

Dossier

Coaching

La pratique du coaching en entreprise



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700275

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

Coaching

La pratique du coaching en entreprise

- . Un succès grandissant en entreprise
- . Le coach, un accoucheur de solutions personnalisées
 - . Le retour de la personne au sein du collectif
 - . Des fondamentaux simples
 - . Aider l'individu dans ses décisions
 - . 5 grands types d'approche en entreprise
 - . Plusieurs types d'accompagnement
 - . Les 6 phases du coaching
 - . C'est quoi un bon coach ?

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.

UN SUCCÈS GRANDISSANT EN ENTREPRISE

Depuis quelques années, le coaching connaît un succès incontestable auprès de la moitié des grandes entreprises. Il est vrai que la pratique anglo-saxonne du coaching (accompagnement d'un entraîneur) se démocratise et s'oriente de plus en plus vers le développement personnel en entreprise. D'après une enquête du cabinet *Le Coaching Ethique*, il ressort que cette pratique est bien rentrée dans les mœurs, soit de manière ponctuelle pour du coaching de dirigeants, soit de façon plus élargie ou systématique dans des programmes de coaching sur mesure pour le personnel cadres. Il existe actuellement 2.000 coaches français réalisant un chiffre d'affaires global de 100 millions d'euros avec une croissance annuelle de 15 à 20%. Chez les non partisans du coaching, les principales raisons invoquées ressortent davantage de l'inexpérience et d'objections du type : «*la direction y est opposé*», «*pas de besoin*», «*pas de projet*», «*on n'y croit pas*», «*pas de budget*», «*coûte trop cher*», «*ne fais pas partie de notre culture*». Pour Nicolas de Beer, cofondateur du portail Médiat-Coaching, de toute façon «*Il n'est pas question d'envisager un coaching pour soi ou pour des collaborateurs quand l'entreprise n'est pas au clair avec cette pratique*». Ainsi tant que le coaching reste perçu comme une mode, un sujet tabou, une technique réservée à des happy fews dirigeants, ou comme une béquille pour managers au leadership défaillant, mieux vaut renoncer.

LE COACH, UN ACCOUCHEUR DE SOLUTIONS PERSONNALISÉES

Le coaching se définit comme étant «*L'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels*». Venu des Etats-Unis, le coaching repose sur le pragmatisme éprouvé de sa démarche. Contrairement aux consultants, le coach ne donne pas de conseils et à l'inverse des formateurs, il n'enseigne pas un savoir-faire. Même s'il dispose d'une formation ou d'une compétence opérationnelle en psychanalyse, psychologie ou psychothérapie, le coach adopte une posture très différente en s'intéressant peu à la vie personnelle, au passé ou à l'enfance de leurs interlocuteurs. Le principe du coaching est de se focaliser sur l'ici et maintenant en visant à produire un changement rapide, à la fois attendu par l'entreprise et désiré par le salarié. Le coach s'assimile de ce fait à un accoucheur de solutions personnelles en aidant le salarié à se poser les vraies bonnes questions. Il amène son «client» à effectuer un travail de prise de conscience sur lui-même, en l'aidant notamment à évoluer dans son attitude, son comportement et/ou dans sa pratique professionnelle.

LE RETOUR DE LA PERSONNE AU SEIN DU COLLECTIF

L'intérêt du coaching est de faire changer la mentalité des individus en les incitant à adopter une attitude plus affirmée de type «*je décide*» ou «*je fais*», en lieu et place du «*il faudrait que*» ou «*j'aimerais*». Considérant le fait que l'individu tend à reprendre peu à peu sa place au milieu du système et des organisations collectives sous la forme d'une plus grande autonomie et responsabilisation, l'intérêt du coaching est de mettre à jour puis de développer les potentiels d'efficacité des individus au profit d'eux-mêmes et de l'entreprise. Ainsi pour Laurent Yvart, sociologue et directeur adjoint de TNS Sofres, il s'agit dans les pays occidentaux d'un phénomène de fond sachant que si «*La notion de personne est directement issue du droit romain, c'est avec le christianisme que la conception moderne de la personne, comme individualité indivisible d'essence divine, s'impose progressivement*». Pour Patrick Levy-Waitz, président de l'agence de coaching Dynargie, tout concourt aujourd'hui à un plus grand rationalisme au service de l'individualisation, d'autant plus que «*La perte des repères collectifs constitue un élément essentiel dans l'émergence du coaching car elle renforce l'aspect individuel. Or face aux changements incessants de la vie personnelle ou professionnelle, il est important de se poser la question du sens à donner à ses actes et à ses discours, à laquelle le coach doit répondre.*»

