

AU-DELÀ DU ROI

(CoachingWorld, ICF Letter)

Une étude internationale de ICF France sur le coaching de dirigeants par Catherine Chambon, Danièle Darmouni MCC, Frédéric Deroche PCC, et Chantal Victor PCC

L'objet de cette étude est de construire une nouvelle approche, au-delà du ROI, afin de mettre en évidence l'impact du coaching de dirigeants sur les réussites et la performance d'une entreprise à l'échelle mondiale.

Les études internationales existantes cherchent à démontrer le retour sur investissement (ROI) de façon classique. Elles estiment et quantifient, par exemple, les profits produits par le coaching. L'utilisation de ces chiffres seuls pourrait être limitée et biaisée. Nous avons donc élaboré une étude basée sur des cas réels de coaching de dirigeants pour construire une nouvelle approche au-delà du ROI.

L'intention d'ICF France était dès le départ, que l'étude soit validée internationalement. Une étude internationale a donc été conçue et fondée sur le partenariat et l'éthique, en compatibilité avec la posture du coach. Le projet, mené par ICF France, a commencé en 2003. Il fut lancé en tant que projet de recherche européen par ICF France en mai 2005 et fut confirmé étude mondiale à la conférence ICF annuelle en novembre 2005.

L'étude a débuté avec l'examen de 20 cas réalisés de coaching de dirigeants.

Les effets, dont l'évolution de la performance de l'entreprise, furent facilement identifiables, à partir du modèle utilisé pour les 20 cas étudiés. Le procédé d'évaluation a mis en valeur d'importants changements effectués pendant le coaching par les dirigeants qui faisaient alors face à de forts enjeux de développement ou de survie pour leur entreprise. Ils avaient eu à mener des innovations majeures et leurs coachs les avaient accompagnés dans le renouvellement des pratiques, des comportements et des compétences qui avaient contribué à leurs succès jusque-là.

Une lecture en parallèle des 20 cas a permis de relever des schémas de décision significatifs dans les évolutions recherchées et observées. Ces schémas concernent des décisions de développement et d'évolution (créer, développer) ainsi que des éléments de stabilité (maintenir, réduire). Ces deux types de décisions sont en effet nécessaires pour piloter une transformation majeure réussie. Selon la Théorie des systèmes dynamiques vivants, les systèmes cherchent à maintenir un équilibre constant : plus le changement est profond et intense, plus les mécanismes de contrôle et de limitation se font sentir. Ces limitations sont des réponses naturelles qui permettent aux systèmes vivants de survivre.

Cette lecture en parallèle a surtout révélé une classification de six axes majeurs dans le changement.

Pour réussir son projet, le dirigeant doit prendre ses décisions selon ce qu'il désire :

Créer/Initier/Lancer : il s'agit de quelque chose de nouveau et de très différent à réaliser pour la première fois - peut-être une nouvelle fonction, une nouvelle culture, une nouvelle équipe, une nouvelle stratégie, une nouvelle entreprise. Cet axe correspond aux évolutions majeures : des ruptures, des arrêts, des haltes, des innovations.

Conserver/Préserver/ Renforcer : il s'agit de quelque chose que le dirigeant conservera parce que cela est une de ses valeurs, ou son métier/activité principale, ou encore la clef de son succès. Cet axe correspond au paradoxe de la création : pour réinventer et renouveler l'entreprise, le dirigeant doit évaluer ses fondamentaux - ce qui ne doit pas bouger, ce qui doit rester ; la stabilité fait partie du processus du changement.

Développer/Améliorer/Étendre : il s'agit de quelque chose qui existe déjà et qui grandira (par exemple la capacité) pour le dirigeant, l'équipe, l'organisation.

Réduire/Décroître : il s'agit de quelque chose qui existe déjà et qui diminuera (par exemple : la durée de travail pour le dirigeant, l'équipe, l'organisation).

Arrêter : il s'agit de quelque chose d'obsolète, qui a pu être utile dans le Passé, que le dirigeant, l'équipe ou l'organisation devra accepter de laisser vraiment partir pour que le nouveau arrive.

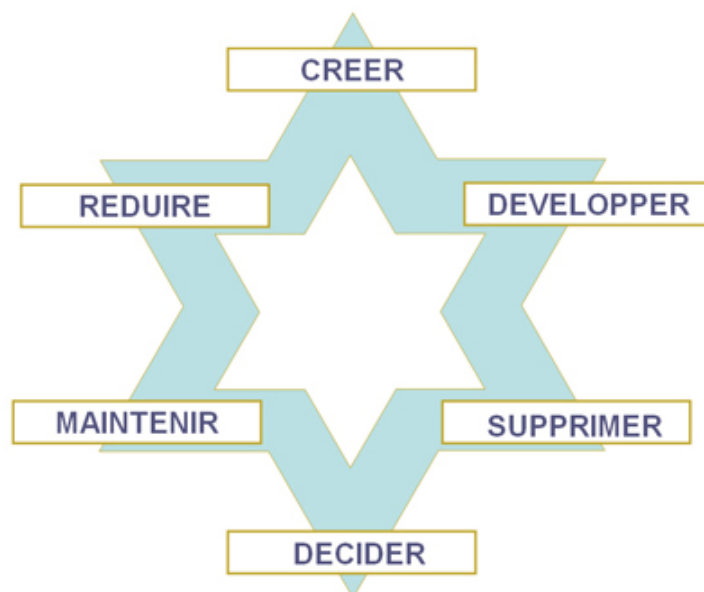
Réaliser/ Mettre en oeuvre : il s'agit de la concrétisation des décisions précédentes (créer, conserver, développer, réduire, arrêter)

pour renforcer la durabilité du changement et sa valeur ajouté (par exemple : une nouvelle organisation, un nouveau système de gestion, etc...).

