

ACTU'ELLES

LE COACHING DÉMYSTIFIÉ

par *Françoise DESCLEVES* (85)



Qu'est-ce qui m'a amenée à devenir coach ?

Ingénieur Supélec de formation initiale et psychologue clinicienne depuis 2009, j'ai pris en 1993 la responsabilité d'équipes multiculturelles, sur des fonctions d'achat, puis de marketing et de développement des ventes chez HP. Ces expériences managériales m'ont fait prendre conscience de pratiques favorisant de manière pérenne la motivation et le succès de l'individu et de l'équipe :

- ◆ prendre en compte et développer l'unicité de chacun au-delà d'un même parcours et de mêmes capacités intellectuelles ;
- ◆ Aider chaque personne à trouver du sens dans ce qu'elle fait et ce qu'elle est ;

- ◆ lui donner la force d'oser dans un monde professionnel en constant changement ;
- ◆ reconnaître régulièrement ses progrès et ses succès.

À 40 ans, j'ai eu envie de consacrer mon temps professionnel à catalyser cette motivation et ce succès qui

germent chez tous. C'est ce qui m'a amenée à devenir coach professionnelle en entreprise.

Qu'est-ce que le coaching ?

Mot galvaudé ? Revenons donc aux racines : le coach, de l'ancien français « coacher », est celui qui conduisait en sécurité des voyageurs d'un point à un autre. Par son intervention, le coach aide ceux qui le souhaitent à atteindre la destination qu'ils se sont fixée.

Quels sont les différents types de coaching ?

On peut distinguer trois types de coaching : individuel, d'équipe, ou d'associés :

- ◆ **le coaching individuel** aide chaque personne qui en ressent le besoin à définir ses objectifs de changement, puis à trouver et à mettre en œuvre les moyens pour les atteindre ;
- ◆ **le coaching d'équipe** aide une équipe à fonctionner de manière plus efficace en vue d'atteindre les objectifs fixés par son manager ;
- ◆ **le coaching d'associés** travaille sur l'adéquation entre les personnes voulant s'associer et la cohérence vis-à-vis de leur projet d'entreprise. Ce coaching permet de décider de la pertinence de l'association et de garantir sa réussite.

Ce qui est dit ici et plus loin sur le coaché en tant qu'individu s'applique également au coaching d'équipe et au coaching d'associés.

Pourquoi et pour quoi utiliser le coaching ?

Le coaching s'adresse aux individus et aux équipes qui ont envie de changer, mais n'arrivent pas à le faire.

C'est un accompagnement personnalisé, limité dans le temps. Il permet de clarifier et mettre en œuvre ses missions et ses objectifs, vaincre ses peurs, développer ses compétences, en respectant qui l'on est et ce à quoi l'on croit. Le coaché acquiert alors une plus grande souplesse de fonctionnement, développe son potentiel innovant, et franchit plus aisément ses étapes professionnelles.

Le coaching d'entreprise se focalise sur des enjeux professionnels. L'atteinte de ces enjeux professionnels passe

rarement par la résolution de souffrances personnelles profondes. Mais, si c'est le cas, le coach doit conseiller au coaché de consulter un psychothérapeute pour avancer sur ces souffrances.

Quand est-ce véritablement utile ?

Le coaching est utile s'il porte sur des enjeux importants pour le coaché, si celui-ci a envie de changer la façon dont il aborde ces enjeux, et s'il entreprend des actions favorisant ce changement entre les sessions de coaching. Chaque action et son résultat sont analysés avec le coach, favorisant rapidement l'apprentissage et le changement, dans le respect de la personne. Plus le coaché comprend et expérimente ses fonctionnements, plus il prend du plaisir à changer et à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Le coach, sécurisant le coaché par une interaction confidentielle, sert de catalyseur et de miroir exigeant sur les peurs et le potentiel de la personne, et ses capacités à les mettre en œuvre.

