

# La place des outils dans le coaching

Par Reine-Marie Halbout

*La première étape d'une démarche de coaching est le diagnostic. Reine-Marie Halbout explique cette phase d'analyse qui permet de prendre le temps de développer un espace de réflexion sur soi-même. Elle présente l'apport de certains outils à ce moment du processus.*

Proposition à la fois récente et très médiatisée, le coaching est envisagé aujourd'hui comme une réponse possible aux problématiques complexes rencontrées par les dirigeants. L'expérience du développement des personnes et des équipes en entreprise, acquise par K.Personna depuis une douzaine d'années, nous a conduits à développer, en 1996, une activité de coaching afin d'accompagner des dirigeants dans leur parcours professionnel.

De nombreuses missions de conseil réalisées dans des secteurs d'activité très variés et sur des sujets aussi différents que l'évaluation des compétences, le recrutement, la conception d'outils d'évaluation, d'audit de climat ou de 360° et la formation au management, nous ont permis de repérer quelques-unes des difficultés que rencontraient les managers en France.

Plus ou moins bien préparés à l'exercice de leur "métier de dirigeant" par leurs cursus initiaux (grandes écoles, MBA, parcours universitaires), parfois accompagnés par leurs entreprises qui leur proposent des parcours de formation continue, ces dirigeants sont en fait souvent livrés à eux-mêmes pour affronter les dynamiques de changement auxquelles ils sont confrontés.

Au quotidien, ils font régulièrement le constat des limites des approches de formation traditionnelles et cherchent dans le coaching un espace d'intégration nouveau dont ils

présentent la possibilité qu'il offre de travailler à la frontière de l'expérience acquise, des connaissances, des compétences et de la connaissance de soi.

## Le coaching : un processus

Le terme de pressentiment est utilisé à dessein car le coaching, malgré les nombreux articles et ouvrages qui lui sont consacrés, reste bien souvent un concept mystérieux, suscitant intérêts et interrogations, curiosité et crainte.

Il est vrai que définir le coaching est un exercice difficile qui consiste souvent à dire que le coaching n'est ni de la formation, ni du tutorat, ni une prestation de conseil où le coach deviendrait un consultant préconisateur d'une solution.

Le coaching est un processus qui favorise la **prise de conscience** par une personne ou une équipe de ses modes de fonctionnement privilégiés, avec un objectif de dépassement de la situation dans laquelle cette personne ou cette équipe se trouve. Il s'agit de relancer à chaque fois la créativité personnelle et collective.

Il est possible de repérer trois grandes étapes dans une démarche de coaching. Tout d'abord, la phase de **diagnostic** amont a pour objectif d'effectuer, au-delà de la formulation de la demande, une première analyse de la dynamique du sujet et de dégager les principaux axes de travail. Puis, durant la phase d'**accompagnement**, ces axes de travail sont développés. Enfin, au cours de la phase de **bilan** ou de synthèse, différents indicateurs permettront de mesurer le chemin parcouru.

Il ne s'agit pas ici de recenser les différentes méthodes de coaching et de démontrer la supériorité de telles ou telles approches par rapport à d'autres, mais plutôt d'éclairer ce moment clé du coaching qu'est l'étape initiale de diagnostic et d'informer le lecteur sur l'apport de certains outils à ce moment du processus.

Reine-Marie Halbout est consultante associée dans le cabinet K.Personna. Diplômée d'un troisième cycle en psychologie, elle est membre titulaire de la Société française de coaching, membre du comité d'agrément et de déontologie et membre associée de la Société française de psychologie analytique. Après une expérience de plus de 10 ans dans le recrutement, l'évaluation, la formation et le conseil, elle a créé l'activité coaching chez K.Personna en 1996. Contact : [rmhalbout@kpersona.fr](mailto:rmhalbout@kpersona.fr)

## Les principaux outils utilisés par les coaches

Les types d'accompagnement proposés par les coaches dépendent essentiellement de leur propre parcours de formation, de leur expérience de l'accompagnement, de leurs référents théoriques et culturels. Nous insistons toutefois sur la nécessité pour le coach de clarifier ses référentiels théoriques, quels qu'ils soient, de façon à situer l'outil à sa juste place d'outil et non au centre du processus engagé.

