

Préface de John McFarlane

Sir John Whitmore

Le Guide du coaching au service de la performance

Principes et pratiques
du coaching et du leadership

5^e édition



interéditions

Sir John Whitmore

Pionnier du coaching dans le monde des entreprises, John Whitmore a cofondé Performance Consultants International, leader mondial sur le marché du coaching. Il a été le premier à introduire le coaching dans les entreprises au début des années 1980 et a créé le modèle GROW, désormais le plus utilisé au monde. Distingué pour l'ensemble de son travail par un Diplôme du Président de l'International Coach Federation, la contribution de John Whitmore au coaching et au leadership a aidé à faire progresser la notion de transformation organisationnelle. À travers ses livres – et en particulier ce *Guide du coaching* –, les ateliers qu'il a animés et les conférences qu'il a données, il a établi les principes du coaching au service de la performance et accompagné son développement. Le *Guide du coaching* est largement considéré comme la bible du domaine et sa lecture a inspiré des millions de managers, de leaders et de coachs depuis près de quarante ans pour les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes et des autres. La rédaction de cette cinquième édition a été achevée avant sa mort en 2017 et son extraordinaire héritage est poursuivi par ses collègues.

L'éditeur souhaite remercier Nathalie Ducray pour la relecture attentive de cette traduction qu'elle a faite au nom de Performance Consultants International.

Titre original : *Coaching for Performance: The principles and practice of coaching and leadership*.

© The Estate of Sir John Whitmore and Performance Consultants International 1992, 1996, 2002, 2009, 2017.

Fifth edition first published in 2017 by Nicholas Brealey Publishing

An imprint of John Murray Press – An Hachette UK Company

Traduit de l'anglais par Stéphane Derville.

Design by Craig Burgess

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70% de nos livres en France et 25% en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© interéditions, 2023

interéditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2350-0

Sommaire

SOMMAIRE.....	3
PRÉFACE	5
AVANT-PROPOS.....	9
INTRODUCTION	13
NOTE À L'INTENTION DU LECTEUR.....	21

Partie I

AU-DELÀ DU COACHING

1. QU'EST-CE QUE LE COACHING ?.....	25
2. CRÉER DES CULTURES DE HAUTE PERFORMANCE	39

Partie II

LES PRINCIPES DU COACHING

3. LE COACHING C'EST L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE EN PRATIQUE	59
4. LE LEADER EN POSITION DE COACH	67
5. UNE ATTITUDE COACHING : PARTENARIAT ET COLLABORATION	79
6. PRISE DE CONSCIENCE ET RESPONSABILITÉ : LES MOTEURS DE L'APPRENTISSAGE.....	93

Partie III

PRATIQUE DU COACHING

7. QUESTIONS PERCUTANTES	109
8. L'ÉCOUTE ACTIVE.....	119
9. LE MODÈLE GROW	125

10. G : FIXER L'OBJECTIF	133
11. R : QU'EST-CE QUE LA RÉALITÉ ?	149
12. O : QUELLES SONT VOS OPTIONS ?.....	163
13. W : QU'ALLEZ-VOUS FAIRE ?.....	171
14. LE COACHING POUR DONNER DU SENS ET DES RAISONS D'AGIR	195

Partie IV

APPLICATIONS SPÉCIFIQUES DU COACHING

15. SESSIONS FORMELLES DE COACHING INDIVIDUEL	205
16. LE COACHING AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES.....	213
17. COACHING ET LEAN MANAGEMENT	231
18. COACHING ET SÉCURITÉ.....	245

Partie V

LE POTENTIEL DU COACHING

19. MESURER LES BÉNÉFICES ET LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT DU COACHING.....	255
20. COMMENT OPÉRER UN CHANGEMENT DE CULTURE.....	265
21. LES QUALITÉS DU LEADERSHIP	271
22. PROGRESSER VERS LA MAÎTRISE.....	283
23. COACHING AVANCÉ.....	289
ANNEXE 1. QUESTIONS CLÉS DE COACHING : LA BOÎTE À OUTILS.....	301
ANNEXE 2. QUELQUES SOLUTIONS AU PROBLÈME DES NEUF POINTS.....	317
GLOSSAIRE FRANÇAIS/ANGLAIS DES TERMES DU COACHING	319
BIBLIOGRAPHIE.....	335
REMERCIEMENTS.....	341
À PROPOS DES AUTEURS.....	345
AVIS ET COMMENTAIRES SUR LE GUIDE DU COACHING.....	347

Préface

J'AI EU LE PRIVILÈGE DE PARTICIPER au développement de certaines des plus grandes entreprises mondiales, à mes débuts dans le secteur automobile et dernièrement à la direction de trois importantes institutions financières, comme Directeur général et comme Président. Rares, cependant, ont été les périodes de stabilité, alternant situations de croissance rapide et redressements institutionnels nécessitant des prises de position tranchées et urgentes.

Cela me rappelle deux choses. Un premier souvenir de réussite d'abord, non seulement en termes financiers ou commerciaux mais également quant à la création d'organisations pleines d'énergie, ayant une culture dynamique, développées grâce à un leadership éclairé et au déploiement de la volonté précédemment bridée de milliers de gens à travers de nombreux pays. Le second souvenir est celui de ma grande stupéfaction devant les principales raisons pour lesquelles certaines entreprises font faillite, et d'avoir compris que les redresser – ce qui est bien entendu nécessaire – ne suffit pas : il faut s'assurer que cela ne se reproduise plus.

