

Dans ce numéro

La partenariat
et l'accompagnement 2

Si vous recherchez
un avantage
concurrentiel durable 3

Coach Efficace accessible gratuitement

Dans notre dernier numéro, nous avons annoncé que dorénavant, *Coach Efficace* serait publié essentiellement sur Internet et que des frais d'entrée de 19,95 \$ (15 ?) seraient exigibles. C'est avec fierté que nous vous informons que le bulletin sera plutôt accessible gratuitement sur Internet au public intéressé. Il suffit de s'inscrire au Réseau des Coachs.

Nous recevrons vos commentaires avec plaisir à l'adresse info@coaching.qc.ca

Jean-Pierre Fortin, éditeur

Parole de coach

**Si tu peux l'imaginer,
tu peux l'accomplir**

**Si tu peux le rêver, tu
peux le devenir**

William Arthur Ward

Qu'est-ce qu'il faut changer

Les leaders ou le leadership?

Le spectre de la récession, qui avait déjà fait son apparition, s'est amplifié avec la tragédie de New York. Les annonces de mises à pied massives au sein des grandes entreprises ne font que précéder de quelques mois celles des petites et moyennes entreprises et, sans aucun doute, le retour des compressions budgétaires dans le secteur public. Il semble bien que nous n'ayons pas retenu de leçons de la précédente récession. Une fois de plus, le contrat social sera vraisemblablement rompu.

Jean-Pierre Fortin
Éditeur

Au cours du 20^e siècle, la gestion a été marquée par le modèle traditionnel basé sur l'autorité et le contrôle. Encore aujourd'hui, de nombreux « leaders » s'appuient sur cette approche pour diriger leur entreprise en dépit d'une démonstration évidente que ce modèle de gestion n'a véritablement sa place que dans des situations de crise. Le statut hiérarchique apparaît aux équipes dirigeantes un podium beaucoup plus confortable que l'arène du leadership où il faut se mesurer quotidiennement à d'exigeantes réalités humaines.

On s'accorde généralement à décrire le *leadership* comme l'habileté à faire agir les autres dans le sens de ce dont on est convaincu qui doit être fait et ce, de manière plutôt volontaire pour ne pas dire spontanée. La débâcle du début des années 90 nous avait montré qu'il fallait réorganiser le travail autour de véritables projets d'entreprise; projets dans lesquels le personnel serait fondamentalement impliqué comme de véritables partenaires si l'on voulait assurer une mobilisation générale en situation de crise. Il fallait faire en sorte qu'advenant de nouvelles difficultés économiques, nous soyons en mesure de faire appel non seulement à la créativité et à l'innovation, mais surtout à la solidarité humaine pour éviter, sinon limi-

ter, la répétition des mises à pied en cascade. Il apparaît que non seulement nous n'y échapperons pas, mais que les drames personnels vont se multiplier au point de rendre notre société plus vulnérable et plus violente. Car une mise à pied est une violence¹. Et la violence engendre la violence, répète le dicton.

Au cours de la dernière décennie, la pratique du coaching dans la gestion s'est avérée une des pistes les plus prometteuses pour changer la dialectique dans la communication organisationnelle. L'expérience montre que présidents et vice-présidents continuent à se montrer réfractaires à s'engager dans cette approche. Prétendant qu'ils sont déjà bons communicateurs, ils laissent cela aux autres niveaux de cadres. Ils demeurent confortablement dans le modèle qu'ils connaissent le mieux : l'autoritarisme. Pendant ce temps, les générations montantes bâtissent les nouvelles arènes du leadership en développant des habiletés en coaching.

Alors que nous avons bénéficié d'une des plus longues périodes d'expansion économique qui nous aurait donné le temps de mettre en place un nouveau contrat social

Suite en page 4

Le partenariat et l'accompagnement

Le coaching est en voie de devenir une profession de plus en plus reconnue. L'accouchement ne se fera pas sans douleur tant à cause des intérêts « corporatistes » que des écoles de pensée qui s'affrontent pour en dicter les règles. Les deux concepts qui sont présentement les plus véhiculés

ENTRE COACHS

pour définir le coaching, partenariat et accompagnement, ne font pas l'unanimité parmi ceux qui affichent leur étiquette de coach professionnel.

