

## Dans ce numéro

Le coaching créatif ..... 3

Programme d'entraînement  
à la télé-formation (PETF) ..... 4

Devenez Coach Professionnel ... 4

## Programme d'Entraînement à la Télé-Formation Nouveaux télé-formateurs certifiés

Nous avons le privilège  
de vous annoncer  
que les personnes suivantes  
ont obtenu leur certificat  
de « **Télé-Formateur Certifié** »  
par *Coaching de gestion inc.*

Bélanger, Yvon (Montréal, Canada)

Gemme, Marcel (Granby, Canada)

Harvey, Hans (Montréal, Canada)

Jaccard, Denis (Neuchâtel, Suisse)

Lebouteiller, Jean-Luc  
(Houlgate, France)

Leduc, François (Montréal, Canada)

Vidal, Claudette (Québec, Canada)

## Parole de coach

**C'est en augmentant le niveau  
de conscience de la peur  
et de la résistance chez ses  
supporteurs qu'un leader peut  
le mieux les faire surmonter.**

# Le coaching ne remplace pas le management

**Au cours des dernières années, l'émergence du coaching a donné lieu à la parution d'ouvrages qui laissent sous-entendre la fin du « patron » ou la disparition du modèle traditionnel en gestion. C'est une erreur de croire que le coaching vise à remplacer le management. Au contraire, c'est un levier pour un management plus humain et plus efficace.**

*Par Jean-Pierre Fortin,  
éditeur*

## La révolte des managers

Un article paru dans le *Wall Street Journal*<sup>1</sup> décrit l'évolution d'un patron dans son style de management selon le niveau de poste qu'il a occupé. L'article reconnaissait qu'avec des cadres supérieurs, le patron n'avait pas le même style qu'il avait eu avec des cadres intermédiaires. Il affirmait avec un certain courage, disons-le, qu'il aurait bien aimé, dans certaines circonstances, dans un cas comme dans l'autre, mettre la main à

la pâte afin de faire arriver les choses comme il les voulait et au rythme auquel il les voulait. Il avait néanmoins résisté, se contentant de poser des questions ou de rappeler des échéances à ses collaborateurs.

Cette attitude nous ramène à la perspective du modèle traditionnel basé sur l'autorité et le contrôle, mais en édulcorant quelque peu

*Suite en page 2*

<sup>1</sup> « Bien diriger: ni laxisme, ni autoritarisme », Carole Hymowitz, mardi le 1<sup>er</sup> avril 2003



*En retardant l'échéance d'implanter  
le coaching dans ses pratiques  
de gestion, l'entreprise s'expose  
à perdre des avantages  
concurrentiels.*

la façon de l'appliquer. Une étude de Chris Argyris<sup>2</sup>, un gourou du management, avait conclu que les équipes dirigeantes n'avaient pas vraiment progressé en regard du modèle traditionnel depuis le début des années 80 : « Les dirigeants sont d'accord avec l'empowerment en théorie, mais le modèle *autorité et contrôle* (command and control) est ce qu'ils connaissent le mieux et ce en quoi ils croient le plus. »

Au cours de la dernière année, j'ai été confronté à une vive protestation de gestionnaires à qui l'on proposait de rencontrer leurs collaborateurs au moins quatre fois par année pour faire le point et leur donner du coaching en regard de leurs objectifs d'affaires ou des responsabilités qui leur étaient confiées. Le coaching proposé visait l'amélioration de la performance. Le motif de la révolte : nous n'avons pas le temps.

Il semble bien que l'idée de puiser la source du pouvoir dans le leadership plutôt que dans le statut organisationnel du gestionnaire soulève encore de la résistance en dépit des remarquables succès dont ont témoigné de nombreux gestionnaires. Nos observations nous incitent à soutenir que le leadership de ceux qui résistent le plus est sans doute encore trop faible pour aller de l'avant. Des entreprises performantes l'ont compris et elles se sont attaquées à la racine du problème en poursuivant le développement du leadership de leurs cadres.

