

Katrina Burrus, MKB Conseil & Coaching

«Un coach trop empathique perd son regard extérieur»

Quel type de coach êtes-vous? Je coache des dirigeants d'entreprise. Surtout des personnalités à fort potentiel, des dirigeants nomades/expatriés et des chefs caractériels. Ces derniers sont souvent des exécutifs très performants, mais difficiles de caractère. Mon style de coaching? Je suis suisse-américaine et le coaching anglo-saxon est assez déterministe. Je pars du principe qu'il est possible d'influencer le cours de notre vie.

La première erreur du coach? J'en vois deux. Poser des jugements sans explorer la complexité d'un problème avec son client. L'autre est d'être tellement empathique qu'on perd le regard extérieur, le regard méta. Évidemment, il en faut de l'empathie, mais pas au détriment des objectifs du client, ainsi que de son épanouissement.

Qu'est-ce qu'un bon coach? Quelqu'un qui fait avancer son client dans la direction désirée. En action, en réflexion, en

connaissance de lui-même et en maturité par rapport à son entourage en tant que leader. Avoir une meilleure connaissance de soi-même et des autres permet d'augmenter son répertoire de comportements.

Comment mesure-t-on l'efficacité d'un coach? En entreprise, c'est le coaché qui doit évaluer ce que le coach lui a apporté dans l'atteinte de ses objectifs et de son bien-être. C'est aussi son entourage, son chef, ses collègues et ses collaborateurs, qui perçoivent – ou non – une amélioration.

De quoi aura l'air le coach de demain? A mon avis, le coaching est encore au début de son évolution. Dans quelques années, on va assister à une segmentation du marché, avec plusieurs spécialisations, approches et méthodes d'accompagnement.



Patricia Vanaria, Sistemica, coaching, conseil et formation

«Un coaching ne se vend pas, il s'achète»

Quel type de coach

êtes-vous? J'ai une approche systémique, non normative et basée sur les interactions. Chaque individu fait appel à des «registres» de solution pour aborder les difficultés. Un problème est une difficulté récurrente qu'il ne parvient pas à résoudre. J'invite mon client à ajouter de nouveaux «registres» à son mode de fonctionnement afin que son problème redevienne une difficulté qu'il arrive à résoudre: il multiplie ses choix et reste donc autonome à long terme.



La première erreur du coach? Vouloir intervenir en apportant des solutions, avoir un projet pour son client ou mettre plus d'énergie que son client à atteindre les objectifs. Ce genre d'intervention fonctionnera peut-être sur le moment ou dans une relation de dépendance, mais est-ce bien du coaching?

Qu'est-ce qu'un bon coach? Quelqu'un qui a de bons coachés! Les feedbacks sont positifs non pas parce que je suis la meilleure, mais parce que je choisis les bons clients. Ils ont des problèmes, qu'ils ont déjà essayé de résoudre. Et sont prêts à essayer encore en y mettant de l'énergie. Le bon coach est prêt à renoncer au mandat quand les présumés d'une réussite ne sont pas présents.

Comment mesure-t-on l'efficacité d'un coach? Il travaille sur la base d'un accord portant sur des objectifs, des moyens et un processus servant d'outil de clarification et de mesure, définissant le rôle de chacun, qui soit réalisable et utile au client et qui entre dans son champ de compétences. Le coach montre rigueur et proximité. Il sait s'éloigner à mesure que son client se réapproprie ses choix, donc sa liberté.

De quoi aura l'air le coach de demain? Il aura une boîte à outils diversifiée, contenant des alternatives, aura un solide vécu aussi bien personnel que professionnel et sera lui-même supervisé. Aujourd'hui, c'est un métier mal perçu car mal connu et trop vendu. Un coaching ne se vend pas, il s'achète. Je pense que le marché va opérer un tri et que les entreprises sauront décliner une véritable démarche de mise en place du coaching.

