

COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

NE DITES PLUS CHEF MAIS COACH !

Dans les contacts que nous entretenons régulièrement avec le terrain des pouvoirs locaux et provinciaux, nombre d'entre vous nous ont fait part de leur volonté de développer une démarche par objectifs de manière à responsabiliser et impliquer les collaborateurs dans la gestion quotidienne des administrations, et ce, dans l'objectif de construire l'administration du futur.

Ces projets ambitieux peuvent être menés à bien au travers d'une réflexion de fond sur les stratégies de leadership. Ainsi, pour développer la performance, certaines études montrent qu'il est nécessaire d'évoluer d'une logique de contrôle vers une logique de l'engagement. Pour ce faire, le Directeur Général a avantage à adopter la posture d'un coach, d'un véritable conseiller dont le rôle se démarque de celui du "simple" manager. Ce dossier, co-écrit avec notre partenaire québécois Martin LESSARD, vous propose d'entamer cette réflexion en posant les fondements de ce nouveau paradigme. Après cette partie plus théorique, nous exposerons des outils au service de ce type de leadership et des expériences de terrain qui ont été menées au Québec, et plus particulièrement à Victoriaville dont Martin LESSARD est le Directeur Général depuis plus de 8 ans.

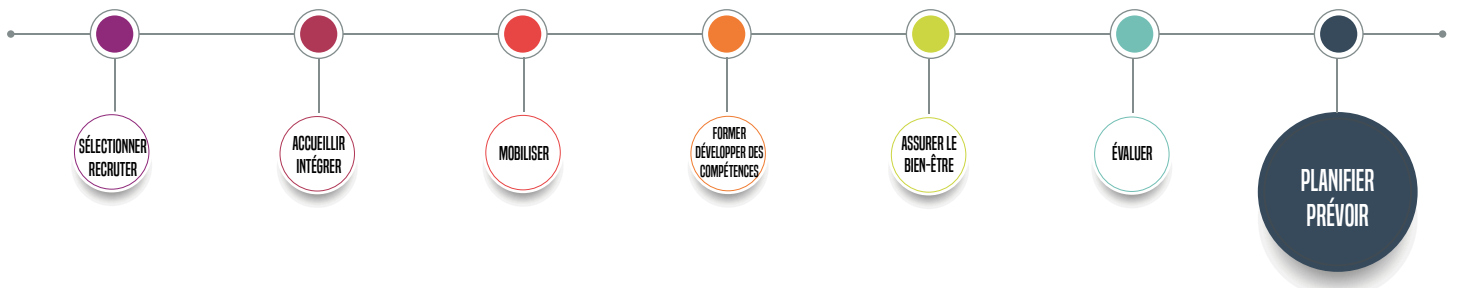
À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

UNE NOUVELLE GRAMMAIRE

DES MANAGERS COACHS À
VICTORIAVILLE (QUÉBEC)

FOCUS SUR UN OUTIL:
LES GROUPES DE
CODÉVELOPPEMENT





COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE



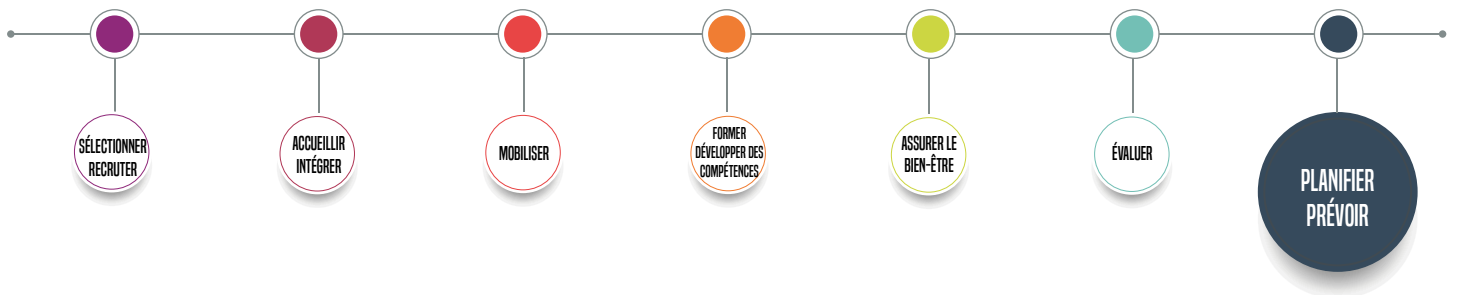
UNE NOUVELLE GRAMMAIRE

Manager, diriger, mener ou impliquer son équipe, voilà des termes fréquemment utilisés dans les milieux de la gestion des ressources humaines et du management. Pourtant, ces termes véhiculent une vision particulière de la stratégie de leadership au sein de l'organisation.

