

Sélection. L'aide ponctuelle d'un coach peut être utile à tout dirigeant à condition de ne pas se tromper de profil.

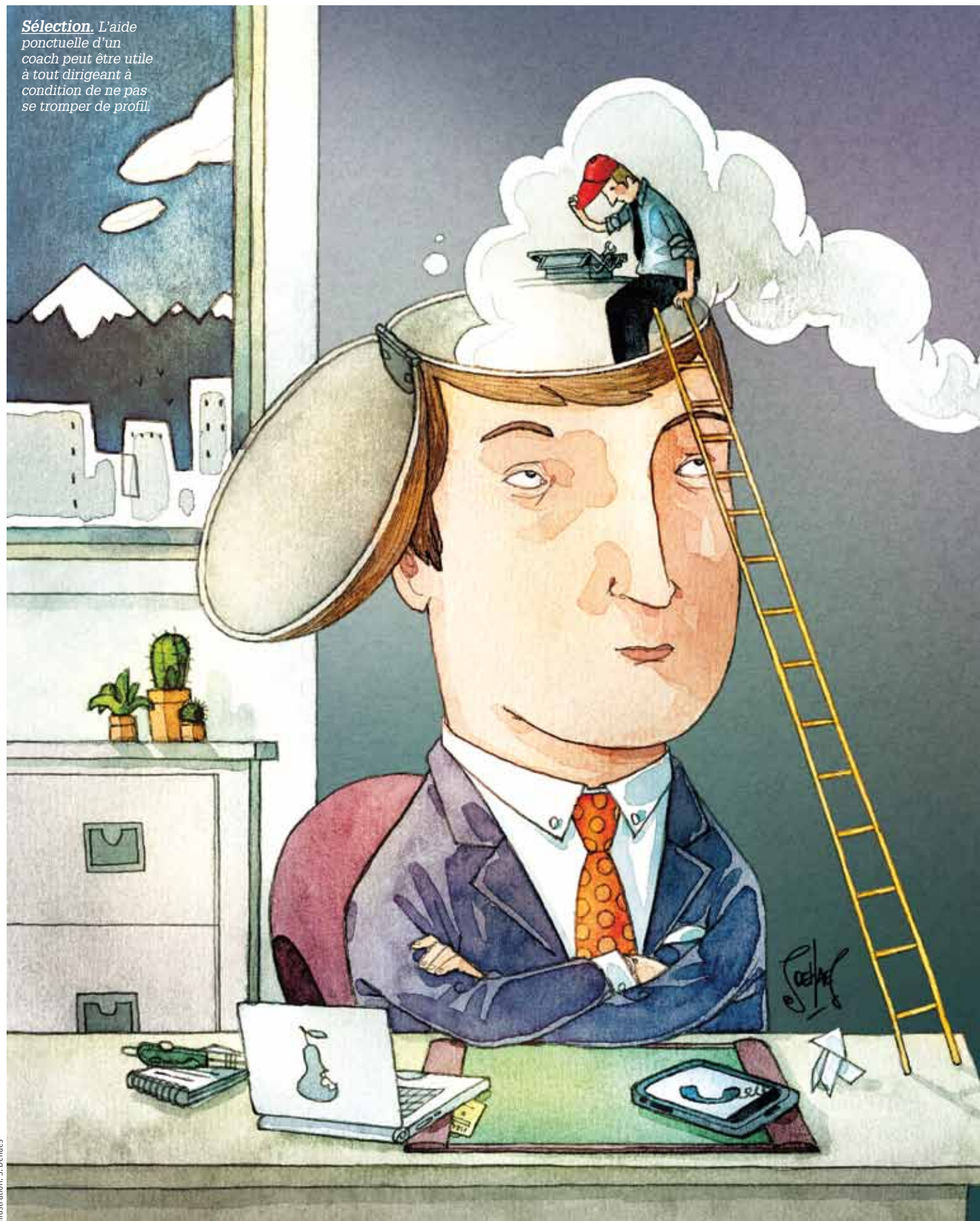


Illustration: S. Dehaes

Au secours, j'ai besoin d'un coach!

