Be&Lead en 2010, qui propose des process innovants et stratégiques, afin d'accélérer la transformation des dirigeants, collectivement et individuellement.

Partie 1

Sept cas de coaching individuel

