



Patrick Riat

« Coache toujours, tu m'intéresses!... »

*Études de psychosociologie comportementale en Institutions.*

*Maîtrise de formateur en Entreprises dans les domaines du Management et Développement Personnel.*

*Certification en Coaching par l'Institut Transformance de Vincent Lenhardt à Paris, Patrick Riat intervient auprès des PME et PMI en Suisse et en France pour les conseiller dans leur développement des compétences et leur stratégie.*

*Très engagé dans les courants actuels de recherche en sciences actions, il est auteur d'outils de mesure et d'évaluation dans le domaine Managérial et Commercial.*

*Depuis une quinzaine d'années, il a accompagné plus de 10000 collaborateurs et cadres en Institution dans les secteurs industriels, administratifs et commerciaux. Patrick Riat est né à Nancy, originaire de Chevenez (JU), est installé et vit dans le Chablais Valaisan en Suisse depuis 1995.*

Préface de Charles Bruhlar

Billet d'humeur de Luouis Schorderet

## « Comment devenir Développeur de talent dans son management? »

Depuis de nombreuses années, la conduite des collaborateurs occasionne de nombreuses questions sur le modèle "idéal" en entreprise et institution afin d'obtenir des profits et satisfaire les facteurs d'ambiance des collaborateurs.

L'auteur nous invite à distinguer les fonctions de "Manager d'équipe" avec celles paraboliques du "Guide de montagne" en Entreprises et Institutions au travers de témoignages, d'exercices et d'apports théoriques rigoureux.

Que l'on soit collaborateur en entreprise, cadre de maîtrise ou dirigeant, chacun va se sentir concerné et impliqué dans ses réflexions de praticien éclairé du domaine.

Sous forme de manuel avec 10 chapitres spécifiques, l'ouvrage se distingue avec une approche pédagogique et interactive avec le lecteur. Analyse, Réflexion, Argumentation, Témoignage et Conclusion forment une matière enrichissante dans les relations humaines avec respect et bienveillance d'une approche humaine et vivante.

Un nouveau regard pratique et un guide pour mieux vivre les situations complexes et paradoxales en Entreprises et Institutions quelle que soit sa fonction actuelle.

27,00 €/42 CHF



Société des Écrivains

« Comment devenir un développeur de talent dans son management? »

Patrick Riat

Patrick Riat

# « Comment devenir développeur de talent dans son management? »



societedesecrivains.com

Patrick RIAT

***“Comment devenir  
développeur  
de talent  
dans  
son management ?”***

*Société des Écrivains*

Sur simple demande adressée à la  
Société des Écrivains, 147-149 rue Saint-Honoré, 75001 Paris,  
vous recevrez gratuitement notre catalogue  
qui vous informera de nos dernières publications.

—  
Texte intégral

© *Société des Écrivains, 2007*  
ISBN 978-2-7480-3449-3

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## ***SOMMAIRE***

Du même auteur

L'outil 360°, Processus d'application en organisation, Dossier HRM 7-2007

Editeur Jobintex media AG, Carmenstrasse 28, 8032 Zurich,  
[www.jobintex.ch](http://www.jobintex.ch)

Le dessin de la couverture et toutes les illustrations des chapitres sont l'œuvre de Pascal Degome alias Pal, qui est un vrai "touche-à-tout talentueux". De l'illustration publicitaire à la caricature, en passant par le dessin de presse, sans oublier, bien sûr, la BD.

Formé aux Arts Contemporains du Centre Doret à Vevey, il suit plus tard des cours d'illustration à l'école d'arts visuels Céruléum à Lausanne (Suisse). Sa première publication remonte à 1990 pour le journal "Revue" ; il collabore par la suite à plusieurs magazines et fanzines.

Ses dessins sont parus dans Le Matin Dimanche, La Côte, Le Journal de Spirou, S2P, Trubbi, etc.

PRÉFACE de Charles Brulhart.....	8
BILLET D'HUMEUR de Louis Schorderet .....	13
POURQUOI CE LIVRE ?.....	18

### **PARTIE 1 "LE MANAGER"**

1. La hiérarchie m'écoute lors de messages confrontants .....	48
2. La hiérarchie sait me donner des signes de reconnaissance..	65
3. La hiérarchie sait formuler des reproches constructifs .....	88
4. La hiérarchie sait impliquer son équipe dans les décisions du secteur .....	111
5. La hiérarchie pratique la confiance avec son équipe .....	129

### **PARTIE 2 "LE GUIDE DE MONTAGNE"**

6. Le chef comprend les attentes de son équipe .....	146
7. Le chef sait se remettre en question .....	170
8. Le chef est juste avec chaque membre de l'équipe .....	191
9. Le chef donne des occasions d'apprendre.....	203
10. Le chef utilise un style de conduite qui me convient .....	214
PORTE OUVERTE (Conclusion) .....	248
Bibliographie .....	285
Annexes .....	289
Tables des matières détaillées .....	299

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

La préface est de Charles Brulhart, psychologue, formateur en Entreprises et Insitutions.

## ***PREFACE***

C'est avec plaisir que je préface l'ouvrage que Patrick Riat a écrit, avec l'intention de faire bénéficier ses lecteurs d'une vaste et riche expérience acquise sur le terrain.