Quelque chose ne tourne plus rond dans l'entreprise? Le réflexe consiste souvent à faire appel à un coach. Mais comment trouver la perle rare? Que faut-il savoir avant de choisir? Comment travaillent-ils? *Par Tiphaine Bühler*

Faire appel à un coach. Ce qui était un bon conseil il y a quelques années prête souvent à rire ou à sourire aujourd'hui. La faute à une mystification de la profession. Pourtant, tout n'est pas à jeter. Plusieurs coaches en entreprise ont accepté d'expliquer leur mode de fonctionnement.

1 Le premier réflexe utile

En tant que dirigeant dans une PME, quel est le premier réflexe à avoir lorsque l'on envisage de faire appel à un coach pour son entreprise ou pour soi-même? «La première question est de savoir si soi-même ou son équipe accepte d'être coaché, explique Philippe Vaneberg de Coaching Square Swiss. Ensuite, il faut vérifier si le coach est certifié ICF, c'est le plus courant des labels en Suisse. Vérifiez également son degré d'expérience. Il existe trois niveaux et le plus élevé comprend 750 heures de coaching. Intéressez-vous également à son profil, sa trajectoire, les thématiques sur lesquelles il a l'habitude de coacher. Enfin, rencontrez deux ou trois coaches, car la qualité du coaching dépendra de l'alchimie entre vous encore plus que de la palette d'outils dont il dispose ou des labels dont il fait étalage.»

Des conseils relayés par ses confrères. Natacha Andenmatten de Coaching Ser-

VICES encourage à vérifier si le coach a de l'expérience dans votre secteur d'activité. «Ce point est rassurant et permettra d'avoir une bonne compréhension de vos problématiques, note-t-elle. Et cela peut également être un piège. La propension du coach à donner des conseils, ce qui n'est pas son rôle, sera plus grande.»

2 Coach, consultant ou psy?

Une autre question à se poser très rapidement: ai-je besoin d'un coach, d'un consultant ou d'un psychologue? «Le consultant a un rôle d'expert. Il ne posera pas de questions ouvertes, mais parlera rentabilité, poste à repourvoir, technique à mettre en place, énumère Hélène Aubry, fondatrice d'IDC il y a dix-huit ans. Un coach parlera de l'humain, de sa motivation, de sa communication, de la dynamique d'équipe, des conflits, des questions de délégation. Il apporte de la réflexion en allant au fond dans le genre: Pourquoi avez-vous peur de déléguer? Donnez-moi un exemple où le travail n'a pas été fait lorsque vous avez délégué.»

«Le consultant va amener des réponses, appuie Philippe Vaneberg. Il va observer s'il y a un problème de processus et proposera des scénarios. Avec le coach, les solutions seront recherchées dans les res-

sources propres du coaché.» S'il n'y a pas cette volonté de chercher soi-même des solutions avec le soutien d'un coach, personne ne fera ce travail à sa place, exactement comme dans le sport. Sur le terrain, ce n'est jamais le coach qui marque.

Même si la définition de coach de la Société romande de coaching (SR Coach) est claire – «un coach n'est pas un consultant, ni un formateur ni un psychologue» – dans les faits, la limite est plus complexe. Dans la majorité des cas, le coach revêt plusieurs casquettes. Katia Sauthier de Synopia est psychologue du travail, coach et formatrice d'adultes. Elle travaille dans une logique d'interdisciplinarité. «Je peux intervenir comme consultante pour transmettre mon savoir ou comme psychologue et coach pour accompagner les personnes en souffrance, déclare-t-elle. La clarification des besoins déterminera l'approche.»

3 Faut-il se méfier?

C'est décidé, vous voulez contacter un coach. En recherchant sur Internet, vous trouvez plus de 20 pages de coaches en entreprise, rien que sur Genève, tous certifiés et souriants.

«Depuis plusieurs années, il y a très clairement un scepticisme envers nous, ne cache pas Natacha Andenmatten. On a vu aussi l'avènement des coaches en ▶

► n'importe quoi.» De l'avis de nombreux professionnels de la branche, près de la moitié exerceraient en «touristes». Il est vrai que les cursus de formation varient entre douze jours et un an, selon les filières. Pareil pour les tarifs qui vont de 100 à 800 francs la séance. Un véritable marché. Certains instituts réputés proposent même des formations à moitié prix.

