

Dossier

Coaching

Les bases du coaching



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710229

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Coaching

Les bases du coaching

- . **La pratique ancestrale de la maïeutique**
 - . **Vers un management situationnel**
 - . **Qui peut être coaché ?**
 - . **Le coach, un savoir-faire pertinent**
 - . **3 visions complémentaires**
 - . **A la manière d'un entraîneur sportif**
 - . **Cadre déontologique du coaching**
 - . **Principaux engagements de réussite**
- . **Mode d'emploi du coaching en entreprise**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

LA PRATIQUE ANCESTRALE DE LA MAÏËTIQUE

Né chez les sportifs en quête de performance, le coaching est aujourd'hui très prisé des cadres d'entreprises. Cette pratique qui signifie «accompagnement» en français a remis au goût du jour la méthode ancestrale de la maïeutique* utilisée par Socrate. Arrivée en France il y a plus d'une vingtaine d'années, son introduction au sein de l'entreprise remonte aux années 50, lorsque les américains se sont inspirés des pratiques sportives pour en imprégner leurs méthodes de management. Dans le sport, tous les managers savent qu'il faut un entraîneur pour réussir et que la réussite suppose qu'«*Il faut gagner par le mental*». Le coach devient alors un maillon privilégié entre le point de départ de l'action et l'objectif à atteindre.

* *maïeutique (art de faire accoucher les esprits) : Dans la philosophie socratique, art de faire découvrir à l'interlocuteur les vérités qu'il a en lui, par une série de questions-réponses*

VERS UN MANAGEMENT SITUATIONNEL

Le coaching suppose chez le sujet une forte envie de progresser et le sentiment qu'il a encore une marge importante de progression. Le besoin d'avoir près de soi un «entraîneur» personnel traduit non pas un acte de faiblesse mais au contraire, l'expression d'une force de caractère qui est de savoir se faire aider utilement lorsque l'on ne dispose pas seul des réponses suffisantes. Au sein des entreprises, cette exigence est d'autant plus présente que les situations de changement et les défis de performance sont de plus en plus fréquents et complexes. En fait, la demande de coaching provient surtout du constat d'échec des théories successives de management qui n'offrent plus de référence globale ou de modèle reconnu. Il devient évident que le management prescrit et directif est destiné à évoluer irrémédiablement vers un management situationnel, dans lequel l'individu est analysé puis aidé au coeur même des situations vécues (mission, action opérationnelle, projet), plutôt qu'au travers de critères imposés, annoncés ou contrôlés a posteriori selon les principes habituels des théories de l'organisation.

QUI PEUT ÊTRE COACHÉ ?

D'une manière générale, la pratique du coaching s'impose à tous ceux qui sont bons et qui veulent s'entraîner à devenir meilleurs. Il n'y a cependant pas de modèle unique en matière de coaching, sachant que les individus et les situations diffèrent les uns des autres. En entreprise, les patients du coach sont surtout les dirigeants, les cadres et certains collaborateurs. Les interventions sont habituellement axées sur le règlement de problèmes personnels (résoudre un conflit, mésentente entre membres d'une équipe, difficulté à s'intégrer, prise de nouvelles responsabilités, réorientation de carrières) mais aussi, la préparation à de nouveaux défis dans l'entreprise (changement d'activité, période de crise, internationalisation, restructuration, fusion) ou encore sur le management des performances (dynamiser une équipe, négocier un contrat, améliorer les résultats). Le coaching peut être également utilisé avec efficacité auprès des chômeurs (remobilisation personnelle), des groupes (équipe, force de vente, réseau commercial) et des particuliers. Ces derniers peuvent tout à fait bénéficier de coaching courts (3 à 10 heures), afin de traiter des objectifs précis comme par exemples : un problème spécifique ou passer l'angoisse face à un examen, un entretien ou le passage du permis de conduire ; le trac pour un musicien ou un comédien ; l'amélioration du look ; la conduite de sa retraite (lutte contre le sentiment d'inutilité, réappropriation de son temps), etc...

LE COACH, UN SAVOIR-FAIRE PERTINENT

Le coach n'est ni un psychothérapeute ni un consultant et encore moins un gourou. Intervenant d'un nouveau type, mi-psychologue et mi-formateur, le coach apporte un savoir-faire inédit ainsi qu'une approche révolutionnaire du métier de conseil, en s'adressant directement à l'homme ou à un groupe d'individus animés d'un même projet. Par principe, le coaching s'attache à créer une dynamique en considérant que les vraies solutions auxquelles adhèrent foncièrement les hommes sont celles dont ils

sont eux-mêmes les auteurs et/ou les acteurs. En ce sens, le coach n'aide pas concrètement à la réalisation des problèmes et ne souhaite pas apporter de solution clé en main à son client. Il ne fonctionne pas comme un psychothérapeute fouillant dans le passé émotionnel et psychologique du sujet, afin de résoudre des difficultés à caractère privé. Le coach s'intéresse surtout aux problèmes du présent en regardant vers l'avenir du sujet. Il a un engagement implicite à mettre son client en situation de réussite, à l'aider à obtenir un résultat comme à développer son potentiel. Il se doit d'activer la créativité de son patient en le rendant plus flexible et adaptable face aux situations de sa vie professionnelle ou privée.