Intervenant depuis plus de trente ans comme formateur dans des entreprises, institutions et administrations, je constate que le monde du travail est de plus en plus astreignant pour les collaborateurs comme pour les cadres.

Le cadre est pris entre deux feux : d'un côté, sa direction avec ses exigences de résultats et d'optimisation des investissements, de l'autre, son équipe et ses collaborateurs avec leurs besoins d'être encadrés, motivés, reconnus, rassurés.

Le stress général augmente, le temps consacré à des tâches administratives aussi. Être cadre est un métier difficile.

Et j'observe ces femmes et ces hommes qui cherchent à bien faire leur métier, qui se donnent souvent à fond, qui essaient de trouver un équilibre satisfaisant entre les exigences de leur direction et celles de leurs collaborateurs. Et qui souvent y parviennent.

Mais je vois aussi des personnes qui souffrent, qui peinent à tout gérer, tout maîtriser, tout réussir. Non qu'elles soient incompétentes.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

Mais parce que souvent les exigences sont excessives, parfois incohérentes, souvent stressantes. Parfois également, les cadres manquent de moyens et d'outils pour bien gérer leur fonction.

D'autres enfin commettent des erreurs ou sont insuffisamment formés pour leur fonction d'encadrement.

Parfois (trop souvent), j'entends dans mes cours des remarques telles que :

- Le chef ne nous écoute pas ou ne nous écoute que lorsqu'on est de son avis.
- Le chef n'intervient que quand il a quelque chose à critiquer et ne dit rien quand il est satisfait de notre travail.
- Le chef nous traite d'incompétents, de nuls.
- Le chef décide seul ou, quand on discute en séance des projets et des problèmes, il ne tient pas compte de notre avis.
- Le chef n'a pas confiance en nous. Il nous délègue des tâches mais est sans cesse derrière nous à tout contrôler. Ou il ne nous délègue que des tâches sans importance.
- Le chef cherche à bien se faire voir de la direction et ne vise que les résultats, sans se soucier de nos attentes ou de nos besoins.
- Le chef veut avoir raison. Il ne prend pas en compte nos suggestions pour améliorer le travail ou s'approprie nos idées à son profit.
- Le chef est injuste. Il accorde trop de privilèges à certains. Ou il dit quelque chose un jour et le lendemain affirme le contraire avec le même aplomb.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

- Le chef hésite à nous envoyer en formation par crainte que nous ne soyons plus compétents que lui. Il n'a pas compris que son boulot est de diriger l'équipe et non d'être le plus compétent dans notre domaine technique.

- Le chef adopte le même style de conduite quelles que soient notre degré de compétence, de motivation, d'indépendance, de fiabilité.

Ces phrases s'accompagnent souvent d'une remarque cynique ou amère : "c'est lui qui devrait être ici, sur les bancs du séminaire".

Même des cadres compétents en viennent à réagir comme cela, lorsqu'ils sont stressés, débordés, coincés, démotivés ou simplement épuisés. Et cette réaction est normale.

Dans son livre, Patrick Riat apporte une sorte d'antidote aux remarques listées ci-dessus en même temps que des réponses et des solutions aux cadres qui désirent simplement élargir ou renforcer leur bagage de manager et de leader. Fort de son expérience en entreprise, il a sélectionné, rassemblé, synthétisé des concepts, méthodes et outils utiles aux cadres mais aussi à ceux qui les forment ou les coachent.

Dans sa boîte à outils, on trouve des théories et des concepts pour mieux comprendre les rôles et les processus de l'encadrement.

Mais aussi des inventaires, des check-lists, des fils rouges, des indicateurs de mesure, des démarches, des procédures et des procédés permettant aux cadres de mieux gérer et maîtriser leur fonction, de mieux se connaître pour mieux diriger, de faire le point sur le fonctionnement de leur équipe.

Le tout agrémenté de citations, d'exemples et de métaphores, pour bien illustrer le propos. Les collaborateurs non-cadres auront également l'op-

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

portunité de découvrir ce qui pourrait être réalisé dans leur hiérarchie pour un management respectueux et humain.

C'est ce que j'ai le plus apprécié et constaté dans cet ouvrage.

En outre, l'idée de proposer dix compétences-clés du leader-manager et, pour chacune, de fournir des pistes de réflexion, d'analyse et des outils pratiques, donne une structure et un cadre clairs à l'ouvrage.

Mais c'est aussi sur ce point que j'émettrai une réserve: à vouloir à tout prix faire rentrer les différents outils dans un cadre, on en limite peut-être la portée et l'utilité.

Certaines approches et certains outils peuvent, à mon avis, être utilisés pour répondre à plusieurs besoins et gérer plusieurs des dix fonctions du cadre listées par Patrick Riat, ce qui rend l'ouvrage encore plus riche.

C'est à chacun de faire un travail de sélection et d'adaptation des ressources proposées. Ce livre est assez fourni pour que chacun y trouve son compte, se l'approprie et l'utilise à sa façon quel que soit son rang dans l'entreprise ou l'institution.

