

Coaching pour changer les comportements

Par: Marshall Goldsmith

Ma mission est d'aider les dirigeants qui ont du succès à obtenir des résultats positifs, à long terme, des changements mesurables dans les comportements : pour eux-mêmes, leurs proches et leurs équipes. Lorsque les étapes du processus de coaching décrit ci-dessous sont suivies, les dirigeants ont presque toujours un changement positif de comportement - pas jugé par les dirigeants eux-mêmes, mais jugé par les principaux intervenants présélectionnés. Ce processus a été utilisé dans le monde entier avec un grand succès - par aussi bien des coaches externes que des coaches/mentors internes¹.

Ma philosophie personnelle est de faire partager ma propriété intellectuelle avec tout le monde. S'il vous plaît, n'hésitez pas à utiliser ou modifier ce processus de quelque façon qui vous convienne. Vous pouvez utiliser ce processus sans avoir besoin de mon approbation.

Notre Processus de coaching de dirigeants « Payez pour les Résultats »

Notre réseau de coaching (Marshall Goldsmith Group) fournit des coaches pour les dirigeants du monde entier. Tous les coaches dans notre réseau utilisent le même processus éprouvé. Nous obtenons d'abord un accord avec nos clients de coaching et de leur direction sur les deux variables clés : 1) quelles sont les comportements clés qui auront le plus d'impact positif dans l'efficacité du leadership et 2) qui sont les acteurs clés qui peuvent déterminer (six à dix-huit mois plus tard), si ces changements sont survenus.

Nous ne sommes payés qu'après que nos clients de coaching ont réalisé des changements positifs dans les comportements de leadership clé - et deviennent des dirigeants plus efficaces - comme déterminé par les intervenants clés.

Je crois que beaucoup de coaches de dirigeants sont payés pour de mauvaises raisons. Leur revenu est en grande partie fonction de «Combien mes clients m'aiment?» Et "Combien de temps ai-je passé à coacher mon client?" Aucune de ces mesures n'est bonne pour atteindre un effet positif, à long terme sur le

changement de comportement.

En termes d'appréciation du coach - Je n'ai jamais vu une étude qui montre que l'amour des clients pour leur coach est fortement corrélé à leur changement de comportement. En fait, si les coachs deviennent trop préoccupés d'être aimés par leurs clients - ils ne peuvent fournir un retour d'information honnête quand celui-ci est nécessaire.

En termes d'investissement en temps des clients - mes clients personnels de coaching sont tous les cadres dont les décisions impliquent des milliards de dollars - leur temps est plus précieux que le mien. J'essaie de leur prendre aussi peu de leur temps que nécessaire pour atteindre les résultats souhaités. La dernière chose dont ils ont besoin c'est que je leur fasse perdre leur temps !

Qualification du client coaching :

Savoir quand un coaching comportemental ne va pas aider

Puisque nous utilisons un processus de coaching « Payez pour les Résultats », nous avons dû apprendre à qualifier nos clients de coaching. Cela signifie que nous travaillons uniquement avec des clients qui, selon nous, profiteront grandement de notre processus de coaching.

Nous ne travaillons pas avec des dirigeants qui ne sont pas vraiment motivés à changer. Avez-vous déjà essayé de changer le comportement d'un adulte ayant de la réussite qui n'avait aucun intérêt à changer ? Combien de chance avez-vous eue ? Probablement pas ! Nous travaillons uniquement avec des cadres qui sont prêts à faire un effort sincère de changer et qui croient que ce changement va les aider à devenir de meilleurs leaders. Nos meilleurs succès de coaching sont avec les cadres qui se sont engagés à être des modèles pour le développement du leadership et de vivre les valeurs de leur entreprise.

J'ai personnellement travaillé avec plusieurs des plus grands chefs d'entreprise dans le monde. Une raison pour laquelle ils sont si efficaces pour diriger les personnes, c'est qu'ils sont toujours en train de s'améliorer eux-mêmes - et non pas de demander à tout le monde de s'améliorer. Nos meilleurs clients de coaching sont dédiés à être des modèles dans le fait de constamment travailler pour s'améliorer.

Certaines grandes sociétés « mettent une croix » sur des cadres. Plutôt que de simplement se séparer d'eux, ils s'engagent dans un pseudo processus de coaching comportemental qui est plus « chercher et détruire » qu'« aider les gens à aller mieux ». Nous travaillons uniquement avec des dirigeants qui sont considérés comme ayant potentiellement un grand avenir dans la société. Nous travaillons uniquement avec des gens à qui la direction donnera une chance équitable. Nous ne travaillons pas avec des dirigeants qui ont été « virtuellement radiés » par la direction.

