

VOUS AU TRAVAIL

Coaching, vous avez dit coaching ?

C'est à la mode, tout le monde en parle et pourtant... Le terme est galvaudé, les pratiques sont aussi variées que les « coach », parfois approximatives, le tout rendant les apports de cette profession peu lisibles et les résultats parfois aléatoires. Alors, comment s'y retrouver ?

Pratiques approximatives, profession peu lisible, résultats aléatoires, on a beaucoup de raison de critiquer le coaching. Pourtant, coach, c'est un métier certifié, spécialisé dans l'accompagnement des individus, qui obéit à des règles déontologiques strictes, et prend appui sur des techniques et des outils reconnus (PNL, Analyse transactionnelle, Psychologie positive, Gestalt, Process COM...). Petit tour d'horizon des bonnes pratiques pour sortir des représentations et acquérir les bons réflexes.

Lutter contre les mythes et les malentendus : le coaching professionnel, c'est quoi concrètement ?

La Fédération internationale de coaching (ICF) en donne cette définition : « le coaching professionnel se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. À travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances ». En ce sens, il se distingue du tutorat, du mentorat, de la formation, du conseil et de la thérapie, par sa philosophie



© JAKUB JIRSAK - ISTOCK

et par la relation spécifique qui régit l'accompagnement. Alors que le mentorat et le tutorat ont une dimension verticale, dans laquelle le mentor, ou le tuteur, est modélisant, transmet des savoirs, partage un réseau professionnel et des expériences, le coaching mise sur une relation horizontale. Le coach n'est pas « au-dessus » du client, en position haute, il est à ses côtés, en position dite « basse », à savoir modeste et à l'écoute. En effet, coacher consiste à aider une personne à trouver elle-même ses propres réponses aux questions qu'elle se pose ou aux problématiques qu'elle rencontre. De fait, le coach accompagne la réflexion, le cadre, notamment par la maïeutique socratique, mais également par des protocoles (différents outils mobilisables). En aucun cas, il n'impose, ne suggère, ne conseille ou projette ses propres solutions sur la situation du coaché. Au contraire, il questionne, il écoute, il analyse ce qui est dit et plus encore ce qui ne l'est pas (communication non verbale) pour permettre des prises de conscience, questionner

là où c'est nécessaire, déclencher des changements de comportements. Cette particularité du positionnement du coach le distingue fortement du conseil et de la formation. Le propos n'étant pas ici de hiérarchiser ces activités mais plutôt de démontrer à quel point elles sont différentes et donc complémentaires. Selon le besoin de la collectivité, la réponse adaptée peut différer. Enfin, la thérapie relève de la psychologie, elle ne peut être assurée que par un praticien diplômé et a pour objectif de revisiter le passé de l'individu pour comprendre « pourquoi » il se retrouve dans cette situation. Le coach, lui, privilégie les questionnements opérationnels relatifs au « comment » sortir de cette situation. En coaching, les notions de responsabilité individuelle et collective sont centrales. La qualité de l'accompagnement dépend certes du savoir-faire du coach mais aussi, et surtout, de la qualité de l'implication et de la motivation de la personne coachée. Le postulat étant que l'individu dispose des ressources dont il a

Les 3 commandements du coaching

À RETENIR

Le coaching est un outil au service de la performance de l'individu, de l'équipe ou de l'institution. Il apporte une approche respectueuse des spécificités qui permet des changements profonds et durables.

À FAIRE

Vérifier les règles déontologiques de votre coach, à savoir bienveillance, confidentialité, durée des séances, outils utilisés.

À ÉVITER

Utiliser le coaching comme un outil punitif ou discriminant : évaluation professionnelle, surveillance... ou le confondre avec la formation.

besoin pour analyser, comprendre et faire évoluer la situation dans laquelle il se trouve.

Dans quel cadre faire appel à un coach ? Quels apports pour un dirigeant du secteur public ?

Le coaching professionnel est tridimensionnel : il peut être individuel, collectif ou d'organisation. Dans les accompagnements individuels et collectifs, le coaching peut permettre de surmonter de nombreuses situations courantes de la vie des managers et des équipes. Par exemple, il s'avère pertinent pour :

- aider les cadres à construire une nouvelle vision et à la faire partager ;
- développer de nouvelles compétences ;
- développer son potentiel d'évolution ;
- développer la performance de son équipe et améliorer le fonctionnement collectif ;
- accompagner la conduite du changement ;
- améliorer les pratiques managériales ;
- accompagner une mobilité ou une prise de fonction.

Le coaching est, dans ces cas, un véritable outil d'une politique RH qui prend appui sur le postulat que l'individu est une ressource à part entière, qui n'est pas statique et qui

peut évoluer. Proposer un coaching à un cadre représente un véritable investissement en sa faveur, car il acte le fait que cette personne peut progresser, se déployer et gagner en aisance et en performance. D'une certaine manière, il est un pari sur l'avenir et sur une montée en puissance de l'individu. Les accompagnements d'équipe, pour leur part, déverrouillent les relations entre les individus, favorisent l'émergence de la créativité et de l'innovation, renforcent le leadership du manager (chef de service, directeur...) qui encadre l'équipe. Ils donnent des résultats très probants qui s'inscrivent dans la durée et modifient profondément les comportements et permettent d'optimiser l'appropriation des projets portés collectivement. Enfin, il existe un coaching d'organisation qui a vocation à accompagner les institutions ou collectivités dans une réflexion sur leur mode de fonctionnement, en recherchant l'optimisation de leurs résultats et en dépassant les « nœuds » ou les difficultés qu'elles rencontrent de manière récurrente. Il peut également être très utile en matière d'accompagnement du changement pour définir les nouveaux rôles et process dans le cadre d'une mutation (fusion de collectivités, transferts de compétences, refonte de l'organisation...).

Comment choisir son coach ?

Faire le choix du coach est essentiel dans le processus de sélection. Ce choix permet de s'assurer du feeling entre coach et coaché, de mesurer la déontologie du coach et il marque le point de départ inconditionnel d'un travail de qualité.

Aujourd'hui, les grandes écoles de commerce telles que HEC ou des universités réputées délivrent des diplômes qui sont de nature à assurer

Faire le choix du coach est essentiel dans le processus de sélection.

un accompagnement qualitatif et sécurisé. Les associations professionnelles offrent aussi des garanties (ICF, EMCC, SF Coach) et peuvent recommander utilement des personnes. Sur le plan méthodologique, certains signaux doivent vous alerter. Par exemple, le coach doit, après analyse des besoins, proposer un accompagnement limité dans le temps (durée et nombre de séances prédéfinies), lister les objectifs fixés conjointement entre le coaché, le N + 1 ou le DRH, et le coach dans le cadre d'un contrat. Il doit également vous assurer de la confidentialité des échanges : les éléments livrés durant les séances ne font pas l'objet d'un rapport car il ne s'agit pas d'un travail de reporting ou d'évaluation. Si des manquements à ces règles sont observés, alors la question de la crédibilité et du professionnalisme de votre interlocuteur peut se poser. Certains ministères s'en sont emparés avec succès (1), les collectivités locales s'ouvrent de plus en plus à ces pratiques, certaines allant jusqu'à concevoir leur réorganisation par ces méthodes. Et vous, coaching ou pas coaching ? ♦ **Émilie Baudet**

(1) Guide publié par le ministère de la Fonction publique, « Le coaching professionnel dans la fonction publique. Définition, méthodes, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir ». De nombreux cas pratiques y sont détaillés. www.fonction-publique-gouv.fr