Pour terminer, j'aimerais souligner les prises de position courageuses de Patrick Riatur le plan éthique. Quelques mises au point sur les risques et les limites de la nouvelle économie et son impact sur le quotidien des cadres et des collaborateurs (stress, prise en compte insuffisante des besoins des personnes et des équipes au travail et leur cortège de problèmes, pour les individus comme pour la société) sont bienvenues.

Elles mènent à une saine réflexion sur la responsabilité de l'entreprise non seulement envers ses actionnaires mais également à l'égard de son personnel et de la société dans laquelle elle est insérée, mais pas toujours intégrée ou engagée.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

Pour illustrer ce dernier point, j'aimerais vous proposer une métaphore:

" Un jour, les membres du corps en eurent marre de l'estomac. Ils ne voyaient pas à quoi il servait et étaient irrités, parce qu'ils devaient trouver de la nourriture et la donner à l'estomac, tandis que celui-ci ne faisait rien, si ce n'est dévorer le fruit de leurs efforts.

Ils décidèrent donc ne plus fournir de nourriture à l'estomac. Les mains ne tendraient plus de nourriture à la bouche ; les dents ne la mastiqueraient pas ; la gorge ne les avalerait pas. Cela forcerait l'estomac à faire quelque chose.

Mais tout ce qu'ils obtinrent, ce fut d'affaiblir le corps au point que les membres étaient menacés de mort. Et, en fin de compte, ce sont eux qui tirèrent la leçon : en étant solidaires, ils travaillaient à leur propre bien-être."

Bonne lecture.

Charles Brulhart, 2007

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

## ***LE BILLET D'HUMEUR***

**Le Billet d'humeur, par Louis Schorderet, psychosociologue, auteur de « Comment animer une réunion », psychologie active, Editions Randin, Aigle, 1986 et membre fondateur du FOREP à Dijon. Ce Centre de Formation et de Recherches psychosociologiques fut très actif pour la formation continue de nombreux formateurs, consultants, responsables sociaux, et personnes conscientes de devenir des AGENTS DE CHANGEMENT en institutions respectueuses de l'éthique humaine.**

« Un billet d'humeur me ferait plaisir » me suggère Patrick Riat.

Un billet d'humeur... De quelle humeur s'agit-il ? De bonne humeur ? De mauvaise humeur ?

Et ceci à propos d'un texte comme il y en a tant, en ce monde de MODE DU COACHING. Si vous ne me croyez pas, allez donc faire un tour en librairie : il y en a vraiment beaucoup dans les rayons !

Car enfin, dites-moi : à quoi sert un livre comme celui-ci ? Et un de plus, me direz-vous. Est-il utile ? Indispensable ? Incontournable ? Et d'ailleurs pour y apprendre quoi ?

Précisément, pour ne rien apprendre. Cet ouvrage est entre vos mains : c'est la preuve que vous avez de l'expérience et du vécu en gestion de groupes humains ; c'est la preuve que vous avez de la compétence personnelle et des compétences professionnelles ; et en plus, c'est la preuve que vous avez de l'intérêt ou tout au moins de la curiosité pour la démarche.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

A ce stade de notre vie, vous ne lisez plus, nous ne lisons plus pour apprendre. NOUS LISONS POUR CONFRONTER NOTRE POINT DE VUE AUX POINTS DE VUE DE CELUI QUI A ECRIT !

C'est donc l'occasion pour confronter votre point de vue aux points de vue de Patrick Riat.

L'itinéraire de ce coach consultant est original. Au point de départ, rien de le prédestinait à explorer des pistes nouvelles. Il eut pu rester dans les chemins bien balisés du commerce et de l'industrie. Mais, il a lui-même accepté de se confronter à d'autres points de vue que ceux qui lui étaient familiers. Ses horizons se sont élargis. Ses remises en questions furent faites de partages, de formations permanentes et continues. Aujourd'hui, ici, il partage à son tour et nous emmène sur « les autoroutes des progrès sociaux inexploités ». (cf. p.52)

Il nous est possible, conseillé même, de nous laisser conduire. Les paysages proposés peuvent nous sembler beaux ; mais certains nous apparaissent aussi moins attractifs. Qu'importe !

Cet auteur, nous devons l'entendre lorsqu'il cite Bouddha :(cf. p. 60) « NE CROYEZ PAS LES ENSEIGNEMENTS PARCE QUE C'EST MOI QUI VOUS LES DONNE, MAIS VERIFIEZ-LES PAR VOUS-MÊME ».

Et, Patrick Riat montre le chemin : il ouvre la piste de la confrontation. Il est prêt à voir ses idées discutées, remises en cause, afin d'en clarifier la compréhension.

Et là, je viens de le citer lui-même. Car, précisément sur les thèmes qu'il nous présente, contrairement à nombre d'auteurs peu scrupuleux, Patrick Riat cite ses sources et elles-mêmes sont nombreuses et bien étudiées. Nous savons quand LUI-MÊME s'exprime et nous savons quand

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

d'AUTRES parlent, comme nous découvrons qui ILS sont. Remercions -le pour cette honnêteté.

Dans cette franchise, vous vous en apercevrez, un terme, un concept, lui tient très à cœur. Il s'agit du mot « C H E F ».