Lorsque l'on réfléchit à ce qu'est une entreprise, on a tendance à se concentrer sur la stratégie, les parts de marché, les performances financières et les intérêts des actionnaires. Franchement, bien que cela soit pragmatique et essentiel, c'est également assez technique et stérile. Lorsque je suis devenu responsable de toute l'entreprise que je dirige aujourd'hui, j'ai été confronté à l'immense complexité et à l'incertitude liées au fait de devoir tracer un chemin vers une réussite pérenne, et j'ai alors découvert qu'une entreprise était davantage qu'un centre de profits : c'est un écosystème qui a un immense impact sur les gens, l'économie, l'administration et la société dans son ensemble.

Dans les entreprises extraordinaires, le leadership est fondé sur des principes. Il y a une différence tangible entre un système gouverné par

des principes et un système qui l'est par des règles. Les principes fixent le centre de gravité, ou l'état idéal, de ce qui est vraiment souhaité. Les règles fixent les frontières de ce qui est acceptable et, dans de nombreux cas, elles limitent la croissance possible. Diriger une organisation par ses règles conduit en général l'entreprise à fonctionner aux limites de ce qui est tolérable, plutôt que d'exploiter son potentiel. Dans ce livre, Sir John Whitmore et Performance Consultants dévoilent avec sagesse comment utiliser le coaching pour combler l'écart entre ce qui est seulement tolérable et ce qui est possible en termes de performances tout à la fois organisationnelles et humaines.

Adopter des principes nécessite d'importantes bases éthiques et émotionnelles, et une concentration à long terme sur le cœur de ce que l'entreprise tente de réaliser. Cela crée un environnement dans lequel les gens sont incités à apprendre, à réussir, à grandir et à faire ce qu'il convient de faire.

Les entreprises remarquables se concentrent autant sur leur contribution pérenne et à long terme envers toutes leurs parties prenantes qu'à dégager d'excellents résultats financiers. Leurs dirigeants sont très clairs quant aux raisons pour lesquelles les collaborateurs doivent consacrer leur vie professionnelle à cette aventure, un client travailler avec eux plutôt qu'avec une autre entreprise, les fournisseurs leur donner la priorité, la société leur faire confiance et les investisseurs les choisir.

Ce que nous oublions souvent, au détriment de la performance, ce sont nos collaborateurs et comment nous travaillons ensemble pour constituer une grande entreprise. Ce sont eux qui servent les clients, conçoivent, construisent, livrent les produits, et développent de nouvelles idées. Ce sont eux qui innovent et fournissent les résultats, qui choisissent d'apporter leur énergie à la consolidation d'une vision ou d'une cause qui les dépasse.

En tant que banquier, je suis bien évidemment conscient qu'une entreprise doit faire du profit ; mais il est clair, aujourd'hui, qu'une entreprise n'est pas seulement une construction financière. Une société vraiment dynamique est davantage que la somme de ses parties, et elle est mue par un objectif plus élevé qui guide toutes ses décisions. Les entreprises qui parviennent à trouver leur place unique dans le monde l'emportent sur celles qui ne savent pas se différencier.

Celles qui ont une raison pérenne et structurelle de poursuivre leur activité l'emportent sur celles qui n'en ont pas.

Je crois, comme Sir John Whitmore, que chacun d'entre nous est sur terre pour apporter sa contribution au monde au cours de sa vie. Les gens sont à la recherche de sens et de moyens pour le faire. Nous sommes à une époque où l'humanité et le sens de la communauté comptent tout autant que les résultats financiers. Identifier ces fondamentaux sous-tend une philosophie à long terme.

En tant que leaders, nous devons donc engager les actions nécessaires pour gagner la confiance et l'implication pérennes qui constitueront les fondations d'une création de valeur à long terme. Nos actions et nos décisions doivent donc être socialement bénéfiques, culturellement souhaitables, éthiquement justifiables, économiquement faisables, écologiquement responsables et, par-dessus tout, convaincantes et transparentes.

Notre responsabilité en tant que dirigeants consiste à créer les conditions d'une aventure excitante mais sûre pour nos collaborateurs, digne pour eux d'y consacrer leur vie. Ce que ressentent les gens à l'idée de travailler pour une entreprise, la passion et l'engagement qu'ils démontrent pour développer ses projets, voilà ce qui fait la différence entre les entreprises performantes, celles qui sont remarquables et celles qui sont exceptionnelles. En fin de compte, notre état d'esprit et notre style de leadership déterminent à quel point notre entreprise est vivante, énergique et concentrée sur ses objectifs.

Dans cette cinquième édition du *Guide du coaching*, Sir John Whitmore et Performance Consultants mettent en lumière ce qui est nécessaire pour produire d'excellentes performances et dénoncent les mythes qui entourent le coaching. Les dirigeants et les collaborateurs du monde entier ont le réel privilège de pouvoir bénéficier de leur impact durable sur nos vies professionnelles.

