



# Coaching individuel

Présentation de notre accompagnement

## 1. Notre vision du coaching individuel

### Contexte

La complexité, la gestion de l'incertitude et les ruptures radicales sont des éléments dominants de la vie des personnes et des institutions.

Dans cet environnement instable, de remise en cause des schémas classiques d'autorité, le responsable se doit de pouvoir naviguer entre trois manières de jouer son rôle : passer du rôle de donneur d'ordres au rôle de manager coach qui soutient le relationnel, devenir un responsable « porteur de sens » (centré sur la vision et les valeurs) pour ses collaborateurs et ses proches.

Il devient nécessaire que l'identité des acteurs et les modes de fonctionnement de l'organisation s'adaptent pour accompagner ce nouveau positionnement.

### Besoins

Équipes et responsables ont besoin d'accompagnement car ils sont enfermés dans les trois paradoxes suivants :

- Quand ils ont des besoins, ils se croient obligés de se débrouiller tout seuls,
- Ceux qui sont désireux de les aider, leurs proches, sont trop concernés pour les aider avec suffisamment d'objectivité,
- Le responsable comme l'équipe deviennent les moins compétents vis à vis de ceux avec qui ils ont des difficultés.

Pour tout cela, le responsable ou l'équipe ont besoin de quelqu'un de neutre et de compétent pour :

- les écouter,
- les conseiller,
- les aider à trouver leurs propres solutions.

### Le coaching en 30 secondes

On appelle "coaching" l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans leur vie professionnelle. Il s'agit d'avoir le même regard qu'un entraîneur sur un champion ou sur une équipe championne.

Le manager est enfermé dans une ambiguïté irréductible : détenteur d'une fonction qui doit être relativement interchangeable et donc neutre, il reste cependant un être humain en évolution potentielle.

Dans ce cadre, sa motivation étant fortement conditionnée par le regard qu'on lui porte, il lui faut en même temps :

- Être compris et respecté,
- Être accompagné et doté des moyens dont il a besoin,
- Se voir l'objet d'une confiance à laquelle il aspire,
- Être en mesure de donner le meilleur de lui-même,
- Se sentir appartenir à un ensemble et pouvoir se réaliser.

Le rôle du coach est d'accompagner cette évolution dans une relation de confiance et de confidentialité avec son client, d'aider le responsable à développer son potentiel et à acquérir les nouvelles pratiques et compétences nécessaires à son évolution.

### Dans quelles circonstances ?

Outre les problématiques individuelles (améliorer une performance, accompagner un projet important, gérer une crise, réussir une prise de fonction), trois circonstances devraient tout particulièrement inciter l'entreprise à faire bénéficier d'un coaching des populations bien définies :

- Quand l'entreprise souhaite accompagner le changement, elle pourra proposer un coaching aux personnes clés dans la logique du changement ou, inversement, aux résistances clés,
- Lorsque l'entreprise souhaite retenir les meilleurs : en offrant un coaching à ses cadres dits « à haut potentiel », elle leur offre également un instrument de reconnaissance et de développement,
- Lorsqu'elle cherche à professionnaliser ses managers, elle pourra proposer un coaching à différentes lignes managériales, en s'assurant de commencer par le sommet.

### Les dynamiques employées

Une démarche de coaching va s'appuyer sur :

- La définition des enjeux,
- Le développement de l'autonomie,
- Le développement des identités managériales,
- L'élargissement des compétences,
- L'accompagnement du changement,
- Le besoin de sens.

### Deux préjugés

Le premier est de croire qu'avoir recours au coaching, c'est être **faible** : « un manager qui se respecte n'a pas besoin d'aide », entend-on chez les dirigeants. Chez les salariés, si le recours au coaching est proposé par l'entreprise, on entendra : « si l'entreprise me propose un coaching, c'est que je suis mauvais ».