La notion de *partenariat* puise dans le mot « coaching » tel qu'emprunté au sport. Elle rallie ceux qui confèrent au coaching un caractère proactif. En d'autres termes, le coach est partie prenante aux objectifs d'affaires ou aux cibles de développement personnel et professionnel de son client. Ce dernier lui verse des honoraires pour obtenir l'aide nécessaire pour atteindre les objectifs plus rapidement et plus efficacement qu'il n'y arriverait seul. Cette notion est également présente dans la définition de l'International Coach Federation¹ : *Le coaching professionnel est un partenariat qui aide les clients à produire des résultats vraiment satisfaisants pour leur vie personnelle et professionnelle.*

D'un autre côté, le terme *accompagnement* est issu de l'arrivée massive des psychothérapeutes qui, dans la dernière décennie, ont emprunté le virage coaching pour ajouter une corde à leur arc. L'idée de « thérapie » associée au coaching fait d'ailleurs de nombreux adeptes aussi bien en Amérique qu'en Europe, particulièrement chez ceux qui oeuvrent dans le coaching de vie et carrière (life coaching). Il faudra d'ailleurs être attentif aux réactions des corporations professionnelles (psychologues, conseillers en orientation, psychoéducateurs) soucieuses de ne pas voir empiéter leurs champs de compétence par des personnes qui se présentent sous l'étiquette de *coach de vie et carrière*. Que ce soit pour la protection du public ou pour des intérêts corporatistes importe peu. Le fardeau de la preuve sera sans doute du côté des coachs de vie et carrière.

Le terrain du coaching d'affaires² semble un peu moins miné. Même si beaucoup de consultants, de conseillers en management ou de conseillers financiers se présentent comme coachs, on s'accommode plus facilement des prétentions des uns et des autres parce que bien souvent ils exercent, par

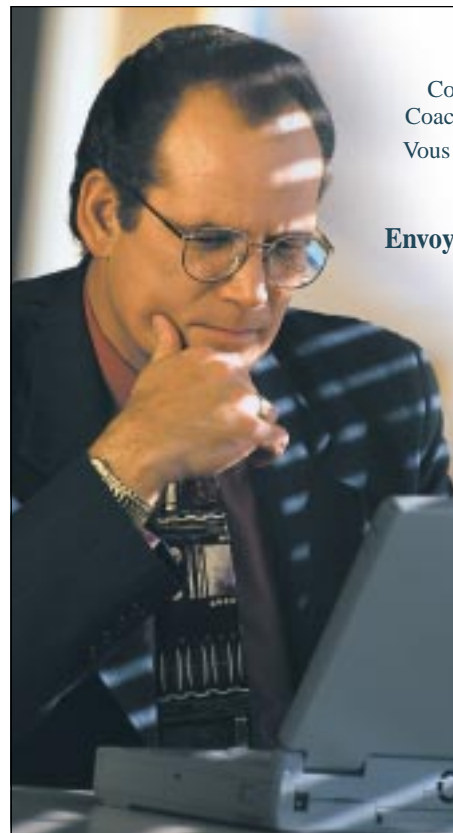
ailleurs, une profession reconnue ou sont diplômés universitaires.

Évidemment, ce serait faire injure à la profession de coach que de penser qu'on s'improvise coach. Peu de gens connaissent les exigences de l'International Coach Federation (ICF) qui confère notamment le titre de Maître Coach Certifié. Il faut, dans un premier temps, documenter 200 heures d'entraînement dont au moins 125 heures dans un programme d'étude accrédité dans une école reconnue par l'ICF. Il faut aussi réussir les examens de passage de cette école. On doit également avoir accumulé 2 500 heures de pratique de coaching documentées, avoir expérimenté soi-même le coaching avec un coach professionnel et, fi-

nalement, documenter et présenter des cas de coaching réalisés auprès de clients. Comme on peut le voir, il y a une distance de la coupe aux lèvres. Il ne fait pas de doute que la profession de coach devra se réglementer un peu partout dans le monde. En attendant, le jugement personnel demeure encore le meilleur critère pour déterminer dans quelle mesure un coach peut nous aider à relever des défis professionnels ou tout simplement nous accompagner dans une démarche de développement personnel. ☐

¹ L'International Coach Federation, fondée en 1992, s'est donnée comme mission de bâtir, soutenir et préserver l'intégrité de la profession de coach.