«Certains se réclament coaches après une journée de formation, déplore Hélène Aubry. D'autres ont suivi une formation académique d'un an et craignent de coacher pour de vrai. Or, l'expérience en plus de la formation est un critère essentiel du coach en entreprise. Demandez leur nombre d'heures de coaching, faites appel au bouche-à-oreille entre RH, ils connaissent les bons coaches. Certaines entreprises font remplir aux coaches un questionnaire sur leurs compétences, avec des références et des retours de clients.»

4 Quid des labels?

ICF, EMCC, ICI, ACTP, les types de certification ou d'accréditation sont légion. Signe que la profession est encore en train de se réguler. «Dans la formation de coach, le nombre d'heures de pratique exigées en Suisse romande est souvent bien inférieure qu'en Suisse alémanique, pose à plat Marie-Claire Schmid, présidente de SR Coach. En revanche, la formation continue permet de combler cet écart. Si vous trouvez un coach qui comprend votre discours, qui a l'expérience de la problématique que vous lui soumettez et arrive à articuler des objectifs avec vous, c'est gagné. Les labels passent ensuite. A l'inverse, un coach targué de certifications avec énormément d'expérience, mais sans formation sur les risques psychosociaux ou la gestion du stress, ne pourra pas accompagner quelqu'un dans un burn out.»

5 Superviseur ou coach?

Précision utile, les dénominations varient au sein même de la profession. C'est le cas pour le terme de superviseur-coach. Pour certains, à l'image de l'association SR Coach, il s'agit d'une personne (un psy, un mentor, un formateur) qui supervise le travail d'un coach. Des formations dans ce sens ont été mises en place depuis un an auprès d'AR Coaching.

Pour d'autres instituts tel Synopia, cofondé par Isabelle Schenkel, la différence est ailleurs.



«Un diplôme fédéral de superviseur-coach sera délivré dès l'automne 2016.»

Isabelle Schenkel, Synopia

«Dans le travail social, on parle de superviseur-coach et dans le monde de l'entreprise, davantage de coach. Un diplôme fédéral de superviseur-coach sera délivré dès l'automne 2016.» Là où le bât blesse, c'est que la Fédération internationale de coaching (ICF) n'a pas été consultée lors de l'établissement du programme de cette nouvelle formation.

6 Coaching individuel ou en groupe?

Dirigeant d'un département, je perçois des tensions au travail. Dès lors, comment savoir si je dois privilégier un coaching individualisé ou pour toute l'équipe. «Evoquez l'idée d'un coaching d'équipe avec vos collaborateurs pour voir leur réaction, car ceux-ci ne doivent pas le faire sous la pression du chef», rappelle Hélène Aubry.

Spécialisé dans le coaching d'équipe de direction, une tendance qui semble avoir le vent en poupe, Philippe Vaneberg conseille de poser la question «Suis-je la personne au centre du problème?» Pour lui, les crispations sont rarement localisées sur

une seule tête. «C'est l'équipe qui amènera les solutions, le coach fera ressortir les capacités d'interagir entre les dirigeants pour qu'ils trouvent les compétences collectives. C'est un coaching difficile car il y a les ego, des trajectoires et cultures hétéroclites et des objectifs différents entre un directeur financier et un directeur de la production.»

A l'inverse, le patron qui souhaite être accompagné personnellement par un coach «doit être prêt à entendre et à s'engager dans un processus où il se remettra en question», souligne Katia Sauthier. Un élément également étayé par Marie-Claire Schmid: «Le coaching n'est pas une démarche intrusive, on ne cherche pas à vous mettre en difficulté. Néanmoins, il faut parfois secouer le cocotier pour que les fruits tombent.»

7 Ils arrivent à trois coaches!

De plus en plus d'employeurs se plaignent de voir débarquer deux voire trois coaches dans leur entreprise, alors qu'ils étaient partis pour un. Que faire? «Certaines missions très sensibles demandent trois coaches, estime Marie-Claire Schmid. Il m'arrive de travailler en binôme, notamment lors de gestion de conflit ou avec des comités de direction. Cela permet un échange entre les coaches. A trois, personnellement, ça ne m'est jamais arrivé. Dans tous les cas, ce point est à préciser lors de la signature du contrat et le coach doit vous prévenir s'il travaille avec un collègue.»