Le second est de considérer que les techniques de coaching appartiennent, comme celles de management, aux **sciences « molles »** (par opposition aux sciences « exactes ») et sont par conséquent peu crédibles. Ce préjugé vient d'un manque d'informations sur le nombre et la pertinence des modèles théoriques élaborés depuis une trentaine d'années dans le domaine de la psychologie individuelle et de groupe.

### Trois méfiances

La première est que le coach se transforme en « **gourou** ». Cette crainte correspond à un risque réel, surtout dans la période actuelle où le coaching a tendance à se développer de façon sauvage. L'antidote est de préciser avec le coach le « contrat relationnel », de lui demander sa déontologie et de le rappeler à l'un et l'autre si jamais il dérivait (un bon professionnel sait gérer ce type de confrontation entre coach et coaché).

La deuxième est que l'intervention provoque des **dégâts psychologiques**. La crainte est fondée, car la relation subtile qui s'établit lors du coaching entraîne fatalement un effet de transfert, le « coaché » accordant du poids à ce que dira de lui le coach. L'antidote est de s'assurer au préalable des méthodes que le coach emploie, de son expérience et de ses références.

La troisième est que le coaching ne devienne une **thérapie déguisée**, c'est à dire qu'elle traite exclusivement les problèmes personnels en ramenant toutes les difficultés professionnelles à leurs seuls aspects psychologiques. La crainte est, là encore, fondée : certains coachs, sous prétexte de protéger le coaché, exigent une confidentialité sur l'intervention qui tourne en fait à l'opacité : « Payez le coaching, disent-ils à l'entreprise, mais n'exigez rien en retour ». Or l'entreprise qui paie est en droit, sinon en devoir, de dire son mot. La solution est donc de construire au début du coaching un « **contrat triangulaire** » (voir annexe) qui précise les attentes et responsabilités de l'entreprise, du coach et du coaché, en explicitant les conditions et les limites de la confidentialité. Ce contrat implique par-là même le management qui pourrait avoir tendance à se décharger sur le coach de ses propres responsabilités.

## Deux illusions

La première est de croire que **le coach va apporter des réponses et dire ce qu'il faut faire** pour résoudre le problème. En fait, le savoir-faire du coach consiste à poser les bonnes questions et, de façon puissante et adaptée au contexte, de donner au coaché le « coup de pouce » qui l'aidera à changer selon ses vœux. Mais c'est le coaché qui « travaille » sur lui-même, en acceptant de s'interroger à partir des questions posées, en reconsidérant ses points de vue sur lui-même, les autres ou la situation à partir de nouveaux éclairages proposés par le coach.

La seconde est de croire que le coaching va **aboutir automatiquement et rapidement à un résultat concret**. C'est parfois le cas, mais cela peut aussi ne pas l'être, pour deux raisons : d'abord, la décision de changer appartient en dernier ressort au coaché lui-même (tous les professionnels ont rencontré des cas dans lesquels une personne, malgré un excellent travail de coaching, préférerait ne pas changer). Ensuite, certains types de coaching nécessitent plus de temps que d'autres et il appartient au coach de cadrer, au moment du contrat relationnel de départ, les modalités concernant la durée.

## 2. Notre méthodologie

- Nous établissons un **climat de sécurité et d'alliance** avec la personne accompagnée.
- Nous intervenons en donnant des **feed-back de spécialiste** et permettons à la personne de mieux se connaître.
- Nous enseignons des **modèles théoriques** et des **techniques simples**.
- Nous transmettons notre connaissance des phénomènes de communication et de la psychologie des humains et nous **accompagnons la personne** dans son apprentissage.

