

INSTAURER UNE
CULTURE DE COACHING :

Décupler l'impact du coaching



Le coaching comme catalyseur de performance chez l'individu

Le coaching est désormais reconnu comme l'un des outils de développement les plus puissants pour faire évoluer la performance. Qu'il s'agisse du développement des talents à fort potentiel, de la transition des dirigeants vers de nouveaux rôles, de la gestion efficace du changement ou de l'amélioration des performances d'équipe, nombreuses sont les entreprises qui croient désormais que le coaching peut servir de catalyseur pour dynamiser les performances à tous les niveaux : individuel, collectif ou organisationnel. En effet, les différentes études menées par la CIPD et le CB (Conference Board) montrent qu'entre 70% et 90% des entreprises utilisent le coaching dans le cadre de leurs activités de développement des talents.

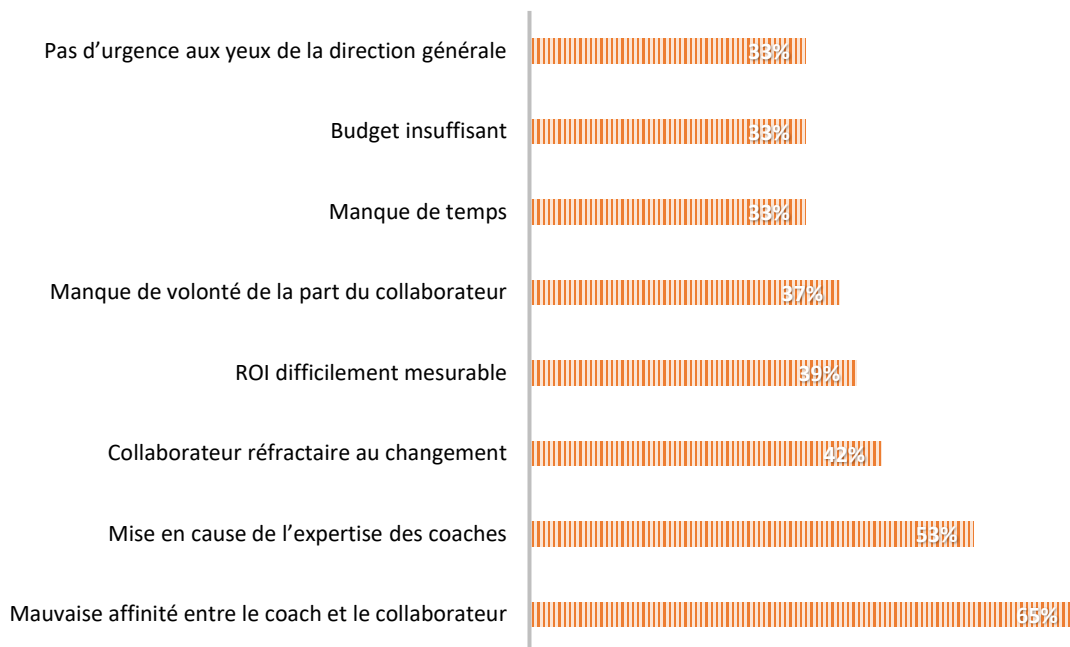
Entre 70% et 90% des entreprises utilisent le coaching dans le cadre de leurs activités de développement des talents

Bien que cette appropriation soit impressionnante, une grande partie de ces activités de coaching est centrée sur les individus, soit une démarche de couplage entre un seul collaborateur et un coach externe qui permet de faire tomber les barrières vers la réussite tout en optimisant ses atouts.

Le véritable potentiel du coaching comme catalyseur pour augmenter les performances reste à exploiter

Si cette démarche s'avère efficace dans de multiples circonstances, de nombreuses organisations ne disposeraient pas d'un budget suffisamment important pour proposer du coaching aux collaborateurs susceptibles de profiter de cette forme de développement. De plus, on a montré que le coaching individuel ne livre pas les résultats escomptés à moins d'être pris en compte dans un contexte organisationnel plus large et d'être pleinement intégré dans la culture de l'entreprise. Une enquête menée par l'American Management Association/Institute for Corporate Productivity (2008) passe en revue les motifs des répondants qui déclarent avoir mis fin à une intervention de coaching avant l'échéance prévue (soit presque un quart des répondants). Comme indiqué ci-après, quatre des huit motifs cités concernaient le soutien, ou son absence, de la part de l'entreprise par rapport au coaching.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les motifs suivants justifiant la résiliation de votre intervention de coaching ?



Alors que par le passé on a pu montrer l'importance vitale du soutien collectif pour que le coaching soit efficace (MacKie, 2007), dans de nombreux cas ce soutien ne dépasse pas la provision budgétaire mise à disposition pour les simples interventions de coaching.