COÛT ET DURÉE DES SÉANCES

Selon le but poursuivi, un coaching peut durer de 3 mois à 2 ans. Pour les particuliers, 30 à 45 minutes par semaine sont amplement suffisantes (100 à 650€ la séance). En entreprise, avec une durée moyenne de 1H30 par séance au rythme d'une par semaine ou tous les 15 jours sur un total programmé de 10 à 12 séances, le coût peut varier de 250 à 500€ selon la notoriété du coach. Les tarifs à la journée passent de 900 à 2500€. En matière de coaching d'équipe, les prix s'envolent de 2300€ la journée, à 3000€ la 1/2 journée.

3 VISIONS COMPLÉMENTAIRES

N'importe quel bon professionnel possédant une certaine dose de psychologie, une expérience de terrain associée à une aisance dans le relationnel peut devenir un coach situationnel. Cette capacité est donc ouverte à beaucoup de personnes de qualité, d'autant plus que la profession n'est pas formellement définie (pas de diplôme) et que les méthodes utilisées empruntent à tous les genres : analyse transactionnelle, PNL (programmation neurolinguistique), psychothérapie, psychanalyse, empirisme, management du bon sens. Cependant un coach de profession doit savoir allier 3 visions complémentaires : une vraie culture psychologique, une expérience opérationnelle du monde de l'entreprise (ou de l'activité considérée) ainsi qu'une réflexion sociologique et philosophique assez avancée. Il doit posséder, en outre, une grande aptitude à l'observation, posséder du bon sens et avoir la capacité de savoir agir et conseiller quand il le faut. Il doit savoir poser les bonnes questions en comprenant parfaitement la dynamique des relations informelles entre individus concernés. Ce niveau de compétence suppose par conséquent de sérieuses qualités humaines et professionnelles. En ce sens, le coaching ressort d'une nouvelle approche des relations humaines. Une démarche dans laquelle le coach n'impose nullement ses idées mais favorise la conduite du changement en faisant participer intelligemment son patient à un processus de réflexion destiné à l'amener à devenir l'auteur ou l'interprète de solutions conçues directement par lui-même. En partant de la mission et des impératifs terrain de son client, il se doit de favoriser la conduite d'une action «juste», maîtrisée et responsable, en devenant tour à tour «l'oreille», le révélateur, le catalyseur, l'entraîneur et l'expert. En fait, il agit comme un véritable «ange-gardien» au service de la réalisation et de l'affirmation de son client.

À LA MANIÈRE D'UN ENTRAÎNEUR SPORTIF

Coacher consiste à investir dans un individu et dans ses résultats futurs en agissant sur son intelligence émotionnelle. Aussi, l'objectif du coach est-il de rendre pertinente la manière dont agit, pense et se comporte son patient (ou l'équipe) en apportant à chaque fois une réponse fortement personnalisée. Son rôle est donc d'aider son client à définir des objectifs clairs dans un cadre temporel donné, sachant que le développement des potentiels de l'individu reste toujours coeur du processus. A la manière d'un entraîneur sportif, il cherche à développer les potentiels et le style propre de son patient en respectant sa personnalité et son rythme. Sa principale mission est d'assurer une présence bienveillante auprès de son client (individu ou équipe) assortie d'une écoute attentive de ses besoins réels. L'objectif du coach est donc davantage de résoudre les difficultés relationnelles que techniques, en permettant à son client de clarifier par lui-même les données de sa problématique professionnelle. La relation de confiance est déterminante pour la crédibilité du coach, sachant que le patient doit être rassuré par son charisme, sa personnalité, ses références, sa capacité d'écoute et son sens de la pédagogie.

MATCHER OU MISMATCHER ?

2 sortes de personnalités se rencontrent dans une équipe. Ceux qui adhèrent et abondent dans le sens de leur interlocuteur, qui s'identifient au groupe : ce sont les «matchers» (de l'anglais to match = aller bien ensemble, être assorti). L'autre type recouvre ceux qui se démarquent spontanément, soulèvent des objections et prennent d'emblée le contre-pied : ce sont les «mismatchers». Dans une équipe, les matchers permettent d'avancer plus vite vers l'objectif fixé alors que les mismatchers empêchent de tourner en rond et suscitent la créativité. Selon les spécialistes, le dosage idéal serait 2 tiers de matchers pour 1 tiers de mismatchers

CADRE DÉONTOLOGIQUE DU COACHING

Qu'il soit interne ou externe, le coach se doit de respecter un code moral et comportemental précis en sachant structurer sa démarche (objectifs progressifs, méthodes de travail, valorisation de la réussite, dédramatisation des erreurs, pédagogie...). Il doit vis à vis de lui-même :