8 Comment fixer les objectifs?

Bien souvent, le dirigeant note des dysfonctionnements qui sont rarement issus d'un seul problème. Tout s'entremêle: le manque de communication, les difficultés de délégation, de gestion du temps, les conflits... «Le coach va vous aider à prioriser les objectifs, assure Marie-Claire Schmid. Lors d'une séance avec le RH ou un membre de la direction, les personnes coachées et le coach, vous allez mettre par écrit des objectifs et le nombre de séances souhaitées. C'est un contrat tripartite, car le coaché doit adhérer au processus. Ensuite, si d'autres problématiques surgissent, ce contrat peut être renégré.»

► C'est suite à cette rencontre informelle que le travail peut commencer. Ne signez jamais un contrat sans avoir pris le temps de détailler les objectifs et sans avoir fait se rencontrer tous les intervenants. De même, n'accordez pas d'office un contrat sur une durée d'un an ou plus. Il faut séquencer le travail.

9 Ca dure combien de temps?

Les objectifs étant posés, le coaching peut démarrer. Pour combien de temps? Tout dépendra de votre budget. Le coach n'est avare ni de son temps, ni de sa parole. Certains paramètres judicieux sont à retenir. «Il est important de prévoir des bilans intermédiaires réguliers pour revalider les objectifs ou les renégocier, car certains points importants peuvent apparaître en cours de travail», observe Marie-Claire Schmid. «Après chaque session, je demande un feedback, insiste Hélène Aubry. Je veux savoir ce que le coaché a capté et utilisé de nos entretiens, cela afin de réorienter la suite du coaching si besoin.» A titre indicatif seulement, voici une échelle de temps pour diverses interventions: «Un retour au travail après un burn out peut nécessiter entre six et douze mois, tandis que pour un bilan de compétences il faut compter entre trois et quatre mois, analyse Natacha Andenmatten. Certains problèmes relationnels simples peuvent se résoudre en quelques séances seulement. Attention, le coach ne doit pas servir d'éminence grise au patron qui fait appel à lui dès que quelque chose ne tourne pas dans son entreprise.»

10 Cesser un coaching en cours

Parfois, un coaching patine ou les problématiques soulevées dépassent les compétences du coach. Dès lors, que faire? «Si ça ne fonctionne pas, il faut arrêter, c'est une marque de professionnalisme que de ne pas continuer simplement pour arriver au bout des séances, considère Natacha Andenmatten. N'hésitez pas à poser la question lors de la signature du contrat. Il peut arriver aussi que le développement des thématiques de coaching vous amène à changer de coach en cours de route. Certaines multinationales mettent

en place des coachings en Suisse qui se terminent à New York avec un autre coach, même si ce n'est pas l'idéal.» Dans tous les cas, il sera bon de terminer par une séance avec les signataires du contrat pour évoquer le développement du coaching et faire le point de la situation.



«Le coaching est un contrat tripartite entre RH, coach et coaché. Le coaché doit adhérer au processus.»

Marie-Claire Schmid, SR coach

11 Quels sont ses outils?

Très souvent, le coach propose des tests, jeux de rôle et autres moyens d'autoévaluation. Chacun a sa mallette. «Je travaille volontiers avec le 360 degrés, c'est un questionnaire qui peut s'avérer utile pour les managers, dévoile Hélène Aubry. Ce n'est qu'un premier résultat qui permettra de mettre en place un développement. Les tests ne sont pas une obligation. L'humain est plus riche que ça. Il faut savoir s'en défaire. Il sera toutefois intéressant, car l'une des premières questions est de savoir si le manager se reconnaît dans ce résultat. S'il en ressort qu'il est super-autoritaire par exemple, on pourra commencer un jeu de rôle où on lui parle comme il parle à ses employés, en demandant ce qu'il ressent.»

Isabelle Schenkel ne travaille pas avec des tests. «Je rencontre beaucoup de coachés qui ont fait des tests ou des bilans de compétences, sans un suivi, remarque-t-elle. Ils se retrouvent avec un très bon bilan de compétences et ne savent qu'en faire. Or, ce dont ils ont besoin, c'est d'un véritable accompagnement au changement.» Les tests doivent rester des outils et non une fin en soi. C'est un support à la réflexion, une manière de révéler son fonctionnement, une porte d'entrée vers autre chose. Sinon, ils ne servent à rien.