John McFarlane
Président, Barclays plc
Président, TheCityUK

Avant-propos

NOUS SOUHAITONS QUE CETTE CINQUIÈME ÉDITION soit le livre indispensable aux coachs, aux leaders et à l'ensemble des entreprises qui souhaitent créer une culture de haute performance. Il y a quarante ans, Sir John Whitmore, inventeur du coaching au service de la performance, a identifié le monde des entreprises comme une potentielle « force du bien » et un moteur pour l'évolution humaine. Il comprit l'opportunité d'unir les objectifs individuels et organisationnels au service des gens, des résultats financiers et de la planète – le sacro-saint « triple résultats » –, ce qui continue d'être la force motrice de Performance Consultants International dont il a été le co-fondateur.

Nous faisons équipe avec nos clients pour capter l'énergie de leurs collaborateurs et développer une culture qui place la prise de conscience et la responsabilité au cœur de l'entreprise. Cette nouvelle édition rend compte des progrès du coaching dans le monde des entreprises. À l'instar de ce qu'écrit le Président de Barclays, John McFarlane, dans la préface, nous partageons dans ce livre des exemples de ces transformations, et l'amélioration des performances que cela a permis, y compris en termes de bénéfices financiers. En mettant en œuvre la philosophie, le cadre de travail et les outils de Performance Consultants, une entreprise peut dégager un retour moyen sur investissement de 800 % grâce à l'impact du changement de comportement sur ses résultats.

Comme l'écrit John McFarlane, de plus en plus de gens sont à la recherche de sens et d'objectifs clairs dans leur vie professionnelle, qui mériteraient qu'ils y consacrent tout leur temps. Trois des sept milliards et demi d'êtres humains sont professionnellement actifs. Dans nos ateliers de formation à travers le monde, nous demandons aux

participants d'évaluer le pourcentage de leur potentiel qu'ils développent au travail. La réponse moyenne, 40 %, illustre la gigantesque perte de productivité et l'immense réservoir de talent inexploité.

J'ai moi-même abandonné une brillante carrière dans la banque : mon entreprise était leader mondiale, loin devant ses concurrentes en termes de résultats financiers. J'intervenais en salle des marchés, où tout est énergie, défi et plaisir. J'ai été fier d'atteindre mes objectifs au sein d'une équipe remarquable. Néanmoins, je me suis un jour réveillée en ressentant un réel besoin de sens et de but dans ma vie.

La transformation de la banque ANZ qu'a conduite John McFarlane reste un modèle de ce qui est possible lorsque vous donnez aux collaborateurs les moyens de puiser dans ce qui fait le sens et l'objectif de leur travail. Cette transformation a impacté le potentiel de 35 000 salariés et ANZ est passé du bas au haut de la liste en termes de satisfaction client. Les entreprises peuvent accomplir tellement plus de choses en investissant dans ce qu'elles possèdent déjà : leurs collaborateurs.

Le coaching a une dette considérable envers Sir John Whitmore pour son travail extraordinaire. Cette nouvelle édition a été achevée peu de temps avant sa mort, qui a touché beaucoup de gens. Il a eu une vie remarquable et je le remercie personnellement d'avoir allumé le flambeau et de nous l'avoir transmis. Sa vision, sa philosophie et sa méthodologie ont inspiré des millions de dirigeants et de coaches en les amenant à exprimer le meilleur d'eux-mêmes et des autres. Ce livre est un élément important de son héritage. Il s'est vendu à plus d'un million d'exemplaires et a été traduit dans plus de vingt pays.

Cette cinquième édition va contribuer à poursuivre la professionnalisation du domaine du coaching et à clarifier les immenses bénéfices que les dirigeants peuvent tirer de l'adoption d'un style de leadership fondé sur le coaching. En même temps, elle aidera à faire passer la perception des investissements en capital humain du domaine des charges à celui d'un centre de profits générant une réelle valeur pour l'entreprise. Pour ceux qui souhaitent prolonger sa lecture avec Performance Consultants, des programmes d'e-learning, inter et intra-entreprise sont disponibles sur le site www.coachingperformance.com.

Enfin, je remercie tous les membres de notre incroyablement talentueuse équipe qui dirige notre travail dans plus de quarante pays à travers le monde et dont l'expertise et les connaissances ont contribué à mettre à jour cette édition, désormais adaptée au futur du coaching et du monde des affaires.

Tiffany Gaskell, MBA, CPCC, PCC
Global Director of Coaching & Leadership,
Performance Consultants

Introduction

LA DEMANDE DE CHANGEMENT dans les pratiques professionnelles n'a jamais été aussi forte qu'aujourd'hui. Il est rarement remis en question que la culture traditionnelle des affaires doive évoluer – les sociétés de l'internet ont bousculé la façon dont les choses étaient faites et contribuent à redéfinir les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs. Ce faisant, elles puisent au sein de ressources de performance auparavant ignorées. Les brillants talents nouvellement diplômés se battaient pour décrocher des stages dans les grandes entreprises comme Goldman Sachs, désormais ils sont nombreux à rêver d'entrer chez Google (Alphabet), Facebook et consorts, des organisations qui font les choses différemment et promettent à leurs employés une expérience excitante et pleine de sens. Cela traduit l'évolution actuelle des entreprises, la recherche d'un but, d'une raison d'être – après tout, les entreprises n'existent-elles pas toutes pour satisfaire un besoin ? Cette cinquième édition du *Guide du coaching* présentera les raisons pour lesquelles toutes les organisations doivent adopter de nouvelles façons de faire, pourquoi le coaching est au cœur de cette démarche et traduit une triple réussite pour les gens, la planète et le profit.

