Bénédicte BELISSON
Natacha JEANTET
Marion LE STRAT

IUT Lumière
LP CGRH
2011 - 2012

Utiliser les techniques de coaching auprès de vos collaborateurs

Thierry LE VAN

Psychosociologie

Sommaire

Sommaire 2
1/ Contexte du coaching professionnel 3
1.1. Définition du coaching 3
1.2. Les différents types de coaching 3
1.3. Les étapes de base d'un coaching 6
2/ Etre un manger et un coach 7
2.1. Les savoir-être du manager/coach 7
2.2. Les savoir-faire du manager/coach 8
2.3. Les risques du coaching 9
3/ Les méthodes de coaching 11
3.1. Les situations dans lesquelles on peut utiliser les méthodes de coaching 11
3.2. Les différentes méthodes de coaching 11
3.3. Cas pratique vu lors de la formation 14
Conclusion 15
Bibliographie 16
Ouvrages : 16
Sites internet : 16

1/ Contexte du coaching professionnel

1.1. Définition du coaching

Il y a différentes définitions du coaching mais Conception Formation vous propose celle-ci :

Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle.

Il permet le développement du potentiel et du savoir-faire du coaché dans le cadre d'objectifs définis.

Mais nous retenons également cette définition :

« Accompagnement limité dans le temps, où l'on se tient aux côtés d'une personne (ou d'un groupe) souhaitant cheminer d'un point A à un point B, où on lui fournit des balises et un regard extérieur bienveillant mais pas complaisant » (Pierre Blanc-Sahnoun)

Le coaching d'équipe vise le développement de la maturité d'une équipe, de son efficacité et de son « intelligence collective ». Pour accompagner les différentes situations rencontrées, vous devez, en tant que manager/coach, prendre en compte et intervenir sur les interactions entre les individus, l'équipe dans laquelle ils collaborent et leur environnement.

1.2. Les différents types de coaching

On peut différencier 4 formes de coaching :

1) Le coaching d'intégration

Dans quelle situation ?

- Un nouveau collaborateur intègre votre équipe et doit rapidement prendre sa place et gagner son autonomie,
- Un collaborateur accède à de nouvelles responsabilités.

Objectifs

- Faciliter la prise de poste à un nouveau collaborateur et son intégration dans la structure,
- Développer l'autonomie et la performance par une prise en main rapide et efficace de la nouvelle fonction,

- Assumer une nouvelle identité de rôle,

- Aider le coaché à connaître rapidement du succès dans son travail et d'éviter qu'il ne commette des gestes maladroits, le rendre crédible face à ces nouveaux collaborateurs.

Les moyens à utiliser

De manière générale, il s'agit d'une démarche qui compte trois étapes :

1) L'analyse de la situation : Lors des deux ou trois premières semaines, le coach accompagne le coaché dans une collecte d'information lui permettant de connaître son milieu ainsi que les gens avec lesquels il sera appelé à travailler.
2) La planification : Lorsque le coaché a une bonne idée de sa situation dans son nouveau poste, une approche structurée est adoptée afin de lever les obstacles ou d'agir sur les leviers potentiels déterminés à l'étape 1.
3) Le plan d'action : Cette planification est ensuite mise en œuvre sous la forme de plan d'action. Le coach accompagne le coaché, en le mettant au défi et en le conseillant tout en tentant de transférer graduellement au patron la responsabilité d'accompagner son employé. Il s'agit généralement d'une démarche d'une durée maximale de trois à quatre mois.

Votre rôle

Vous agissez simplement à titre de soutien durant les premiers mois afin de pallier le manque de disponibilité ou d'aisance des nouveaux collaborateurs face à l'intégration d'un nouvel employé. Le but est de rendre le coaché le plus rapidement autonome. Par ailleurs, une fois le coaching d'intégration terminé, il est toujours possible d'effectuer un suivi.

2) Le coaching de performance

Dans quelle situation ?

Cette forme de coaching permet d'accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction mais qui vit des difficultés liées à cette fonction.

(Le coaché ne réalise plus ses objectifs, il est démotivé…)

Objectifs

Faire en sorte que le coaché reprenne la pleine possession de ses ressources et de ses compétences en retrouvant sa motivation.

Les moyens à utiliser

- Aider le coaché à prendre en compte ce qu'il est, les difficultés rencontrées,

- Avoir une écoute active des problèmes du coaché,

- Mettre à jour ses vécus pour remédier aux difficultés rencontrées.

