



Le coaching

Accompagner et développer
le potentiel des cadres



■ Qu'est-ce que le coaching?

C'est un accompagnement personnalisé centré sur les processus de changement personnel ou collectif au sein d'une organisation.

Il s'agit d'accompagner de façon collective ou individuelle les collaborateurs dans la mise en forme de leurs projets professionnels afin de mieux les inscrire au cœur de la stratégie de l'entreprise. L'objectif est d'en faire les acteurs du changement.

Nous distinguons pour nos actions en entreprise :

- > **Le coaching individuel** : il concerne chaque collaborateur confronté à une situation professionnelle nouvelle et exigeant de sa part une adaptation à plusieurs niveaux (pratique professionnelle, charisme, environnement...).
- > **Le coaching d'équipe ou "team building"** : il aide le manager à investir son rôle de leader et l'équipe à créer une synergie autour d'un objectif commun, grâce au dépassement des divergences et des obstacles ; il peut se conjuguer avec un coaching individuel du manager et de chacun de ses membres.
- > **La formation de coachs internes et de managers coachs** qui permet de donner à l'entreprise les moyens de gérer elle-même les objectifs et les moyens à mettre en œuvre.
- > **Le "mentor coaching"** : les coachs internes et les managers coachs sont soutenus dans leur pratique par l'expertise d'un coach externe expérimenté. Il les supervise et leur apporte un deuxième avis pour leur permettre de s'améliorer.

■ La démarche du coaching

Interne ou externe, le coaching s'entreprind dans le cadre d'un double contrat :

- > **Avec l'entreprise**, d'une part : définition des besoins et des moyens; méthodes de travail et règles de confidentialité.
- > **Avec l'individu**, d'autre part : principe de coresponsabilité sur les engagements vis-à-vis de l'entreprise; règles de confidentialité, méthodes de travail, modalités d'engagement et de désengagement.

Méthode de travail (coach – coaché) :

1. Clarification des objectifs, identification des besoins de l'individu et analyse des attentes de l'entreprise.
2. Déclinaison des objectifs en axes de progrès, stratégie et plan d'action.
3. Accompagnement proprement dit (une dizaine de séances).
4. Bilan et reporting dans le cadre de la règle de confidentialité.
5. Bilan des actions entreprises et mise en évidence des progrès accomplis.

Le recours à un coach extérieur se fait sous le sceau de la confidentialité et de la neutralité vis-à-vis des interlocuteurs et au regard des enjeux. Le suivi se fait sous la forme d'entretiens individuels visant à apporter un appui à chacune des étapes du processus de changement.

■ Coaching individuel et coaching d'équipe

Le coaching individuel concerne la personne dans sa relation aux autres et à l'entreprise.

Il s'agit de l'aider à bien identifier ses compétences, ses atouts et ses axes de progrès. Au fil du processus, le "coaché" percevra les bénéfices et les améliorations grâce à une mise en œuvre immédiate en intersession.

Il est préconisé à l'occasion de :

- prise de fonction sur un nouveau poste (management par exemple);
- situations de négociations complexes;
- préparation, mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ou d'un projet.

Le coaching d'équipe concerne le manager et les membres de son équipe dans leurs interactions réciproques ainsi que dans leur positionnement :

- > **L'accompagnement de l'équipe** permet d'optimiser son fonctionnement et sa cohésion : observation active en réunion et en situation de travail, exercices de réflexion et engagements collectifs, suivi...
- > **L'accompagnement individuel du manager lui permet** de gagner en cohérence dans l'exercice de son autorité en tant que relais hiérarchique, animateur et responsable d'un projet, d'une production ou d'un résultat.
- > **Le coaching s'intègre parfaitement au dispositif de formation.** Il est alors un bon outil d'accompagnement du changement : réorganisation, repositionnement, gestion des conflits.

■ La formation de coachs internes et de managers coachs

Formation de coachs internes : l'entreprise se dote de son propre outil d'accompagnement du changement.

Impact RH sélectionne et forme les coachs internes aux techniques et aux pratiques du coaching. Ceux-ci peuvent alors :

- aider un manager ou un collaborateur à progresser ou à revoir son mode de management;
- améliorer la performance ou la cohésion d'une équipe (efficacité, conflits...);
- optimiser la mise en œuvre d'un projet, accompagner les changements stratégiques de l'entreprise.

Formation de managers coachs : donner un nouveau sens à leur action et augmenter leur efficacité professionnelle.

Le rôle du manager coach est d'aider son équipe à réussir. La formation permet donc aux managers d'acquérir les méthodes du coaching individuel et d'équipe afin qu'ils :

- guident et accompagnent leurs collaborateurs dans leurs difficultés;
- mettent en place une gestion et un suivi des performances de leur équipe;
- pratiquent les différents styles de management adaptés aux situations de terrain.

Ces deux formations donnent lieu à une certification Impact RH.

Les coachs internes et les managers coachs peuvent être supervisés par un "mentor coach" externe.

■ Qui peut être coach ?

C'est avant tout un professionnel du conseil, doté d'une expérience d'entreprise, voire de manager.

Il possède un large éventail de compétences, allant du management aux méthodes spécifiques de coaching, de développement personnel, de communication et de gestion des conflits.

Il sait voir où sont les problèmes pour amener les personnes, les équipes et les organisations à trouver leurs propres solutions. Il sait leur poser les bonnes questions et les conduire vers l'autonomie.

Le coach extérieur à l'entreprise : neutre et soumis à la règle de confidentialité, c'est un praticien de la conduite du changement. Il en connaît les processus et sait être pédagogue dans la mesure où il "permet" le cheminement de l'adulte en situation d'apprentissage.

Le coach interne : le rôle de coach peut se trouver assumé par un expert appartenant à l'entreprise et formé aux techniques du coaching. Le but de son action est à la fois relationnel et opérationnel.

Le manager coach : un manager formé aux méthodes du coaching peut offrir à ses collaborateurs et à son équipe une qualité d'écoute et une pratique managériale capables de déjouer les obstacles relationnels et d'améliorer l'efficacité de son équipe.

Le "mentor coach" : extérieur à l'entreprise, il a accumulé une vaste expérience de coaching individuel et d'équipe. Il forme, puis accompagne les coachs internes et les managers coachs. Son expertise en supervision représente une sécurité supplémentaire de professionnalisme.