Lorsque j'écrivis la première édition de ce livre en 1992, il était l'un des premiers à traiter du coaching et le premier à le faire dans le contexte professionnel. Il a servi à définir le coaching de façon générale. Plus encore, il a nourri globalement l'adoption du coaching dans les entreprises, et c'est pour ce public, celui des gens qui souhaitent l'appliquer dans leur organisation, en qualité de dirigeant ou de coach, que ce livre a été écrit. À l'origine, son objectif était de définir et de fixer les principes de base du coaching avant que de trop nombreux opportunistes ne décident de prendre en marche le train de ce qui

devenait une mode, certains d'entre eux sans avoir complètement pris la mesure de sa profondeur psychologique ni de son envergure potentielle et de ce que pourrait être sa place dans un contexte social plus large. Sans cette compréhension, ces utilisateurs auraient pu facilement détourner sa méthodologie fondamentale, ses règles d'application, son objectif et sa crédibilité.

Le *Guide du coaching* est devenu le livre de référence sur la méthodologie du coaching pour les dirigeants, les directions des ressources humaines et les formations au coaching à travers le monde. Aujourd'hui, après que de très nombreux ouvrages de qualité ont accru notre connaissance du domaine, nous souscrivons tous, *grosso modo*, à un ensemble commun de principes. La profession s'est développée et a mûri au-delà de toute attente, et elle a géré son essor et ses premières crises de croissance avec efficacité et relativement peu de dérapages. Lorsque nous avons créé Performance Consultants, au début des années 1980, nous étions très peu nombreux à proposer du coaching en Europe. Aujourd'hui, il y a plus de 1 000 cabinets de coaching et plus de 10 000 coachs en Europe sont impliqués dans le monde des entreprises, la formation, la santé, les œuvres sociales, les administrations gouvernementales et toutes sortes d'autres activités. Et Performance Consultants a étendu ses activités dans quarante pays à travers le monde.

Il y a de plus en plus d'associations professionnelles de coachs et il est satisfaisant de constater que, dans l'ensemble, elles travaillent plus en coopération qu'elles ne se font concurrence. De solides critères d'accréditation et certification, de qualification, de pratiques et de déontologie sont partagés et contrôlés de façon extrêmement responsable, en particulier grâce à l'International Coach Federation (ICF) et à d'autres organismes d'accréditation des coachs. Le coaching est passé du stade de l'artisanat local à celui d'une profession respectée, et plusieurs publications périodiques professionnelles lui sont consacrées. Notre intention, chez Performance Consultants, est de continuer à promouvoir la professionnalisation de ce secteur d'activité. Au moment où je transmets la responsabilité de développer le coaching en entreprise à mes jeunes collègues, je reconnais qu'il reste un long chemin à parcourir mais je me réjouis du travail que nous avons déjà accompli et de ce que nous avons apporté de nouveau aux organisations. En témoignage,

le fait que ce livre est désormais disponible dans plus de vingt langues, dont le japonais, le chinois, le coréen, le russe et la plupart des langues européennes.

Une remarque en forme d'avertissement : les mauvais usages du coaching entraînent un risque de le voir discrédité, mal perçu et rejeté au motif qu'il ne serait pas aussi nouveau et original qu'on le prétend, ou qu'il serait incapable de tenir ses promesses. Mon intention est ici de mettre clairement les cartes sur la table et d'éliminer les mauvaises herbes en décrivant et en illustrant ce que le coaching est vraiment, y compris en rappelant les bases psychologiques sur lesquelles il repose, dans quels buts on peut l'utiliser et en quoi il permet l'éclosion d'un style abouti de leadership pour favoriser la mise en œuvre de mesures réfléchies qui développe la performance.

LES NOUVEAUTÉS DE CETTE ÉDITION

Cette cinquième édition est, bien sûr, le fruit de nouvelles années d'expérience du coaching, et, plus important encore, de l'exploration des nouvelles tendances dans le domaine du comportement humain, des croyances, des comportements et de la conscience. Elle traduit l'avancement de cette connaissance et la maturité de l'activité de coaching.

Développer la performance à un niveau supérieur

Le fait que le coaching de performances s'emploie à développer la performance à un niveau supérieur peut sembler évident. Mais ce que je souhaite souligner dans cette édition c'est que les principes du coaching peuvent être appliqués à tout type d'activité, et qu'ils auront pour conséquence d'accroître la performance. Ce que j'entends par performance est le fait de diminuer les interférences et d'augmenter le potentiel. J'illustre ce point en donnant des exemples concrets et dans les chapitres consacrés à des applications spécifiques comme « coaching et Lean Performance », et « coaching et sécurité ».

En outre, cette cinquième édition introduit la Courbe de Performance, un modèle qui cartographie la culture de l'entreprise et la relie aux conditions permettant d'atteindre des performances faibles, moyennes ou supé-

rieures. Cette courbe permet de bien comprendre comment le coaching offre la possibilité de créer une culture de la performance, et elle révolutionne l'approche traditionnelle de l'organisation. Elle fixe la nouvelle frontière en matière de coaching et de développement du leadership.