Comme le souligne Lecointre, le manager dont le terme est issu du latin "manus" et qui signifie la prise en main, est focalisé sur l'aspect "objet", sur le "quoi", sur les processus et les résultats.

Dans cette vision, le manager est celui qui sait, qui dit comment il faut faire. Il est la personne qui prend des décisions et qui joue un rôle influent sur le fonctionnement de l'organisation.

CONTACTEZ-NOUS : INFO@CRF.WALLONIE.BE



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

LE CHANGEMENT DE PARADIGME

LE MANAGER CLASSIQUE

- Il est focalisé sur les résultats.
- Il incarne l'autorité, il sait ce qu'il faut faire.
- Il conseille et « il donne du poisson ».
- Il est pris par ses responsabilités.
- Il prend en compte les raisonnements de la personne.

LE MANAGER-COACH

- Il est aussi attentif à la personne et aux moyens à mettre en œuvre pour réussir.
- Il est aussi attentif à la personne et aux moyens à mettre en œuvre pour réussir.
- Il accepte de se remettre en question.
- Il sait faire progresser et « apprend à pêcher ».
- Il est disponible quand il faut, il accompagne pas à pas.
- Il prend aussi en compte les émotions et les valeurs.

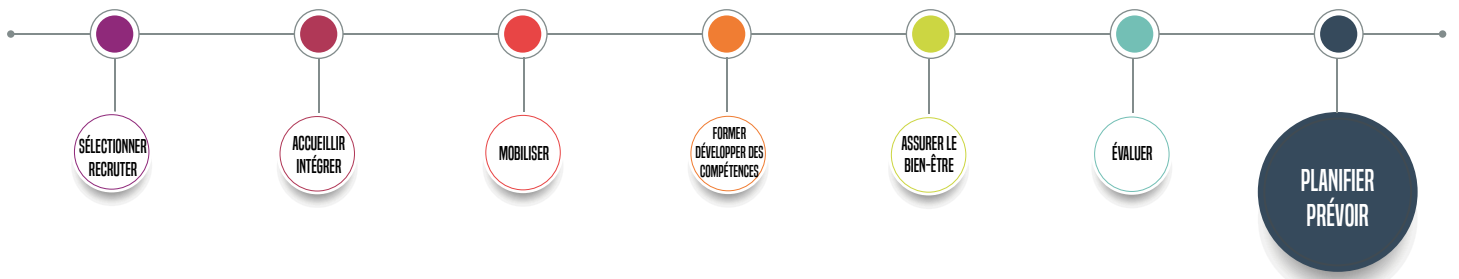
"Le manager-coach se concentre sur le sujet et sur l'humain. Son rôle principal est de favoriser la progression des individus, de les amener à trouver leurs propres solutions".

Dans ces structures, le risque de ce type d'encadrement est double (Albert & Emery 1999 : 3-4). D'une part, cela appauvrit la structure sur le plan humain puisque les collaborateurs ne sont pas encouragés à se développer et sont cadrés "pour ne surtout rien faire d'autre que d'être au service de leur chef, ce qui ne favorise ni la créativité, ni la responsabilisation". D'autre part, dans ces structures, l'immobilisme est de règle.

À l'heure actuelle, on assiste à un changement de paradigme en ce qui concerne ces stratégies de leadership, lesquelles impulsent davantage un management fondé sur le dialogue et la pédagogie, positionnant le manager dans un rôle de coach. Un coach qui se concentre sur le sujet, sur l'humain, le "qui" et dont le rôle principal est de favoriser la progression des individus, de les amener à trouver leurs propres solutions. Le coaching de gestion permet aux cadres de se développer, d'acquérir de nouvelles compétences et surtout, de les mettre en pratique.

Ainsi, le coaching repose sur une prémisse : le coach croit que les individus recèlent en eux les capacités nécessaires pour identifier et mettre en avant leurs propres solutions, qu'ils sont les plus à même d'identifier ces solutions par rapport aux problèmes rencontrés. Selon ce postulat, le coaching est alors le meilleur moyen pour les individus d'acquérir de nouveaux apprentissages. Aussi, comme l'indique Lefrançois, le coaching "implique le surgissement de changements profonds dans la manière de penser, de se comporter" (Lefrançois, 2013).

Ce changement de paradigme passant du manager au manager-coach implique des compétences nouvelles et également la maîtrise d'une nouvelle grammaire, d'enrichir son vocabulaire et de disposer d'outils nouveaux au service de la performance, en conjuguant cette performance avec la sérénité. Mais avant de développer tous ces éléments, revenons d'abord sur ce qu'est le coaching, ses tenants et aboutissants.



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE



QU'EST-CE QUE LE COACHING ?

Bien qu'on puisse y trouver des liens avec l'approche maïeutique et autres théories comportementales, on peut dire que le coaching est surtout apparu dans le monde sportif aux États-Unis dans les années 1970. Il évoque la recherche de performance et est un concept qui s'est ensuite développé dans le monde des organisations pour aider les managers à accroître leurs compétences et augmenter leur propre performances.