Différentes approches existent et sont utilisées par les coaches en fonction de leurs référents théoriques. Nous pouvons les regrouper en plusieurs familles.

**Les approches "comportementales"** regroupent : les outils de connaissance de soi et de modalités de relations aux autres comme la "*process communication*" ainsi que les tests de personnalités autres que projectifs ; les outils de communication, éclairant sur les scénarios relationnels, comme la PNL (programmation neuro linguistique) ; et les outils de 360° (voir encadré), plus récents, permettant d'entamer une réflexion à partir des différentes perceptions d'un sujet et de son entourage sur ses comportements en situation professionnelle.

Les **approches se référant à une dynamique psychanalytique** centrée sur la personne ou les groupes, introduisent à la dynamique conscient/inconscient et au jeu des mécanismes de défense comme le MBTI (*voir encadré*), la Gestalt, l'analyse transactionnelle, ou l'analyse systémique qui ouvre à une compréhension plus sociologique des phénomènes.

Cette liste ne prétend pas être exhaustive et d'autres références peuvent certainement faire partie de la palette du coach.

La plupart de ces démarches

sont utilisées dans des contextes autres que celui du coaching et les intervenants dans les domaines de la formation, du développement personnel, de la dynamique des groupes ou de la thérapie s'y réfèrent depuis longtemps.

### L'importance du diagnostic pour le coach et pour le coaché

Insister sur l'intérêt d'une étape diagnostic et sur les mécanismes d'appropriation de la réflexion sur soi qu'elle permet au dirigeant d'amorcer au début d'un coaching, c'est aussi placer la personne au centre de la prestation.

Ce type de coaching vise la

Dans tous les cas, leur usage suppose de la part du coach une véritable expertise, permettant de les proposer au coaché comme des démarches miroirs, des révélateurs, sans jamais les mettre au centre de la relation de coaching.

prise de conscience par le coaché de sa dynamique personnelle et des implications de celle-ci sur son style de management, sa communication, son mode de résolution de problèmes, sa gestion des conflits et plus généralement sa position de vie dans l'entreprise.

“ Clarifier ses référentiels théoriques, quels qu'ils soient, de façon à situer l'outil à sa juste place d'outil et non au centre du processus engagé ”

#### Le 360°, outil de diagnostic

Le 360° est un outil d'analyse et de développement des pratiques managériales. Cette approche a été développée dans les années 1970 par le Center for creative leadership aux Etats-Unis. Fondées sur de nombreuses enquêtes menées auprès de cadres dirigeants, les démarches de 360° ont permis d'identifier les grandes dimensions en jeu dans l'exercice du management. Celles-ci concernent aussi bien le management stratégique et opérationnel que la connaissance de soi et l'équilibre personnel.

Pratiqué en France depuis une dizaine d'années, le 360° consiste dans le recueil des perceptions du cadre concerné sur ses pratiques de management, mais aussi de son environnement professionnel, c'est-à-dire de sa hiérarchie, de ses pairs et de ses collaborateurs. L'anonymat des observateurs est garanti par l'agrégation des résultats par catégorie d'observateurs. Seul le retour de la hiérarchie apparaît de façon explicite.

C'est la comparaison de ces différentes perceptions qui permet ensuite de dégager les points forts du cadre, ses sources de progrès, et de fixer des axes de développement.

L'originalité de cette approche est de proposer au

bénéficiaire un retour d'images non plus seulement de la part de sa hiérarchie, auquel la pratique de plus en plus régulière d'entretiens annuels d'évaluation l'avait habitué, mais aussi de la part de ses pairs et de ses collaborateurs.

Se connaître, se reconnaître, en mesurant son impact : c'est ce que propose le 360°. Même s'il ne s'agit que de perceptions et non de vérités énoncées sur l'intéressé, l'exercice engage à une vraie réflexion sur ce que l'on croit être et ce que les autres perçoivent.