Il y a différents types de coaching. Nous ne faisons que du coaching comportemental pour les cadres ayant de la réussite - pas de coaching stratégique, planification de la vie, ou de changement organisationnel. J'ai le plus grand respect pour les coachs qui font ce genre de travail. Ce n'est tout simplement pas ce que nos coachs font. Par conséquent, nous nous concentrons uniquement sur le changement de comportement de leadership. Si nos clients ont d'autres besoins, nous les envoyons à d'autres coachs.

Enfin, je ne choiserais jamais de travailler avec un client qui a un manque d'intégrité. Nous croyons que les personnes sans intégrité devraient être congédiées, et non pas entraînées.

Quand notre approche du coaching comportemental fonctionne-t-elle ? Si le problème est un problème de comportement de leadership, les clients de coaching ont une chance équitable et qu'ils sont motivés à améliorer, le processus décrit dans cet article fonctionnera presque toujours. Si ces conditions n'existent pas, ce processus ne doit pas être utilisé.

Implication des acteurs clés

Dans mon travail en tant que coach de comportement, je suis passé par trois phases distinctes.

Dans la première phase - je croyais que mes clients s'amélioreraient à cause de moi. Je pensais que le coach était la variable clé dans le changement de comportement. Je me suis trompé. Nous avons publié une recherche sur le développement du leadership avec la participation de plus de 86 000 cadres

ayant été coachés². Dans nos recherches, nous avons appris que la variable clé pour la réussite du changement dans le comportement de leadership n'est pas le coach, un enseignant ou un conseiller. Les variables clés qui détermineront progrès à long terme sont les leaders qui sont coachés et leurs équipes.

J'ai appris cette leçon de façon très humble. Le client avec qui j'ai passé le plus de temps, n'améliorait pas et je n'ai pas été payé ! Ce fut un rappel douloureux pour moi que je n'étais pas la variable clé dans l'amélioration de mes clients.

Le client avec qui j'ai passé le moins de temps s'est amélioré plus que quiconque que je n'ai jamais coaché - et en plus, c'était formidable de travailler avec lui ! Il a ensuite reçu le prix du PDG de l'année aux États-Unis.

Quand j'ai demandé à mon client qui a le plus amélioré, ce que je pouvais apprendre de lui sur le coaching, il m'a appris deux grandes leçons. Il m'a dit que j'avais besoin de : 1) choisir les bons clients et 2) maintenir l'accent sur le coaching de mon client et son équipe (pas mon propre ego et mon besoin de prouver à quel point j'étais intelligent). Ce grand patron a également noté que son travail, en tant que leader, n'a pas été très différent de mon travail, en tant que coach. Sa devise est « servir pour vivre » et il focalise son leadership sur la création d'une grande équipe, et non pas à prouver combien il est génial.

Dans la phase deux - J'ai passé la plupart de mon temps à me concentrer sur mes clients de coaching. J'ai lentement appris qu'un client motivé, qui travaille dur était plus important qu'un coach génial ! J'ai appris que leurs efforts continus signifiaient plus que mes idées intelligentes. Mes résultats se sont améliorés !

Dans la troisième phase (où je suis maintenant) - je passe le plus clair de mon temps, non pas avec mon client coaching, mais avec les intervenants clés autour de mon client. Je me concentre sur ce que mes clients apprennent des gens autour d'eux. En apportant cette modification, les résultats de mes clients se sont améliorés de manière encore plus spectaculaire³.

Comment est-ce que j'implique les intervenants clés ? Je leur demande d'aider la personne que je coache de quatre manières extrêmement importantes :

1) *Laisser partir le passé.* Lorsque nous mettons sans cesse en avant le passé,

nous démoralisons les gens que nous devrions essayer d'aider. Quel que soit le passé, c'est le passé. Il ne peut pas être changé. En se concentrant sur un avenir qui ne peut aller mieux (par opposition à un passé qui ne peut pas), les intervenants clés peuvent aider mes clients à améliorer. (On appelle ce processus information pour le futur, au lieu de retour d'information⁴).

2) *Être utile et positif, et non pas cynique, sarcastique ou dans le jugement.* Dans le cadre de notre processus de coaching, mes clients impliquent les intervenants clés et leur demandent de l'aide. Si mes clients sollicitent des intervenants clés et se sentent punis pour essayer de s'améliorer, ils vont généralement cesser d'essayer. Je ne les blâme pas! Pourquoi devrions-nous tous travailler dur pour construire des relations avec des gens qui ne veulent pas nous donner une chance? Si les collègues de mes clients sont positifs et favorables, l'expérience de mes clients augmentera leur motivation et ils seront susceptibles de s'améliorer beaucoup plus.

