

ICF FRANCE
213 Bd Davout
75020 PARIS

<http://www.coachfederation.fr/>

ICF France - Rencontre Internationale

DIRIGEANTS et COACHING :
Enjeux, Réalités & Impacts



Témoignages de cadres exécutifs

Défis et enjeux du changement des entreprises

Spécificités du coaching de dirigeants

Retour d'expérience international

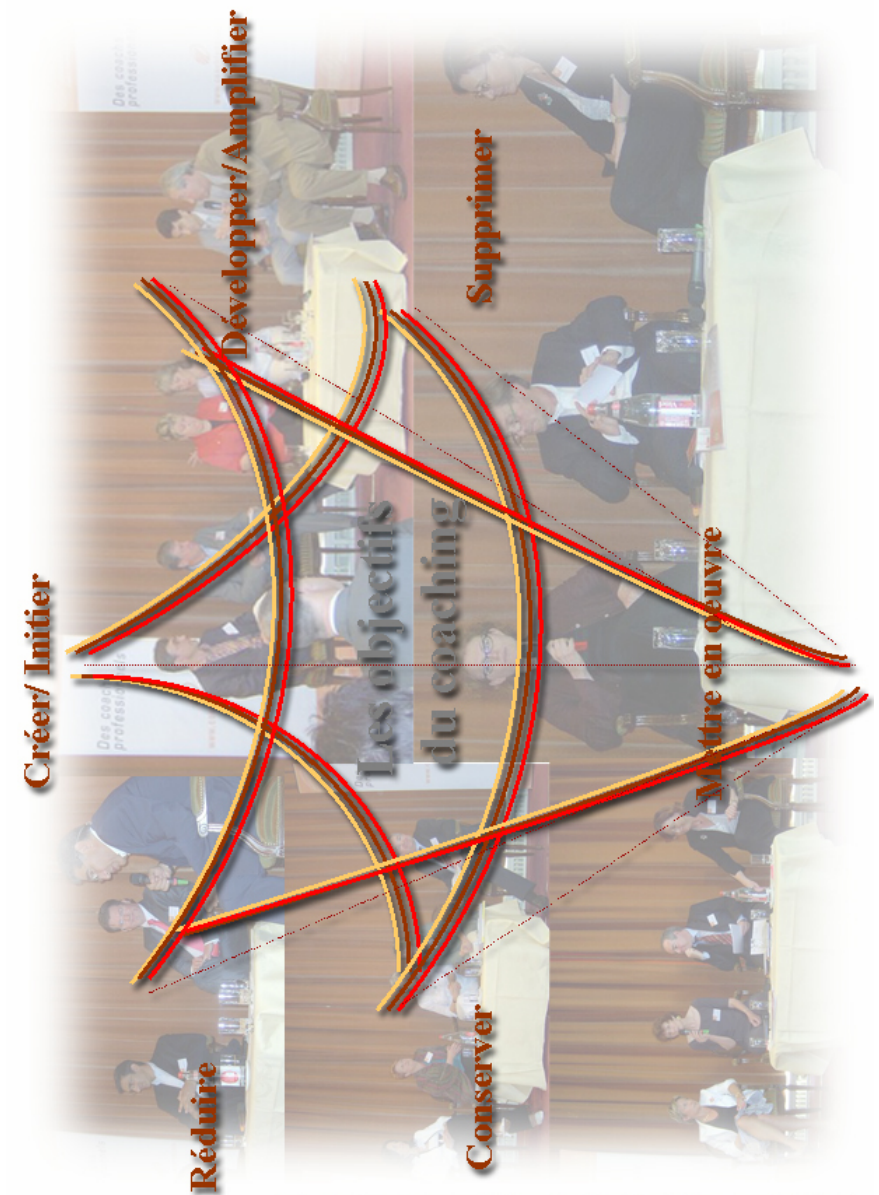
Processus d'accompagnement: l'Etoile

11 compétences clés de la réussite du métier de coach

12 juin 2007

Retour d'expérience du 12 juin 2007

Les enjeux de l'organisation



International Coach Federation
représente dans le monde plus
de 11 000 professionnels du
coaching dans 82 pays.
Pionnière en Europe, ICF
France se donne pour mission
de soutenir la profession du
coaching et de préserver son
intégrité, notamment au
travers de standards de
compétences et de déontologie

A nos lecteurs,

C'est avec un grand plaisir que nous mettons entre vos
mains le livre blanc de la première **Rencontre
Internationale d'ICFFrance**.