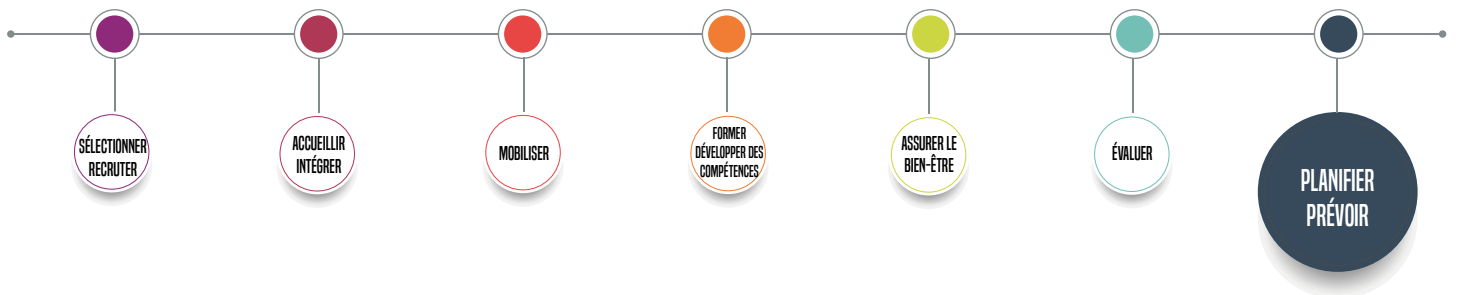
Défini comme un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux, le coaching peut être réalisé par

le manager qui a pour souhait d'accompagner les personnes de son équipe, d'aider à progresser, à trouver ses solutions et d'être celui qui favorise et qui influence. Il s'agit aussi et surtout d'aider les personnes à modifier leurs comportements, à changer et à s'adapter aux évolutions de l'organisation et de la société de manière plus générale. En ce sens, le coaching est la stratégie la plus personnalisée de développement de la compétence. L'attitude du manager-coach est celle d'un management personnalisé qui aide les personnes et les équipes à construire la meilleure solution possible (Caudron 2015 : 5). En termes de style de leadership, on peut affirmer que le manager-coach fonde son rôle sur trois caractéristiques :

- Le renoncement à une posture de contrôle ;
- Le développement et l'entretien de contacts personnels et approfondis permettant de créer un lien de confiance ;
- L'investissement dans le développement des collaborateurs.

Il est certain que le gestionnaire doit continuer à exercer son rôle de "contrôle" (pour le contrôle de la qualité ou le contrôle de l'application des lois et règlements); mais, animé par un souci humain, le gestionnaire d'aujourd'hui sait que les véritables questions quotidiennes à se poser

CONTACTEZ-NOUS : INFO@CRF.WALLONIE.BE



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

LE MANAGER ET LE COACH

- Le **MANAGER** est le gestionnaire qui prend en charge la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités de son équipe.
- Le **COACH** est un véritable conseiller qui aide et supporte les collaborateurs en période de développement personnel, de changement ou de difficulté.

"En adoptant la posture du manager-coach, on ne cherche pas à travailler sur le "pourquoi", mais sur le "comment" ; il s'agit de porter la réflexion sur comment nous en sommes arrivés là et sur la manière dont il est possible de mettre en place la meilleure solution".

ne sont pas celles liées spécifiquement à tel mandat ou tel autre, mais bien celle-ci : comment puis-je amener cet employé à être plus compétent, à se dépasser, à devenir meilleur ? En effet, aussi compétent soit-il ou jouissant d'une position d'autorité sur l'appareil administratif, jamais le gestionnaire ne pourra avoir autant d'impact que s'il mise sur l'intelligence collective et sur la force d'une approche communautaire. Il sait d'ailleurs que le groupe est plus intelligent que l'individu lorsque vient le temps d'adresser un enjeu, une problématique ou un défi organisationnel. Sans entrer dans le communautarisme, Peter Senge (et al. 2000) souligne que le gestionnaire a davantage à voir les autres comme des partenaires de l'évolution de l'organisation (plutôt que des objets à son usage) et à créer un environnement organisationnel qui amène ses membres à atteindre leurs buts et objectifs.