Viveca Hortling, consultante indépendante

«La solution doit venir du coaché et non l'inverse»

Quel type de coach êtes-vous? Je suis une executive business coach. Les personnes que je coache sont des professionnels au niveau management dans l'entreprise. Je commence par identifier une situation concrète, puis nous définissons ensemble les objectifs, qui sont axés sur le développement d'une ou plusieurs compétences intangibles, telles la communication, l'empathie, la négociation ou la gestion de conflits par exemple.

La première erreur du coach? De croire spontanément qu'il dispose de toutes les réponses. Chaque situation est unique. Et bien qu'il y ait des liens entre chaque cas, il n'y a jamais de réponse standard. La solution ne doit pas venir du coach mais bien du coaché, le coach le soutient dans la recherche de la solution.

Qu'est-ce qu'un bon coach? Un bon business coach est quelqu'un qui se tient en retrait et sait passer en mode directif quand il faut. Il est au service du coaché et l'aide à développer son potentiel. Le coach

peut s'apparenter à une boîte à outils.

Comment mesure-t-on l'efficacité du coach? En étant très clair et précis sur les objectifs, tant avec le coaché qu'avec l'entreprise qui l'emploie. Ensuite, il faut mettre en place des outils de mesure par exemple après 3 ou 6 mois.

De quoi aura l'air le coach de demain? Le métier de coaching se développe dans plusieurs directions. A l'avenir, il serait bon de mieux organiser cette profession. Tout coaching est respectable du moment qu'il affiche clairement son intention et un coach ne peut pas aborder toutes les situations et problématiques d'une personne. Un business coach n'est pas un thérapeute, mais un life coach peut l'être, et il serait bon d'établir une distinction entre les différents services qui sont proposés aujourd'hui sous l'appellation de coaching.



Le rôle des DRH dans un processus d'accompagnement personnalisé

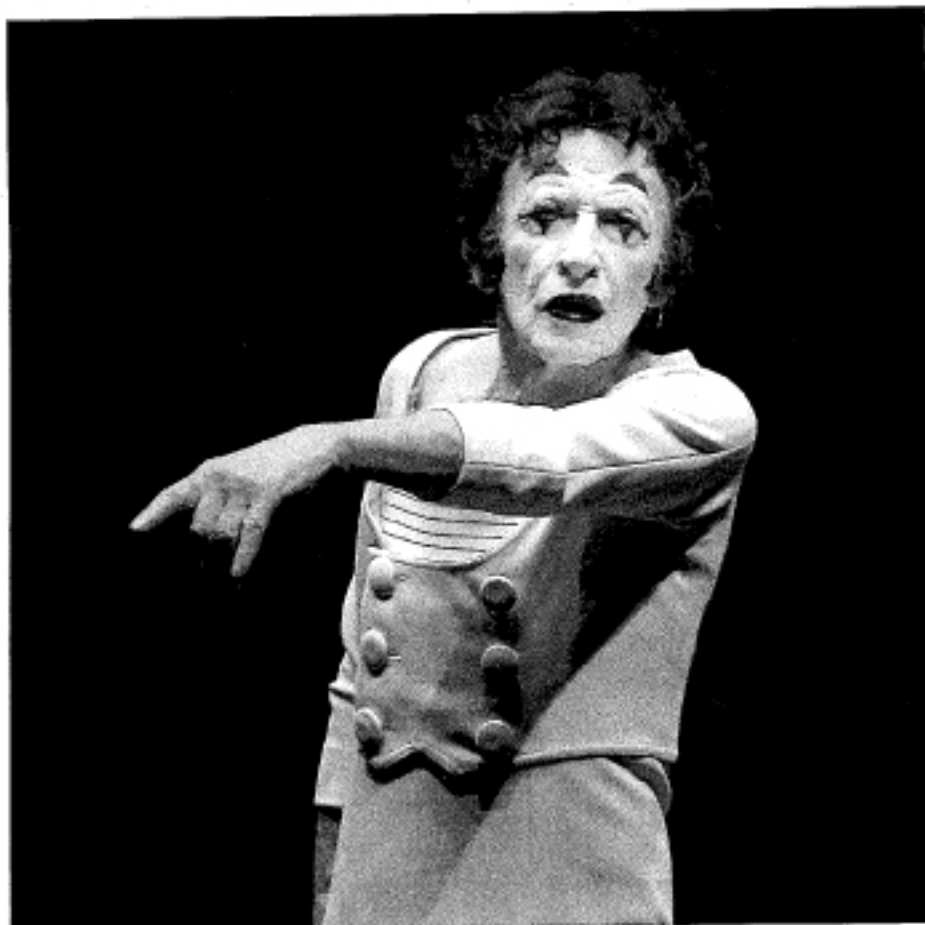
Comment repérer une situation de crise? Comment y faire face? Et quel bilan tirer d'une intervention d'un coach en entreprise? Pour réussir un processus de coaching en entreprise, le passage de plusieurs obstacles importants gagne à être soigneusement balisé. Petit bréviaire sur le rôle des ressources humaines dans un processus de coaching.