L'étymologie du mot « chef » est d'origine latine : le mot « caput » qui signifie « la tête ». Dans toutes ses démarches de réflexions, Patrick Riat, interroge la TETE. Il la stimule, il la motive. (Faites-donc de toute urgence l'exercice de la page 80). Tout au long de l'ouvrage, en lisant toutes ces propositions qui sont faites à la tête, donc au chef, nous allons pouvoir nous questionner au sujet des réels devoirs du manager.

Doit-il CHANGER LE PANSEMENT ou doit-il PENSER LE CHANGEMENT ?

Faites vos choix.

Il apparaît de toute évidence que l'essentiel de ce texte nous invite :

- A promouvoir une communication de qualité.
- A comprendre que la sémantique de notre langage peut nous jouer des tours.
- A faire la différence dans notre comportement quotidien, entre « la justice » et la « justesse ».
- A développer L'INTERACTIVITE au moins à deux niveaux : être bien entendu en interaction permanente avec les autres (comme cet ouvrage force l'interactivité entre son auteur et le lecteur) et, autre niveau indispensable, être en INTERACTIVITE avec soi-même.

Ce deuxième niveau signifie : SE FORMER en permanence (= tête bien faite) SAVOIR DEVENIR (= être bien dans sa peau) pour être un bon PEDAGOGUE qui analyse en vue de l'ACTION.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"



Il en découle que ce pédagogue fait tout ce qui est de son pouvoir pour éviter et éliminer -ETHIQUEMENT- les décalages constatés si fréquemment entre le « dire » et le « faire ».

La question est posée plus haut : à quoi sert un livre comme celui-ci ?

Nous l'avons compris : ce livre nous est présenté par un formateur, UN PRATICIEN. Ce formateur est pédagogue, accompagnant expérimenté ; il est aussi un concepteur. Si tel n'était pas le cas, il nous suffirait d'ouvrir le dictionnaire Larousse. Or, par exemple dans le chapitre traitant de la « négociation », Patrick Riat commence par citer la définition du dictionnaire. Mais ensuite, les nombreuses pages suivantes expliquent, justifient, démontrent de nombreuses idées sur ce qu'est la négociation. En accord ou en désaccord avec les propos de l'auteur. Et nous pouvons réussir à nous faire notre propre formulation de ce que « comment négocier » veut dire. Le dictionnaire affirme. Patrick Riat argumente.

Aujourd'hui, le coach qui affirme court les rues, les entreprises et les institutions. Le mérite de Patrick Riat est de nous confronter à l'argumentation, cette nourriture si énergétique pour l'action.

Aucun d'entre nous n'a su conduire une voiture après la seule lecture du parfait manuel du bon conducteur. Nous avons dû nous positionner au volant du véhicule.

Le livre que nous avons entre les mains est autre chose qu'un simple manuel. Il nous invite à nous positionner. Positionnez-vous, afin d'être contagieux de ce en quoi vous croyez dans la conduite des groupes humains et dans vos fonctions à responsabilités. Mais, restons modestes :

« Quelqu'un qui a une idée et qui ne réussit pas à la faire entendre est aussi pauvre que quelqu'un qui n'a pas d'idée »\*1 Epictète).

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

Même pour le coach, il n'est jamais inutile de se laisser observer et d'accompagner, car les jambes sans la tête (sans le chef) ne savent pas où aller, ni comment y aller.

Ce livre est un guide, mais un **GUIDE DU « MIEUX ALLER »**.  
Louis Schorderet, 2007



\*1. Epictète ; philosophe grec ; 1er siècle ap. J.C.

Fils d'esclave et lui-même esclave, Epictète a suivi les leçons du philosophe stoïcien Musonius Ruffus. Affranchi par l'Empereur Néron, il devient avec Marc-Aurèle et Sénèque adepte du 'nouveau stoïcisme'. C'est grâce à l'un des ses disciples, Arrien, que l'on connaît les réflexions et règles de conduite édictées par Epictète. Dans un style très direct et peu théorique, il exprime sa pensée qui, alliant dialectique et morale, prône la liberté intérieure et une grande rigueur de conduite dans les relations humaines.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

## ***POURQUOI CE LIVRE ?***

Faire partager mes expériences en tant que témoignage, voilà ce que représentait dans un premier temps : Le challenge ! Où plutôt MON CHALLENGE. Mais pas n'importe lequel. Ne pas faire un ultime ouvrage sur le management ou sur le coaching, malgré les sirènes de la mode....Éviter de jouer au « petit professeur » avec des théories connues, comme la pyramide de Maslow, la théorie X et Y de Mc Gregor, de Herzberg et ses facteurs d'hygiène et de motivation, la grille du Manager de Black & Mouton, et tous les autres grands gourous du management.

Comment compléter ces concepts avec des expériences concrètes sur le terrain.... ?

J'ai, bien sûr, envie de partager mes constatations sur la formation en entreprise, domaine que j'occupe depuis une quinzaine d'années, en qualité de formateur ou de coach. Mais je souhaite surtout entretenir le lecteur sur des pistes nouvelles, sur les prérequis à une action de formation ou d'accompagnement, les indicateurs de réussite pour apprécier objectivement un mandat d'accompagnement d'un manager, ou d'une équipe, voilà en substance ce qui représentait un début de sens, justifiant mon travail d'écriture....