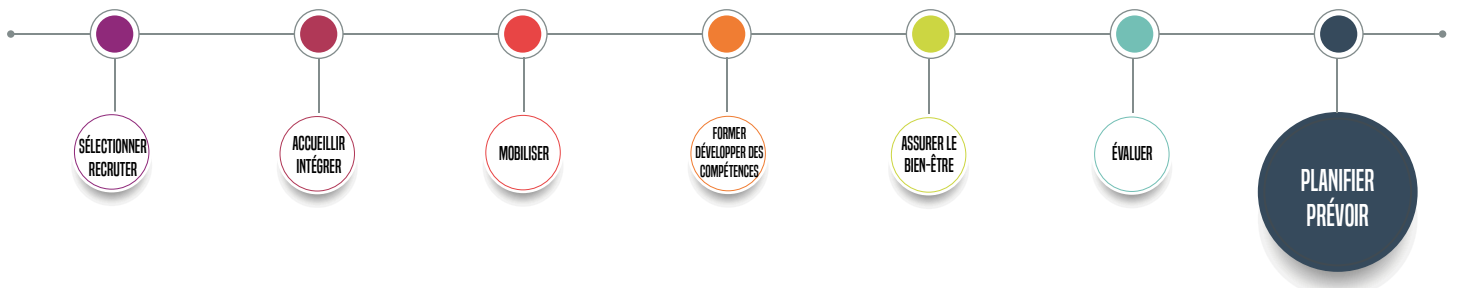
Si l'aventure semble séduisante, il importe de savoir à quoi l'on renonce en adoptant la posture de manager-coach. Le coaching étant le temps du recul, le coach renonce à résoudre lui-même les problèmes, il accepte d'avancer au rythme de son interlocuteur et il n'est pas celui qui donne les conseils, mais celui qui aide l'autre à trouver lui-même les bonnes réponses (Albert & Emery 1999 : 33).

Pour le coach, il faut en quelque sorte apprendre à progresser au rythme de celui qui apprend, et non à son propre rythme (Albert & Emery 1999 : 36). Le coach se doit donc d'être à l'écoute des rythmes de la personne coachée car il est important qu'il se mette au diapason de son interlocuteur pour l'amener à progresser et conduire à l'apprentissage (Denis 2010).

De plus, en adoptant la posture du manager-coach, on ne cherche pas à travailler sur le "pourquoi" (le pourquoi de tel ou tel problème importe peu), mais sur le "comment" ; il s'agit de porter la réflexion sur comment nous en sommes arrivés là et sur la manière dont il est possible de mettre en place la meilleure solution (Caudron 2015 : 5).

Dans cette optique, la question la plus fréquemment posée par le coach est "en quoi est-ce important pour vous de mener à bien tel ou tel projet" ou de demander "idéalement, comment faudrait-il que les choses se passent pour que cela aille bien dans ce projet" (Caudron 2015 : 36).

CONTACTEZ-NOUS : INFO@CRF.WALLONIE.BE



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

UNE APPROCHE PAR ÉTAPES

ÉTAPE 1

La mise en place du coaching et la définition de l'objectif. Le coach et le coaché déterminent s'ils veulent travailler ensemble et conviennent d'un cadre et d'un processus de travail. Ils conviennent également d'un objectif clair, correspondant aux besoins et aux attentes du coaché.

ÉTAPE 2

On procède à l'analyse de la situation actuelle. Cette étape doit permettre de produire un diagnostic de la situation et de situer le coaché par rapport à son objectif.

ÉTAPE 3

On explore les solutions ou les alternatives qui se présentent pour le coaché en tentant de mettre de côté le plus possible les biais ou les schémas mentaux qui existent chez lui (1).

ÉTAPE 4

Le coaché est invité à déterminer les actions à entreprendre pour s'approcher de l'objectif. On cherche à favoriser un plan d'action permettant au coaché d'expérimenter ses choix et d'évaluer la pertinence de ses choix et, le cas échéant, de prendre une direction différente jugée opportune.

ÉTAPE 5

Vient ensuite l'étape du passage à l'action où le coaché procède véritablement à l'expérimentation de l'option retenue.

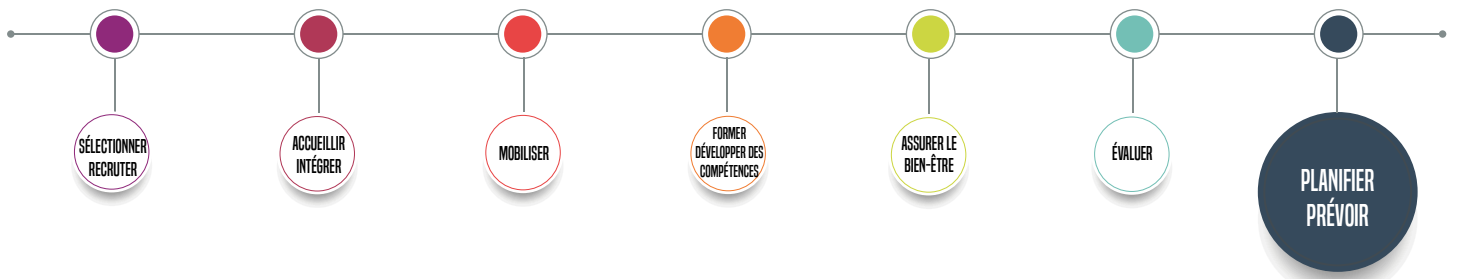
ÉTAPE 6

L'avant dernière étape consiste à apprécier les progrès accomplis, d'en faire le bilan et de travailler sur les éléments qui, le cas échéant, peuvent encore être améliorés.