Malgré des compétences hors pairs dans son secteur d'activité, le cadre avait des problèmes de communication avec son équipe. Une manière de répondre à son entourage grossière, voire carrément irrespectueuse. On avait pourtant essayé de lui faire comprendre les dérives de son comportement. Le DRH lui en avait parlé autour d'une bière un vendredi après le travail. En vain. La situation s'était dégradée. A tel point qu'on avait décidé de faire appel à un coach. Ce scénario imaginaire, inspiré de nombreuses anecdotes bien réelles entendues dans la bouche de DRH en Suisse romande, illustre fort bien le type de situation qui exige l'intervention d'un coach externe à l'entreprise. Mais il existe une grande variété de circonstances qui justifient un coaching. Inventaire des situations les plus classiques et analyse du rôle des DRH dans un processus de coaching.

Tout ce qui se dit durant un coaching doit rester confidentiel

Pour démarrer un processus de coaching, il faut que quelqu'un tire la sonnette d'alarme. Les cas de figure sont variés. Des collaborateurs qui se plaignent de problèmes de communication avec leur chef d'équipe. Des difficultés qui apparaissent lors d'une évaluation annuelle ou d'un 360°. Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'un problème de relation humaine. Les compétences techniques du coaché ne sont pas remises en cause. Mais plutôt son style de management, sa capacité à déléguer ou à fédérer son équipe autour d'objectifs communs. Qu'un programme de coaching soit avant tout adressé à un cadre n'est pas anodin. Passer d'une fonction d'exécutant à celle de donneur d'ordres exige des compétences sociales et humaines. Dans ces situations, le coaching permet de mettre le doigt sur les dysfonctionnements sans que le cadre n'ait l'impression de perdre la face. Tout ce qui se dit durant les sessions de coaching reste confidentiel. D'où l'importance de recourir à un coach externe à l'entreprise.

Il existe aussi une grande confusion parmi les différents types d'accompagnements. Le coaching n'est pas du compagnonnage ni du tutorat, qui sont des accompagnements destinés à la transmission de connaissances



dans un processus d'apprentissage. Le coaching n'est pas non plus du mentoring ou du parrainage. Le mentor est souvent un aîné qui travaille dans la même organisation et qui va aider le collaborateur à progresser dans l'organigramme. Le prendre sous son aile et lui faire profiter de son appel d'air en quelque sorte. A distinguer également: le manager-coach. Ce dernier est un cadre qui surveille de près la progression des membres de son équipe. Il ne s'agit en principe pas d'un pilotage autoritaire du développement des compétences et des orientations de carrière, mais plutôt d'une aide sur mesure pour permettre à chacun de s'orienter selon ses désirs et ses capacités», écrivent Sébastien Gand et Jean-Claude Sardas (référence en page 14). Le problème du manager-coach, c'est qu'il est à la fois le coach et l'évaluateur. Difficile dans cette situation de mettre sur la table toutes les inquiétudes et les doutes.