Exercices pratiques, études de cas et exemples de dialogues

Dans cette édition, j'ai voulu que la partie III, « Pratique du coaching » soit encore plus opérationnelle. Elle inclut les anciens chapitres consacrés au questionnement, à l'écoute et au modèle GROW, revus et mis à jour par des encadrés qui présentent des exercices repris de nos programmes « Coaching for Performance » utilisés dans le monde entier. Ces activités pratiques vous aideront à développer les compétences fondatrices du coaching en les expérimentant, ce qui est la méthode d'apprentissage que nous privilégions et qui s'est révélée la plus efficace. Après tout, on peut être très au fait de la théorie du coaching mais incapable de la mettre en pratique. En outre, vous trouverez de nouveaux exemples de dialogues sur le lieu de travail et de nouvelles études de cas qui illustrent comment le coaching peut développer des performances supérieures et qui sont des applications pratiques d'un style de coaching dans le cadre d'un leadership quotidien. Ces exemples de conversations sont tirés de la grande expérience que mes collègues chez Performance Consultants et moi-même avons acquise en travaillant avec des entreprises partout dans le monde et avec les dizaines de milliers de participants à nos ateliers depuis que ce livre a été publié pour la première fois.

Structure de feedback basé sur le modèle « GROW » et gestion continue de la performance

J'ai complètement refondu le chapitre consacré à WILL afin d'y intégrer le feedback car il est déterminant pour des performances supérieures. Beaucoup de nos clients cherchent à se concentrer sur l'amélioration continue et l'apprentissage, et à s'éloigner des approches traditionnelles de gestion de la performance. Ils nous sont reconnaissants et soulagés lorsque nous leur présentons notre structure de feedback basé sur le modèle GROW qui utilise une approche du coaching pour complètement bouleverser la gestion du feedback et des performances. Que vous

soyez ou non familier du modèle GROW, je suis certain que vous serez enchanté par la structure de feedback basé sur le modèle GROW.

Mesurer les bénéfices et le retour sur investissement du coaching

Comme la formation, la motivation et le management, le coaching a besoin de rester en phase avec l'évolution psychologique et la compréhension de la façon dont les gens tirent le meilleur d'eux-mêmes. Pendant des années j'ai alerté haut et fort au sujet des étonnants effets du coaching dans le contexte professionnel et comment il permettait d'atteindre des performances optimales. Il y a toujours un certain laps de temps entre ce qui est connu d'un sujet dans certains cercles et son adoption par le plus grand nombre. Performance Consultants souhaite donc partager sa méthodologie et ses expériences en ce qui concerne l'évaluation et la mesure du coaching. J'ai complètement mis à jour le chapitre consacré aux bénéfices financiers du coaching en expliquant la façon dont nous les mesurons et dont nous chiffrons son retour sur investissement (ROI), ce que nous savons être le Graal ultime pour les entreprises qui y ont recours.

Glossaire du coaching

Un glossaire a été ajouté afin que le lecteur puisse explorer et tester l'univers des compétences en matière de coaching. Il est extrait de notre très réputé atelier « Coaching for Performance » qui a été accrédité par la Fédération Internationale du Coaching (ICF) et considéré comme la référence ultime pour ceux qui souhaite développer leur compétence de leadership.

Questions clés : la boîte à outils

Enfin, un répertoire de questions clés est proposé dans l'annexe I à la fin du livre. C'est une ressource utile que vous pouvez utiliser à mesure que vous vous familiarisez avec le coaching. Préparer des questions (plutôt que des réponses !) est le moyen le plus rapide d'acquérir une compétence et de reprogrammer vos réseaux neuronaux. Après quelque temps vos questions se bousculeront.

LANCEZ-VOUS !

Contrairement aux promesses séduisantes du *Manager Minute*, il n'y a pas de formules gagnantes toutes faites dans le monde professionnel. Le bon coaching est une compétence, peut-être un art, qui nécessite une compréhension en profondeur et beaucoup de pratique s'il doit pouvoir exploiter tout son potentiel. Dans ce livre, je vous montrerai en quoi le coaching est déterminant pour créer une haute performance, et comment faire pour y parvenir. Lire ce livre ne fera pas de vous un coach expert mais il vous permettra de démarrer et vous aidera à prendre conscience du potentiel et de la valeur immenses du coaching. Et peut-être vous entraînera-t-il dans un voyage à la découverte de vous-même qui aura d'importantes conséquences sur vous et la réussite de votre organisation, sur vos talents sportifs et autres, et sur la façon dont vous dont vous interagissez avec les autres, au bureau et chez vous.

Adopter une éthique de coaching, comme on le fait d'une nouvelle compétence, attitude, style ou croyance, nécessite de l'engagement, de la pratique et du temps avant que les choses ne commencent à devenir naturelles et que leur efficacité soit optimisée. Certains y parviendront plus facilement que d'autres. Si vous pratiquez déjà le coaching, j'espère que ce livre vous permettra d'améliorer ce que vous faites de façon intuitive. Si votre style de leadership ne repose pas encore sur le coaching, j'espère que ce livre vous apportera quelques éléments originaux de réflexion sur le management, la performance et les gens en général, et qu'il vous donnera les premiers repères à partir desquels vous pourrez vous engager dans la pratique du coaching. On me demande souvent ce que les gens peuvent faire pour maintenir et améliorer leur compétence dans le domaine du coaching. Ma réponse est qu'il faut pratiquer, pratiquer et pratiquer encore, mais avec davantage d'attention portée à soi-même et aux autres, et en s'impliquant dans une démarche de développement personnel continu.

