

# Le Coaching

Individuel & d'équipes



Managers en mouvement

LEE HECHT  
HARRISON

 altdia

# Des enjeux à relever

Quand les organisations expérimentent globalisation et consolidation de leurs activités, augmentation de la complexité et de l'incertitude économiques, dans un environnement où les objectifs de croissance sont constamment revus à la hausse et que la compétition est accrue...

Il devient encore plus nécessaire d'assurer une innovation continue, d'augmenter la productivité et la performance des collaborateurs, tout en prenant en compte **le développement des talents et l'ouverture culturelle** (multiculturalisme et multigénération).

Il devient plus nécessaire de soutenir des collaborateurs dans **la construction de stratégies innovantes** et motivantes pour leurs équipes, avec un résultat accru en termes de satisfaction et de dynamisme.



## Diriger est un art difficile

Le dirigeant est un manager de managers. À ce titre, il importe qu'il intègre rapidement et positivement les mutations de l'entreprise et de son environnement.

Tout dirigeant mesure l'exigence, la difficulté et la solitude qui sont les siennes pour continuer d'avancer et de progresser. Plus il avance et plus il se rend compte de la complexité des réalités et **du besoin de confronter sa vision avec un tiers neutre d'une compétence autre que la sienne**, qui lui permettrait de répondre à ses problématiques de rôle, de décision, de responsabilité assumée.

Quand le dirigeant mesure vraiment les limites de sa pratique, il devient demandeur de quelqu'un qui est fondamentalement à ses côtés et qui, à aucun moment, ne fera peser sur lui un jugement, un projet ou un sentiment.



POUR UN  
MANAGEMENT  
PLUS EFFICIENT,  
UN LEADERSHIP  
ASSUMÉ

## Le coaching propose un « laboratoire » au dirigeant

Le coaching joue, au regard de ces problématiques, **un rôle d'accélération et de facilitation**. Il ouvre une dimension qui pourrait être qualifiée de « laboratoire » comme lieu d'exploration, d'accès à ses ressources, comme lieu pour tester ses décisions, mieux appréhender la complexité de son environnement et de son management, comme lieu pour modéliser et s'inscrire dans des logiques vertueuses.

L'idée du coaching ne s'adresse pas à la défaillance mais à une nécessité d'élaboration de plus en plus sophistiquée. Le coaching crée les conditions favorables pour qu'une personne présentant un haut potentiel pour une organisation s'engage dans **un processus de découverte pour étayer de nouvelles compétences et favoriser son agilité** managériale, et ce de manière durable.

## NOS CONVICTIONS ET NOTRE PHILOSOPHIE :

- **Le coaching** vise à optimiser les atouts humains et professionnels des cadres dans la réalisation quotidienne de leurs missions. Cet accompagnement intervient le plus souvent dans des phases de changement ou de transformation qui se traduisent par une évolution significative des repères des bénéficiaires.
- **La construction de la démarche sur-mesure** met en permanence la personne ou l'équipe coachées dans une dynamique de progrès et d'autonomie pour faciliter l'accès à ses ressources propres en regard des enjeux et de ses responsabilités.
- Le processus retenu par LHH-Altedia s'inscrit naturellement dans le cadre déontologique défini par le Syntec Conseil en évolution professionnelle, dont il est membre-actif : la prestation de coaching a pour point de départ un **contrat tripartite** entre l'entreprise, le cadre bénéficiaire et le coach. Le plus souvent il est convenu d'une rencontre tripartite pour évaluer le chemin accompli au regard des objectifs retenus en amont de la mission de coaching.
- Pendant toute la durée de l'accompagnement, le contenu des échanges confidentiels entre le bénéficiaire et son coach est exclusivement centré sur **des situations professionnelles vécues** en lien avec les objectifs du coaching prévus dans le contrat.



# Coaching individuel

Réussir dans ses responsabilités stratégiques et managériales

## NOTRE APPROCHE

### Nous développons une approche :

- par questionnement (utilisant l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, la systémique...);
- par l'étude de situations concrètes, vécues au quotidien par le coaché et en relation avec ses objectifs de coaching.

Plus précisément, il s'agit d'**envisager des scénarii** alternatifs à la manière dont le coaché aborde habituellement la situation concernée et ce, jusqu'à ce qu'il s'approprie le scénario estimé le plus pertinent en regard de la problématique à traiter et de ses objectifs.

En support au questionnement et aux éventuelles propositions d'options que le coach peut être amené à faire, d'autres outils ou techniques (360°, tests et indicateurs de personnalité...) peuvent être envisagés par le coach pour objectiver les échanges.

Le choix et la mise en œuvre de ces outils, essentiellement destinés à apporter des éclairages sur le type de comportement du coaché, ne sont pas utilisés systématiquement. Ils le sont seulement s'ils s'avèrent pertinents.

ACCOMPAGNER  
UNE PERSONNE EN  
SITUATION  
PROFESSIONNELLE,  
EN VUE DE DEVELOPPER  
SES TALENTS POUR UN  
MEILLEUR EXERCICE  
DE SES RESPONSABILITÉS

## NOS ATOUTS

- Des coach animés par une dynamique qui les pousse à échanger sur leurs pratiques et à évoluer
- Supervision par des experts externes

## NOTRE DÉMARCHE

### OBJECTIF

- Se concentrer sur la réalité actuelle et clarifier les problèmes.
- Identifier les objectifs à court et moyen termes en prenant en compte la personne et l'organisation.
- Être au clair sur les différents objectifs en présence (celui de l'organisation, celui du coach, celui du coaché) et discuter autour de leur alignement.