## Structure des séances d'accompagnement

### Définition du contrat (1<sup>ère</sup> séance) :

1. Si cela n'a pas été fait préalablement, le coach informe le coaché sur sa pratique du coaching, la méthodologie et les outils de référence ainsi que la déontologie qu'il respecte (nous encourageons à cet égard le client à rencontrer plusieurs coachs afin qu'il choisisse l'accompagnant qui lui convient le mieux),
2. Le coaché décrit sa réalité professionnelle et présente le(s) problème(s) qu'il rencontre ainsi que son (leur) degré d'importance,
3. Le coaché précise sa demande d'accompagnement,
4. Un rendez-vous avec le responsable hiérarchique est fixé pour définir le contrat triangulaire. Ensemble, ils définissent le contrat de coaching global avec les objectifs de changement à atteindre et déterminent les indicateurs observables (comportementaux ou autres) sur lesquels le coaché va pouvoir mesurer son changement et l'efficacité du coaching.

### Séances suivantes

La séance débute par un état de la situation sur ce que le coaché a retenu de la séance précédente, ce qu'il a pu mettre en pratique, ce qui s'est passé d'important pour lui depuis. Cette analyse permet de faire le point sur les changements mis en place, de mesurer l'efficacité du coaching et de garantir la réalisation du contrat global.

Le coaché définit alors sa demande pour la séance et après acceptation par le coach, la séance démarre. En fin de séance, un temps est prévu pour donner du feedback et définir ensemble des pistes d'amélioration si nécessaire.

Si au terme de 4 séances de coaching, les résultats n'apparaissent pas visiblement dans la réalité professionnelle du client, nous en analyserons les causes et au besoin, nous reverrons les éléments du contrat initial.