En tenant compte de tous ces facteurs, il est évident que le coaching, tel qu'il est exploité par la plupart des entreprises, est loin d'atteindre son potentiel maximal en matière de bénéfices apportés.

“ Pour tirer le meilleur parti du coaching, les entreprises se doivent d'examiner la manière dont elles peuvent former leurs managers dans le rôle d'un coach, et de créer une culture ainsi qu'un mode de gestion du coaching qui font partie intégrante du tissu de l'entreprise.

La différence qu'apporte un bon dirigeant

Les résultats des études confirment que la pratique d'un mode de gestion du coaching permet de créer un impact positif sur la vie professionnelle d'un grand nombre d'individus et sur les équipes dont ils font partie. Cette pratique contribue à la progression du leadership en créant un milieu de travail positif et productif, en favorisant la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs, et en dynamisant les performances à la fois individuelles et collectives.

Mobilisation et fidélisation

Un domaine où le coaching va clairement avoir un impact positif est celui de la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs. Lors d'une enquête LHH, on a demandé aux participants de s'exprimer sur leurs objectifs de carrière.

Parmi les répondants ayant déclaré qu'ils seraient probablement toujours avec la même entreprise d'ici un an, 59% ont estimé que leur manager était un bon coach.

80% d'entre eux étaient entièrement d'accord ou d'accord avec l'énoncé : « mon manager accompagne mon évolution ». Plus d'un tiers (37%) ont estimé que le soutien proposé par leur manager depuis les douze derniers mois avait fortement contribué à leur engagement et à leur mobilisation. Encore 73% pensaient que le soutien reçu de la part du manager avait impacté leur mobilisation de manière positive.

Parallèlement, l'étude laisse entendre qu'un soutien défaillant autour du coaching a une incidence négative sur la mobilisation et la fidélisation. Les participants ayant déclaré qu'ils allaient probablement quitter l'entreprise dans les douze mois à venir étaient deux fois plus susceptibles d'évaluer leur manager comme « coach faible », alors que 25% ont déclaré que l'accompagnement proposé par leur manager affaiblissait leur mobilisation et leur engagement.

Performance et développement

Les participants ont aussi déclaré que le coaching permettait de faire progresser, ou de freiner, leurs performances individuelles selon les compétences du manager dans son rôle de coach. 83% des participants bénéficiant d'un bon coach-manager ont déclaré que celui-ci encourageait la progression et l'évolution continues, ayant comme conséquence une amélioration de leurs performances. Or, parmi ceux qui estimaient que leur manager était un mauvais coach, seuls 18% pensaient que celui-ci encourageait la progression et l'évolution continues.

Or, l'incidence sur la performance n'est pas limitée seulement aux individus. Il est tout aussi évident que la présence de bons managers dans leur rôle de coach permet de diffuser les bénéfices du coaching sur l'ensemble de l'entreprise, car les collaborateurs coachés adoptent à leur tour ce même style de coaching au cours des interactions avec leurs collègues. De cette manière, le style de coaching a un impact sur non seulement le bénéficiaire mais aussi l'ensemble de l'entreprise et du milieu collectif.

Le coaching intégré dans le paysage culturel

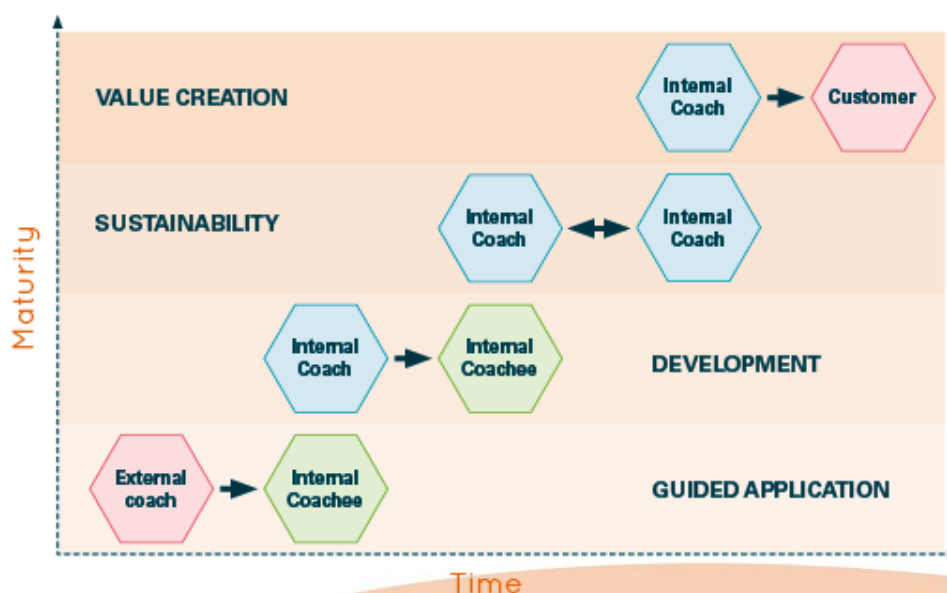
Cependant, disposer de managers qui jouent aussi un rôle de coach ne constitue qu'une seule pièce du puzzle que les entreprises doivent assembler si elles souhaitent profiter de tous les bénéfices du coaching. La création d'une culture de coaching est également une composante vitale de l'ensemble.

