



Novembre-Décembre 2003 Bulletin pour les Leaders Volume VI, numéro 3

Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel Bienvenue aux nouveaux inscrits

Beaulieu, Martine - Ste-Foy, Canada Bédard, Pierre - Boucherville, Canada Bélanger, Johanne – Montréal, Canada Bélanger, Linda – Hull, Canada Bellefleur, Nicolas – St-Constant, Canada Bouchard, Serge –

Drummondville, Čanada

Boucher, Sylvie – Terrebonne, Canada

Bourgeois, Jean-Guy – Mirabel, Canada

Brassard, Sylvie – La Malbaie, Canada

Dessole, Valérie – Serraval, France

Goutte, Lionel – Tervuren, Belgique

Jolin, Claude - Lac Mégantic, Canada

Lefrançois, Francye – Ste-Julie, Canada Léveillé, Claude-Henri –

> Drummondville, Canada Massicotte, Marguerite – Longueuil, Canada

Parisien, Lyne – Buckingham, Canada Parthenais, Robert – Montréal, Canada

Payotte, Valérie – St-Jérôme, Canada

Perras, Louise-Andrée – Québec, Canada

 $Rafalska,\,Svetlana-Meise,\,Belgique$

Ravel, Patrick - Paris, France

Renaud, Céline - Ste-Foy, Canada

Schweitzer, Brigitte – Bruxelles, Belgique

Taccon, Virginie – Poissy, France

Van Oost, Xavier – Woluwé St-Pierre, Belgique

Venne, Sylvie – St-Paul d'Abbotsfort, Canada

Viens, Michel - Drummondville, Canada

Des leaders différents

Par Jean-Pierre Fortin, éditeur

Un des aspects fondamentaux du leadership a trait au style personnel d'un leader. Celui-ci peut être défini par le style de communication (directif, analytique, conciliateur ou animateur1). Le style de communication réfère à la propension qu'ont les individus à communiquer d'une façon plutôt qu'une autre. L'Indicateur du Style Personnel de Coaching (ISPC)² s'appuie d'ailleurs sur cette approche. Une autre approche consiste à définir le style personnel d'un leader par le style de comportement (Myers-Briggs). Les comportements concernent seulement les modèles d'action (les habitudes) que quelqu'un utilise. Ce qui est important de retenir ici, c'est que :

- Les leaders proviennent de tous les styles de communication et de tous les types de personnalité ou de comportement.
- La compréhension des types de personnalité fournit une vue intérieure de soi et des autres.
- La personnalité va influencer la façon dont le leader envoie et reçoit les communications.
- Les leaders ont aussi des lacunes sur lesquelles ils ont à se surveiller et qui peuvent agacer ou déranger leurs collaborateurs.

Lorsque nous pensons à certaines caractéristiques des leaders, on pourrait penser qu'elles pourraient se retrouver que dans des environnements très démocratiques ou encore que tous les leaders ont des valeurs que nous



admirons. Ou même que les caractéristiques qui semblent si attrayantes dans l'abstrait sont toujours admirables. Ce n'est pas le cas! L'histoire nous enseigne même que ce n'est vraiment pas le cas. Les leaders appartiennent à tous les types de personnalité et à tous les styles de comportement. Ils possèdent également des valeurs qui peuvent être très différentes. On les retrouve dans toutes les cultures. Les leaders sont à la fois les résultats et les architectes de leur environnement.

Habituellement, nous sommes attirés par des environnements qui correspondent à notre tempérament, tout comme nous répondons mieux à des leaders qui sont comme nous. Les chercheurs ont effectivement observé que ce sont souvent des

Suite en page 2

¹ Merrill, D.W. et Reid, R. H. *Personal Styles and Effective Performance*, Radnor, Pennsylvanie, Chilton, 1982 ² *Indicateur du Style Personnel de Coaching* – Coaching de gestion inc.

Suite de la page 1



environnements particuliers qui attirent des leaders en particulier :

- Les environnements fortement contrôlés attirent et nourrissent les leaders qui sont plus inclinés à être des forces traditionnelles et stabilisatrices. Ces leaders se font surtout remarquer par un sens aigu des responsabilités, une très grande loyauté à l'organisation et une grande compétence. Ils tendent à être excellents dans des environnements qui demandent des pratiques disciplinées et des résultats à terme. De tels leaders ont tendance à être plus contrôlants.
- Les environnements très stimulants et très volatiles attirent et font sortir des

Programme d'Entraînement à la Télé-Formation

Nouveaux Télé-Formateurs Certifiés

Hammon, Joceline – Paris, France Gendron, Luc – Montréal, Canada Massicottte, Marguerite – Longueuil, Canada McPhail, Nadine – Gatineau, Canada Pénigueul, Annie-Claude – Ste-Julie, Canada rangs les leaders qui ont une aptitude pour les situations problématiques, les négociations difficiles et les batailles à livrer. De tels leaders s'ennuient dans la routine, mais sont stimulés par l'inattendu. Ces leaders ont constamment besoin d'« élever la barre ». Ils sont particulièrement innovateurs.

