



Coacher - Développer le Potentiel Humain

Pamela Grant



La théorie de Maslow sur la motivation est peut-être un bon point de départ pour évoquer le coaching. Dans sa célèbre pyramide montrant les 5 niveaux de besoins, le sommet était représenté par le développement personnel. Ce modèle a été développé plus tard en une pyramide à 8 niveaux dont le sommet représentait la « transcendance », ou autrement dit, la « capacité à aider les autres à se réaliser ».

Pour avoir travaillé plus de 10 ans en qualité de coach externe, la question est encore souvent posée : qu'entendons-nous par coaching ? La théorie de Maslow qui se traduit par « aider les autres à se réaliser » est une bonne définition du coaching. Il s'agit, en effet, d'un processus interactif, consistant à accompagner le plus rapidement possible l'individu dans la réalisation de ses objectifs.

Aujourd'hui le coaching est à la mode et par conséquent il y a de nombreux coachs sur le marché. Nous pouvons distinguer principalement deux catégories de coachs. Premièrement, le coach interne à la société, qui, d'une certaine façon, a remplacé le manager ou le mentor. En effet, avec la globalisation et l'évolution de la technologie, le manager se retrouve bien davantage aux prises directes avec l'exécution de son travail, et a de moins en moins de temps à consacrer à son équipe et à son développement.

Le second type de coach est le coach externe. Il s'agit de professionnels engagés pour travailler dans une relation privilégiée et pragmatique avec la personne à coacher. Les « Executive Coaches » doivent démontrer un haut degré de compétence professionnelle, être reconnus comme des personnes intègres, et avoir l'empathie nécessaire pour permettre une évolution des personnes qu'ils accompagnent.

Les fausses idées/malentendus sur le coaching

Quand on parle avec des clients, on prend

conscience d'un grand nombre de malentendus sur ce qu'est le coaching, qui devrait faire du coaching et pourquoi il peut être utile.

Alors que le coaching est devenu une sorte de mode, il y a encore une croyance pour certains selon laquelle il faut qu'il y ait un problème pour avoir de bonnes raisons de travailler avec un coach. Bien sûr, dans certains cas, il est nécessaire d'aider les personnes

à mieux comprendre ou adapter leur manière de travailler, mais plus généralement les coachs sont utilisés quand il y a un désir d'avancer et de se développer. Cela a été compris depuis longtemps dans l'environnement du sport où réside une forte croyance selon laquelle on peut toujours améliorer ses performances personnelles.

Le second malentendu est qu'une fois que le coach est entré en scène, la responsabilité est uniquement dans les mains du coach et plus dans l'organisation/l'entreprise. De nombreuses situations de coaching « capotent » parce qu'il n'y a pas de relais apporté au candidat en interne. La relation de coaching est généralement relativement courte. Il est primordial que l'individu puisse continuer à bénéficier d'un accompagnement régulier et il est recommandé que cet accompagnement soit interne à l'entreprise.

La troisième erreur est de penser que le coaching est la réponse à toute situation. Parfois un individu ou une entreprise ont recours à un coach quand les problèmes ne sont pas en relation avec le coaching. Par exemple, des descriptions de postes ou fonctions peu claires pour un individu ou plusieurs d'une équipe ou entreprise peuvent engendrer une grande confusion. Manque de ressources nécessaires pour que le travail soit fait, finances, etc. Il y a des facteurs environnementaux qui doivent être décidés avant qu'un coaching démarre (voir schéma ci-contre).

La quatrième erreur réside dans l'appréciation du moment opportun pour réaliser le coaching. Ce moment est critique et le coaching ne doit

pas être entrepris rapidement, mais si possible planifié à l'avance. Typiquement les premiers jours qui suivent une promotion sont un bon moment pour offrir un coaching afin d'aider dans la prise de nouvelles fonctions. Certaines sociétés ont pris conscience des avantages qu'elles pouvaient retirer d'un accompagnement offert à de nouveaux managers qui viennent d'être engagés par la société. En effet, les premiers mois dans l'entreprise représentent une période critique dans le développement d'un jeune cadre, puisque c'est à la fois le moment pour lui de faire la preuve de ses compétences et simultanément un investissement important en temps et en argent pour l'entreprise qui doit la former.

Le coaching s'avère aussi très utile lors de la fusion de sociétés, ou lors de leur expansion. Un accompagnement permet alors d'éviter que des conflits liés à des cultures ou des systèmes de valeurs contradictoires apparaissent ou dégèrent.

Quand le coaching fonctionne le mieux

Avant qu'un coaching ne démarre, utilisons le schéma ci-dessous afin de clarifier le besoin réel de coaching.



Environnement - Certaines demandes de coaching se font quand l'individu concerné est contraint à faire face à des problèmes d'environnement. Si la société a établi des rôles et des responsabilités claires et a des ressources suffisantes et appropriées pour atteindre les objectifs, alors des coachs internes ou mentors peuvent constituer la meilleure aide dans un processus de coaching.

Equipe/Collègues - Est-ce que la personne coachée est bien la bonne personne ?

Souvent la personne coachée est le responsable ou un membre clé de l'équipe. S'il s'avère qu'il y a de réels dysfonctionnements au sein de l'équipe, la solution sera davantage du ressort de la direction de l'entreprise que de l'individu qui suit un coaching.

Le coaching a lieu selon le niveau du candidat concerné

Le coaching peut répondre à une large variété de problèmes, néanmoins le coaching fonctionne le mieux quand l'individu est complètement impliqué dans le processus et peut avoir un effet sur le résultat.

Un nombre croissant de demandes de coaching sont relatives à un équilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle, particulièrement des femmes ayant un poste à responsabilités. Pour toutes les personnes concernées, plus les problèmes sont profonds dans des domaines ombragés sur le schéma ci-contre, plus il faudra une aide spécialisée.

Le bon moment - le coaching dans les 90 premiers jours qui suivent la prise de nouvelles fonctions est particulièrement efficace.

Il s'agit d'une période critique et le coaching est normalement une bonne aide dans la construction de la confiance, l'équipe et les communications entre collègues, et aussi les relations avec les clients. Si la personne se retrouve avec peu ou pas de soutien et doit « naviguer à vue », il est fort probable que les erreurs qu'elle commettra dans ces premiers jours seront difficiles à corriger plus tard. Si l'on souhaite optimiser les résultats à la fois pour l'individu et pour l'entreprise, l'approche de coaching sera organisée et devra être prévue en temps opportun.

Les coachs de PDP

Pamela Grant est Senior Consultant et Directrice du département « Executive Coaching » au sein de PDP qui a des bureaux à Genève et Saint-Sulpice. Les coachs de PDP ont tous une formation solide et l'habitude de travailler avec des cadres de tous niveaux et provenant d'horizons divers.

Le coaching peut se dérouler en anglais, français et allemand et peut inclure différents outils de développement personnel.

Pamela Grant - Senior Consultant & Director of Executive Coaching

Performance Development Partners
ICC - 20, Route de Pré-Bois
P.O.Box 1887 - 1215 Genève 15
Tél: +41 22 710 09 70
www.pdpeurope.ch