En cherchant comment illustrer ces résultats importants, la forme d'une étoile à six branches nous est apparue tout à coup, comme une évidence. Elle nous permettait de mettre en valeur les interconnexions entre ces six axes. De plus l'étoile, en tant que symbole universel, s'inscrivait dans notre dessein de trouver une approche méthodologique facilement applicable dans divers pays et cultures.

Comme symbole, l'étoile est un outil de dialogue qui a le pouvoir de stimuler l'imagination et de parler au cœur. Grâce aux symboles, les membres d'une communauté hétérogène peuvent s'éveiller aux schémas et aux expériences de vie qui les unissent plutôt que ceux qui les divisent.

Quand par la suite, nous avons proposé l'étoile à nos clients, nous avons noté que les dirigeants l'employaient facilement et de façon très intuitive. Ils ont aussi beaucoup apprécié l'Étoile en tant qu'outil simple pour communiquer très clairement les résultats à leurs actionnaires. Ils ont pu identifier les fondements sur lesquels ils allaient bâtir une société à haute performance et grande éthique. Ils ont découvert " les graines de l'avenir " pour eux-mêmes et pour leur société. Lorsqu'elle est utilisée pour le coaching d'une équipe dirigeante, l'étoile renforce la projection vers l'avenir et l'adhésion de tous.



Il y a trois moments clefs du coaching où il est possible de travailler avec l'Étoile :

1. Au tout début du processus de coaching, l'Étoile permet de structurer les objectifs et les indicateurs des résultats du processus de coaching. En utilisant l'Étoile, le dirigeant peut anticiper la transformation qu'il souhaite créer en reliant toutes les dimensions de sa décision. Avant de définir la transformation qu'il souhaite entreprendre, il répondra aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que je suis prêt à réinventer et qu'est-ce que je dois préserver dans mon entreprise ? Comment vais-je piloter la transformation tout en prenant en compte le besoin de stabilité existant dans un véritable processus de changement ? Qu'est-ce que je décide de créer pour augmenter notablement la réussite durable de mon entreprise?

2. Lors de l'évaluation du coaching à mi-parcours, l'Étoile est un rappel vers ce qui est nécessaire à ce moment du coaching pour mettre en oeuvre la croissance durable.

3. Lors de la réunion d'évaluation à la fin du processus de coaching, l'utilisation de l'Étoile permet aux clients de consolider et de se focaliser sur les points de succès et de performance. Quand nous avons demandé à nos clients : "Comment évaluez-vous l'impact du changement que vous avez décidé pendant le processus (supprimer, créer, etc) sur la performance de votre société ?" Nous avons reçu des réponses très claires, telles que :

- "Oui, nous avons gagné du temps sur un projet stratégique."
- "Oui, nous avons obtenu un développement plus rapide de notre entreprise."
- "Oui, la bonne cohésion de notre équipe de direction internationale a permis de maintenir une excellente rentabilité tout en intégrant une filiale étrangère."

Actualisation de l'étude

L'étude a été présentée à la conférence européenne ICF en Norvège en 2005, à l'université d'été d'ICF France en 2005 et la conférence ICF annuelle aux États-Unis en 2005. Lors de ces rencontres, nous avons

partagé nos résultats avec environ 200 coachs et nous avons invité les coachs de dirigeants à utiliser l'Étoile avec leurs clients et de participer à l'étude.

Aujourd'hui, 40 coachs de dirigeants dans plusieurs pays ont signé un accord de partenariat afin d'utiliser cette étude. Nous la proposons aussi aux sociétés qui veulent renforcer l'évaluation de leur coaching en signant un accord de partenariat avec elles.

L'étude est toujours en cours et nous invitons tous les coachs à y participer en nous contactant pour obtenir l'accord de partenariat. Quelques uns de nos partenaires ont présenté l'étude dans leur section ICF (New Jersey, Vancouver, Montréal). Nous l'avons présenté lors de la conférence européenne ICF en 2006 et nous avons participé à un panel de discussion sur le sujet au symposium de recherche.

Nous avons grande confiance en la puissance de l'Étoile pour deux raisons en particulier: Comme symbole, l'Étoile met en jeu un niveau de pensée créatrice supérieur ainsi qu'un engagement renouvelé pour l'action en période de difficulté et de transition. Le haut niveau d'apprenance collective, aussi bien pour les clients que pour les coachs, les aidera à développer leurs compétences pour explorer de nouveaux terrains de recherche. Utilisée du début à la fin du processus de coaching, l'Étoile permet au processus de reconnaissance du niveau d'accomplissement et de performance de se dérouler. Puisque la question se pose dès le début, l'Étoile permet au client de rapprocher objectif de coaching et l'accomplissement de son projet d'entreprise. Il peut visualiser l'impact de ses décisions et les renforcer. Poser la question - que voulez-vous créer de nouveau qui ait du sens pour le devenir de votre projet ? - ouvre à l'aspiration et au courage d'y répondre.

L'Étoile attire et canalise l'énergie du client vers l'accomplissement et la performance ; il devient curieux, a envie d'explorer de nouvelles voies et relie son coaching à ses enjeux d'entreprise. Il n'a pas de vision dédoublée - "les objectifs de ma société contre le développement des miens." Il a une vision plus complète et cohérente - "Mes objectifs de développement sont en phase avec mes objectifs d'entreprise et je peux expliquer où sont les liens."