

Décryptage

comprendre pour agir

Le coaching
en individuel
ou en équipe

Alain Boureau

Septembre 2006



Le coaching en individuel ou en équipe

Premières ressources de toute entreprise ou organisation, les hommes et les femmes qui la font vivre doivent savoir prendre de la hauteur, pour mieux réfléchir, mieux ressentir et mieux agir. Tels sont les objectifs du coaching qui permet aux managers de se réaliser au plan professionnel.

Individuellement ou en équipe, le coaching constitue un formidable levier pour accompagner les acteurs de l'entreprise.

Celui qui entreprend un coaching vise à mieux se connaître, à développer son potentiel, à acquérir de nouveaux comportements, à accroître sa capacité à résoudre les problèmes, à être mieux et plus proche d'une réalité objective.

Vous voulez en bénéficier vous-même, avec votre équipe, vous voulez en faire bénéficier un collaborateur ou un groupe, ce numéro de Décryptage vous aidera à comprendre ce qu'apporte vraiment un coaching et à identifier ses conditions de succès. Je vous en souhaite une bonne lecture.

Alain Boureau
Directeur de l'activité coaching
LEROY Consultants - BPI Group



Le coaching en 8 questions [6]

Le coaching pour qui ? pour quoi ? [9]

A quels besoins répond une démarche de coaching ? [11]

Comment choisir son cabinet et son coach ? [12]

Forces et limites du coaching [13]

Le coaching en 8 questions

Qu'est-ce qu'une prestation de coaching ?

Il s'agit d'une démarche pragmatique d'accompagnement individuel par un coach. Cette démarche vise à optimiser les atouts humains et professionnels de managers dans l'exercice de leurs responsabilités.

Un coaching intervient le plus souvent dans une phase de changement, à un moment charnière qui se traduit par une évolution des repères du bénéficiaire.

Dans quel contexte et à quelle occasion avoir recours au coaching ?

Le coaching est utile lorsque l'avenir immédiat impose une autre façon de faire. Après un recrutement, à l'occasion d'un changement de poste, à un moment clé de la vie de l'entreprise (fusion, acquisition...) ou d'un service (accroissement des équipes, élargissement du champ d'action), dans le cadre d'un nouveau projet à conduire, en prévision d'une expatriation, dans la perspective d'évoluer dans un environnement professionnel multiculturel... L'éventail des contextes possibles est très large.

Une prestation de coaching peut aussi être centrée sur le développement de compétences managériales très ciblées telle que la négociation commerciale, l'évaluation des collaborateurs, la conduite de réunion, la prise de parole en public...

Au niveau d'une équipe, le coaching est en général orienté sur la question : « Qui voulons-nous être ensemble ». Il induit la nécessité d'avoir une vision partagée de l'avenir, d'être clair sur sa mission, sur ses valeurs et sur ses objectifs, et enfin de réfléchir ensemble sur les modes de fonctionnement de l'équipe.

En quoi consiste la démarche ?

Une démarche type de coaching individuel se déroule en six étapes.

- L'exploration des besoins et des attentes qui réunit, outre le bénéficiaire et le coach, le directeur des ressources humaines et/ou le responsable hiérarchique.
- Le cadrage et le lancement de la mission.
- Le contrat tripartite - entreprise, bénéficiaire, coach.
- L'accompagnement proprement dit.
- Le bilan de la mission, avec le responsable hiérarchique, le coaché et le coach.
- Et, en général six mois après, une dernière phase d'évaluation qualitative avec le coaché.

Quel est le rôle du coach ?

Aider la personne coachée à prendre du recul sur ses pratiques professionnelles pour optimiser sa capacité à exercer ses responsabilités dans l'entreprise. A la différence d'une prestation de conseil, le coach

ne propose pas de solution mais il s'attache plus particulièrement à la manière et aux conditions favorisant la résolution des problèmes. Il crée les conditions de l'autonomie.

Combien coûte la prestation et qui la paie ?

Un coaching coûte entre 6 et 12 000 euros ; l'entreprise prend en charge la prestation et peut l'imputer sur son budget de formation. L'ensemble des cabinets membres du Syntec – Evolution professionnelle ont pour seuls clients l'entreprise et non les particuliers.

Qui peut être à l'initiative d'une demande de coaching ?

La demande émane le plus souvent de la direction des ressources humaines et parfois des directions opérationnelles. La DRH est en effet bien placée pour évaluer la pertinence d'une approche de type coaching par rapport à une problématique de management. Toutefois, de plus en plus de dirigeants et de managers sollicitent eux-mêmes leur entreprise pour bénéficier d'un coaching. Dans les deux cas, la démarche n'a de sens que s'il existe une demande réelle du bénéficiaire.