- . Conserver une distance critique avec son client en restant impartial ;
- . Ne pas intervenir sur le fond du problème mais seulement pour guider la réflexion ;
- . Etre concret en s'appuyant sur des événements et des faits réels ;
- . S'engager sur une période définie et sur des sujets spécifiques avec recherche de résultats mesurables lors de chaque étape ;
- . Ne jamais s'impliquer dans les émotions ou dans une complicité déplacée, en évitant notamment de tomber dans le piège d'un rapport de séduction ou d'affection ;
- . Se conformer à un code éthique préalablement annoncé à son patient, en s'interdisant notamment de projeter ses désirs sur la réalité vécue par le sujet ou d'influencer celui-ci dans ses décisions ;
- . Expliciter son cadre d'intervention en étant attentif à ne pas en sortir ;
- . Utiliser des techniques d'exploration créative et de guidance : écoute active, feed-back, questionnement, reformulation... ;
- . Assurer une stricte neutralité en s'interdisant d'utiliser les informations recueillies ;
- . Préserver la confidentialité des entretiens et le secret professionnel en s'interdisant tout abus d'influence ;
- . Limiter son intervention dans le temps (maximum 10 à 15 séances) en visant toujours à renforcer l'autonomie de son client.

5 SITUATIONS PROPICES AU COACHING

- . Intégration d'un nouveau collaborateur au sein d'une équipe.
- . Evolution d'une personne confrontée à un changement ou à une mutation.
- . Résolution de problèmes techniques, commerciaux ou organisationnels.
- . Transfert de savoir (savoir-faire, savoir-être) entre membres d'une même équipe.
- . Rémobilisation d'une équipe suite à une crise ou à un changement stratégique fort.

PRINCIPAUX ENGAGEMENTS DE RÉUSSITE

Le rôle principal du coach est d'encourager le changement et de soutenir son patient en lui présentant en permanence un miroir destiné à l'aider à formuler par lui-même ses propres solutions. Son objectif est d'amener le sujet à prendre conscience de ce qu'il veut, à définir ses priorités professionnelles et les moyens d'y parvenir en vue d'améliorer sa performance globale.

En ce sens, le coach doit s'engager vis à vis du coaché à :

- . Respecter la personne coachée en étant à l'écoute de ses émotions tout en sachant maîtriser ses propres émotions ;
- . Evaluer sans complaisance les points forts et les points faibles de l'individu ;

- . Chercher à faire progresser le sujet en favorisant de nouveaux comportements par un travail sur soi et une mise en pratique au quotidien ;
- . Chercher à développer l'autonomie du sujet en valorisant les comportements positifs ;
- . Clarifier les objectifs à atteindre lors de chaque séance ou étape de l'entretien ;
- . Faire régulièrement le point avec son client, en sachant que le progrès n'est jamais linéaire et qu'il doit s'adapter au rythme du coaché ;
- . Suivre la mise en oeuvre et le passage à l'acte sur le terrain ;
- . Définir des micro-objectifs intermédiaires facilement réalisables ;
- . «Prioritiser» des objectifs ambitieux, réalistes et porteurs de sens pour le sujet, l'équipe et/ou l'entreprise en les inscrivant dans des actions partagées ;
- . Eviter tout traumatisme chez le sujet, en passant par une progression des comportements allant du plus facile au plus difficile ;
- . Faire réfléchir le sujet afin qu'il comprenne clairement le pourquoi de la situation ;
- . Affiner la vision et la perception de la réalité vécue par le sujet, en lui faisant prendre conscience de ses «angles morts» ;
- . Préciser et faire accoucher de nouvelles idées et décisions ;
- . S'assurer de la rigueur, de la pertinence et de la cohérence du plan d'action envisagé comme de sa communication ;
- . Encourager l'apprentissage et l'usage de jeux de rôle face à une situation donnée ;
- . Améliorer la connaissance du sujet sur lui-même et sur les autres par rapport à l'action menée ;
- . Apprendre au sujet à reconnaître ses points forts comme à accepter ses faiblesses ;
- . Développer sa créativité en sachant apprécier couramment le talent des autres ;
- . Apprendre à lâcher prise sur les certitudes, les a priori et les jugements portés sur autrui ou sur les données d'un problème ;
- . Travailler sur la flexibilité et l'adaptabilité du sujet en l'amenant à relativiser les situations ;
- . Faire expliciter les non-dits ;
- . Permettre au sujet de prendre dans le mouvement de l'action au sein d'un contexte mouvant et complexe, la distance indispensable en matière de décision, de conduite des hommes et des organisations.

POUR S'INFORMER

- . Société Française de Coaching : 4 avenue Hoche 75008 Paris - Tél. 01 42 12 72 60
- . Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher ! : Eric Albert et Jean-Luc Emery - Ed. d'Organisation
- . Coaching d'entreprise : Edouard Stacke - Ed. Village mondial
- . Le Guide du coaching : John Whitmore - Ed. Maxima
- . Le Manager Coach : Bénédicte Gautier et Marie-Odile Vervisch - Ed. Dunod
- . Le Coaching stratégique : Christian Maison - Ed. Maxima

Principales sources utilisées : ANDCP Personnel N°366 de Daniel Cohen et Vincent Piazzini