Puis, viennent d'autres pistes ! Je pourrais parler de ceci et encore de cela... Sûr que cela pourrait rendre « service » à quelqu'un, pensais-je !

Mais qu'en est-il de l'égoïsme ? De l'orgueil ? Quel droit, un auteur se donne-t-il pour oser émanciper ses contemporains, le lecteur, ses collègues, ses amis, sa famille, ses participants (es) ? Bref, une foule de monde.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

Finalement, l'envie de partager sur les capacités de leadership en institutions, de revisiter les idées reçues, les bases du management classique et traditionnel, de cibler les compétences essentielles, des relations avec l'équipe, ... **mais avec l'œil du praticien**, me sembla un projet ambitieux mais avec du sens et de l'intérêt, selon les témoignages de certains participants aux séminaires ou membres de mon réseau. Distinguer la fonction de **Manager**, (anglicisme to manage (conduire) de l'**entraîneur** d'une équipe de foot et enfin celle du guide de montagne dans son Management. (Voir pages 272 et 273) Voici mon vrai challenge et mon partage avec le lecteur tout au long de ce manuscrit. **Les techniques ou les outils présentés dans un chapitre peuvent également être utiles dans un thème avoisinant. ILS NE SONT PAS EXCLUSIFS !**

La clé de voûte des chapitres représente chaque critère d'un **outil d'évaluation** des compétences managériales que mon entreprise PR DIFFUSION utilise depuis plusieurs années. (Voir pages 267, 268, 289,292, Baromètre Managérial) Chaque **Critère/ thème** apporte un éclairage documenté avec des **techniques** servant le chapitre décrit. Ces techniques peuvent bien entendu être utilisées à d'autres fins pour des questions améliorant les relations humaines.

Enfin, après la crise d'angoisse, face à l'éthique, et sa déontologie de valeurs, arrivent les contraintes logistiques. Je n'aurai pas le temps ! Et là, je sais que lorsque l'on souhaite quelque chose, on assure également avec un plan d'action réaliste. J'ai bien dû raconter ceci à des centaines de participants....Donc, pas de fausses excuses. Il suffit de commencer !

« Le début est plus que la moitié de la fin » (Thérèse d'Avila) comme répétait Pierre de Vischer, professeur à la Faculté de sciences politiques et sociales, UNIL de Lausanne, lors de mes sessions de formation à la psychosociologie.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

## ***COACHE TOUJOURS TU M'INTERESSES !***

Le titre du livre volontairement provocateur est en fait une irritation sur la propension à une multitude de métiers en relation avec la nature humaine de s'approprier ce « titre » à des fins commerciales sur une carte de visite. Dans ce marché juteux, bien des instituts ou autres écoles de formation de coachs éclosent chaque mois dans l'Hexagone et en Europe avec des approches pas toujours cohérentes. Que de paroisses et de sons de cloche différents pour « le bien de l'humanité » !

Je pense que, dans un avenir proche, les associations faitières organiseront, tout comme les thérapeutes et les psychologues, des parcours fléchés et une reconnaissance officielle pour une protection de cette fonction pour qui s'en prévaut ! Nous devons encore patienter !

### **Quelques éclairages du métier de Coach en milieu professionnel...**

#### **LE TRAVAIL DU COACHING ET SES LIMITES**

Nombreux sont les témoignages sur les avantages du coaching individuel et du coaching d'équipe (team building) dans la littérature actuelle. Je souhaiterais simplement apporter un témoignage sur LES LIMITES d'une telle action d'accompagnement. En avant-propos, je me propose de situer quelques éléments étymologiques afin de cerner les étapes en amont de la démarche et ce que l'on entend dans ce métier de coach en aval du mandat.

#### **D'où vient le vocable coaching ?**

- Plusieurs sources vraisemblables : vient du mot cocher, anglicisme pour signifier « celui qui conduit, qui accompagne une fois le but

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

identifié ! » Du monde sportif « celui qui permet d'atteindre des objectifs ambitieux vers une reconnaissance événementielle ! »

- Dans le monde professionnel : guide ou mentor qui permet au manager de trouver en lui-même les ressources indispensables afin de surmonter une difficulté personnelle, organisationnelle, technique, managériale, etc.

#### **A qui sert le coaching ?**

- Aux responsables : le coaching permet de développer leur puissance personnelle et leur capacité à décider dans des situations complexes à forts enjeux. C'est un espace-ressource pour se dégager de l'opérationnel et pour réfléchir au moyen et long terme.

- Aux équipes : il permet de développer leur performance en favorisant la responsabilité, la coopération et l'initiative. Son objectif est d'accroître la cohésion en permettant une communication et des relations plus authentiques. Accompagner le changement c'est se reposer sur les ressources de la personne, ses talents dans l'instant présent. « Coacher l'autre, c'est lui donner envie de se faire plaisir, d'avancer avec ses propres ressources » (Définition avec l'approche systémique, dicit Françoise Kourilsky, auteure) « Du désir au plaisir de changer ».