Quel est l'intérêt d'une démarche de coaching pour un manager ?

Dans cette relation de face à face propre au coaching, le manager bénéficie d'un lieu neutre pour réfléchir sur ses pratiques professionnelles, ses modes de management et

les difficultés qu'il peut rencontrer au quotidien dans l'exercice de ses responsabilités. C'est l'occasion pour lui de prendre du recul, d'élargir son cadre de référence, d'explorer des solutions alternatives. Face à lui, le coach joue le rôle de miroir ; il permet aussi au manager de mieux discerner les enjeux, les risques et les opportunités. Le coaching peut aussi favoriser l'intégration progressive de nouvelles compétences et attitudes managériales. Contrairement à un processus de formation, basé sur l'acquisition de connaissances données par le consultant, le manager lui-même est au centre du processus.

Quel est l'intérêt d'une démarche de coaching pour une entreprise ?

La démarche de coaching contribue à améliorer la performance individuelle et collective, notamment en :

- développant la responsabilité individuelle et l'autonomie des membres du groupe,
- créant une dynamique de coopération,
- développant l'esprit d'équipe et la cohésion du groupe.



Le coaching pour qui ? pour quoi ?

Le coaching pour qui ?

Le coaching s'adresse à des individus ou des équipes en phase d'évolution avec un objectif de progrès et de performance.

Au niveau individuel, il s'agit de dirigeants, de responsables vivant une étape de changement, de cadres « experts » appelés à prendre des responsabilités de management, de managers confrontés à une problématique spécifique.

Au niveau des équipes, il s'agit de comités de direction, d'équipes naturelles de travail, d'équipes nouvellement constituées, de groupes de projets, de groupes transverses.

Le coaching... pour quoi ?

- Partager sa réflexion face à des enjeux professionnels
 - Prendre de la distance sur le quotidien
 - S'exprimer librement dans un cadre neutre et protégé
 - Prendre conscience de ses modes de fonctionnement
- ...pour développer ses talents
- travailler sur ses points faibles
 - acquérir de nouveaux comportements
 - lancer une dynamique de changement individuel et/ou collectif
 - accroître sa capacité à résoudre les problèmes

et... les bénéfices secondaires

- Intégrer le complexe et l'incertain dans une vision cartésienne des choses
- Changer sa perception des situations
- Prendre du recul sur les événements et sur soi-même
- Mettre en évidence l'interdépendance des situations et des personnes
- Prendre conscience de l'étendue des choix et des responsabilités
- Etablir un lien étroit et cohérent entre les objectifs, les aspects opérationnels et relationnels
- Créer les conditions pour un développement harmonieux des personnes, des équipes et des organisations
- Développer l'autonomie, la relation de confiance et le parler vrai.

L'impact du coaching est déterminant sur la performance des personnes et des groupes.



A quels besoins répond une démarche de coaching ?

Grâce à sa position à l'extérieur du système, le coach ouvre le cadre de référence.

Au-delà d'une réponse en terme économique et technique, la performance en entreprise passe aussi par un travail sur les attitudes et les comportements des personnes et des groupes. Le manager doit répondre aux exigences de rentabilité à court terme, il doit aussi savoir donner un sens aux décisions prises, mobiliser des équipes autour d'un projet partagé et améliorer les modes de fonctionnement relationnels.

La confiance, la responsabilité et le parler-vrai influent directement sur la motivation et l'engagement du manager et de ses équipes, donc sur les résultats.

Besoins individuels

- Développer sa dimension stratégique
- Relever des défis professionnels
- Apprendre à dire et à communiquer
- Résoudre une difficulté professionnelle
- Prendre de nouvelles responsabilités
- Améliorer sa relation aux autres
- Développer son potentiel de manager
- Se connaître soi-même

Besoins des équipes

- Partager une vision commune
- Transformer les résistances au changement
- Responsabiliser les membres d'une équipe
- Améliorer le fonctionnement de l'équipe
- Mobiliser autour d'un projet
- Apprendre à travailler ensemble
- Créer ou renforcer l'identité d'un groupe
- Renforcer la cohésion et la solidarité

Besoins des entreprises

- Développer la performance
- Intégrer une culture et des valeurs propres
- Fidéliser les collaborateurs
- Résoudre les conflits
- Développer une culture et des bonnes pratiques managériales
- Faire adhérer à une nouvelle organisation
- Développer l'esprit et l'attitude « clients »
- Sortir d'une culture de territoires
- Développer l'intelligence collective et la transversalité

Comment choisir son cabinet et son coach ?