Les décalages, les surprises, parfois agréables, sont autant d'occasions d'approfondissement privilégié de différents vécus professionnels. Expérience parfois difficile, mais enrichissante, le 360° propose une réappropriation des attitudes managériales.

Il n'est certainement pas inutile de préciser que les résultats d'un 360° sont confidentiels, destinés uniquement au bénéficiaire et qu'ils ne peuvent, en aucun cas, être utilisés à des fins d'évaluation ou de sanction.

Ces conditions d'utilisation en font un outil privilégié de développement managérial, parfaitement adapté au coaching.

En quoi le dirigeant est-il acteur de sa vie professionnelle ? En quoi est-il conscient de ce qui se joue pour lui, ou plutôt de ce qu'il joue dans l'exercice de ses responsabilités de dirigeant ? En quoi est-il engagé dans un processus de création de sa vie professionnelle ou en marge de ses interrogations, dans une position d'extériorité par rapport à lui-même ?

Le coaching est un espace de **rencontre avec soi-même**, qui induit un questionnement sur la cohérence et le sens des actions engagées, mais surtout sur la position personnelle du dirigeant. En même temps, ce dernier est amené à une **prise en compte de sa responsabilité** et de son éthique dans l'exercice de ses fonctions.

Quels sont donc les apports spécifiques d'un outil dans la phase de diagnostic de coaching ? Certainement de se questionner sur soi autant que sur les problèmes rencontrés dans l'exercice du management, de prendre le temps de s'arrêter et de développer un espace de réflexion intérieur au lieu de privilégier exclusivement l'action, de mieux se connaître dans ses potentialités et dans ses limites, ce qui permet alors de faire de la place à l'autre, qui est différent et dont les potentialités peuvent être une ouverture... de se positionner au cœur du changement afin d'en être le témoin avant d'en devenir le guide pour les équipes ou pour l'organisation que l'on dirige.

Idée étrange de s'intéresser d'abord à soi, alors que le dirigeant a été formé, préparé, à résoudre des problèmes, trouver des solutions, penser et agir sur les systèmes et sur les autres. C'est en effet bien d'un **déplacement** dont il s'agit.

### Formation et connaissance de soi

Le système scolaire et universitaire, les processus de formation en général, ont encouragé les diri-

### Le MBTI, outil de diagnostic

Le MBTI (Myers Briggs Type Indicator) est une démarche de connaissance de soi qui est aussi très souvent utilisée en cohésion d'équipe. Pratiqué depuis de nombreuses années en Europe et aux Etats-Unis, le MBTI est fondé sur les travaux de Carl-Gustav Jung sur la typologie.

Les principes du MBTI sont très simples : les variations du comportement que l'on observe entre les individus ne sont pas le fruit du hasard, mais la conséquence de préférences concernant quatre dimensions fondamentales, caractérisées par deux pôles opposés. Ces dimensions concernent respectivement **l'orientation de l'énergie**, les **modes de perception de la réalité**, les **critères de prise de décision** et le **style de vie**.

En effet, si chacun d'entre nous dispose d'un ensemble illimité de possibilités d'être, nous en privilégions seulement quelques-unes. Ces pré-

férences, spontanées plus que réfléchies, orientent vers un type de comportement plutôt que vers un autre.

La **combinaison de ces préférences** forme un type psychologique dont la connaissance permet à chacun d'approfondir le mécanisme de ses choix, de découvrir qu'ils sont toujours individuels et pas nécessairement partagés, ce qui éclaire d'un jour nouveau les difficultés de communication que l'on peut rencontrer. Ainsi, chacun peut apprécier la complémentarité qu'autrui apporte et mettre à jour des potentialités inexplorées.

Tout en étant respectueux des différents modes de fonctionnement, le MBTI suscite une réflexion approfondie sur les préférences comportementales, les zones inexplorées de la personnalité et permet d'aborder le changement avec plus de souplesse et d'ouverture.