On comprend mieux dès lors l'importance du coach extérieur à l'organisation pour résoudre certaines situations difficiles. En plus

des problèmes de relations humaines, la promotion de carrière est un des terrains favoris des coaches. L'isolement dans lequel se retrouvent de nombreux cadres est souvent source de dysfonctionnements et de sous-performance. Les managers apprécient d'échanger avec un coach afin de mieux comprendre les nouveaux enjeux de leur fonction. Dans ce cas, la demande d'un programme de coaching émane souvent du manager lui-même. A noter aussi que le coaching ne doit pas uniquement être vu comme un remède à un dysfonctionnement. De nombreux DRH sont passés maîtres dans la détection de «situations à coa-

Pour votre agenda

L'International Coach Federation (ICF) organise les 26, 27 et 28 juin 2008 sa conférence annuelle européenne à Genève. Avec une cinquantaine de work-shops, conférences et séances plénières. Inscriptions, programme et infos pratiques sur www.ecc2008.ch

chings. «L'accompagnement d'un manager n'est pas uniquement le constat d'une sous-performance. Cela part très souvent d'une volonté commune d'augmenter la qualité et la performance d'une unité d'affaire», note Hélène Aubry Denton, directrice d'IDC Institut de Coaching à Genève.

La décision finale lors d'un recrutement de coach appartient au coaché

Une fois le diagnostic posé, le DRH va réunir une liste de coaches certifiés (voir notre enquête en page 14). Après une première sélection, il va proposer entre trois et quatre noms à son manager. C'est impératif que la décision finale soit prise par le coaché. La réussite de l'accompagnement en dépend fortement. On ne le dira jamais assez, un coach ne donne pas de solutions toutes faites. C'est un champion

On ne le dira jamais assez.
Un coach ne donne pas de
solutions toutes faites.
C'est un champion du
questionnement.

du questionnement. Il opère comme un miroir dans lequel le manager peut se regarder pour comprendre son action et s'améliorer de lui-même. On fait référence ici au terme très souvent véhiculé dans la bouche des coaches: la maïeutique (méthode suscitant la réflexion intellectuelle, Petit Robert). Bref, une fois le coach engagé, le travail peut commencer.

Mesurer l'efficacité d'un coach est facile: il faut des objectifs précis

Un processus de coaching est une relation tripartite. Entre le coach, le coaché et le DRH ou le supérieur direct du coaché. Le DRH endosse l'habit de l'intermédiaire, proposant des listes de coaches et un terrain neutre de discussion sur les objectifs à atteindre et l'agenda de l'accompagnement. Mais tout ce qui se dira entre le coach et le coaching doit rester confidentiel. Seul le rapport final sur l'atteinte des objectifs peut être discuté en commun. Ce qui nous amène au dernier point de notre enquête. Comment mesurer l'efficacité d'un processus de coaching?

Tous les spécialistes interrogés s'accordent sur ce point. Mesurer les résultats d'un coaching est assez facile. Ce qui importe, est de clairement fixer des objectifs au début de l'accompagnement. En principe, les spécialistes recommandent un objectif général (améliorer la communication) avec trois ou quatre sous-objectifs (être à l'écoute des collaborateurs; les faire participer aux décisions; valo-

«De nombreux cadres ont du mal à exprimer leurs doutes devant les collègues»

Quatre questions à Eric Davoine, professeur en Gestion des Ressources Humaines et Organisation à l'Université de Fribourg.

Vous recevez de nombreux managers dans votre séminaire de philosophie pour cadres. Quels sont leurs soucis les plus fréquents?