Votre rôle

- Remotiver votre collaborateur,

- Le remettre en confiance, le rassurer.

3) le coaching de croissance

Dans quelle situation ?

Un salarié sans problème particulier se remet en question dans son milieu professionnel. Il s'interroge sur ses choix, se demande si il a pris la bonne direction, se questionne, met en doute les options qu'il a pris… Ce moment d'audit survient souvent vers la quarantaine.

Objectifs

- Donner un nouveau sens à sa vie professionnelle,
- Lui permettre de continuer à se développer,
- Faire en sorte que ce moment de transition devienne une ressource pour sa vie future.

Les moyens à utiliser

- Prendre de la distance sur la situation actuelle,

- Réfléchir aux perspectives d'avenir.

Votre rôle

- L'aider à la prise de conscience et à prendre de la distance,

- Rendre cohérent ses objectifs et ceux de l'entreprise,

- Accompagner le coaché.

4) Le coaching de maintenance

Dans quelle situation ?

On l'appelle la phase « plateau » : après avoir vu ses résultats augmenter, le salarié doit faire face à moment où les résultats stagnent.

Le collaborateur souhaite maintenir ses performances actuelles et faire en sorte que cela continue.

Objectifs

- Maintenir le niveau de compétences du collaborateur et développer sa créativité,
- Lui faire acquérir sans cesse de nouvelles capacités,

Les moyens à utiliser

- Avoir des comportements adaptés à la situation,

- Apprendre à prendre de la distance, à prendre le temps de l'analyse et de la réflexion.

Votre rôle

- Aider à enrichir cette phase plateau et la créativité du collaborateur,

- L'encourager,

- Réaliser un suivi, rester à l'écoute de votre collaborateur.

1.3. Les étapes de base d'un coaching

1) L'entretien préliminaire & la déconfusion :

C'est le premier rendez-vous consacré à un temps d'écoute réciproque en vue de clarifier les besoins du coaching et notamment d'aborder certains points des objectifs.

2) La définition des objectifs :

Lors du second rendez-vous, le manger/coach et son collaborateur définissent précisément les objectifs et les mettent clairement en forme.

3) Mise en place du plan d'action :

C'est le déroulement des séances; ce sont les rendez-vous pris à intervalles régulières (journalier, hebdomadaire, mensuel) pour lesquels à chaque fois l'ordre du jour ou le thème est précisé.

4) L'élaboration du bilan :

C'est l'ultime rendez-vous qui amène à l'établissement d'un compte rendu permettant de dire ce qui à été réussi, qui est en cours de réalisation ou encore ce qui reste à améliorer.

2/ Etre un manger et un coach

2.1. Les savoir-être du manager/coach

Vous devez faire preuve de charisme et de pragmatisme afin de vous rendre crédible en tant que manager et coach.

Vous devez être pédagogue auprès de vos collaborateur, tenir un rôle de conseiller et surtout être de bon communiquant afin que vos idées passent clairement.

Vous devez être méthodique dans votre plan d'action en matière de coaching et savoir vous adapter en cas de difficultés.

Vous devez faire preuve d'empathie auprès de vos collaborateurs pour comprendre l'origine de leur difficulté professionnelle. Vous devez garder à l'esprit que vous pouvez être mobilisé à tout moment par vos collaborateurs, même en cas de déplacement.

Enfin, votre écoute est primordiale, en tant que manager et en tant que coach car c'est la base d'un échange réussi.

2.2. Les savoir-faire du manager/coach

Délimiter clairement le cadre

Les actes de management et les séances de coaching ne doivent pas être confondus. Pour ce faire, vous devez définir un cadre ; qui peut être virtuel, matériel ou encore géographiquement différent de celui du management.

Conjuguer non-jugement, confiance et authenticité

Vous devez avoir une attitude de non-jugement. Le discours de votre collaborateur doit être écouté sans jugement de valeur. Le coaché aura confiance que s'il sent que son discours est reconnue.

Développer la « congruence »

La congruence est d'être en accord avec votre rôle de coach. C'est en fait la concordance entre ce que vous dites, faites et ce que vous ressentez réellement. Elle prouve votre sincérité et votre authenticité.