C'est aussi un moyen d'unifier la vision d'une équipe vers un objectif commun, d'identifier les moyens de faisabilité et de s'entendre sur le processus validé. (Processus veut dire « Manière de faire, d'entreprendre... »)

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

## Qu'est-ce qu'un coach ?

Pour l'association JBS-coaching, active dans la formation de coaches, dont je partage la culture philosophique avec une formation de base à l'Institut Transformance de Paris, le coaching est un « méta-métier » dont les compétences, les rôles et les attitudes, sont multiples et variés. Le coach est d'abord l'interlocuteur du responsable porteur de son projet et le cartographe qui donne des repères et aide les personnes à se positionner. Il est également un accompagnateur « un agent de changement » selon Bernard Schwab, qui permet aux équipes et aux organisations, de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations. Il peut également être un garant de la cohérence entre les motivations de la personne, ses objectifs professionnels et le projet de l'organisation. Il prendra tour à tour plusieurs rôles : animateur, facilitateur, médiateur, formateur, guide, mentor, avec une présence bienveillante.

## Quelles sont les références du coach ?

La compétence du coach s'appuie sur des « bases » appelées également « fondamentaux » pour exercer son métier dans de bonnes conditions. Les fondamentaux sont des modèles théoriques et des méthodes d'intervention que le coach va utiliser lors des entretiens de coaching.

Il existe 7 fondamentaux selon François Délivré, auteur de l'ouvrage « Métier de coach » au Editions d'organisation. Voici un tableau indiquant pour chaque base fondamentale la référence théorique qui lui correspond.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

## LES 7 FONDAMENTAUX

Bases fondamentales	Quelques références
1. ANALYSE DE LA DEMANDE	<ul style="list-style-type: none"><li>• RPBDC de V.Lenhardt (Réel, Problème, Besoins, Demande, Contrat)</li><li>• Objectif et état désiré (PNL)</li><li>• Le triangle dramatique (AT)</li></ul>
2. CONTRATS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les 3 types de contrat (AT)</li><li>• Le contrat triangulaire (AT)</li></ul>
3. DIAGNOSTICS ET LES PISTES D'INTERVENTIONS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Outil MBTI-TMS</li><li>• PNL</li><li>• Ennéagramme</li></ul>
4. CADRE DE REFERENCE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carte du monde (PNL)</li><li>• Cadre de références (AT)</li><li>• Zones d'intervention (V.Lenhardt)</li><li>• Position méta (Systémique)</li></ul>
5. CONTENU, PROCESSUS, SENS	<ul style="list-style-type: none"><li>• V.Lenhardt</li><li>• Processus parallèle, confrontation (AT)</li><li>• Synchronisation (PNL)</li><li>• Canaux de communication (PCM)</li><li>• Jeux psychologiques (AT)</li><li>• Métacommunication (Systémique)</li></ul>
6. CHANGEMENT ET DEUILS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Changement 1 et 2 (Systémique)</li><li>• Etapes du deuil (E.Küber Ross)</li><li>• Schéma de C.Scoff et D.Jaffe*</li></ul>
7. TRANSFERT ET AUTONOMIE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transfert et contre transfert (Psychanalyse)</li><li>• Symbiose (AT)</li><li>• Degré d'autonomie (AT et V.Lenhardt)</li></ul>

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

Ces bases sont variables d'un coach à l'autre en fonction de sa formation de base, ses apports théoriques en formation continue, ses mises à jour techniques. Mais aussi, ses préférences et son expérience. Il serait erroné d'imposer aux professionnels de l'accompagnement une échelle type ou standard de méthodes ou d'outils. Le talent du coach sera un mélange de différentes références théoriques ou académiques en plus de sa sensibilité sur la manière d'appréhender une problématique identifiée et son approche pour la maîtriser. Ce n'est pas lui qui APPORTE des solutions mais c'est lui qui FAIT PRENDRE conscience à son coaché sur des ressources ponctuellement « en veilleuse » chez lui... avec talent et tact ! Il valorise des talents « endormis » pour un usage d'actualité. Vouloir devenir coach, après 6 jours de séminaire, à 25 ans, équivaut à conduire un avion sans permis ! Les instituts de formation doivent mettre de côté l'aspect économique et juteux de ces recyclages de métier et imposer des critères stricts de sélection. Il y va de l'avenir professionnel de ce nouveau métier en devenir. La pratique et une obligation d'avoir un espace thérapeutique pour chaque participant pourrait devenir le standard minimum pour éviter tout charlatanisme de certains instituts de formation coaching peu scrupuleux de l'éthique. A quand un label Quality Management pour la formation de coaches et une reconnaissance des Institutions de coaching ?

Pour conclure cet avant-propos, je propose *une définition* que je partage entièrement du coaching selon la revue « psychologies », septembre 2007, page 216

## LE COACHING

Thérapie du changement, également baptisée thérapie du bien -portant, le coaching ne répond pas à une souffrance psychologique, mais au besoin d'appréhender une situation nouvelle- que ce soit une promotion ou une rupture-et de mettre tous les atouts de son côté. Sa philosophie repose sur deux éléments essentiels :

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

- La vision du futur.
- Le contact avec ses valeurs.

Le coach, en maîtrisant les sciences du management et de la communication, peut aider ponctuellement chacun à franchir un cap difficile.