DES FONDAMENTAUX SIMPLES

D'après Jolanta Bak, présidente d'Intuition, «*Il existe des mots magiques, et le mot coach fait partie de ceux-là. En une syllable, ce mot dit «une personne» - ce qui apparaît fondamental dans ce contexte actuel de personnalisation -, mais il dit aussi relation avec une autre personne, ce qui apporte le côté rassurant*». En fait, le coaching allie une composante psychanalytique à une promesse de performance individuelle, faisant qu'un bon coaching n'est jamais confortable mais doit déranger l'ordre établi. Toutefois compte tenu du fait qu'il existe un certain nombre de pratiques utilisant l'appellation de coaching et n'ayant rien à voir avec ce métier, Valérie Moissonnier, vice-présidente de la Fédération francophone de coaching, rappelle que le coaching repose sur une pratique millénaire fondée sur 5 principes aussi simples qu'efficaces :

- 1° L'art du questionnement selon le principe de Socrate «*Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien, trouvent en eux-mêmes les bonnes réponses.*»
- 2° L'écoute active et la reformulation
- 3° Le feed-back positif
- 4° La prise de conscience
- 5° La considération positive inconditionnelle

. **EMPATHIE** (ou écoute active) : capacité d'un individu à se mettre à la place de l'autre en éprouvant ses sentiments et ses émotions. L'empathie n'est pas un sentiment mais une attitude d'esprit et d'écoute.
. **FEED-BACK CIRCULAIRE** : Procédé consistant pour un participant à recevoir oralement les avis de personnes ayant observé ses réactions, sa façon de se comporter, etc.

AIDER L'INDIVIDU DANS SES DÉCISIONS

Dans un environnement économique qui nécessite de s'adapter en permanence, les capacités comportementales redeviennent essentielles. Pour François-Xavier Lemaire, directeur de la formation chez Axa France, «*S'interroger sur ses actes et sur leur impact sur autrui devient indispensable, si l'on ne veut pas foncer dans le mur*». Dans le même esprit, Roland Brunner, vice-président de l'institut Psychanalyse et Management, affirme que le sens du collectif tend à s'estomper dans l'entreprise comme d'ailleurs dans d'autres corps de la société, faisant que l'«*On privilégie désormais les réponses individuelles*». De l'avis d'Audrey Hanssen, psychothérapeute, «*Il est également clair que les DRH se rendent compte que travail et vie privée ne sont pas si cloisonnés... et que la notion de «savoir-être» est devenue stratégique afin de mesurer la performance du salarié*». C'est la raison pour laquelle, la plupart des interrogations portant sur la qualité du rapport entre l'individu et la gestion de ses situations professionnelles rentrent parfaitement dans le champ du coaching.

Exemples de cas parmi les plus fréquents où le coaching permet de prendre un recul nécessaire :

- . Prendre ses marques lors de l'accès à un nouveau poste ou à de nouvelles responsabilités.
- . Difficultés éprouvées à réguler des conflits au sein de son équipe.
- . Devenir plus performant sur le plan commercial en travaillant tout particulièrement son mode de communication.
- . Régulation du stress en vue d'éviter le sentiment d'être débordé et de ne plus arriver à gérer ses priorités.
- . Faire évoluer son mode de management lorsque celui-ci est considéré comme trop directif vis-à-vis de ses collaborateurs.
- . Attitude pas assez affirmée face aux décisions à prendre et/ou pas assez ferme envers certains collaborateurs ou clients.