- Les environnements qui valorisent les idées et les valeurs personnelles attirent et développent les leaders qui ont un tempérament qui puise l'énergie dans l'introspection, la pensée créatrice et l'interaction avec les gens. De tels leaders sont stimulés par une conception personnelle des possibilités et un sens profond de la mission. Ils sont inspirants.
- Les environnements d'entrepreneurship attirent et encouragent les leaders qui ont de fortes habiletés pour la stratégie. Ces leaders combinent la *créativité* et l'ingénuité avec la logique. Ils sont courageux et stratégiques.

Pourquoi seriez-vous un leader pour quelqu'un?

Là où les gens sont plus scolarisés, plus avisés, plus informés, plus conscients des choix qui s'offrent à eux, ils ne sont pas prêts à suivre le premier venu qui leur propose la « bonne parole ». Les gens sont davantage à la recherche de leaders qui ont une vision, des valeurs profondes et du courage. Ils savent que les leaders n'ont pas forcément toutes les réponses, mais qu'ils sont

prêts à rechercher les réponses et veulent pouvoir articuler les questions.

Il est certain que le leadership suppose la confiance. Et la confiance est intimement liée au caractère de l'individu qui se reflète dans ses principes : être honnête, respecter sa parole, faire preuve de courage. Les dernières années nous ont fait voir des « leaders » qui ont projeté une image de l'éthique. Ils ont mis l'accent sur la forme, mais pas sur l'essence du leadership. Le résultat fut une succession de scandales aussi bien dans le monde politique, professionnel que celui des affaires. Beaucoup de nos leaders ont perdu la confiance du public.

L'anecdote suivante illustre bien ce sur quoi, en tant que coach, nous avons à mettre l'accent :

« Lorsque j'étais jeune et libre et que mon imagination n'avait pas de limites, je rêvais de changer le monde. Au fur et à mesure que j'ai grandi et que je suis devenu plus sage, j'ai découvert que le monde ne voulait pas changer. Alors, j'ai diminué mes ambitions. J'ai décidé de changer seulement mon pays. Mais j'ai senti qu'il était pris dans l'immobilisme. Comme ma petite famille prenait forme, je me suis dit que cela suffirait si je me contentais de changer ma famille. J'ai réalisé que rien de tout cela n'est arrivé. Puis, maintenant que je suis sur mon lit de mort, je réalise que si je m'étais seulement changé moi-même, j'aurais eu une influence sur ma famille. Aussi, par leur inspiration et leur encouragement, j'aurais pu avoir une meilleure influence sur mon pays et, qui sait, j'aurais peutêtre pu changer le monde. »

C'est en mettant d'abord l'accent sur « qui nous sommes » plutôt que sur « ce qu'il faut faire » que nous découvrons l'essence naturelle du leadership qui nous habite.

Les leaders et ceux qui les coachent doivent être pleinement conscients qu'ils devront avoir des projets mobilisateurs pour attirer à eux des « supporters » qui les aideront à réaliser leurs rêves d'un monde meilleur. Leur sens de l'éthique, la confiance qu'ils inspireront, la manière dont ils partageront le pouvoir, leur conception de la responsabilité de leader, leur aptitude à habiliter les autres seront des facteurs déterminants dans la réussite de leur entreprise.

en crise

Par Jean-Pierre Bekier. coach, enrichi par les de coachs participants à l'Université d'été de l'Internation Coach Federation - France (Sept 2003)

Peu d'organisations échappent, au cours de leur existence, à une crise ou à des événements déstabilisants : conditions économiques, nouvelles concurrences, fusion, abolition, restructuration. Comment le coach peut-il intervenir efficacement dans de telles conditions?

La carte n'est pas le territoire

Notre langage est un descriptif de notre expérience. La représentation des choses ne constitue pas les choses en elles-mêmes. Autrement dit, chaque membre de l'organisation, face à des conditions de crise, aura une conception de la situation différente selon l'idée qu'il s'en fait et son expérience vécue. Il va sans dire que cela engendre d'importantes divergences au sein du groupe quant à la stratégie, aux prises de décisions et la politique à adopter dans la façon de résoudre la crise.

Durant cette période critique, l'organisation est quelquefois amenée à modifier d'urgence sa stratégie et, peut-être, sa vision globale. Le moral, l'efficacité, la motivation, les communications interpersonnelles de l'ensemble des ressources humaines se trouvent affectés et affaiblis. Il peut même arriver que la pérennité et l'avenir de l'organisation soient remis en cause. Cette déstabilisation réduit forcément la marge de manœuvre des dirigeants et engendre une perte de confiance, de valeurs en plus de réduire le sentiment d'appartenance et de loyauté. La confiance des clients peut également être ébranlée et avoir un impact sur la demande de biens et services. L'information, parfois divulguée au grand public, peut s'en trouver déformée et même amplifier la gravité de la situation dans l'esprit du public avec les conséquences que nous pouvons imaginer.