Nous cernons également avec cette définition, de manière implicite, quelles sont les bases de formation indispensables pour bien mener sa fonction de coach !

Dans les pages suivantes, nous proposons quelques éclairages sur le métier de coach en institution ou en entreprise ainsi qu'une approche recommandée avant d'établir le contrat de coaching ou de team building avec son client.

- Les limites du coach
- Comment mesurer une action de développement ?
- La demande
- Les indicateurs de mesures ou comportementaux
- Au début était le changement...

Puis nous poursuivrons avec la manière de lire cet ouvrage et les explications sur les différents logos facilitant la compréhension du lecteur.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

## ***LES LIMITES DU COACH***

Est-ce que les coachs obtiennent **toujours** les résultats attendus par le demandeur ? Assurément non ! Au risque de décevoir le lecteur : ce n'est pas un surhomme ! Il ne doit pas y avoir de rapport de forces ou de pouvoir hiérarchique dans la relation entre un coach et son coaché.

Les éléments de réussite d'une opération de coaching dépendent de plusieurs paramètres :

- Volonté *totale* pour le coaché de revoir **ses** habitudes et **ses** références.
- Environnement propice pour la réalisation d'objectifs.
- Une méthodologie adaptée au contexte.
- Des outils spécifiques.
- Un contrat tripartite entre les parties (mandataire, coaché, coach)
- Un respect éthique sur les « fondamentaux du coach »
- Des mesures de protection et de confidentialité
- L'humilité de l'intervenant face à la situation et aux résultats obtenus.
- L'absence de pression hiérarchique dans le temps...
- Une totale confiance entre le coaché et son coach.
- Un lieu de supervision effectif pour le coaché pour s'assurer de ces procédures.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

## ***COMMENT MESURER UNE ACTION DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ?***

Il est indispensable de clarifier LA DEMANDE, au préalable dans un premier temps puis seulement après d'utiliser des OUTILS de MESURE, que j'appelle en fait INDICATEURS de MESURE. Voyons tout d'abord ce que l'on entend par « la demande ».

### **LA DEMANDE**

Avant de commencer une action auprès d'une entreprise ou d'une institution, il me semble essentiel de CLARIFIER LA DEMANDE. Cela veut dire, être clair sur différents objets en relation avec la clause du besoin. J'utilise la méthode mnémotechnique suivante

- QUI ? (L'interlocuteur face à la demande)
- QUOI ? (Le contenu de la demande)
- COMMENT ? (Le processus : la manière d'entreprendre l'action)
- OU ? (Le lieu des interventions)
- QUAND ? (Le délai de départ, la quantité des modules, le délai final)
- POURQUOI ? (La raison d'être de l'intervention : le sens)

Voyons quelques éléments en détails, tout d'abord :

- QUI EST LE DEMANDEUR ? Est-ce le patron de l'entreprise ? Un chef de département ? Le responsable des Ressources Humaines ? Un formateur interne ?

Et ensuite de comprendre précisément où se trouvent les véritables enjeux de la demande !

- COMMENT EST REALISEE CETTE DEMANDE ? c'est le quoi ?

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

Est-ce dans un environnement de développement des compétences techniques et/ou comportementales ? Des plans de carrières internes ? Des accompagnements de promotions sous « la menace » d'une rétrogradation ? Des cycles de formation ou de coaching individuel ou d'équipes ? (Team building) S'il y a « Urgence » ou si, au contraire l'action est bien planifiée et organisée dans le temps ?

**En fait, l'action en qualité de pompier est plus propice à des malentendus entre ce qui est attendu et ce que l'on réalise dans les faits ! Nous préférons intervenir avant que la maison ne brûle ou qu'il ne reste que les cendres... !**

Ensuite...

Qui est à l'origine de la demande et pourquoi ?

- Où SE REALISE L'ACTION ?

Dans les locaux de l'entreprise ou institution ? Dans ce cas, bien voir l'aménagement, le matériel disponible, l'espace à disposition pour les travaux de sous-groupes, le local des pauses, des repas, voire de l'hébergement possible, mais aussi les limites : Une superbe salle de conférence reste UNE SUPERBE SALLE DE CONFERENCE mais une mauvaise disposition pour des prestations de coaching d'équipes par exemple !

Idéalement, je préconise de sortir des locaux de l'entreprise malgré la dépense occasionnée, l'objectif pédagogique n'en sera que mieux obtenu dans un environnement plus favorable. Les participants ne vont pas être dérangés à tout instant, et la tentation de « passer à son bureau » plus aléatoire.....

- QUEL EST LE PUBLIC CONCERNE ?

Il semble important de s'assurer du niveau de responsabilité, des fonctions fondamentales, du nombre de collaborateurs, de la hiérarchie directe, etc.

Quel est le niveau d'acceptation des participants pour cette éventuelle action ? Sont-ils demandeurs ? Ont-ils déjà « entendu » des enseignements comparables ?

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

**Une fois, les points ci-dessus clarifiés, il faut s'assurer du processus de l'action préconisée :**

- Qui contrôlera cette action ? Comment ? Comment pourra-t-on mesurer l'impact de l'enseignement ou de l'action ? Les critères sont-ils complètement objectifs ou partiellement mesurables ?