Selon l'expérience de LHH, la mise en œuvre d'une culture de coaching ne pourra bien fonctionner que dans les conditions suivantes :

1. **Elle doit être étroitement liée à la stratégie de l'entreprise.** Il est indispensable que les dirigeants de l'organisation se mettent d'accord sur l'objet du coaching, sur la manière dont ses résultats vont profiter à l'entreprise et sur la manière dont les objectifs individuels seront alignés sur les objectifs généraux de l'entreprise (Lawrence & Whyte, 2013).
2. **Elle doit être alignée de manière plus large sur la culture de l'entreprise.** La culture elle-même doit relever de l'apprentissage proactif, où les retours, l'évolution et le changement sont appuyés et encouragés à tous les niveaux de l'organisation.
3. **Elle doit être appuyée par une structure formelle et informelle qui permet d'accélérer et de soutenir le travail de coaching.** Les initiatives de coaching doivent être appuyées par des structures formelles et informelles. Turner (2012) révèle qu'il est peu probable que les managers assurent du coaching de manière régulière à la suite d'une intervention externe si l'organisation ne dispose pas d'un dispositif de coaching structuré, ancré et intégré dans le processus de performance de l'entreprise.

Chez LHH, on privilégie la conceptualisation du parcours vers le développement d'une culture de coaching dans le cadre d'une courbe de maturité/amélioration. D'abord, les coaches externes poussent l'entreprise à générer ses propres compétences de coaching par le biais d'un procédé en cascade, où l'individu est coaché avant de mettre en application ses acquis et de devenir coach lui-même, épaulé par une démarche de « coacher le coach » ou de coaching collectif. Ces pratiques deviennent alors évolutives sur plusieurs organisations et restent durables dans le temps. A terme, la démarche de coaching sera mise en œuvre en tant qu'outil important pour favoriser les relations client externes.

Modèle de la maturité de la culture de coaching



Les bénéfices liés à la mise en place d'une culture de coaching où un mode de gestion du coaching prévaut sont nombreux, allant des mesures « soft » telles qu'une loyauté accrue envers son manager et la capacité de résoudre les conflits (McKee, Tilin & Mason (2009), jusqu'aux mesures plus concrètes telles qu'une hausse de la productivité et/ou du chiffre d'affaires (ICF, 2017).

« Les études de l'ICF montrent que les entreprises qui font preuve d'une forte culture de coaching affichent une progression en CA plus forte que leurs pairs.

En intégrant cette démarche comme axe prioritaire dans votre stratégie de développement de talents, vous réaliserez sans doute l'un des meilleurs investissements de l'année !

Voici quatre étapes pour la mise en route.

1. Commencer en haut.

La volonté de créer une culture de coaching au sein d'une entreprise, ainsi que les moyens et l'appui nécessaires à sa réalisation, passeront toujours par l'assentiment de la direction générale. Cet engagement ne sera réalisable que si vous parvenez à convaincre vos dirigeants des atouts commerciaux d'une telle démarche, énoncés de manière impérieuse et sans ambiguïté. Il sera donc intéressant d'abord de se réunir au niveau exécutif pour revoir et de se mettre d'accord sur les atouts commerciaux.

Le déploiement, lui aussi, devra démarrer en haut de l'échelle, mettant en situation les nouveaux comportements au plus haut niveau de l'entreprise. Ceci permettra de créer un lien évident entre l'adoption d'un style de coaching et les performances commerciales, et d'inciter d'autres collègues à suivre l'exemple au lieu de rester découragés par les mandats et les orientations ordonnés par leurs directions.

Les cadres auront besoin d'un appui solide pour opérer et faire durer ces changements. Il convient de se focaliser sur le contexte commercial et les éventuelles problématiques liées au changement, tout en associant votre démarche aux programmes de coaching existants pour les cadres supérieurs. Quelques courtes séances pourront être assurées en faveur des cadres supérieurs sur les techniques à adopter pour améliorer leur style de coaching, y compris celui du P-DG, le tout appuyé par un feedback à 360° sur le style et la démarche de leadership. Les P-DG, eux, pourront stimuler leurs cadres pour qu'ils adoptent de nouveaux comportements de coaching de manière permanente.