3) *Dites la vérité.* Je ne veux pas travailler avec un client, puis obtenir un rapport élogieux des intervenants clés, et plus tard apprendre que l'un des intervenants a dit, « Il n'a pas vraiment amélioré, nous avons juste dit cela comme ça ». Ce n'est pas juste pour mon client, pour la société ou pour moi.

4) *Choisissez quelque chose à améliorer vous-même.* Mes clients sont très ouverts avec les principaux intervenants sur ce qu'ils vont changer. Dans le cadre de nos processus, nos clients demandent des suggestions pendant le processus. Je demande également aux intervenants clés de choisir quelque chose à améliorer et à demander à mon client des suggestions. Cela rend l'ensemble du processus « à deux voies » au lieu de « sens unique ». Il aide les intervenants clés à agir comme des « compagnons de route » qui tentent de s'améliorer, et non pas comme des « juges » qui pointent du doigt mon client. Cela augmente également considérablement la valeur acquise par la société dans l'ensemble du processus⁵. Dans une de mes études de cas les plus réussies, on m'a demandé de coacher un dirigeant haut — et environ 200 personnes ont obtenu des améliorations.

Étapes du processus de coaching en leadership

Les étapes suivantes décrivent les bases de notre processus de coaching

comportemental. Chaque coach dans notre réseau doit être d'accord pour mettre en œuvre les étapes suivantes. Si le coach suit ces étapes de base, nos clients obtiennent presque toujours un changement positif !

1) *Faites participer les dirigeants coachés dans la détermination du comportement désiré dans leurs rôles de leadership.* Les dirigeants ne peuvent pas s'attendre à un changement de comportement, s'ils n'ont pas une compréhension claire de ce à quoi ressemble ce comportement souhaité. Les gens que nous accompagnons (en accord avec leur direction, s'ils ne sont pas le PDG) travaillent avec nous pour déterminer le comportement de leadership souhaité.

2) *Impliquer les dirigeants coachés dans la détermination des intervenants clés.* Non seulement les clients ont besoin d'être clairs sur les comportements souhaités, mais ils doivent être clairs (encore une fois en accord avec leur direction, s'ils ne sont pas le PDG) sur les principaux intervenants. Il y a deux raisons principales pour lesquelles les gens refusent la validité des commentaires reçus – sujet non pertinent ou mauvais évaluateur. En obtenant que nos clients et leur direction se mettent d'accord sur les comportements souhaités et les principaux intervenants à l'avance, nous contribuons à assurer leur « adhésion » au processus.

3) *Recueillir les commentaires.* Dans ma pratique de coaching, nous interrogeons personnellement tous les intervenants clés. Les gens que je coache sont tous des PDG ou des PDG potentiels, et l'entreprise fait un investissement réel dans leur développement. Toutefois, aux niveaux inférieurs de l'organisation (qui sont plus sensibles aux prix), le questionnaire traditionnel 360⁰ peut très bien fonctionner. Dans les deux cas, le retour d'information est fondamental. Il est impossible d'obtenir une évaluation sur l'amélioration d'un comportement s'il n'y a pas accord sur le comportement à changer !

4) *Parvenir à un accord sur les comportements clés à changer.* Au fur et à mesure de mon expérience, mon approche est devenue plus simple et plus ciblée. Je recommande généralement de choisir seulement 1-3 domaines clés pour le changement de comportement avec chaque client. Cela permet de garantir un maximum d'attention au comportement le plus important. Mes clients et leur direction (à moins que mon client soit le PDG) se mettent

d'accord sur le comportement choisi pour le changement. Ceci assure que je ne vais pas passer une année de travail avec mes clients et découvrir avec leur direction que nous avons travaillé sur la modification du mauvais comportement !

5) *Demander aux clients de coaching de répondre aux intervenants clés.* La personne coachée doit parler avec chacun des intervenants clés et recueillir des suggestions additionnelles « information pour le futur » sur la façon d'améliorer les domaines clés ciblés pour l'amélioration. En réponse, le coaché doit garder la conversation positive, simple et ciblée. Lorsque des erreurs ont été commises dans le passé, c'est généralement une bonne idée de présenter des excuses et demander de l'aide pour changer dans le futur. Je suggère que mes clients écoutent les suggestions des intervenants clés et ne les jugent pas.