- Quelle est la situation souhaitée et la situation idéale ? Est-ce réalisable pour le public concerné ? pour le coach ? Quels sont l'autonomie et le champ d'action des participants pour atteindre la situation « imposée » par l'entreprise ?

- Qui prend la décision finale pour l'acceptation du mandat ? C'est quelquefois d'autres personnes que celles qui reçoivent l'intervenant. Idéalement, la présentation initiale doit être réalisée devant LES DECIDEURS.... Chaque fois que j'ai délégué cette partie, je n'ai pas eu le mandat car celui qui présentait à ma place ne pouvait expliquer et répondre aux questions du comité de décision... De plus, il ne pouvait être neutre dans la démarche de présentation car engagé en interne ce qui prévalait d'un avis partial !

Toutes ces questions peuvent sembler fastidieuses mais elles demeurent un gage de succès pour le client et une assurance pour l'intervenant de bien cerner tous les paramètres inhérents à une opération. Lorsqu'on évalue le succès et l'insuccès d'une opération menée, les points perfectibles ont le plus souvent leurs origines dans le domaine de la logistique, l'organisation du moment, de la durée, mais également de la bonne volonté des participants plutôt que des éléments pédagogiques de l'intervenant. Même s'il ne faut pas généraliser, les aspects de la préparation AVANT de produire l'offre initiale sont déterminants du succès.

L'aspect CONFIANCE est implicite dans la démarche et je suppose que le client ne contacte pas n'importe comment son consultant.

Cette démarche réalisée, je peux diagnostiquer plusieurs variantes d'intervention en bonne connaissance de cause. En cas de nouveaux pros-

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

pects ou si l'environnement professionnel m'est étranger, j'envisage de « m'immerger » dans le domaine des participants et de les suivre dans le quotidien de leurs fonctions. Je prépare un questionnaire spécifique pour bien cerner les prérogatives, les imprévus, les particularités, mais aussi les enjeux de leurs tâches et les limites...

Quels que soient les horaires de travail en institution, je prends plaisir à découvrir ainsi les facettes pas toujours explicites mais qui donnent une « couleur » de la situation et par effet des comportements spécifiques ou curieux pour un béotien du domaine. Il est vrai, que la démarche se rapproche de ce que l'on appelle AUDIT. Toutes ces données forment un tout indispensable. En plus, le participant se sent honoré de l'attention même si on l'observe de loin, il « sent » que le bénéfice de ce travail va lui être rendu sous une forme ou une autre quand il sera en salle de cours ou en exercice.

Je souhaite ensuite avoir un temps de réflexion d'une semaine ou deux pour bâtir mes scénarios pédagogiques, mes contenus selon les objectifs attendus, le choix des outils et des exercices pratiques... Tous ces aspects transparaissent dans l'offre de mandat pour une présentation *transparente* auprès du client. J'avoue qu'un grand tableau magnétique m'est indispensable pour construire le « story board \* 1.0 » des interventions journalières. Je peux ainsi revenir, corriger et apporter des modifications, le cas échéant sur plusieurs périodes.

Le facteur temps est optimisé par étapes et par modules. Ce qui nous prépare logiquement à une prévision budgétaire selon la tarification journalière mais également selon le facteur induit de préparation. L'aspect de la complexité va également faire partie du budget de manière implicite si l'on présente des forfaits à la journée. Généralement, les supports de cours pour les participants sont inclus dans l'offre.

\*1.0 story board : le déroulement synoptique et didactique de l'intervention. Technique issue du milieu cinématographique

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"

Il est quelquefois envisagé d'inclure également des séances d'accompagnements individuels ou une « help line » à disposition des participants.

Nous voyons bien ici la complexité et les paradoxes qui peuvent surgir très rapidement en institutions, par exemple, mais également dans un mandat entre une personne et un coach.

Celui qui n'a pas réalisé un véritable travail thérapeutique sur soi, qui n'a pas été instruit sérieusement et qui n'a pas intégré, dans sa posture de coach, toutes les compétences va prendre le risque d'établir une relation dommageable pour le coaché ou pour l'institution demanderesse. Il n'y a pas d'assurance pour ce genre de risque, sinon, pour le demandeur, de prendre des renseignements et des références, de consulter le curriculum vitae du coach, d'être attentif à sa formation de base et ses actions de formations continues, ses stages, etc.

NE PAS FAIRE CONFIANCE AUX BEAUX PARLEURS ! On n'achète pas un aspirateur à soucis !

Pourquoi un tel phénomène de mode sur cette nouvelle pratique ? Cela répond à UN BESOIN *sociétal* : (de société)

« **De trouver une solution face à un changement profond dans son environnement privé ou professionnel.** »

Nous allons aborder, dans les pages suivantes, un sujet « brûlant » qui est la mesure des actions d'accompagnement comme le coaching ou la formation par exemple mais également les compétences managériales d'un responsable d'équipe. Nous sommes fiers d'apporter des pistes qui n'ont pas été souvent abordées dans les enseignements académiques ou classiques.

Coache toujours, tu m'intéresses !  
"Comment devenir développeur de talent dans son management ?"