Exemples de questions pouvant amener à une demande de coaching

- ◆ Comment garder confiance en moi et exprimer mieux mon leadership en groupe ?
- ◆ Je prends un nouveau poste à enjeux forts. Comment réussir à court et moyen termes ?
- ◆ Quelles sont les stratégies pertinentes à mettre en place avec mon équipe, en période de fusion d'entreprise ?
- ◆ Comment garder ma motivation et mettre en valeur mes compétences dans le contexte économique et social actuel ?
- ◆ Comment, avec qui, pourquoi m'associer ?
- ◆ Comment stimuler l'esprit d'entreprise dans mon organisation ?

Comment cela marche-t-il ?

Le coaching est un processus limité dans le temps, en trois étapes :

- ◆ **La demande** : le coach passe du temps avec le coaché, et son manager si besoin, pour élaborer la demande et les indicateurs de réussite du coaching. Le manager et les membres de l'équipe contribuent à cette élaboration dans le cas d'un coaching d'équipe. Une fois la demande clarifiée, un contrat de coaching est établi.
- ◆ **Le travail** : le coaché progresse vers les objectifs fixés en se mettant en action. Il découvre des freins et des objectifs cachés, des stratégies de succès, des ressources et des apprentissages. Le coach utilise des outils divers, adaptés à la problématique spécifique du coaché, comme la question ouverte, la métaphore et la mise en situation. Des mini-bilans de progres-

sion et de satisfaction sont faits régulièrement au cours de la prestation.

- ◆ **Le bilan** : le coaché analyse l'atteinte de ses objectifs de coaching, ses prochaines étapes, ce qu'il a appris du coaching et son niveau de satisfaction.

Un coaching peut se dérouler en une séance ou plusieurs de trente minutes à deux heures, sur un ou plusieurs mois ; la durée du coaching dépend de la complexité de l'enjeu que se fixe le coaché.

Y-a-t-il des points communs entre tous les coachings ?

Chacun est unique. Cependant, deux points d'achoppement viennent souvent freiner la progression dans le coaching : l'absence de connexion aux émotions, chez des personnes brillantes intellectuellement par ailleurs et la peur de se connecter à qui l'on est et à ce que l'on veut vraiment pour soi et les autres. Ces freins empêchent l'individu de faire des choix pertinents et de sortir d'une zone de confort où il s'endort petit à petit. Si le coaché le désire, il peut travailler ses freins avec son coach ; les résultats sont très souvent au-delà des attentes, parce qu'on touche alors quelque chose d'important pour l'individu.

Quelles sont les dérives et comment les éviter ?

Comme toute pratique utilisant essentiellement l'interaction humaine, il faut en connaître les dérives potentielles pour savoir les éviter. En voici quelques unes :

- ◆ **Vous devenez dépendant de votre coach** : établissez un contrat de service limité dans le temps, avec une clause d'arrêt de coaching à tout moment.
- ◆ **Le coach se transforme en consultant** : le coach peut vous donner quelques conseils, mais cela ne doit pas occuper plus de 10% du temps. Il doit surtout, par la force de ses questions ouvertes et de ses feedbacks, vous aider à trouver les solutions qui vous conviennent.
- ◆ **Le coach vous a été imposé** : demandez toujours à avoir le choix entre trois coachs, et interviewez-les pour choisir celui qui vous convient, sinon, n'acceptez pas de coaching.
- ◆ **Le coach vous semble « léger »** : vérifiez qu'il est formé en coaching, supervisé sur sa pratique, qu'il appartient à une organisation professionnelle de coaching et qu'il respecte un code de déontologie.
- ◆ **Ce que vous dites à votre coach est remonté à votre manager** : arrêtez tout ! Le coach doit s'engager à respecter la confidentialité de vos entretiens.

En conclusion, quelles sont les clés de réussite du coaching ?

Vous devez vous sentir en confiance avec votre coach, et sentir que vous progressez bien mieux que tout seul, en toute indépendance. ■