Cette journée, faite de témoignages, d'échanges et de
recherches sur le coaching de dirigeants est issue de
l'imagination et des travaux de la *Commission Executive
Coaching* et aussi de la volonté du CA d'ICFFrance de
nouer un dialogue fort avec le monde de l'entreprise.

Elle a été à la hauteur de notre **rêve**, riche, vivante,
pragmatique, professionnelle et légère.

Merci à tous ceux, dirigeants d'entreprise, dirigeants RH,
dirigeants d'ICF et auteurs de recherches qui y ont
partagé leur expérience avec des participants issus du
monde de l'entreprise comme du monde du coaching, et
formidablement présents.

Catherine Chambon
Présidente Commission
Executive Coaching
ICFFrance

Martine Volle
Présidente ICFFrance

La Guilde des Ecrivains du 12 juin présentent : Le livre Blanc

A l'attention des présents et des absents à cette rencontre internationale, nous proposons le présent livre blanc avec des mots et des rimes, des idées et des sourires !

Nous choisissons d'oublier de citer les auteurs à qui la pensée appartient, parce que, peut-être, nous préférons garder la quintessence du propos, ce *quelque chose* qui marque, ce mot qui percute, cette idée qui hérissé le poil. Bref ! Un mot non lissé et sans retouche, une transcription réelle du réel.

Une volonté d'authenticité.

Oyez Oyez braves gens du coaching et du management, personnes emplies de sagesse et de discernement, personnages du visible et du non-visible, et vous, coachés, auprès de qui nous sommes durant un court instant de votre histoire, nous vous invitons à [re]découvrir quelques moments passés ensemble pour que soit prolongé le geste simple et amical d'une journée.

Pour les *auteurs*

Yves Richez

Avec la participation de :

Gilles FORESTIER, Christian BEQUEREAU,

Robert STAHL, Fadhila BRAHIMI



Pilotage :

Catherine CHAMBON, Présidente de la Commission Executive Coaching ICF
FRANCE

Programme :

Danièle DARMOUNI - Frederic DEROCHE

Communication :

Béatrice CUVELIER, Jean TAILLARDAT

Chantal VICTOR -

Logistique et accueil :

Guillemette DUZAN, Maurice LEMIRE, Jean Paul MÉRIAU

Relations presse :

Gilles FORESTIER, Véronique CHABERT

La Guilde des Ecrivains du Livre Blanc :

Yves RICHEZ, Gilles FORESTIER, Christian BEQUEREAU, Robert STAHL

Photos :

Fadhila BRAHIMI

Caméra :

Jean-Philippe NEIVA

Sponsors :

Martine VOLLE - Diane BRENNAN - Margaret KRIGBAUM

Sur une idée originale de la Commission Executive Coaching d'ICF France :

Catherine CHAMBON, Présidente, Danièle DARMOUNI, Frédéric DEROCHE,
Chantal VICTOR et de son référent au CA Jean Paul MÉRIAU

Des remerciements tout particuliers à :

Danièle DARMOUNI, Frederic DEROCHE, David HADJADJ, Chantal VICTOR et
Martine VOLLE pour avoir amené ce magnifique plateau d'invités et fait une
large publicité à cette Rencontre".



Etablir les fondations

1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles.
2. Etablir le contrat de coaching : comprendre ce qui est exigé et se mettre d'accord avec le nouveau client sur les procédures et la relation de coaching.

Co-créer la relation avec le client

3. Construire un climat fondé sur la confiance et le respect.
4. Créer une relation spontanée avec le client par une communication ouverte, souple et rassurante.