« Ces dirigeants qui ont été préparés à tout, sauf à l'essentiel de leur rôle de dirigeant, c'est-à-dire l'exercice d'un management humain »

geants à s'intéresser aux objets extérieurs de connaissance plutôt qu'à eux-mêmes et ils sont souvent peu attentifs à leurs préférences comportementales, leurs styles relationnels et, plus grave encore, à leurs motivations profondes.

Ils ont développé des capacités de rationalisation, de modélisation, en privilégiant une approche intellectuelle des situations, souvent au détriment des dimensions affectives, **relationnelles** et corporelles. C'est le fameux cerveau gauche qui est à l'œuvre.

Par le jeu de la sélection et des concours, ils ont appris à se situer dans la compétition avec les autres plutôt que dans la recherche de complémentarités et de **synergie**.

Force est de constater le paradoxe que vivent ces dirigeants qui ont été préparés à tout, sauf à l'essentiel de leur rôle de dirigeant, c'est-à-dire l'exercice d'un management humain, fondé sur une véritable connaissance de soi, point de départ d'une maturité personnelle et relationnelle, autorisant une action pensée et assumée comme

porteuse de sens et de créativité pour soi et pour les autres.

Or aujourd'hui, pour paraphraser le titre d'un ouvrage célèbre, on demande aux dirigeants d'être **porteurs de sens** et non pas seulement de gérer, piloter, manager, anticiper, etc.

Comment être porteur de sens si on n'a pas soi-même *trouvé son sens* ? C'est dans cette quête que les outils de la phase de diagnostic inscrivent le coaching dans les pratiques d'éveil de la conscience les plus anciennes. Le "*connais-toi toi-même*" est toujours d'une brûlante actualité.

Cette réflexion sur soi, articulée au contexte professionnel, devient alors le premier temps d'un travail d'intégration et de transformation dont les étapes successives du coaching rythmeront la progression.

Dans ce processus, le coach est tout aussi impliqué que le coaché. Cela suppose qu'il ait déjà effectué un travail approfondi le concernant sur l'ensemble des questions qu'il se propose de soulever avec le coaché. On mesure bien, dans la

rapide évocation qui vient d'en être faite, que ces interrogations ne sont pas sans conséquence sur le processus d'évolution personnelle qu'elles risquent d'enclencher chez le dirigeant.

Travail préalable de **connais-**

**sance de soi**, donc, et **supervision des accompagnements** qu'il réalise en tant que coach : nous citons là deux des éléments clés qui doivent présider à l'exercice du métier de coach tel que nous entendons pratiquer cette activité.

## Une réponse aux dynamiques de développement professionnel

**E**n conclusion, nous ne pouvons que constater l'essor du coaching. Il ouvre de nouvelles perspectives de progrès pour les individus et les équipes, et devient pour les acteurs de ressources humaines de l'entreprise une réponse possible aux dynamiques de gestion de carrière.

A travers l'émergence de cursus de formation préparant des coaches, nous constatons aussi une

**professionnalisation** des intervenants. Elle devrait permettre d'éviter les dérives liées à une activité suscitant beaucoup d'attrait, en partie à cause de la position de pouvoir qu'elle confère, mais ceci est une autre histoire, et certainement un autre article.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la pratique des outils dans la phase de diagnostic du coaching nécessite une connaissance appro-

fondie de ces démarches par le praticien, de sorte qu'il ne les situe jamais au cœur de la relation - et c'est bien là le paradoxe de l'utilisation des outils dans le coaching. Les outils ne peuvent avoir de sens que lorsque le praticien est en mesure de les intégrer dans une compréhension théorique plus large et qui le positionne à un certain endroit de la relation du coaching.

Souhaitons que le coaching et l'**utilisation appropriée des outils** dans ce processus d'accompagnement favorisent l'émergence d'un vrai questionnement personnel et professionnel, permettent d'aller vers plus de conscience de soi et de l'autre et encouragent chacun, coaché et coach, à se vivre comme un acteur engagé et responsable dans l'entreprise.

“ Les outils ne peuvent avoir de sens que lorsque le praticien est en mesure de les intégrer dans une compréhension théorique plus large ”

Reine-Marie Halbout



DR