Il n'y a pas une bonne et unique façon de faire du coaching. Et ce livre n'est rien d'autre qu'un compagnon qui vous aidera à vous orienter et vous indiquera certaines des routes qui peuvent vous permettre d'arriver à la destination que vous avez choisie. C'est à vous d'explorer le territoire dans son ensemble, car nul autre que vous n'est en mesure

de cartographier l'infinie variété de vos relations interpersonnelles. La richesse de ce territoire peut transformer la gestion des personnes en une forme d'art unique et personnel qui transformera, éclairera et vous permettra de mieux apprécier votre activité professionnelle.

Les gens peuvent évoluer et transformer leur travail et leur vie s'ils décident d'entreprendre ce voyage du développement personnel. Les organisations peuvent évoluer et transformer le travail et la vie de leurs collaborateurs si elles décident d'entreprendre ce voyage du développement organisationnel. En pratique, le processus de coaching nourrit l'évolution à tous les stades, car l'évolution est initiée de l'intérieur, personnellement, et ne saurait être enseignée par des voies prescrites. Le coaching n'a rien à voir avec l'enseignement. Son rôle est de créer les conditions nécessaires à l'apprentissage et à l'amélioration. Lancez-vous !

Note à l'intention du lecteur

Cet ouvrage est destiné à deux publics spécifiques, les leaders et les coachs. Laissez-moi vous expliquer ce que cela signifie pour moi.

Par leaders j'entends ceux qui dirigent et gèrent les entreprises, qu'ils soient dirigeants ou managers. Pour eux, ce livre sera un manuel destiné à développer un style de leadership adapté au développement de performances supérieures. En général, les leaders ne souhaitent pas devenir des coachs certifiés, mais savoir diriger en adoptant un style de coaching qui révèle les potentiels et produit les plus hauts niveaux de performance est une compétence qui est de plus en plus enseignée à travers le monde. C'est, à l'évidence, la voie qui permettra l'éclosion d'un nouveau type de dirigeants et de leadership qui correspond au XXI^e siècle. Mon ambition est que ces compétences deviennent la norme, que les anciennes habitudes qui ne permettent pas aux gens d'exprimer leur potentiel soient remplacées. À mesure que de plus en plus d'entreprises adoptent un style de direction fondée sur le coaching, elles deviendront la rampe de lancement grâce à laquelle les gens pourront révéler leur potentiel, et la relation entre elles et eux évoluera finalement vers une symbiose.

Par coachs j'entends les gens qui fournissent des prestations formelles de coaching dans tout type d'organisations et que l'on retrouve sous plusieurs appellations : coaching individuel, « executive coaching », coaching de dirigeant ou de cadre... Dans ce groupe, on trouve à la fois des coachs salariés à plein temps de l'entreprise où ils interviennent, et des coachs « externes » (des indépendants qui sont missionnés par leurs clients). Je pense qu'il est essentiel que ces intervenants apprennent à coacher dans le cadre d'une organisation, car c'est là qu'ils interviendront, et c'est justement ce que propose *Le Guide du coaching*. Ce livre propose également de réconcilier la magie du coaching avec les principes de fonctionne-

ment d'une entreprise pour créer une expérience globalement efficace, à la fois pour l'entreprise et pour le coaché.

Tout au long de cet ouvrage, j'utilise le terme « coach » pour désigner à la fois le dirigeant/manager et le coach car les entreprises et les dirigeants avec lesquels nous travaillons utilisent souvent l'expression « manager coach » ou « leader coach » pour exprimer qu'ils pratiquent un type radicalement différent de leadership ou de management qui porte leurs compétences à de nouveaux paliers. J'ai écrit le chapitre spécifiquement pour les coachs internes et externes pour expliquer comment rassembler toutes les compétences nécessaires à la conduite d'une session formelle de coaching. Lorsqu'il est question de compétences particulières, uniquement applicables aux dirigeants ou aux coachs, je le signale dans le texte.

Par commodité, j'ai utilisé le terme « coaché » pour désigner celle ou celui qui est coaché, qu'il s'agisse d'un collègue, d'un membre d'une équipe, d'un dirigeant ou de la personne qui suit une séance formelle de coaching.

Le niveau de coaching enseigné dans l'ensemble du livre est élevé – les meilleurs standards et la meilleure qualité sont déterminants. Les exemples de dialogues sur le lieu de travail ont été rédigés pour reproduire le niveau de coaching que l'on attend d'un coach certifié (Associate Certified Coach) par l'ICF (International Coach Federation). Quant aux dirigeants, habitués à un autre style d'échange, ils posent souvent des questions comme « à quel moment dois-je dire... ? » Je vous invite à utiliser les outils décrits dans le livre pour développer vos compétences dans ce domaine. Lorsqu'elles seront acquises, vous trouverez votre approche personnelle de leadership. Les dirigeants et managers avec lesquels nous travaillons trouvent utile d'expliquer à leur entourage professionnel qu'ils ont engagé une démarche pour développer leurs compétences de leadership et qu'ils essaient différentes approches, suscitant ainsi la compréhension et le soutien par rapport au changement de comportement qu'ils peuvent manifester.