5 GRANDS TYPES D'APPROCHE EN ENTREPRISE

De l'avis de Patrick Légeron, psychiatre, dirigeant du cabinet Stimulus, «*Tout le monde entend faire de la psychologie. Or, quand on travaille l'humain, le bricolage est dangereux*». Le choix de la méthode et des outils utilisés réclame énormément de vigilance. Si certaines techniques ont fait leurs preuves, d'autres n'en sont encore qu'au stade de l'expérimentation. Ainsi pour éviter «l'effet cobaye», il convient de s'assurer que la méthode s'appuie sur des référentiels théoriques reconnus et ne sont utilisés que dans le cadre d'une pratique professionnelle. Par exemple, le coach ne doit pas s'aventurer sur le terrain trop personnel de la vie sexuelle, amoureuse ou familiale, ce qui constitue un dérapage inacceptable.

En entreprise, il existe 5 grands types d'approche :

1. L'approche analytique

Ici les attitudes et les comportements sont étudiés par le biais des mouvements inconscients de la personnalité. Sans remonter à la petite enfance, le coach explique le comportement de son client en en recherchant les causes dans son histoire personnelle.

2. L'approche cognitive

Elle détaille le fonctionnement psychique de l'individu en observant le processus de production des pensées, des émotions et des réactions.

3. L'approche comportementaliste

Cette méthode utilise beaucoup les jeux de rôle et s'intéresse au comportement de l'individu dans telle ou telle situation en posant la question «*Comment réagissez-vous ?*». Le coach sert de révélateur à son client pour l'aider à améliorer son comportement en n'insistant pas sur les causes (approche analytique).

4. L'approche systémique

Issue de l'école américaine de Palo Alto, elle met en évidence les interactions entre l'individu et son environnement de travail. L'approche systémique travaille sur l'empathie et la confiance. Le coach aide son client à améliorer son comportement en mettant en évidence les interactions avec ses collègues, clients et/ou hiérarchie.

5. L'approche de l'entraîneur

Elle s'inspire des techniques du sport en aidant la personne à retrouver ses ressources mentales et puiser en elles, afin de gagner en concentration et en résistance.

PLUSIEURS TYPES D'ACCOMPAGNEMENT

En général, un coaching individuel se déroule sur une période allant de 3 à 10 mois à partir d'une série d'une dizaine d'entretiens en moyenne, soit une séance tous les quinze jours. Chaque séance est facturée entre 200 et 500 euros dans le cadre d'un contrat de coaching assimilable à une convention de formation. Pour Bernard Tollec, DRH de la division éclairage automobile de Philips, «*Il faut se fixer une limite dans le temps, car l'objectif c'est de rendre le coaché autonome*». Le coach doit donc prendre en compte la personnalité globale du cadre et l'amener à intégrer son projet professionnel dans son projet de vie. Pour Jane Turner et Bernard Hévin, psychologues cliniciens au Dôjô, «*Une approche de coaching cohérente vise à intégrer le projet professionnel du manager dans son projet de vie, et non le contraire. Sinon, l'évolution de carrière tourne au calvaire*».

Selon eux, il existe plusieurs types d'accompagnement en matière de coaching :

. Le coaching opérationnel

Il s'agit d'aider à résoudre une problématique précise de conflit, de crise, de changement de stratégie, de réorganisation de service...

. Le coaching de résolution

C'est le développement personnel qui est ici concerné à l'occasion d'une gestion des émotions ou d'une plus grande affirmation dans la communication et/ou le leadership.

. Le coaching d'intégration

Il s'adresse principalement à ceux qui prennent un nouveau poste.

. **Le coaching de maintenance**

Il permet à une personne qui a terminé un coaching de continuer de disposer d'un espace de parole.

. **Monitoring**

Coaching continu dans la durée avec un apport technique et professionnel de type consultant dédié.