² On utilise également les expressions « coaching exécutif » ou « coaching corporatif »



Le Réseau des Coachs

Contribuez activement à l'émergence du Réseau des Coachs tout en développant vos habiletés en coaching. Vous avez une question sur le coaching, un problème à résoudre, un cas de coaching ? Soumettez-le au Réseau des Coachs.

Envoyez-nous un courriel (info@coaching.qc.ca) avec la mention « Réseau des Coachs ». Décrivez-y la situation dans un texte de moins de 20 lignes.

Nous retenons un des sujets soumis, puis nous organisons une télé-classe gratuite pour tous les membres du Réseau des Coachs.

Au programme : Un coach-leader présente le cas et propose une approche. Puis, les participants sont invités à traiter la situation en mode coaching.

Expérimentez la puissance du coaching à travers le Réseau des Coachs.

Et tout ceci, directement de votre bureau ou dans le confort de votre foyer.

Si vous recherchez un avantage concurrentiel durable,

Ne vous contentez plus de faire de la gestion. Faites du coaching.

D'un côté, les experts affirment que le personnel est devenu le dernier avantage concurrentiel durable. D'un autre côté, le manque de main-d'œuvre qualifiée, la complexité grandissante des opérations, le déclin dans le niveau des compétences et la rapidité du renouvellement des

PERFORMANCE

connaissances confrontent les dirigeants à une question angoissante : comment développer et maintenir un avantage concurrentiel durable?

Jean-Pierre Fortin, coach-formateur

La notion de performance

La performance réfère essentiellement au résultat optimal qu'un individu peut obtenir dans ce qu'il accomplit. Elle peut être médiocre ou supérieure si on la compare avec la moyenne d'un groupe donné. Souvent, le terme « performance » est utilisé en référence à un succès ou à un exploit. En entreprise, l'idée de performance est rattachée au résultat optimal attendu de chacun en relation avec un point de référence (benchmark).

Dans le milieu sportif ou celui des arts de la scène, les individus sont tout naturellement incités à la performance. Ils choisissent de repousser leurs limites et d'être les plus performants possible. Évidemment, personne n'est obligé d'être champion. Toutefois, ce choix signifie souvent l'exclusion, la perte de notoriété et la baisse de popularité avec tout ce qui s'ensuit. Pour l'entreprise, le choix est un peu le même: être performant ou disparaître à court ou moyen terme. L'avantage concurrentiel durable représente non seulement un facteur de succès et de progrès mais, dans certains cas, un facteur de survie.

C'est le coaching qui fait la différence dans la performance, pas la gestion

Si la gestion des processus d'affaires, les prises de décisions et la planification, pour ne nommer que ceux-là, sont des éléments importants parmi les responsabilités des gestionnaires, ce n'est pas suffisant pour assurer la performance de l'organisation. L'expérience montre que ce sont les gestionnaires qui font du bon coaching auprès de leurs collaborateurs qui obtiennent le plus de succès. Parce qu'ils s'intéressent aux gens, aux idées, aux innovations et à la créativité, ils ont toujours une longueur d'avance sur les autres et c'est pourquoi on les considère comme de meilleurs gestionnaires.

DEVENEZ COACH PROFESSIONNEL

Entrez le Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel dès le 14 janvier 2002

Pour en apprendre davantage, visitez notre site Internet :

www.coaching.qc.ca

(450) 649-5505 ou 1-888-764-3623

Michèle Ferland

Coordonnatrice – Service à la clientèle

res. Ils inspirent leurs collaborateurs et leur donnent ce qu'il faut pour créer une réalité nouvelle. Ils exercent leur leadership par l'exemple et servent de modèle au sein de leur organisation.

Les bons gestionnaires qui savent faire du coaching font d'excellents leaders. Et les meilleurs sont capables de partager une vision avec leurs collaborateurs. Ils ont une idée claire de la mission que leur organisation doit accomplir. Ils influencent leurs collaborateurs afin que ceux-ci accomplissent d'abord les choses qui sont importantes et nécessaires pour accumuler des succès. Ils créent intentionnellement un bon environnement qui est motivant et se sentent personnellement concernés par l'élimination des barrières à la performance. Ils s'intéressent à leurs collaborateurs en tant qu'êtres humains et ils les aident à développer leur plein potentiel. Ils font du coaching en les encourageant, en les conseillant et, lorsque c'est nécessaire, en les confrontant d'une manière constructive. En d'autres termes, ils pavent la voie à une façon différente de faire du management en investissant sur le seul véritable avantage concurrentiel d'aujourd'hui : les employés de l'entreprise. **CE**