Durant cette période critique, le rythme de l'entreprise s'accélère. Les prises de décisions s'effectuent plus rapidement avec une mince marge d'erreur. Le comportement des dirigeants n'est pas forcément rationnel et autant les travailleurs que les actionnaires ou l'Administration supérieure s'inquiètent. Souvent, des pressions additionnelles s'ajoutent pour l'équipe dirigeante.

En dépit d'inconvénients parfois majeurs, la crise peut amener de solides remises en question et permettre à l'organisation de se transformer tant dans son système de valeurs que dans sa mission et sa structure. Si la crise ne détruit pas, elle porte alors une opportunité de croissance.

Adopter l'approche systémique

- Aider à la reprise les décisions efficaces, même en situation de stress
- Donner du feed-back pour permettre le recul
- Restaurer des repères et travailler sur le système des valeurs
- Préciser le niveau de responsabilité des acteurs de la crise



- Exprimer les craintes, les appréhensions et explorer les moyens de les réduire
- Faciliter la créativité du plus grand nombre
- Apaiser, redonner confiance, être disponible
- Faire prendre conscience de la manière dont la crise agit sur les dirigeants et comment ceux-ci agissent sur la crise
- Faciliter les échanges et faire ainsi baisser les tensions
- Gérer l'agressivité, les tensions et les conflits
- Adapter l'organisation à l'environnement aux contours incertains où la communication fait souvent défaut
- Recadrer la crise en opportunité d'amélioration ou de transformation et s'ouvrir à l'idée de croissance
- Mettre en place des indicateurs pour réduire les risques d'une crise subséquente
- Aider à faire diminuer les rumeurs
- Préparer l'après-crise
- Aider à la communication extérieure

Utiliser des compétences spécifiques

- Rester centré sur les objectifs
- Être créatif
- Être à l'écoute
- Être vigilant à ce que les décisions ne soient pas prises de façon précipitée
- Prendre du recul pour « voir la forêt »
- Aider à la gestion du stress
- Maintenir le cap avec souplesse et flexibilité
- Faire preuve de calme et de capacité à apaiser
- Maintenir une attitude de recul, de clarté et de confiance en soi

Qui coacher?

Les dirigeants (coaching individuel), mais aussi les cadres intermédiaires (coaching d'équipe). Il est essentiel d'organiser des temps d'expression pour libérer les frustrations et favoriser les prises de conscience chez les uns et les autres. Le coach doit également inciter à la communication ouverte avec le personnel afin de renforcer la confiance et la transparence.

Le coach peut se révéler un catalyseur important pour éviter la dérive et, bien souvent, sortir de la crise plus rapidement. Son aptitude à être tourné vers le futur et vers l'action permet de voir et de faire voir aux dirigeants et aux cadres des choses ce qui manquent pour en sortir.

¹ Alfred Korzybski, père de la sémantique générale

PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT AU COACHING PROFESSIONNEL (PECP)

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

Le Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel

- par télé-formation (inscrivez-vous en tout temps)
- en salle de cours (à compter de septembre 2004)

Apprenez-en davantage sur le Programme en assistant à une télé-classe gratuite

Ou

en visitant notre site Internet

www.coaching.qc.ca

Prochaines télé-classes gratuites : 9 décembre 2003 - 13 janvier 2004 - 10 février 2004

(13:00 Mtl ou 19:00 Paris) et (19:00 Mtl)

Communiquez avec

Michèle Fortin 450-649-5505 ou 1-888-764-3623

info@coaching.qc.ca

Vous êtes coach?

Vous voulez coacher bénévolement?



L'organisation humanitaire "Coachs Sans Frontières" a pour mission de 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.

http://www.coachsf.org/



À votre agenda

Conférence Internationale de l'International Coach Federation À Québec, du 4 au 7 novembre 2004

« Le Forum Global pour l'Art et la Science du Coaching »

www.coachfederation.org

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 : novembre 2003 (BNC et BNQ)

Le genre masculin est utilisé sans discrimination, unique-

ment dans le but d'alléger le texte.

Éditeur: Jean-Pierre Fortin

Révision linguistique : Mélanie Rivest

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



PROCHAIN TÉLÉ-FORUM

Suiet: « Naissons-nous leader? »

Animateur: Jean-Pierre Fortin, PCC, CEC, Coaching de gestion inc..

Date: Lundi, le 15 décembre 2003, 16 : 00 à 17 : 00

« La plupart des gens ont une bonne idée de ce qu'est le leadership. Ils éprouvent cependant de la difficulté à la décrire. Dans une certaine mesure, cela est compréhensible. Le terme est utilisé à toutes les sauces et, parfois, on ne sait plus très bien ce que cela veut dire. Nous avons besoin de comprendre ce que le leadership signifie pour être en mesure de développer notre propre leadership et celui des autres. Venez partager votre idée du leadership. Quelle est votre idée du leadership? Comment pouvez-vous exercer du leadership dans votre environnement? Quel est l'exemple du leadership qui illustre le mieux l'idée du leadership pour vous ? »

Inscrivez-vous en vous rendant sur notre site Internet : www.coaching.qc.ca (rubrique Conférences)



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