<sup>2</sup> "The Empowerment", Chris Argyris, *Harvard Business Review*, juin 1998

<sup>3</sup> "Traing Top 100", *Training*, March 2003, p. 18 à 56

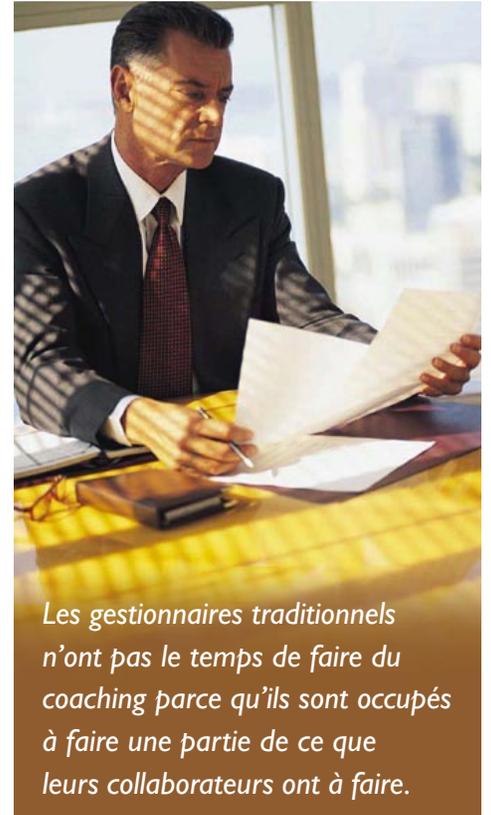
## Le leadership, la supervision et le coaching dans la mire des chefs de file

Dans son dernier numéro, la revue *Training*<sup>3</sup> présente le palmarès des entreprises performantes de la façon suivante : « En dépit de ce qui semble le pire climat économique de l'histoire récente, les entreprises du palmarès ont investi plus de 6 milliards \$ dans des initiatives de développement de leur force de travail pour une seconde année consécutive et, en moyenne, ces entreprises ont consenti 65 heures d'entraînement par employé, investissant une moyenne de 4,06 % de leur masse salariale. »

Parmi ces entreprises, les trois initiatives qu'on retrouve le plus souvent sont :

1. Développement du leadership (99 fois/100)
2. Développement des habiletés en supervision de première ligne (93 fois/100)
3. Mentoring et coaching (85 fois /100)

Le coaching représente encore une des pistes les plus prometteuses pour améliorer le leadership, l'autonomie, le sens des responsabilités, la performance de l'individu. Il permet également à l'entreprise de se donner un avantage concurrentiel durable. En retardant l'échéance d'implanter le coaching dans ses pratiques de gestion, l'entreprise s'expose à perdre des avan-



*Les gestionnaires traditionnels n'ont pas le temps de faire du coaching parce qu'ils sont occupés à faire une partie de ce que leurs collaborateurs ont à faire.*

tages concurrentiels. Les gestionnaires qui privilégient le modèle traditionnel sont en sursis. Ils n'ont déjà plus la préférence des employés dans les sondages. C'est un leurre de croire que la génération montante acceptera de travailler dans le modèle traditionnel. Que ceux qui en doute se le tiennent pour dit : « À choisir entre être dominé par l'autorité et le contrôle et repousser ses limites dans l'incitation à la performance, le choix est facile. »

Le grand paradoxe de la situation des gestionnaires traditionnels est qu'en dépit du fait que leur rôle est d'abord de coordonner les activités de leurs collaborateurs, ils s'entêtent à être des experts de contenu plutôt que d'apprendre à leurs collaborateurs à maîtriser ces contenus. Le cercle est vicieux. Ils n'ont pas le temps de le faire parce qu'ils sont occupés à faire une partie de ce que leurs collaborateurs ont à faire.

Derrière cette attitude, l'idée d'avoir à exercer du leadership et à faire ce qu'il faut pour l'exercer suscite de la crainte chez beaucoup de gestionnaires. Ils trouvent leur statut organisationnel plus confortable que de s'exposer à une remise en question parce qu'ils sont plus ou moins bien préparés à exercer du leadership ou n'ont tout simplement pas les qualités requises pour l'exercer.