. **Coaching non directif**

Démarche de maïeutique et d'accouchement d'une idée. Le coach ne donne pas de conseil, il amène seulement son client à découvrir les solutions les plus adaptées aux problèmes rencontrés.

Le coaching peut se pratiquer selon 2 directions et 3 pratiques distinctes :

. **COACHING EXTERNE**

C'est la formule actuellement la plus répandue. L'avantage du coach externe est son indépendance, sa polyvalence et son insensibilité aux turpitudes relationnelles animant habituellement l'entreprise. Le recours au coaching externe doit rester ponctuel et s'appliquer principalement à la résolution de situations difficiles dans le cadre d'un développement personnel et/ou d'un team building.

. **COACHING INTERNE**

Il se justifie surtout lorsque l'enjeu s'oriente vers une recherche d'amélioration concrète et au quotidien des résultats opérationnels. Le coaching interne s'applique principalement au profit d'une équipe (notamment commerciale). Il est mis en oeuvre soit par un coach professionnel salarié de l'entreprise ou soit, par un manager d'équipe provenant de l'encadrement habituel. Dans les PME-PMI, il doit reposer sur un cadre délié d'un rapport hiérarchique direct comme par exemple, le responsable de la formation (et non le DRH). Le coach interne a l'avantage d'une présence permanente et d'une parfaite connaissance intime de l'entreprise, de sa culture, de ses enjeux, de ses réseaux, des codes informels de la maison et des problèmes en général. Il est à même de comprendre rapidement les problématiques posées. En tout état de cause, toute relation hiérarchique directe entre coach et coaché est à éviter, afin de ne pas parasiter l'indispensable relation de confiance. Le défaut d'impartialité réel ou supposé est d'ailleurs le principal point faible du coaching interne. Pour éviter cela, il est nécessaire que le coach interne affirme clairement son indépendance vis à vis des structures de l'entreprise. Il convient alors de veiller au profil du coach (solidité morale et psychique, compétence, crédibilité, intégrité), d'établir des règles du jeu claires et rigoureuses pour que le coach n'apparaisse pas comme un «indic» (charte) en privilégiant un coaching de type opérationnel refusant toute forme d'introspection psychologique.

Il existe 3 pratiques différentes en matière de coaching interne :

. **Le COACHING «SPONTANÉ»** assuré par un cadre de l'entreprise, qui à côté d'une autre fonction (DRH par exemple), fait un peu office d'expert en dialogue.

. **Le COACHING MANAGER** qui s'effectue directement par des dirigeants formés aux méthodes des entraîneurs sportifs (écouter, motiver, valoriser le potentiel des collaborateurs...).

. **Le COACH MAISON** qui est un salarié de l'entreprise embauché à temps partiel, à temps plein ou à temps partagé. Son grand avantage est qu'il coûte beaucoup moins cher qu'un coach externe, en «recouvrant» un plus grand nombre de cas et de collaborateurs.

Le coaching d'entreprise s'applique soit en faveur d'une équipe ou soit en faveur d'un individu, en intervenant principalement dans 2 domaines prioritaires : situation à résoudre et aide à la personne selon 5 objectifs principaux :

1. COACHING D'EQUIPE

Il s'applique principalement lorsqu'une équipe est placée devant 2 types de défis : améliorer sa capacité à fonctionner collectivement ; modifier les pratiques quotidiennes de manière à améliorer les résultats opérationnels. Les 3 cas où la méthode peut s'appliquer sont :

- Le développement de la solidarité au sein du groupe, en essayant de souder l'équipe à partir d'un «exploit» réalisé en commun et d'une meilleure connaissance de chacun (team building).

- Lever les blocages et les résistances internes en agissant sur les comportements, en mettant à jour et en analysant les «ressorts cachés» et les relations sous-jacentes fondant la relation d'équipe. A ce niveau, le coaching sert également à déminer les sujets potentiellement conflictuels
- Conduire l'équipe vers le progrès, en vue d'améliorer globalement ses performances notamment à l'occasion d'un changement de cap.