L'AGENDA DU COACH

- 7 novembre : Session publique
– Module 1 : Le coaching de gestion.
- 11 novembre : Télé-classe gratuite
– Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel
- 15 novembre : Rencontre de coachs – International Coach Federation
- 15 novembre : Conférence du mois – *Ce que le coaching a changé dans notre entreprise* avec Yves Hamelin, directeur des ressources humaines, Interquisa Canada.
- 21 novembre : Télé-classe gratuite – Programme d'Entraînement au Coaching pour Gestionnaires.
- 5 décembre : Télé-classe gratuite – Coaching d'affaires personnalisé
- 15 décembre : Date limite pour s'inscrire au Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel et pour bénéficier d'une réduction de 25 %.
- 18 décembre : Télé-classe gratuite – Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel.

dans l'entreprise, nous avons choisi une autre option : le retour sur investissement (ROI : return on investment). Beaucoup de dirigeants en ont profité pour remplir leurs goussets, oubliant leur véritable mission en tant que leaders : bâtir une entreprise meilleure, c'est-à-dire plus humaine et plus efficace. Le discours des équipes dirigeantes tourne aujourd'hui davantage autour du projet de retraite que du projet d'entreprise en dépit du fait que les futurs retraités soient à peine au milieu de la cinquantaine. Nos « leaders » sont fatigués. Ils n'inspirent plus, ils ne mobilisent plus, ils ne motivent plus. Ils n'ont plus le goût d'être au cœur du progrès social, ni de se démener pour un monde meilleur. Ils sont repus.

Heureusement, la relève monte la garde. Elle attend simplement que la place se libère. Sans nul doute, cette relève a encore besoin d'entraînement. Mais, à choisir entre un leader moins expérimenté qui a une vision et de la vitalité et un leader fatigué sans vision, le choix me semble facile à faire. Ce sont les leaders qu'il faut changer, pas le leadership. Bon voyage à ceux qui partent! Madame, Monsieur La Relève, bienvenue! Votre tour arrive plus vite que prévu, mais nous avons besoin de nouveaux leaders. **CE**

¹ Violence : agir sur quelqu'un ou le faire agir contre sa volonté en employant la force ou l'intimidation (Petit Robert).

Si vous êtes en management

Si le coaching vous intéresse

Si vous voulez entrer dans la
Gestion Nouvelle Génération

Le Programme d'Entraînement
au Coaching
pour Gestionnaires
est pour vous

- Le coaching de gestion
- Le coaching d'équipe
- Le coaching de la performance

**TROIS COMPÉTENCES-CLÉS
QUI VONT VOUS OUVRIR
PLUS GRANDE LA PORTE
DU LEADERSHIP.**

Informez-vous
en visitant notre site
Internet
www.coaching.qc.ca

Le Coffre aux Trésors des Coachs



Avez-vous fait un coaching
« magique » dont vous êtes
particulièrement fier?

Avez-vous connu un moment où
vos questions, votre capacité
d'écoute, votre feed-back ont
entraîné une percée étonnante pour
un collaborateur ou un client?

Ou encore, avez-vous fait une
expérience de coaching étonnante?

Venez mettre cela dans le Coffre
aux Trésors des Coachs. Trans-
mettez-nous votre récit
(info@coaching.qc.ca) dans un
texte de moins de 500 mots et
nous le publierons dans la pré-
sente rubrique.



Dans notre
prochain
numéro :

Pour une performance supérieure
Leaders malgré eux

Coach Efficace est un bulletin bimestriel publié sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching. Il est accessible gratuitement.

© Les droits de reproduction sont réservés.

ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : Novembre 2001 (BNC et BNQ)

Le genre masculin est utilisé sans discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

Éditeur : Jean-Pierre Fortin

Révision linguistique : Mélanie Rivest

Gestion : Michèle Ferland (info@coaching.qc.ca)

COACHING



DE GESTION INC.

37, Place de la Rochelle, Sainte-Julie (Qc) Canada, J0L 2S0
Téléphone : (450) 649-5505 ou 1-888-764-3623
Télécopieur : (450) 649-6372
Courriel : info@coaching.qc.ca
Site Internet : www.coaching.qc.ca