Communiquer avec efficacité

5. Ecouter avec attention les dits comme les non-dits et favoriser l'expression personnelle du client.
6. Poser des questions pertinentes qui permettent de révéler les informations nécessaires.
7. Pratiquer une communication directe et indirecte.

" Apprendre à apprendre " à réussir

8. Être capable d'intégrer et d'évaluer avec précision les sources multiples d'informations et présenter des suggestions qui aident le client à atteindre les objectifs fixés.
9. Co-créer des opportunités d'apprentissage continu, pendant les séances de coaching et les situations quotidiennes, afin d'entreprendre de nouvelles actions qui généreront le plus efficacement possible les résultats souhaités.
10. Planifier et établir des objectifs.
11. Être capable de centrer son attention sur ce qui est important pour le client et le laisser assumer la responsabilité de ses actions.

Avec l'aimable participation de :

Anne LEITZGEN
PDG du Groupe CUISINES SCHMIDT

Bruno NAVARRO
Directeur à EDF - Gaz de France -
DISTRIBUTION

Marc-François BRAZIER
Vice-Président « Knowledge &
Ressource Development » de
ALSTOM

Diane BRENNAN
Présidente d'ICF Monde

Martine VOLLE
Présidente d'ICF France

Margaret KRIGBAUM
ICF Conference Monde

Mathias EMMERICH
DGA Branche Fret SNCF

Patrice LEPAGE
Gérant de ESARIC Edit SARL,
Directeur de Collection au Cherche
Midi Editeur, Ancien Directeur
Général d'une organisation
institutionnelle

David ARNERA ET Tony RUSSEL
Directeur « Corporate Management
Development » et Responsable du
Développement des Dirigeants de
L'ORÉAL

Philippe LECOMTE,
ex. Directeur des Cadres Dirigeants
de RENAULT

Sabine SIEBEL
Director Human Resources Western
Europe de CSL BEHRING

Qu'elle ait seulement 200 ou 300 000 salariées, l'entreprise, se trouve tôt ou tard confrontée au changement, à l'évolution : ainsi, peut-être, à l'inconnue. Et l'inconnu entraîne un « grand big bang » dont la conséquence se nomme : Peur !

Entre l'importance de responsabiliser chacun aux défis « raisonnables » du futur, mais aussi du présent, le coaching comme posture d'accompagnement vise bien à « se joindre à quelqu'un pour aller là où il va en même temps que lui ».

De la performance à l'hyper performance, le marché impose à l'entreprise une forte pression. Cette dernière doit, grâce à ses hommes, faire évoluer ses processus, ses fonctions, ses missions. Cultiver l'atypisme de chacun là où certains, par mimétisme, veulent ressembler à leur « chef », tel est l'apport du coaching. **Grimper « lentement »** la cime des ambitions et **organiser le continuum** de la personne dans son évolution.

L'enseignement général à en retirer :

Il faut changer le « programme » idéologique que les personnes ont dans la tête. Il faut changer presque tout le logiciel... Le coaching est un des moyens d'accompagner cette rupture dans le mental (changement de paradigme : le paradigme précédent était utile, mais l'environnement a changé) tout en organisant la continuité de l'évolution personnelle des individus et celle de l'entreprise.



Les trois ou quatre phrases clés

1. « [...] Le coach, ce « tiers de confiance » qui permet de dépassionner les débats entre le manager et le managé [...]. »
2. « On ne prédispose pas chez les jeunes la capacité à exister ».
3. « Si j'avais eu un coach, je n'aurais pas perdu un an ».
4. « Le coach serait un accélérateur d'expérience ».