6) *Passez en revue ce qui a été appris avec les clients et les aider à développer un plan d'action.* Comme stipulé plus tôt, mes clients doivent accepter les étapes de base de notre processus. D'autre part, en dehors des étapes de base, toutes les autres idées que je partage avec mes clients sont des *suggestions*. Je leur demande d'écouter mes idées de la même manière qu'ils sont à l'écoute des idées des intervenants clés. Je leur demande ensuite de revenir avec un plan de ce qu'ils veulent faire. Ces plans doivent venir d'eux, pas de moi. Après avoir examiné leurs plans, je suis les encourage presque toujours à respecter leurs propres engagements. Je suis beaucoup plus un facilitateur qu'un juge. Mon travail consiste à aider des cadres de haut niveau, très motivés, à s'améliorer sur ce qu'ils croient être le plus important – et non pas de leur dire quoi changer.

7) *Développer un processus de suivi continu.* Le suivi continu devra être très efficace et ciblé. Des questions comme, "Sur la base de mon comportement le mois dernier, quelles idées avez-vous pour moi le mois prochain?" permettent de garder l'accent sur l'avenir. Dans les six mois, réalisez de deux à six mini-enquêtes auprès des intervenants clés. On devra leur demander si la personne a fait des progrès dans les zones ciblées d'amélioration.

8) *Examiner les résultats et recommencer.* Si le coaché a pris le processus au sérieux, les intervenants presque invariablement constatent une amélioration. Nous devons ensuite bâtir sur ce succès en répétant le processus pour les 12 à 18 prochains mois. Ce type de suivi assurera la poursuite des

progrès sur les objectifs initiaux et de découvrir d'autres domaines d'amélioration. Les intervenants clés apprécient presque toujours ce suivi. Personne n'a de problèmes à remplir un questionnaire très ciblé de deux à six questions s'ils voient une évolution positive. Le coaché bénéficiera de ces étapes intermédiaires très ciblées pour améliorer ses performances.

9) *Fin du processus de coaching formel quand les résultats ont été atteints.* Notre but n'est pas de créer une relation de dépendance entre le coach et le client. Alors que je suis presque toujours resté en contact avec mes coachés « diplômés » pour le reste de leur vie, nous n'avons plus de relation d'affaires.

La valeur de coaching comportemental pour les cadres

Alors que le coaching comportemental est seulement une branche dans le domaine du coaching, c'est le type de coaching le plus largement utilisé. La plupart des demandes de coaching supposent un changement de comportement. Bien que ce processus puisse être très significatif et utile pour les cadres supérieurs, il peut être tout aussi utile pour les cadres à haut potentiel. Ce sont les gens qui ont une grande carrière devant eux. Accroître l'efficacité dans la direction d'équipes peut avoir un impact encore plus grand si c'est un processus sur 20 ans, au lieu d'un programme d'un an.

Les gens demandent souvent, « Les cadres dirigeants peuvent-ils vraiment changer leur comportement ? » La réponse est assurément oui. Si elles ne changent pas, nous n'aurions jamais été payés (et nous sommes presque toujours payés). Au sommet de grandes organisations, même un petit changement positif de comportement peut avoir un grand impact. Du point de vue de l'organisation, le fait que le patron est en train d'essayer de changer ses comportements de leadership (et est un modèle pour le développement personnel) peut être encore plus important que ce que le patron essaye de changer. Un message clé que j'ai donné à tous les PDG que j'ai coachés : « Pour aider les autres à se développer — commence par te développer toi-même. »

Marshall Goldsmith

Traduit par René de Murard

Références

¹ Pour une étude sur l'efficacité de ce processus avec les coachs internes chez GE services financiers, voir «En s'appuyant sur des ressources humaines: Comment développer des leaders en « temps réel », publié chez *ressources humaines au 21e siècle*, M. Effron, R. et M. Gandossy et M. Goldsmith, éd., Wiley, 2003.

² «Le leadership est un sport de contact», H. Morgan et M. Goldsmith publié dans *strategy + business*, automne 2004.

³ Ce processus est expliqué plus en détail dans «Recruter un coach qui vous soutienne: Une clé pour atteindre un changement positif" publié chez *les nombreuses facettes du leadership*, M. Goldsmith, V. Govindarajan, B. Kaye et A. Vicere, eds, FT Prentice. Hall, 2003.

⁴ "Essayez l'information pour le futur, au lieu du retour d'information» publié initialement chez *Leader to Leader*, été 2002.

⁵ Pour une bonne description de l'impact des membres de l'équipe se concentrant sur leur propre amélioration, lisez «L'expansion de la valeur du coaching: du patron à l'équipe, à l'Organisation" publié dans *l'art et la pratique du coaching de dirigeants*, H. Morgan, P. Harkins et M. Goldsmith, éd., Wiley, 2005.

Marshall Goldsmith

Traduit par René de Murard

French translation by :

René de Murard

renedemurard@actioncoach.com

www.actioncoach.com/renedemurard