ÉTAPE 7

La dernière étape consiste à identifier de nouveaux objectifs et à poursuivre au besoin le coaching en faisant cheminer le coaché en considérant son environnement, ses réalités et ses capacités.

À terme, la démarche de coaching doit permettre au coach et au coaché de donner un sens à l'information qu'ils ont partagée. Cette approche favorise l'établissement d'un véritable changement chez l'individu, mais aussi pour l'équipe et l'organisation. C'est ce qui fait dire à Buratti & Lenhardt (2013 : 72) que "le coaching a toujours un impact direct ou indirect sur la performance".



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE



LA STRUCTURE GRAMMATICALE

Outre les nombreuses compétences intellectuelles ou managériales attendues, adopter ce nouveau style de leadership implique que le manager-coach maîtrise diverses compétences relationnelles et de nombreux savoirs-être qui viendront étayer son action.

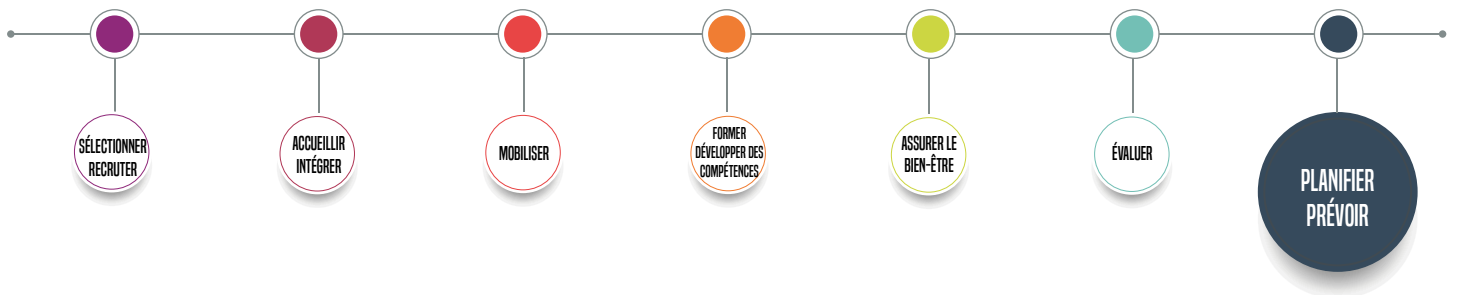
LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES DU MANAGER-COACH

LA COMPÉTENCE DE CONSEIL

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à décrire précisément les problèmes qu'ils rencontrent, à s'éveiller aux causes de dits problèmes, à comprendre les facteurs techniques et organisationnels qui engendrent les problèmes, à identifier les ressources qui peuvent être actionnées ; dans ce contexte, le manager-coach doit également pouvoir observer les comportements de ses subordonnés et observer leurs performances respectives ; il s'agit aussi de percevoir les

CONTACTEZ-NOUS : INFO@CRF.WALLONIE.BE

[LIRE LA SUITE >](#)



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

sentiments des collaborateurs et les comportements qui les guident (Kinlaw 1997 : 41).

Dans cette démarche de conseil, il importe que le manager-coach renonce à dire ce qu'il sait pour "faire trouver l'autre" (Albert & Emery 1999 : 34). La tentation est évidemment forte d'apporter la réponse au collaborateur quand on la connaît mais, à chaque fois que l'on apporte la réponse, on n'aide pas à progresser puisque l'on débarrasse du problème. Pour ce faire, cela laisse supposer que le manager ait dépassé le stade où il doit prouver sa légitimité.

LA COMPÉTENCE DE GUIDER

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à comprendre les valeurs et la culture de l'entreprise, à prendre en main la gestion de leur carrière tout en analysant et en identifiant les opportunités de carrière. Il s'agit de faire en sorte que chacun s'engage envers les objectifs et les valeurs de l'entreprise, en veillant à sensibiliser aux intérêts de la direction (Kinlaw 1997 : 41). Le coach guide les collaborateurs dans la définition d'objectifs comportementaux qui vont permettre de développer l'engagement et l'autonomie (Denis 2010). Dans ce contexte, le manager-coach adopte la plupart du temps une posture en miroir qui aide le coaché à prendre conscience de ses propres comportements par un questionnement ouvert et précis en complément de questions réflexives et d'une écoute active (Denis 2010).

LA COMPÉTENCE DE FORMER

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à développer leur expertise, à accélérer les rythmes d'apprentissage et à s'engager à se perfectionner sans cesse (Kinlaw 1997 : 41).