Que vous soyez un dirigeant, un manager ou un coach souhaitant intervenir en entreprise, ce livre est fait pour vous !

Partie

I

AU-DELÀ
DU COACHING

1

QU'EST-CE QUE LE COACHING ?

Le coaching s'intéresse aux possibilités futures, pas aux erreurs passées

MALGRÉ L'EXISTENCE DE LA FÉDÉRATION Internationale de Coaching, implantée dans 138 pays, si vous cherchez les mots « coach » et « coaching » dans les dictionnaires anglais, vous ne serez guère avancé quant à ce à quoi ces gens occupent leur temps. Les premières définitions renvoient à un attelage destiné aux longs voyages, les secondes mentionnent l'enseignement du sport ou l'entraînement, parfois aussi l'assistance scolaire¹. Vous serez peut-être surpris d'apprendre que les premières sont les plus pertinentes. Le coaching a tout d'un voyage et rien d'un apprentissage ou d'un enseignement. Il s'intéresse tout autant, voire davantage, à la façon dont les choses sont faites qu'à ce qui est entrepris. Il produit des résultats en grande partie grâce à l'étroite relation professionnelle qui a été établie, et aux moyens ainsi qu'au style de communication mis en œuvre. Le coaché assimile des faits, développe de nouvelles compétences et adopte de nouveaux comportements qui ne lui ont pas été prescrits ou enseignés mais qu'il a découvert de l'intérieur, stimulé par le coaching.

1. Le *Larousse* donne, quant à lui, pour ce mot entré dans notre vocabulaire deux acceptions dont, après celle d'entraîneur sportif, celle-ci : « Conseiller professionnel qui cherche à développer les performances d'un salarié, d'un acteur, d'un chef d'entreprise, etc. » (NdT).

Bien sûr, l'objectif d'une amélioration des performances est essentiel, et la façon dont on obtient et pérennise ce résultat est au cœur du problème.

LE JEU INTÉRIEUR

Revenons sur les origines du coaching moderne. Il y a plus de quarante ans, Timothy Gallwey a sans doute été le premier à expérimenter une méthode simple mais complète de coaching, Pédagogue de Harvard et spécialiste du tennis, il releva le défi du coaching en 1974 dans un livre intitulé *The Inner Game of Tennis*, qui fut rapidement suivi de *Inner Skiing* et de *The Inner Game of Golf*.

Le mot *inner* fait référence au point de vue interne, à l'état intime du joueur ou, pour reprendre les termes de Gallwey, à « l'adversaire qu'on porte en soi » et qui est bien plus redoutable que celui qui se trouve de l'autre côté du filet. Quiconque s'est retrouvé sur un court avec le sentiment de ne rien pouvoir faire de correct de toute la journée saura immédiatement ce dont parle Gallwey ! Il pose que si l'entraîneur parvient à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimal de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifestera sans qu'il ait besoin de beaucoup de conseils techniques de la part de son coach.

L'ÉQUATION DU JEU INTÉRIEUR

Pour appuyer sa démonstration, Gallwey imagina une équation simple qui, avec le recul, s'avère résumer très efficacement l'objectif du coaching moderne :

$$\begin{aligned} \text{Performance} &= \text{potentiel} - \text{interférences} \\ P &= p - i \end{aligned}$$

Le jeu intérieur et le coaching cherchent tous deux à améliorer la performance (P) en augmentant le potentiel (p) et en réduisant les interférences (i).

Les obstacles internes sont souvent plus difficiles à surmonter que les obstacles externes.

À l'époque où parurent les ouvrages de Gallwey, peu d'entraîneurs, de professeurs ou de professionnels du sport étaient prêts à le croire, sans parler d'appliquer ses idées, et cela bien que les sportifs les lurent avec avidité au point d'en faire des best-sellers. Les fondamentaux sur lesquels s'appuyaient les professionnels étaient remis en question. Ils pensaient que Gallwey essayait de mettre l'enseignement du sport sens dessus dessous, qu'il s'en prenait à leur ego, à leur autorité et aux principes dans lesquels ils avaient tant investi. En un sens, c'était vrai, mais, la panique aidant, ils avaient prêté à Gallwey des intentions qui n'étaient pas les siennes. Il ne les menaçait pas, il se bornait simplement à leur suggérer qu'ils pourraient être plus efficaces s'ils modifiaient leur approche.

L'ESSENCE DU COACHING

Gallwey avait mis le doigt sur l'essence du coaching. Et, en effet, ma définition du coaching renvoie au jeu intérieur et à ce que cela implique : le but du coaching est de libérer le potentiel des gens pour maximiser leur niveau de performance. Il s'agit de les aider à apprendre plutôt que de leur enseigner. Après tout, comment avez-vous appris à marcher ? Vos parents vous ont-ils appris à le faire ? Nous avons tous une capacité innée, naturelle, à apprendre qui est en fait contrariée par les méthodes d'instruction.