2. Impliquer les supérieurs hiérarchiques

Il est important que tous les individus, à tous les niveaux de l'entreprise, aient une vision claire d'une part des objectifs de cette incitation à privilégier un nouveau style de coaching, d'autre part de ses implications et de sa mise en œuvre. Ceci est particulièrement vrai pour

les supérieurs hiérarchiques, qui souvent sont seuls responsables de la mise en œuvre, de la pérennité et du succès de toute initiative de coaching.

De même, les supérieurs hiérarchiques ont besoin d'axes de développements adaptés et centrés sur les compétences en matière de résolution de problèmes, de soutien, de feedback et d'évolution personnelle. Là, il s'agit non seulement de compétences en coaching mais aussi de l'adéquation entre celles-ci et le contexte commercial et organisationnel actuel. On parle donc de l'art de bien coacher même quand le temps presse, et de la faisabilité d'une démarche de coaching rapide - « 5-minute coaching ».

Ceux et celles ayant déjà acquis des compétences en coaching auraient peut-être tout intérêt à envisager un stage de perfectionnement. Mais cette fois, la formation pourra être assurée dans un contexte de co-coaching pour examiner tout ce qui a déjà bien fonctionné ainsi que ce qui pourrait empêcher les managers d'adopter le nouveau style. Cette formation intégrerait à la fois des fonctions de soutien et de première ligne.

3. Faire une étude de cas sur le coaching

Il est important de montrer la manière dont le coaching est à même de dynamiser les performances commerciales. Il s'agit donc de présenter une analyse à la fois clairement articulée et facilement compréhensible. Si, par exemple, la stratégie commerciale actuelle vise à dynamiser une hausse de productivité sur des marchés difficiles, vous pourrez étudier le rôle qu'y joue une culture de coaching. Lorsque le vieux refrain de « c'est comme ça qu'on fonctionnait avant » ne tient plus la route, l'idée de se concentrer sur la performance d'un individu de manière constructive et positive est souvent la clé de la hausse des résultats commerciaux.

Pour appuyer cette réflexion au sein d'une organisation, il est souvent utile de coopter un parrain ou défenseur qui se reconnaît en cette démarche, qui la connaît, qui l'adopte et qui est en mesure de montrer et d'appuyer ses avantages commerciaux. Idéalement il s'agira d'un top manager très estimé ou bien d'un directeur membre du conseil. Ceci aidera à créer un écosystème qui permet d'enraciner la culture de coaching et parallèlement de gagner en visibilité. Ainsi, vous élargirez la participation sur l'ensemble de l'entreprise tout en évitant que le coaching soit compartimenté comme un développement organisationnel protégé ou un simple projet RH.

4. Présenter le coaching comme on le pratique chez nous « c'est comme ça que cela se passe ici »

Enfin, il convient de souligner qu'une simple intervention isolée ne suffira pas pour répondre aux enjeux de coaching qui se présentent à de nombreuses entreprises. Par exemple, il est peu probable que la mise en avant des compétences de coaching permette d'instaurer une culture de coaching durable. Une démarche plus stratégique s'impose, à partir d'une combinaison de tactiques pour assurer à la fois l'ancrage du coaching au sein d'une entreprise et les bénéfices escomptés. Autrement dit, la DG, la direction RH et les supérieurs hiérarchiques doivent travailler ensemble pour supprimer les obstacles. Peut-être faudrait-il s'attaquer aux tabous, que ce soit la culture et les procédés de gestion de performance, les convictions sur l'utilisation du temps, ou l'encouragement du leader « héros ». En même temps, on assurera la mise en œuvre des aspects plus pratiques tels que l'intégration du

coaching dans le cadre du leadership ainsi que la mise en avant des exemples qui montrent où et comment le coaching a déjà été une formule gagnante.

Références

American Management Association. (2008). « **Coaching: A global study of successful practices.** »

Accessed online -<https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>

ICF (2017) « **Building a Coaching Culture with Millennial Leaders Study** ». Accessed online-
http://www.hci.org/files/field_content_file/2017%20ICF.pdf

Lawrence, P. & Whyte, A. (2013). « Return on investment in executive coaching: A practical model for measuring ROI in organisations. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice** », 7(1), 4-17.

MacKie, D. (2007). « Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? » **Australian Psychologist**, 42(4), 310- 318.

McKee, A., Tilin, F., & Mason, D. (2009). « Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. » **International Coaching Psychology Review**, 4(1), 59-70.

Turner, P. S. (2012). « A strategic approach to coaching in organisations: A case study. » **International Journal of Mentoring and Coaching**, 10 (1), 9-26.

Pour en savoir plus sur nos prestations conçues pour vous aider à améliorer vos capacités de coaching, merci de nous appeler au 01 44 91 50 90 ou rendez- vous sur lhaltedia.fr