LA COMPÉTENCE DE CONFRONTER LES COLLABORATEURS

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à déceler les performances insuffisantes, à clarifier les objectifs de performance et à établir des stratégies pour améliorer cette performance. Aussi, parfois, le collaborateur n'a pas connaissance de ses lacunes et de certains problèmes ; dans ce cas, le rôle du coach est de trouver l'approche par laquelle une personne va pouvoir régler un problème qu'elle ne reconnaît pas et qui implique des techniques de coaching plus poussées (Caudron 2015 : 100).

L'EXEMPLARITÉ

La légitimité est essentielle dans ce style de management et il est, dans ce cas, important d'être congruent en appliquant le principe bien connu "walk the talk", faire ce que je dis et dire ce que je fais. Il est important que le manager-coach mène par l'exemple. À partir du moment où le manager a des attentes élevées pour soi-même, il peut en demander autant de ses collaborateurs.

LA CONFIANCE AU CŒUR DU MANAGEMENT

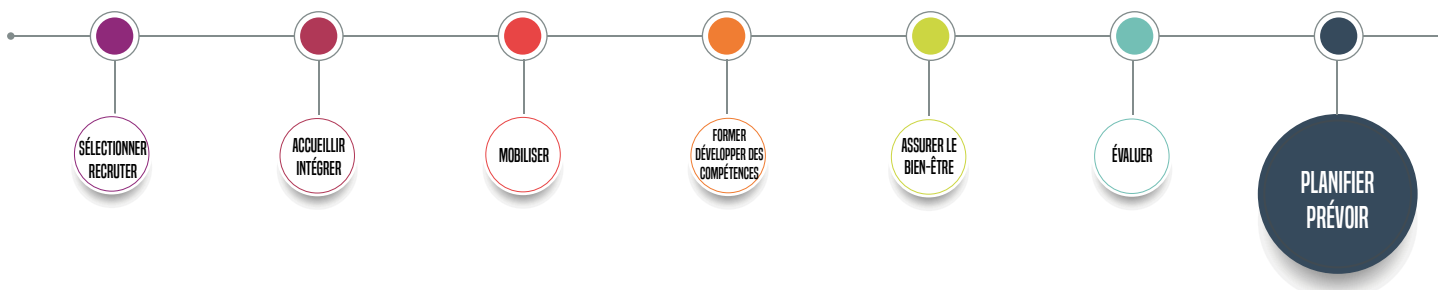
Comme Bud Wilkinson l'a si bien dit, "la confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner". Communication, écoute, relation, voilà autant d'ingrédients qui sont au cœur des compétences du manager-coach. En effet, le coaching est fondé sur une relation de confiance qui résulte de la subtile combinaison de ces ingrédients.

La communication s'éloigne alors quelque peu de la conception traditionnelle puisqu'au lieu d'apporter d'emblée des explications, le manager-coach fournit protection et permission afin que le dialogue s'ouvre, se construise et qu'au fur et à mesure de ce dialogue, une relation de confiance s'installe.

Communication et confiance peuvent être développées grâce à divers moyens (Noyé 2013 : 20) :

- Mettre la personne à l'aise ;
- Laisser la personne exprimer ce qu'elle ressent ;
- Éviter les aprioris et les jugements ;
- Manifester sa confiance dans les capacités de la personne ;
- Manifester de l'ouverture ;
- Partager les expériences et les informations ;
- Allier bienveillance et exigence ;

Ces capacités de communication doivent s'accompagner d'une bonne capacité à donner du feedback pour aider les collaborateurs dans le développement de leurs capacités et de leur performance.



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

ENRICHISSEZ VOTRE VOCABULAIRE

Pour améliorer et maintenir la performance, il est important de veiller à disposer d'un vocabulaire approprié au coaching en organisation, qui se démarque donc des modèles fondés sur le contrôle.

ENGAGEMENT ET VISION

« Pour celui qui ne sait pas vers quel port il navigue, nul vent n'est favorable » (Sénèque).

L'engagement et la vision constituent deux clés au service de la performance dans les organisations, des clés que doit actionner le manager-coach.

Défini comme un investissement émotionnel ou affectif et intellectuel de l'employé envers l'organisation, l'engagement est, de la même manière que la motivation, une notion qu'il est difficile d'observer directement. La plupart du temps, il est possible de déceler cet engagement au travers de deux types de comportement : d'abord, le collaborateur est très concentré sur une vision ; ensuite, l'agent est prêt à se dépasser pour atteindre les objectifs fixés par son entreprise.

Pour développer cet engagement, il est donc nécessaire que le manager-coach définisse clairement les valeurs de l'organisation, son contexte, ses objectifs, etc. Bien plus, comme le montre Kinlaw, les bases de l'engagement reposent sur cinq piliers que sont la clarté, la compétence, l'influence, l'appréciation et l'empathie.