Trois facteurs sont à prendre en compte dans votre démarche de décision. L'expérience du cabinet, la déontologie qu'il affiche et les qualités du coach avec qui vous allez travailler.

Ainsi, voici ce qu'il convient de vérifier avant de choisir son cabinet :

- l'expérience dans les métiers d'accompagnement individuel de cadres et dirigeants en contexte de changement,
- l'expérience de la pratique du coaching par une équipe de consultants habilités,
- la capacité à mettre en œuvre les différentes démarches annoncées,
- la supervision permanente des coachs par des superviseurs reconnus par la profession.

Une déontologie

Vis-à-vis de l'entreprise

- Respect des objectifs fixés
- Implication de l'entreprise dans la démarche
- Adéquation du coach à la nature du coaching
- Confidentialité

Vis-à-vis du coaché

- Confidentialité
- Engagement
- Extériorité du positionnement

Les qualités d'un coach

- Le respect de l'autre
- La capacité d'écoute (empathie, neutralité, écoute active)
- La capacité à gérer une relation d'aide (résolution de problèmes)
- La capacité à discerner, saisir rapidement les situations et les synthétiser
- Le dynamisme et la capacité à dynamiser
- La capacité à faire partager et mettre en œuvre une ambition de progrès
- La maîtrise des techniques d'entretien et de communication
- La capacité à gérer les situations de stress
- Le besoin et la volonté de se mettre à niveau en permanence

Les 3 plus des coachs LEROY Consultants-BPI Group :

- Une expérience significative de manager,
- Une véritable connaissance des entreprises et des organisations,
- Un engagement sur les résultats attendus.

Forces et limites du coaching

L'un des objectifs du coaching est d'atteindre l'autonomie.

...Le danger serait donc de laisser s'instaurer une relation de dépendance.

Le coach oriente entièrement son action sur le processus de l'accompagnement et sur le sens des décisions.

...La résolution « technique » des problèmes n'appartient pas au coach. Il n'a pas à entrer dans le contenu.

Le coaching d'un individu ou d'une équipe produit sa valeur sur une durée de plusieurs mois.

...Une relation peu personnalisée ou purement économique, de type client-fournisseur, limiterait l'impact du coaching.

Contrairement à la thérapie qui s'intéresse plus particulièrement au passé de la personne pour comprendre le présent, le coaching s'intéresse à « l'ici et maintenant » dans le cadre professionnel pour construire le futur.

Créé en 1984, BPI est l'un des premiers groupes européens de conseil en Ressources Humaines pour la mise en œuvre et la conduite du changement de l'entreprise et des services publics. Fort de 1 000 consultants, BPI intervient sur trois champs d'action : piloter les transformations internes, conduire les restructurations et accompagner les trajectoires individuelles.

LEROY Consultants-BPI Group construit et adapte des réponses performantes aux situations et aux besoins les plus variés afin d'aider les personnes et les équipes à tirer le meilleur parti de leurs atouts aux différentes étapes de leur évolution professionnelle - intégration, évolution, transition - ou de la vie de leur entreprise.

Implantations

en France

Paris
Annecy
Bordeaux
Brest
Grenoble
La Réunion
Le Havre
Lille
Lyon
Marseille
Montpellier
Mulhouse
Nancy
Nantes
Nice-Sophia
Rennes
Rouen
Strasbourg
Toulouse
Tours
Valence
Valenciennes

à l'International

Allemagne
Belgique
Brésil
Danemark
Espagne
Italie
Pays-Bas
Pologne
Portugal
Roumanie
Royaume-Uni
Suède
Suisse
Etats-Unis
Brésil
Maroc

Décryptage

Directeur de la publication : Claude Paoli
Coordination : Fanny Barbier

Les Publications du Groupe BPI
16, rue Vivienne - 75002 Paris

Téléphone : +33 (0)1 55 35 75 26
Télécopie : +33 (0)1 55 35 77 09

E-mail : publications@groupe-bpi.com
Site Internet : www.groupe-bpi.com

Septembre 2006 • 5 €
ISSN en cours

Parce que l'observation et l'analyse sont nécessaires pour adapter au mieux les nouvelles procédures.

Parce que la loi et la réglementation sont en perpétuelle évolution.

Parce qu'il y a toujours un pas entre le texte et la pratique.

Parce que faire le bon choix nécessite de prendre du recul.

Avec *Décryptage*, les consultants de BPI vous aident à prendre les bonnes décisions et à agir en connaissance de cause.