## ÉMERGENCE DE COACH SANS FRONTIÈRES

**L'organisation humanitaire Coach Sans Frontières a été formellement constituée en mars 2003 par trois coachs de l'école Coaching de gestion inc.**

**La mission : permettre aux personnes qui ne disposent pas des moyens financiers suffisants, de bénéficier gratuitement ou à moindre coût des services d'un coach professionnel oeuvrant de manière bénévole.**

**Nous souhaitons un franc succès et longue vie à Coach Sans Frontières.**

Cet accompagnement permettra à des personnes intéressées à développer leur plein potentiel de pouvoir le faire en dépit des défis ou des difficultés auxquels elles sont confrontées.

L'organisme compte déjà plus de 20 coachs bénévoles. Le conseil d'administration est actuellement composé de Messieurs Denis Jaccard, président; Jean-Pierre Bekier, vice-président et de Madame Annie-Claude Péniguel, trésorière.

Si vous partagez leur rêve et leur passion d'accompagner des personnes qui désirent sincèrement réaliser des objectifs, mais qui n'ont pas les ressources pour engager un coach professionnel, joignez-vous à l'équipe de *Coach Sans Frontières*. Vous pouvez rejoindre les membres du conseil d'administration à : [www.coachsf.org](http://www.coachsf.org)

# Le coaching créatif

**Tenté d'innover, de parfaire, de rendre plus efficace et surtout plus créatif son métier peut devenir une passion. L'idée de satisfaire ses clients au mieux n'est-elle pas au cœur de la notion de service? Il est sans doute naturel de ressentir de l'appréhension au début de notre pratique de coaching : la technique, les outils, les pré-requis, les carcans, etc. Et, tout à coup, l'étincelle se produit et la créativité se libère. En voici quelques exemples.**

Par Jean-Pierre Bekier, coach, avec la collaboration de Franck Larue

## **Définition : Créativité Capacité d'imagination, d'invention, de création.<sup>1</sup>**

L'un des objectifs principaux du coach est de mettre son client en action rapidement et avec efficacité. La motivation n'est au fond que le désir. Celui-ci est le moteur principal de nos actions. D'où l'intérêt capital pour un coach d'être créatif afin de déclencher la motivation.

Par exemple : Accentuer la qualité du coaching pour notre client en suscitant chez lui une sensation particulière par le désir plus intense du résultat et une mise en action plus rapide. Celui-ci n'agit plus alors dans l'inconnu. Chez les dirigeants, la créativité peut apporter de la valeur et de la richesse pour les entreprises. C'est en sortant des sentiers battus et en n'ayant pas peur de rompre avec le coaching plus traditionnel que l'on devient créatif. C'est aussi en sortant du cadre de référence, de ses valeurs, de ses croyances, voire même en invitant à changer de rôle. Être créatif, changer de mode de fonctionnement, bousculer les idées reçues, les pré-requis.

Un coach est parfois amené à ressentir une certaine monotonie dans son processus. Le coaching créatif lui permet de réinventer sa relation de coaching. Il devient alors plus efficace avec son client.

Voici quelques exemples de coaching créatif :

- Changer l'heure et le jour de la séance de coaching.
- Diversifier le mode de coaching : rencontre en personne, télé-coaching, cybercoaching, coaching gestuel.
- Se donner rendez-vous dans un endroit inhabituel : parc, bistro sympathique, promenade dans un jardin, autour d'un lac, dans un musée, etc.

Il y a quelque temps, j'ai expérimenté le « jog-coaching » i.e. faire du coaching en

joggant. Excellent pour la santé, pour l'écoute et très efficace pour mettre le client en action et l'aider à sortir de sa zone de confort.

Et pourquoi ne pas proposer à nos clients, avant une séance de coaching, la méditation, le yoga, la lecture, la musique ou la relaxation. L'objectif serait d'ouvrir l'esprit et de stimuler l'imagination et la concentration du client sur les réponses aux questions névralgiques. En expérimentant le coaching créatif, le client peut également s'ouvrir à des techniques fructueuses au sein de l'entreprise: le brainstorming, l'association d'idées, l'analogie etc.