2. COACHING DE PERFORMANCE

Il se focalise sur un problème précis et ponctuel ou sur un défi particulier concernant l'efficacité d'un individu ou d'une équipe (commerciaux). Il concerne ceux qui ont atteint leurs objectifs, qui sont capables d'aller plus loin, mais qui n'y parviennent pas.

3. COACHING DE CROISSANCE

Il est centré sur l'individu en vue de donner du sens à un projet individuel. Il s'applique de préférence à ceux qui ayant atteint leurs objectifs ont besoin d'explorer d'autres voies d'épanouissement.

4. COACHING ENTREPRENEURIAL

Il s'agit de l'accompagnement d'un nouveau manager qui veut créer son activité, afin de l'aider à maîtriser son parcours d'entrepreneur.

5. COACHING DE FIDÉLISATION (retention coaching)

Il s'agit d'agir sur l'épanouissement, la motivation et le développement personnel d'un salarié jugé important, afin d'éviter son éventuel départ.

LES 6 PHASES DU COACHING

Il ne peut y avoir de coaching efficace dans un projet professionnel sans une organisation pragmatique de la démarche. Tout acte de coaching suppose 6 étapes incontournables :

1. Définition d'un objectif précis

Exemple d'objectif : être moins stressé et plus efficace tout en diminuant sa charge de travail personnelle.

2. Analyse de la situation actuelle

Exemple d'analyse : se rendre compte que l'on assume toutes les tâches sans savoir utiliser le principe de délégation pour certaines d'entre elles.

3. Exploration des ressources et des compétences nécessaires

Par exemple : renforcer son sens du travail en équipe, apprendre à dire non, à faire confiance aux autres.

4. Décision d'un plan d'action

Par exemple : impliquer un collaborateur dans certaines tâches secondaires ; recenser les tâches à ne pas effectuer soi-même ainsi que celles à déléguer ; mettre en place un ordre de priorité dans les dossiers à traiter.

5. Application des actions prévues

Exemple d'application : confier le dossier Z à M. Durand tout en refusant courtoisement les tâches XY prévues dans le cadre d'une délégation vers Mme Dupond.

6. Evaluation des décisions et des comportements

Par exemple : s'être senti coupable lors des refus de tâches, sentiment de doute et/ou de suspicion au moment de la délégation.

C'EST QUOI UN BON COACH ?

Un bon coach doit être testé sur ses qualités d'écoute, d'observation et de questionnement. Aussi le coaché doit vérifier préalablement 5 critères distincts :

- 1.** S'assurer d'abord que le coach a de la «bouteille» en examinant son parcours professionnel et en s'intéressant à ses éventuelles fonctions opérationnelles en entreprise.
- 2.** S'inquiéter ensuite de son cursus dans le monde du coaching (adhésion à un réseau), identifier sa formation de base (Transformance, Ifod, Dôjô, International Mosaïc, Institut du coaching...), ainsi que la diversification de son enseignement (PNL, analyse transactionnelle, communication eriksonienne...).
- 3.** Selon Alain Gherson, président de SFCoach, «*Un coach doit être solide psychologiquement*» et doit avoir effectué un «*travail*» sur lui-même d'au moins 2 ans. Il est donc recommandé que le coach ait lui-même effectué une analyse et/ou soit supervisé par un de ses pairs.
- 4.** En savoir plus sur les méthodes de travail et les outils utilisés (jeux de rôle, 360°, tests de personnalité, PNL, analyse transactionnelle...) afin d'éviter toute forme de théorie fumeuse, quitte à demander au coach d'en faire la démonstration avant de s'engager avec lui.
- 5.** S'intéresser enfin à la déontologie en demandant si le coach adhère ou non à une charte, comme en le testant instamment pour connaître le nom de certains de ses clients, ce qui dans ce cas apparaîtrait comme une erreur de déontologie si celui-ci, pour se vendre, communiquait des noms de personnes, violant ainsi le devoir de confidentialité.