LA CLARTÉ

La clarté est importante et consiste à veiller à ce que le collaborateur comprenne les attitudes de son organisation vis-à-vis des bénéficiaires, qu'il comprenne

ses responsabilités et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Il est à noter que les valeurs apportent de la clarté uniquement si elles sont habitées, communiquées par les leaders et que ces derniers les appliquent personnellement.

LA COMPÉTENCE

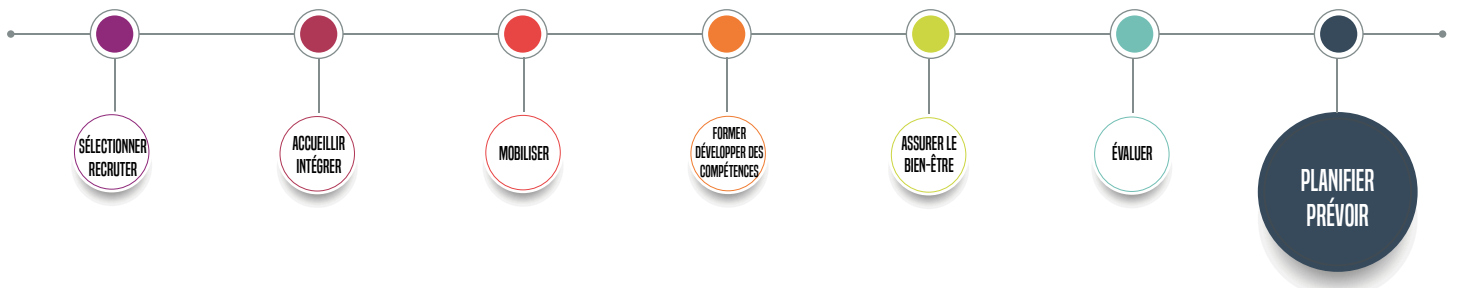
La compétence est également une base essentielle de l'engagement car les gens développent un engagement envers ce qu'ils croient bien faire ; dès lors, les managers-coachs doivent s'assurer que les collaborateurs ont la capacité et la volonté de réussir leurs tâches. On voit ici également toute l'importance du développement des connaissances et de l'expérience qui contribue à développer l'engagement des collaborateurs.

L'INFLUENCE

Une capacité d'influence doit être accordée aux collaborateurs. En effet, des études ont prouvé que les collaborateurs ne sont pas aussi efficaces lorsqu'on leur refuse une influence sur leur travail et qu'on leur demande d'appliquer les décisions des dirigeants sans rien dire.

L'APPRÉCIATION

L'appréciation ou la reconnaissance du travail effectué est une clé indispensable pour développer l'engagement ; or, l'appréciation reste un des facteurs les plus négligés au sein des organisations. Il est important de veiller à transmettre cette appréciation de manière personnelle et de la rendre publique. Pour manifester leur reconnaissance à l'égard des collaborateurs, certains managers-coachs recourent à des compliments. Pour ce faire, il peut être utile d'utiliser la trame de communication non violente SCAFEESB (Source-



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

Cadre-Attitude-Faits-Emotion-Espoir déçu-Suggestion-Bénéfice). Il s'agit d'un protocole élaboré pour les managers-coachs destiné à faire dire les choses en douceur et en obtenant en plus un bénéfice (Caudron 2015 : 108-110).

L'EMPATHIE

Il importe que le manager-coach se comporte de manière empathique ; il s'agit pour lui de comprendre dans quel contexte l'autre évolue, ses comportements et ses émotions. Autrement dit, il ne s'agit pas de donner des conseils en fonction de sa propre expérience ou de sa personnalité, ce que l'on a tendance à faire de manière naturelle, mais de se mettre dans la peau de l'autre.

Cette nouvelle grammaire et ce nouveau vocabulaire sont au service de la performance, visant à l'amélioration et l'excellence (Kinlaw 1997 : 8) et reposent sur certains outils qui peuvent être utilisés en divers contextes.