Eric Davoine: Il y a d'abord des soucis liés à la performance, savoir si on a pris la bonne décision, si on a adopté le bon comportement, savoir si on aurait pu faire autrement. De nombreux cadres ont du mal à exprimer leurs doutes ou leurs hésitations devant des collègues, devant un supérieur hiérarchique ou devant des collaborateurs. En général par crainte que ces doutes soient ensuite utilisés à mauvais escient. Il y a aussi chez les cadres beaucoup de soucis plus fondamentaux, liés au sens du travail, à son utilité dans l'organisation et dans la cité, aux limites entre vie professionnelle et vie privée, à leurs motivations à travailler.

Qu'est-ce que ces managers recherchent dans un séminaire de philosophie?

Leur premier objectif est d'abord de venir s'aérer l'esprit. Depuis 2004, nous avons eu trois vagues successives d'un programme de neuf modules, soit une quarantaine de participants. La majorité d'entre eux tient à l'appellation de «Cure de philosophie pour cadres», ils aiment être «en cure», loin des formations «outils». Nous leur proposons, à partir de concepts et de textes classiques de philosophie et de sciences humaines, un changement de questionnement et de perspective qui leur permet de penser différemment leur quotidien de travail. Beaucoup de pratiques professionnelles, de décisions, de relations de travail se font par habitude, par imitation voire par peur. Or, le questionnement philosophique permet de réfléchir à ce qui est important pour nous et à mieux prendre conscience de nos valeurs.

Est-ce du coaching?

Pas vraiment, nous n'intervenons pas sur des problèmes concrets de performance ou sur des situations de crise, même si nous les discutons parfois. Il n'y a pas non plus la



Eric Davoine

dimension «sportive» du coaching, la volonté d'amélioration de performance voire de dépassement. Par contre, nous avons un point commun avec le coaching qui est important, c'est ce changement de perspective, cette mise à distance pour réfléchir différemment à son quotidien. Il y a aussi ce travail sur la conscience de soi et de ses valeurs.

A l'avenir, quels défis majeurs voyez-vous pour les managers?

Aujourd'hui, beaucoup ont des difficultés à gérer les injonctions contradictoires, par exemple lorsqu'on vous dit d'un côté que le plus important c'est de garder un comportement humain et éthique et qu'en même temps vous savez que vous serez avant tout évalué sur vos résultats. Un autre problème, que l'on retrouve chez de nombreux cadres de grandes entreprises, c'est celui d'incarner la politique d'une organisation en contexte de changement permanent: vous devez rassurer les gens, définir des objectifs à long terme, créer de la stabilité et de la confiance, alors que vous-même, vous ne savez pas ce que sera la situation dans six mois...

Propos recueillis par Marc Benninger

riser le travail bien fait). Avec l'aide d'une évaluation de départ sur une échelle de 1 à 10, le coaché estime lui-même la qualité de ses compétences. Il refait le même exercice à mi-parcours, puis à la fin du processus. A noter aussi que les collaborateurs directs du manager-coaché sont aussi une bonne source d'information. Ce qui est important est de me-

surer le progrès effectué à l'aide d'indicateurs concrets (combien de tâches a-t-il effectivement déléguées, par exemple). Hélène Aubry Denton précise: «Le coach est responsable du bon déroulement du processus. Mais pas de sa réussite finale. Car c'est le candidat qui reste le moteur de son changement.»

Marc Benninger

Comment le coaching peut aider les «laissés pour compte» d'un licenciement

Le syndrome du survivant en entreprise concerne les employés restés en place après une vague de licenciements. Estimant que le contrat psychologique a été rompu, ces survivants sont fortement déstabilisés. Conséquences: perte de valeurs et de repères et un manque de discernement pour faire face à la situation. Le coaching peut être une solution.

Lors d'un licenciement, on se préoccupe principalement des personnes licenciées mais rarement des personnes qui restent. Pourtant le coaching des «survivants» en entreprise correspond à un accompagnement utile qui s'impose de plus en plus dans les entreprises. Ce soutien a pour objectif principal de redéfinir le contrat psychologique entre l'entreprise et son employé en vue de maintenir et de développer le niveau de performance.