12 Quels résultats attendre?

«Le coaching, ce n'est pas simplement une bonne discussion, il doit y avoir des indicateurs de progression vérifiables, confirme Philippe Vaneberg. Cela se traduit par exemple par la qualité du dialogue du coaché avec ses collègues, l'observation de la diminution des amorces de conflits... C'est pour cela que la définition des objectifs de travail est importante à l'origine, pour savoir d'où l'on est parti.»

Certains instituts vous promettent des résultats calculables et des pourcentages de réussite. La démarche fait bondir de nombreux professionnels du coaching. «Si un coach vous promet une augmentation de productivité chiffrée, fuyez, avertit Natacha Andenmatten. La réussite du coaching est à 90% dans les mains du coaché. Le coach, lui, ne pourra que restituer ce qui ne fonctionne pas. En revanche, les changements sont souvent visibles. Dans la reprise du travail après un burn out, pour prendre ce cas de figure, ce sera l'augmentation progressive du temps de travail.

13 Confidentiel, vraiment?

Pour fonctionner, le coaché doit se sentir en confiance et la confidentialité de ses propos doit être garantie. Dans les faits, c'est plus délicat puisque le contrat se fait entre l'employeur, le coaché et le coach. Alors comment le coach fait-il pour ménager la chèvre et le chou?

«Ce point est abordé lors de la première séance sans engagement, relève Hélène Aubry. La confidentialité est une règle. Maintenant, s'il devait ressortir des entretiens un problème grave tel du mobbing ou

autre, je ne vais pas aller le dire au directeur ou au RH. Je vais travailler avec le coaché, souligner que c'est grave et lui demander ce qui l'empêche d'en parler à sa hiérarchie. Je vais l'amener vers une démarche d'ouverture où je serai là pour le soutenir comme un allié.»

Certaines thématiques nécessitent une collaboration étroite avec le dirigeant ou le RH, en accord avec le coaché. Pour reprendre l'exemple d'un burn out, certains paliers doivent être mis en place avec la direction.

«Le coach doit d'abord comprendre ce qui a mis l'employé en situation d'épuisement et l'aider à trouver des pistes de retour du travail. S'il ressort des entretiens que le fait de se retrouver à nouveau joignable 24h/24h génère un malaise, c'est un point que j'aborderai avec son responsable en ayant discuté de cela avec le coaché», explique Natacha Andenmatten. Point important, un même coach ne peut

accompagner simultanément un collaborateur et son supérieur. Il y aurait très clairement conflit d'intérêts.» Pourtant, cela se voit fréquemment.

«Un coach ne peut pas accompagner un collaborateur et son supérieur. Il y aurait conflit.»

Natacha Andenmatten

14 La dernière chance

Derrière son sourire et son sang-froid apparents, le coach a de petites choses qu'il déteste et qui l'empêchent de faire son boulot correcte-

ment. «Demander des coachings pour hier ou tout régler en trois séances, grimace la présidente de SR Coach. On n'apprécie pas non plus de voir un employeur nous mettre la pression pour faire accélérer le processus ou tenter de briser la confidentialité.» Un autre point irrite particulièrement les coaches: les séances avec les coachés qui ne sont pas convaincus de la démarche.

Acculés par leur direction, ils racontent ce que vous voulez entendre. «On nous demande beaucoup de coaching de la dernière chance, confie Marie-Claire Schmid. Cela signifie que si le travail ne porte pas ses fruits, le collaborateur sera viré. Ces situations sont gênantes. Je ne dis pas qu'elles sont inacceptables ou vouées à l'échec. Il arrive que le coaché qui n'avait jamais voulu faire un travail sur lui-même se sente compris par le coach et retrouve ainsi une motivation supplémentaire pour le réintégrer véritablement dans l'entreprise.» ■

Publicité

“ L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN DIRECT ”



10 parutions
Encarté dans L'Agefi



6 parutions
Kiosque / Abonnement



6 parutions
Kiosque / Abonnement



11 parutions
Kiosque / Abonnement



2 parutions
Abonnement



www.agefi.com/abo

Offre découverte 1 mois au prix de CHF 29.-

Livraison du quotidien du lundi au vendredi
+ accès numérique à tous nos contenus
+ Inclus Indices, Agefi Magazine, Agefi Life, Agefi Immo et Work (selon la périodicité)



L'AGEFI
agefi.com

Cette offre est valable toute l'année et non renouvelable. TVA et frais de port inclus. Conditions sur www.agefi.com/abo