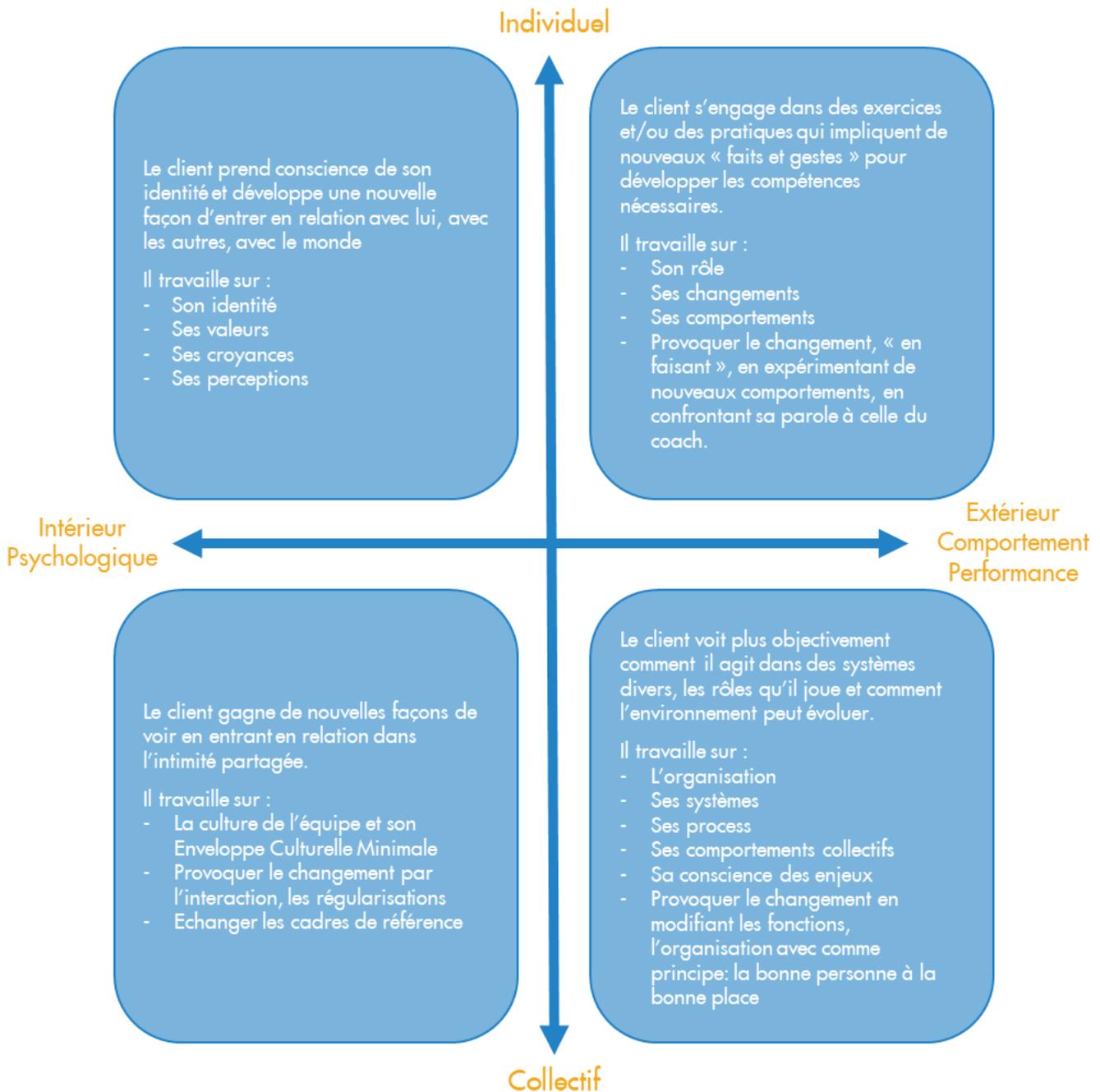
## La convention de coaching

Lors du contrat triangulaire, avec l'accompagnement du coach, **le coaché définit avec son responsable hiérarchique :**

- les objectifs de son coaching (spécifiques, mesurables, ambitieux et atteignables. Max.3),
- les indicateurs de réussite (comment je vais voir que j'ai atteint mes objectifs),
- les demandes vis-à-vis du coach,
- les demandes vis-à-vis du responsable hiérarchique pour l'aider à atteindre ses objectifs, les sabotages potentiels (« les peaux » de banane que je vais mettre inconsciemment sur mon chemin, les pièges dans lesquels je pourrais tomber. Exemples : en vouloir trop, ne jamais être satisfait, de ne pas demander d'aide, etc),
- les ressources (temps, personnes, formations, livres, ...),
- et le timing (deadline, fréquence et durée des séances).

### 3. Notre spécificité : le coaching intégral

Afin d'accompagner notre coaché dans sa complexité, nous avons une vue globale de la situation. Nous l'accompagnons à travers 4 quadrants :



## **4. Notre déontologie**

### **Exercice du coaching**

Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale. Il dispose d'un lieu de supervision investi et y recourt en plus chaque fois que la situation l'exige. Il s'engage à poursuivre son développement professionnel et personnel de manière continue.

### **Confidentialité**

Le coach s'astreint au secret professionnel.

### **Obligation de moyens**

Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché. Il s'engage à informer le client lorsque les problèmes soulevés sortent de son champ de compétence et le cas échéant, recommande le recours à un confrère ou d'autres professionnels.

### **Responsabilité des décisions**

Le coaching est une technique de développement professionnel et personnel. Le coach laisse, de ce fait, toute la responsabilité de ses décisions au coaché.

### **Protection de la personne**

Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché. Il s'efforce de développer chez son client la conscience de sa dignité, de son autonomie et de sa responsabilité personnelle.

### **Protection des organisations**

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille.

### **Equilibre de l'ensemble du système**

Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation. Il n'entreprend, ni ne maintient un contrat professionnel dans le cas où d'autres activités ou relations existantes avec le client risqueraient de compromettre le contrat professionnel.

### **Viser à l'autonomie**

Le coach invite le client à mettre fin à la relation professionnelle, définie par le contrat, dès la réalisation de celui-ci. Toutefois, certaines responsabilités se poursuivent au-delà de la cessation du contrat :

-  Le maintien du secret professionnel convenu,
-  L'interdiction de toute exploitation de la relation précédente,
-  L'assurance de pourvoir au suivi si nécessaire.