### INFORMATION

- Identifier les sources clés de connaissances et d'idées.
- Collecter l'information sur la situation et l'enjeu.
- Déterminer l'existence de structures de fonctionnement.
- Évaluer la sensibilité d'une personne au feedback.
- Échanger sur les manières dont les autres sont affectés.

### STRATÉGIE

- Discuter les différentes options et approches.
- Hiérarchiser les idées dans le cadre d'un plan d'actions, avec des étapes.
- Évaluer quelles barrières pourraient freiner ou entraver le succès.
- Déterminer quels soutiens sont disponibles.

### RÉSULTATS

- Discuter de « ce qui a marché », de « ce qui n'a pas marché ».
- Prendre la mesure des succès et établir des stratégies pour travailler au milieu des revers.
- Déterminer les prochaines actions.
- Évaluer le niveau d'engagement pour mener à bien les actions planifiées.

## NOS ATOUTS

- Des coachs certifiés ; l'association des outils de développement à la posture de coach (process com, analyse transactionnelle, inventaires de personnalités)
- Une supervision collective qui favorise la cohérence de pratique et la bonne posture éthique et déontologique
- Des coachs formés par une école accréditée et habilités syntec





# Coaching d'équipes de direction

Accroître l'efficacité et la responsabilité collectives

**En complémentarité avec les accompagnements individuels, les coachs de Lee Hecht Harrison-DBM Dirigeants assurent aussi des prestations de coaching et des actions de team-building d'équipes de direction y compris multiculturelles.**

Il peut s'agir d'accentuer la cohésion des équipes, de créer ou de rétablir un véritable esprit d'équipe en créant **des mécanismes d'appuis réciproques** ou encore de gagner en efficacité dans l'émergence et/ou la mise en œuvre des décisions concernant l'équipe bénéficiaire.

Essentiellement centrées sur les travaux en groupe, les actions se construisent au fur et à mesure des coachings à partir des objectifs exprimés et identifiés par les membres de l'équipe de direction concernée. Ces actions de coaching correspondent à plusieurs réunions de courte durée s'inscrivant dans le temps et pouvant intégrer un travail de team-building.

Souvent il s'agit de s'appuyer ou de construire les bases d'un fonctionnement harmonieux : **identifier les attentes et les besoins légitimes** des différents équipiers-dirigeants, analyser les différences interpersonnelles voire interculturelles en recherchant celles qui sont vecteurs de force et comment les étendre à la structure.

Ces prestations d'animation de travaux en groupe peuvent aussi s'accompagner de soutien individuel selon les termes du contrat engagé.

**OFFRIR À UNE ÉQUIPE DE DIRECTION DES OPPORTUNITÉS D'INSCRIRE SES ACTIONS DANS DES LOGIQUES PARTAGÉES ET VERTUEUSES.**



## Coaching d'équipe ou team-building ?

Le coaching d'équipe se distingue du team-building par **la position du coach**.

Au cours d'un team-building, l'animateur connaît à l'avance le programme de la session et fait interagir l'équipe, souvent à l'occasion d'exercices ludiques, pour faire la démonstration d'un possible.

Un coaching d'équipe est précédé d'un diagnostic minutieux de l'équipe réalisé par le coach. Au cours des séances, le coach travaille sur la base **des demandes explicites et implicites** de l'équipe.

Il lui renvoie en miroir une image de son fonctionnement interne qui permet à l'équipe de se construire et de **construire ses propres réponses**.

Le coach, à l'instar du coaching individuel, n'est pas un expert du contenu, mais l'expert du questionnement et de la mise en perspective.

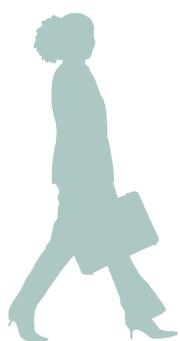
Le coaching d'équipe se déroule sur plusieurs séances. Leur échelonnement est commandé par la situation. Il est nécessaire à la **maturation des processus collectifs**.

Une spécificité du coaching d'équipe est que le coach intervient généralement en supervision au cours de certaines des réunions habituelles de travail de l'équipe, en plus des séances de coaching proprement dites pour donner des feedback.

D'une séance à l'autre, des **plans d'actions** définis.

### Le coaching des équipes de direction est également recommandé pour :

- Les équipes de direction de grands projets ou de projets complexes,
- Les équipes de direction multiculturelles,
- Les équipes de direction concernées par les nouvelles formes collaboratives de travail induites par le Web 4.0.



### LES 6 ÉTAPES de notre programme Coaching des équipes de direction

- 1 Diagnostic initial avec le dirigeant de l'entreprise ou de l'organisation.
- 2 Entretiens exploratoires avec les membres de l'équipe de direction. Ces entretiens peuvent être complétés de la participation du ou des coaches à une réunion du comité de direction.
- 3 Validation avec le dirigeant des points forts et des points de vigilance de l'équipe de direction.
- 4 Validation avec le dirigeant des objectifs et des modalités du coaching.
- 5 Établissement d'un plan d'implication des membres de l'équipe dans les processus de changement du fonctionnement de l'équipe.
- 6 Réunion de suivi à 3 mois avec l'équipe et le ou les coaches.

## Managers en mouvement



LEE HECHT HARRISON - Altedia, la ligne d'activité mondiale de conseil en ressources humaines du groupe Adecco.

## Contact

RESPONSABLE MÉTIER

Céline LE POULICHET  
+ 33 3 20 54 02 47

[celine.lepoulichet@lhaltedia.fr](mailto:celine.lepoulichet@lhaltedia.fr)

[lhaltedia.fr](http://lhaltedia.fr)