De la journée reste un écho, et de l'écho
il est possible d'entendre :

- Des rencontres.
- De la légèreté, de l'authenticité, de l'efficacité.
- Des témoignages.
- Une Etoile marquante, un outil [re]marquable.
- Un apport de technicité, de professionnalisme, de transparence, d'humanisme.
- Une duplication de cet événement en Région
- Du concret : des citations, des témoignages d'un réel vécu et capitalisé.
- Un grand bol d'air de pragmatisme.
- Une réunion sans PowerPoint (ouf !).
- Une explicitation des différences entre mentoring et coaching
- Une journée Internationale.
- Le passage d'un discours « On » au discours « Je ».
- Le passage d'un coaching « pompier » au coaching projet.

Un coaching qui ne sert rien est un coaching qui ne sert à rien.

On coache les gens sur leurs projets , plus que sur leur problèmes

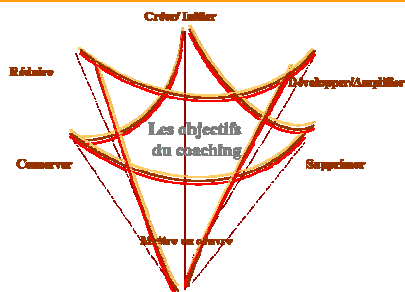


Des suggestions :

- Faire plus référence au code éthique et à la déontologie d'ICF
- Donner la parole aux DRH
- Place insuffisante pour les PME

« Une équipe d'ICF France travaille en commission depuis plusieurs années sur l'impact du coaching. Leurs travaux ont abouti, entre autres, à la conception d'un outil en forme d'étoile : "Star". Un outils pertinent, simple et pragmatique. Ce dernier vise à relier le coaching de dirigeant à la performance globale de leur organisation. L'étoile propose un cadre symbolique

Les enjeux de l'organisation



Détail page 14

permettant de relier le coaching aux enjeux de l'entreprise. Entre *ciel et terre*, comme deux triangles entrelacés, l'outil propose au client tant au début qu'en fin, après avoir défini ses objectifs (ce qui est fondamental), un questionnaire explicite pour lui même et son organisation : « que faut-il que je réduise, que j'initie, que j'amplifie, que je supprime, que je mette en œuvre, que je conserve, etc. »

L'enseignement général à en retirer :

L'« Etoile » propose à partir des objectifs du coaching des axes de réflexion, une dynamique de questionnement avant pendant et après le coaching. Star est aussi en perpétuelle évolution, c'est une proposition qui s'ouvre aux autres.



Les principales clés de l'«Etoile »

1. Star peut permettre un questionnaire type : Comment pouvez-vous mettre plus de joie dans votre passion, plutôt que de la douleur ou du drame passionnel.
2. Star est un outil généreux, qui ne demande qu'un retour d'expérience pour le faire grandir, mais aussi faire grandir ceux qui l'ont créé.
3. Plus de 40 autres pays sont aussi partenaires de cette réflexion.

Avant le coaching pouvait être considéré comme « l'anti-chambre » de l'out-placement ; une méthode visant à toucher la personnalité des cadres afin de mieux les mouler aux désidératas de l'entreprise. Pire, peut-être, un moyen de se décharger de ses responsabilités managériales sur un tiers.

Aujourd'hui, le coaching « *n'a pas à délivrer le contenu de ce qui se passe* », ni à « *se faire de manière secrète derrière le rideau* ». Avoir un coach n'est donc pas une honte.

Après en avoir rappelé les « standards », les acheteurs de coaching précisent « qu'il doit s'ancrer dans la durée, sinon il risque de n'être qu'un coup d'épée dans l'eau ». Trois grandes situations semblent requérir le coaching :

- Faire face au changement de situation (notamment multiculturel).
- Résoudre un problème complexe.
- Thèmes centrés sur la personne (projet, comportement).

Le coaching semble être réservé aux dirigeants et aux « potentiels » ; en cela le **coaching peut avoir un impact réel sur l'organisation.**

L'enseignement général à en retirer :

Le coaching offre un ressourcement dans les situations complexes. En cela, ce dernier ne vise pas à changer la personnalité de la personne, mais bien de co-construire dans un processus circonstanciel vivant et mouvant.