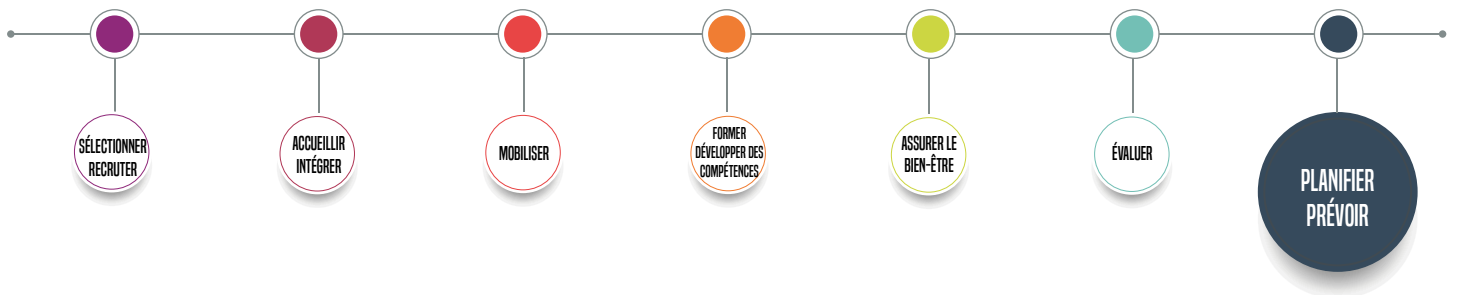


Si les neurosciences constituent un vaste courant de recherche, elles nous apprennent qu'il est primordial que le manager-coach complimente et reconnaisse le travail de ses collaborateurs. En effet, le cerveau a une mauvaise habitude : il enregistre, stocke et se rappelle plus aisément les expériences désagréables que les événements heureux (Devèze E. & Croati 2017 : 69). Ceci explique pourquoi les messages positifs, les compliments, félicitations et autres encouragements (surtout ceux qui sont publics) sont si importants au sein des organisations (Devèze E. & Croati 2017 : 70).

En outre, les neurosciences et la PNL soulignent l'importance de formuler ses idées, arguments et objectifs de manière positive... car notre cerveau ne comprend pas la négation. Plus précisément, si l'hémisphère gauche de notre cerveau - en charge du langage - est capable de formuler des négations avec des mots et d'en comprendre le sens, l'hémisphère droit ne comprend quant à lui pas la négation.

Si l'on vous dit de ne surtout pas penser à une girafe avec des oreilles d'éléphant, une partie de votre cerveau créera une représentation de l'animal. De même, quand cet hémisphère entend la phrase "pas dans l'eau", il comprend "...dans l'eau", "...l'eau" et "EAU" le résultat de cette traduction cérébrale est donc PLOUF! Cette particularité du fonctionnement du cerveau crée donc une attraction fatale vers la cible qu'on veut éviter...

CONTACTEZ-NOUS : INFO@CRF.WALLONIE.BE



COACHING - OBJECTIFS - VISION - MENTORAT - GUIDE - INFLUENCE

DES OUTILS AU SERVICE DE CETTE NOUVELLE GRAMMAIRE

COACHINGS EN RÉOLUTION DE PROBLÈME

Un des premiers procédés de coaching est la résolution de problèmes. Dans ce cadre, le manager-coach mobilise prioritairement ses compétences de conseiller, de formateur et de guide. Ces coachings peuvent viser à apprendre une compétence technique, à résoudre un problème organisationnel, à identifier des pistes de développement de carrière ou encore à résoudre l'un ou l'autre problème personnel.

COACHINGS EN AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Le second procédé de coaching est le coaching en amélioration de la performance qui repose sur les compétences de confrontation du manager-coach. Dans ce contexte, le coach guide son collaborateur dans une démarche d'engagement vis-à-vis de l'amélioration continue. Lorsque le manager-coach veut adopter ce type de posture, il se concentre sur le problème – non sur la personne – et précise le problème de performance. Il identifie alors une amélioration concrète souhaitée et décrit son attente de la manière la plus claire et la plus objective possible. Par la suite, le manager-coach veille à donner du feedback aux collaborateurs.

COACHINGS PAR SITUATION DE TRAVAIL

Dans certains contextes, il peut aussi s'avérer utile de travailler l'une ou l'autre situation de travail. Cela peut revêtir diverses formes :

- Détachement temporaire au sein d'un autre service ;
- Étude d'un problème professionnel qui sort de l'activité habituelle ;
- Visite d'autres services, établissements, organisations ou fournisseurs ;
- Préparation d'un rapport ou d'une présentation pour un séminaire ;
- Participation à la rédaction d'un support pédagogique ;
- Développement de la polyvalence au sein de l'équipe ;
- Travail en doublon avec un professionnel expert ;
- Travail avec des consultants externes ;
- Encadrement d'un nouvel embauché ;
- Formalisation de son expérience dans le journal interne.
- Etc.

COACHER? C'EST LONG ?

Le meilleur prétexte pour ne pas adhérer au coaching est le manque de temps. Or, une fois la méthode maîtrisée et un groupe familiarisé avec elle, une consultation peut très bien durer moins de 20 minutes. Le gestionnaire, à moins d'être puriste, pourra d'ailleurs se concentrer sur 4 étapes-clés de la démarche de coaching, soit l'identification et l'approfondissement de la

problématique, l'examen des options, le choix d'une solution et le plan d'action. Ensuite, selon le cas, il assurera le suivi des actions entreprises et conviendra avec le coaché de l'opportunité ou non de poursuivre le coaching face à telle ou telle problématique.