Ce syndrome du «survivant en entreprise» est un ensemble de symptômes qui affectent les employés après une vague de licenciements. Ces symptômes incluent des sentiments négatifs tels que la colère, la tristesse, la peur, la méfiance et la culpabilité. En réalité, nous pourrions imaginer que les employés restés dans l'entreprise pourraient être heureux d'y rester: pour la plupart, c'est tout le contraire. En effet, chaque licenciement de collègues est un choc. Ce choc est d'autant plus grand que le contrat psychologique avec l'entreprise est fort.

Parer aux conséquences négatives d'une rupture du contrat psy

Le contrat psychologique est un contrat moral et relationnel entre le collaborateur et son employeur. Lorsque les employés sont fiers de leur entreprise et qu'ils y sont très attachés, le risque de survenue d'un syndrome du survivant en cas de licenciement est très élevé. En effet, dans une telle situation il y a rupture du contrat psychologique instauré, les collaborateurs peuvent se sentir trahis par l'entreprise et la confiance disparaît. Très concrètement, cela signifie qu'ils ne sont plus prêts à s'engager pour l'entreprise. Dans le pire des cas, les meilleurs éléments partent volontairement, les autres restent.



L'auteur

Olivier Gross, psychologue FSP (CFC-grosso) est coach, superviseur et formateur en entreprise dans le développement des cadres et du personnel. Spécialiste dans l'accompagnement aux changements (concepts et outils), il est l'auteur de différents articles scientifiques dans le domaine des RH. Contact: info@cfc-grosso.ch



Les signes que l'on peut observer sont multiples. Citons les plus importants: la baisse des performances, recrudescence de départs volontaires, hausse du taux d'absentéisme et comportements nuisibles sur le lieu de travail. De telles manifestations ne doivent pas amener à conclure que les collaborateurs sont ingrats, qu'ils manquent de motivation ou qu'ils sont mauvais. Bien au contraire: tant que les sentiments douloureux n'ont pas pu être gérés correctement, il est normal qu'un individu détourne son attention des pures performances.

Rester à l'écoute de son personnel et les reconnaître en tant qu'individus

Pour les cadres, il est particulièrement important de reconnaître précocement et de ne pas occulter les symptômes typiques de cette «créalité». Leur rôle est de rester à l'écoute de leur personnel, de les reconnaître en tant qu'individus et de les valoriser malgré tout

dans leurs performances et développement. Très concrètement, le responsable hiérarchique direct d'une équipe doit soutenir son équipe à retrouver un sentiment de confiance et de cohésion, toutefois, sans négliger sa propre situation. Dans certaines situations plus délicates, il est recommandé de faire appel à un soutien extérieur, ceci afin de surmonter plus rapidement les difficultés de la situation tout en maintenant la confidentialité.

Coach des cadres, des équipes de «survivants» permet d'aborder les changements plus sereinement, ceci pour autant que cela soit demandé explicitement par les personnes concernées. Il est entendu que la plus-value d'un coaching de «survivants» dépend de l'importance accordée à cette intervention par les personnes touchées. Les principaux champs de tensions concrets

abordés dans ce type de coaching sont:

- La perte de valeur, de repères et la définition d'un nouveau contrat psychologique avec l'entreprise.
- Le manque de discernement, face à la situation (gestion émotionnelle).
- La clarification dans la répartition des tâches et des compétences (gestion des qualifications).

Quels sont les facteurs de succès d'un coaching des survivants? La réussite d'un coaching de survivants dépend essentiellement de la nature du mandat défini entre le demandeur et l'intervenant. Une bonne intervention doit tenir compte des ressources du système dont il est question et de sa volonté à vouloir les mettre en jeu ou pas.

En plus de son expertise professionnelle, la personnalité du coach joue un rôle prépondérant. En effet, tact et respect sont indispensables face à des personnes en situations ambivalentes.

Olivier Gross