En fait, faire du coaching créatif, c'est ne pas tenir son cerveau en laisse puisque l'apanage de l'intelligence, c'est être curieux, être ouvert d'esprit, apprendre à apprendre, analyser de façon critique la *démo-crate* (démocratie et dictature) des idées préconçues.

<sup>1</sup> Le Petit Larousse illustré 1999. © Larousse, 1998.



C'est en sortant des sentiers battus et en n'ayant pas peur de rompre avec le coaching plus traditionnel que l'on devient créatif.



## COACHING DE GESTION INC.

Programme d'Entraînement au Coaching pour Gestionnaires  
Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel  
Programme d'Entraînement à la Télé-Formation  
Coaching d'Affaires Personnalisé  
**(450) 649-5505 ou 1-888-764-3623**  
[www.coaching.qc.ca](http://www.coaching.qc.ca)  
Membre de WABC et ICF

## COACHING DE GESTION INC et SES PARTENAIRES

À Montréal :  
Sylvain Darche – (450) 670-2037  
À Québec :  
Groupe Conseil Or – (418) 836-5160  
[www.optionresultats.com](http://www.optionresultats.com)  
À Ottawa :  
Cirrus Research Associates – (613) 834-2888



Êtes-vous professionnel, gestionnaire, retraité ?

Voulez-vous donner une nouvelle dimension à votre carrière ?

Voulez-vous être au cœur de la réussite des autres ?

## **DEVENEZ COACH PROFESSIONNEL**

Participez à une télé-classe gratuite et posez toutes vos questions.

- le 27 mai à 13 :00 (Montréal) 19 :00 (Paris)  
- le 27 mai à 19 :00 (Montréal)
- le 17 juin à 13 :00 (Montréal) 19 :00 (Paris)  
- le 17 juin à 19 :00 (Montréal)

Préparez-vous un automne fructueux

Apprenez-en davantage sur notre

Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel

en visitant notre site Internet au [www.coaching.qc.ca](http://www.coaching.qc.ca)

## **PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT À LA TÉLÉ-FORMATION (PETF)**

Le Programme d'Entraînement à la Télé-Formation vous propose d'acquérir les habiletés qui vous permettront de concevoir, animer et mettre en marché des télé-classes de qualité supérieure.

La formation par téléphone vous permet d'offrir à vos clients

Un apprentissage directement dans leur bureau ou dans le confort de leur foyer

Participez à un télé-classe gratuite et posez toutes les questions que vous voulez sur

### **LA TÉLÉ-FORMATION**

Le 15 septembre 2003 à 13 h 00 (19 h 00 Paris)

Inscrivez-vous en communiquant avec nous  
450-649-5505 ou 1-888-764-3623  
[info@coaching.qc.ca](mailto:info@coaching.qc.ca)

## **Programme 2002-2003 des Télé-conférences du mois**

| DATE         | SUJET                             | CONFÉRENCIER  |
|--------------|-----------------------------------|---|
| 26 mai 2003  | <b>Équilibrer sa vie</b>          | Serge Labelle, coach et ex-entraîneur Équipe Canada                                     |
| 16 juin 2003 | <b>Le leadership au quotidien</b> | Jean-François Normand, Directeur, Gestion stratégique des actifs, Bombardier Transport. |

## **INTERNATIONAL COACH FEDERATION**

Conférence Internationale – Denver, Colorado (USA) – 13 au 15 novembre 2003

Conférence Internationale – Québec (Canada) – 4 au 6 novembre 2004

Accessible gratuitement, *Coach Efficace* est un bulletin périodique publié sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching. © Les droits de reproduction sont réservés. ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : avril 2003 (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 Fortin ([info@coaching.qc.ca](mailto:info@coaching.qc.ca))



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](mailto:info@coaching.qc.ca)  
Site Internet : [www.coaching.qc.ca](http://www.coaching.qc.ca)