Les trois ou cinq phrases clés

1. « Un dirigeant doit s'autoriser à devenir pleinement auteur de son histoire ».
2. « Le coaching aide la personne à mettre en lumière ce qu'elle a à l'intérieur d'elle-même ».
3. « Il y a lieu de distinguer counseling, mentoring et coaching ».
4. « Quand un manager explicite la présence du coach, c'est très efficace ».
5. « [...] nous qualifions des indicateurs qui permettent d'avoir une idée de l'efficacité du coaching ».

L'ICF est la plus ancienne et certainement la plus importante organisation en coaching.

Cette organisation a proposé une structuration du métier de coach au travers de deux idées clés : la science et l'art. Cela a contribué à établir des standards très élevés, cela a permis, entre autres, de définir de *vraies* mesures pour l'efficacité du coaching. Outre l'envie forte de se rapprocher d'autres organisations pour approfondir et renforcer son engagement dans le monde, l'ICF exprime une philosophie de fond : « **Puiser dans le vivier mondial la sagesse existante en tant que sagesse collective large et profonde** ». Avec plus de onze mille coachs dans le monde, ICF affiche son internationalisation, son aptitude à voir les choses différemment et son ouverture d'esprit.

Rien n'est acquis, pas même la certification qui n'a que trois ans de validité. « Nous sommes constamment remis à l'épreuve »

L'enseignement général à en retirer :

Les compétences que sous-entend le coaching sont les mêmes quelles que soient la langue, la culture et les écoles. Ainsi, l'important dans le coaching est de communiquer pour atteindre quelque chose de plus grand que nous.



Les trois ou cinq phrases clés

1. "Le coach n'est pas un spécialiste dans un domaine, à ce titre c'est un enseignant très pauvre ! Mais ce n'est pas là où on les attend (les coachs)." (traduit de l'anglais)
2. « Le rôle du coach est de poser des questions puissantes. »
3. « On ne coache pas des gens qui ont des problèmes, mais des gens qui ont des projets. » (traduit de l'anglais)
4. « A ICF, nous nous devons de devenir des "maîtres" en curiosité, et en apprentissage, pour faire avancer le meilleur des compétences du coaching ».
5. « [...] travailler à quelque chose qui nous dépasse et le communiquer [...] ».

Succéder est-il une chance ou un fardeau ? Faut-il se faire plus aimer que son prédécesseur ? Qu'il soit parent ou manager ? Succéder c'est répondre à des questions de fond, c'est surmonter le possible complexe d'imposture « je ne suis pas Lui ou Elle ». C'est oser proposer une autre voie, une autre manière de « voir le monde ». C'est oser rompre avec la tradition pour en ouvrir une différente, ainsi oser le changement qui « fout la trouille à tout le monde ». Succéder c'est peut-être refuser avec intelligence mais fermeté, les « pactes » et les « loyautés invisibles ». Succéder c'est un peu se désincarcérer et se mettre à l'épreuve : aussi, mieux vaut savoir où l'on va. D'un processus *intrinsèque*, l'important est de passer à une dynamique *extrinsèque* : faire ensemble, construire sur le fond et accepter de ne pas être irremplaçable. Le coaching, en cela, nous met face à nos « réels ». Il nous invite à ne pas compliquer ce dernier, mais à le simplifier en analysant la pratique.

Peut-être qu'en définitive, le coaching aide à capitaliser l'enseignement des épreuves pour « qu'advienne la légèreté »

L'enseignement général à en retirer :

Transformer ensemble, c'est être intransigeant sur l'essentiel, viser l'idéal et prendre en compte le réel.



Les trois ou cinq phrases clés

1. « Keep the best, change the rest » (garder le meilleur, changer le reste).
2. « Tout problème d'entreprise ramène à un problème humain, là où j'y voyais une belle parole, j'y vois aujourd'hui l'essentiel. »
3. On va se transformer ensemble.
4. Tous mes changements sont utiles aux autres, tous les changements des autres me sont utiles.
5. Vous allez apprendre à vous passer de moi : ils l'ont fait... et ça m'a rendu très malheureux (rire).