L'idée n'est pas neuve. Socrate l'appliquait déjà il y a quelque deux mille ans, mais sa philosophie s'est perdue quelque part dans l'excès de matérialisme réducteur de ces deux derniers siècles. Or, nous assistons aujourd'hui à un spectaculaire renversement de tendance, et le coaching, à défaut de Socrate, semble bien devoir s'imposer pendant plusieurs générations. Les ouvrages de Gallwey coïncidaient avec l'émergence d'un nouveau modèle psychologique, d'une conception plus humaniste et plus optimiste que celle des vieux comportementalistes, pour qui nous ne sommes que des enveloppes vides, qu'il faut remplir de savoir. Selon ce nouveau modèle, l'esprit humain fonctionnerait plutôt comme une graine, un gland recelant d'emblée le potentiel nécessaire pour s'épanouir en un chêne splendide. Il y faudra de la

nourriture, des encouragements et de la lumière, mais cette capacité à nous développer est déjà présente en nous.

Si nous acceptons cette hypothèse – et elle est de moins en moins contestée – la façon dont nous apprenons, et plus encore celle dont nous enseignons, doit être remise en question. Mais les habitudes ont la vie dure, et les anciennes méthodes perdurent, quand bien même la plupart d’entre nous en connaissent les limites. Il est sans doute plus difficile d’arrêter de former que d’apprendre à coacher.

Laissez-moi pousser un peu plus loin cette analogie avec le chêne. Les jeunes chênes qui poussent dans la nature développent une racine unique et très fine destinée à rechercher l’eau. Celle-ci peut atteindre un mètre de longueur alors que l’arbre ne mesure encore que 30 centimètres. Quand on fait pousser des chênes en pépinière, la racine a tendance à s’enrouler au fond du pot et elle se casse quand on replante l’arbre, ce qui retarde de beaucoup son développement car il faut attendre qu’une nouvelle racine pousse. Les jardiniers amateurs prennent rarement la précaution de préserver cette racine car la plupart n’en connaissent même pas l’existence ni la raison d’être.

En revanche, le bon jardinier, en replantant l’arbre, fera attention à bien déplier cette racine fragile, pendra un poids à son extrémité et la fera passer délicatement le long d’une tige en métal dans un trou profond. Le peu de temps investi dans ce processus, si tôt dans la vie de l’arbre, garantit sa survie, lui permet de pousser plus rapidement et d’être plus fort que ses congénères cultivés en pépinière. Les bons dirigeants d’entreprise se servent du coaching pour imiter les bons jardiniers.

Dans le passé, la preuve de l’efficacité des nouvelles méthodes de coaching a été difficile à établir de façon incontestable, parce que peu de gens les avaient vraiment comprises et complètement appliquées. Ceci est désormais en train de changer, et j’espère que les nouveaux principes que j’ai ajoutés dans cette édition contribueront à amplifier ce mouvement, même si de nombreux coachs se sont montrés réticents à abandonner leurs vieilles méthodes assez longtemps pour recueillir les bienfaits des nouvelles. Ces dernières années, autant sous la pression de la nécessité que de celle du progrès, il a été démontré que l’implication des employés était liée à la performance. Et tous les comportements qui sous-tendent cette implication – comportements qui relèvent tous du

coaching, comme la collaboration, la définition d'objectifs ayant un sens, la délégation de pouvoir et la responsabilisation – ont fait leur apparition dans le langage du management et, surtout, dans ses pratiques.

LE MENTORING

En complément de cette définition du coaching, je pense nécessaire de mentionner le « mentoring », un nouveau terme qui fait florès dans le jargon du management. Le terme est emprunté à la mythologie grecque. Lorsqu'il partit pour le siège de Troie, Ulysse confia sa maison et l'éducation de son fils Télémaque à son ami Mentor. « Apprends-lui tout ce que tu sais », lui recommanda-t-il, fixant ainsi inconsciemment les limites de l'exercice.

Certains utilisent les termes de mentoring et de coaching de façon interchangeable. Mais le mentoring est très différent du coaching dont les résultats ne dépendent pas d'une personne plus expérimentée qui transmet ses connaissances – cela, au contraire, ralentit la construction de la confiance en soi qui, comme nous le verrons, est à la base des performances durables. Le coaching repose sur une expertise pratique, pas sur les connaissances intrinsèques du coach. C'est l'une de ses grandes forces. Ce que les coaches et les dirigeants ont le plus de difficulté à assimiler – mais qui est fondamental – est justement d'apprendre à déterminer dans quelles circonstances ils doivent partager leurs connaissances et leur expérience, et dans quelles circonstances ils ne doivent pas le faire.

Mike Sprecklen a été l'entraîneur et le coach du célèbre tandem d'aviron constitué par les Britanniques Andy Holmes et Steve Redgrave. « Je leur avais transmis tout mon savoir technique, et je me sentais bloqué, déclara-t-il après avoir suivi un atelier Coaching For Performance il y a plusieurs années. Mais cela m'a ouvert des perspectives pour aller plus loin. Je me suis aperçu qu'ils pouvaient ressentir des choses dont je n'avais même pas idée. » En travaillant à partir de leur expérience et de leurs perceptions, et non plus des siennes, il a ouvert une nouvelle voie. Un bon coaching, un bon management et, en l'occurrence un bon mentoring, doit pouvoir propulser le coaché au-delà des limites que sont les connaissances du coach, du leader ou du mentor.