Toujours croire en l'autre

En tant que manager coach, vous devez être un supporteur inconditionnel de votre collaborateur. La règle est de présupposer que ce dernier connait ce qu'il à a faire et qu'il est donc inutile de le tester. Cette règle repose sur un climat de confiance et une attitude enthousiaste de votre part.

Métacommuniquer

Il est essentiel pour vous de métacommuniquer ; C'est-à-dire communiquer sur sa communication pour éviter les amalgames et les quiproquos.

Conjuguer le pouvoir du manager et la neutralité du coach.

Il ne doit pas exister une relation de pouvoir entre vous et votre collaborateur. Votre pouvoir est attribué par votre position hiérarchique. En revanche, en tant que coach, vous devez accompagner, épauler le collaborateur dans sa démarche et non être en position de force ou encore crée un lien de subordination même si le collaborateur est tout de même amener à respecter certaine règle.

Ne pas se « projeter » dans la situation du coaché

Vous devez contrôler votre perméabilité émotionnelle en travaillant votre capacité à conserver du recul face à la situation de votre collaborateur.

Utiliser des métaphores porteuses de sens

Les métaphores personnelles permettent de mobiliser votre propre énergie et de donner un sens à votre mission et ainsi donner un sens au collaborateur.

2.3. Les risques du coaching

Si le coaching est pratiqué selon les règles de l'art et en respectant une certaine déontologie, le risque est proche de zéro. Toutefois, certains peuvent être évoqués ici.

Les risques pour le coaché

Risque de dépendance :

En effet, réaliser un coaching peut entraîner un risque de dépendance du coaché par rapport au coach. Le coaché devient incapable de fonctionner seul. Il a sans cesse besoin de quelqu'un pour l'accompagner dans tout ce qu'il fait, il ne fait plus rien tout seul.

Risque de déresponsabilisation :

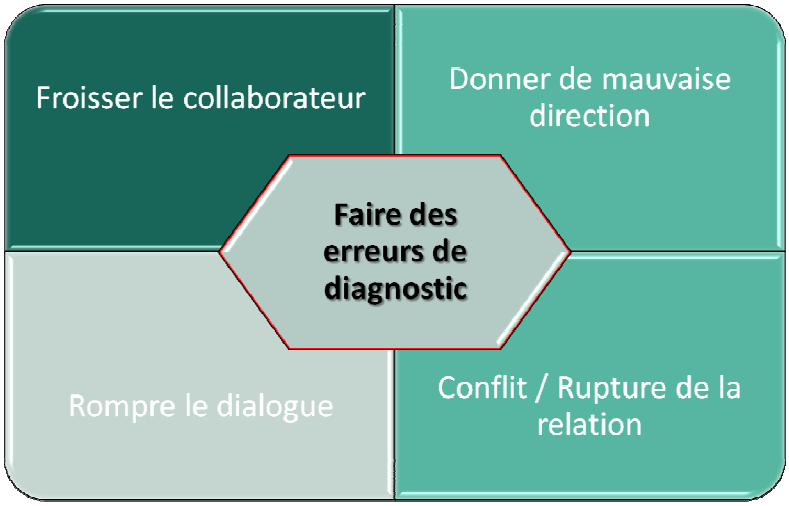
Déresponsabilisation : perte du sens des responsabilités pour une personne ou un groupe.

Le coaché ne prend plus aucune décision seul, il n'ose plus, ne sait plus faire. Il n'a plus le sens des responsabilités.

Risque de passivité :

Passivité : État, attitude de quelqu'un qui subit les événements sans réagir.
La personne refuse de s'assumer en tant qu'auteur de son propre changement. Pour lui, il n'est plus responsable de rien, tout ce qu'il fait, il le doit à son coach.

Les risques pour le manager/coach



Risque de froisser le collaborateur :

En effet, vous pouvez vexé ou perturbé le collaborateur par des discours déplacés ou hors contexte.

Donner une mauvaise direction au coaching :

Vous pouvez faire prendre des risques inconsidérés au collaborateur en l'orientant mal suite à des erreurs de diagnostics.

Rompre le dialogue avec le collaborateur :

Vous pouvez créer un blocage au niveau de l'échange, une perte de confiance ou encore une perte de votre crédibilité en tant que coach/manager.

Conflit/ Rupture de la relation :

Enfin, une erreur de diagnostic peut être déclencheuse d'un règlement de compte ou encore d'une rupture de la confidentialité par l'un ou l'autre des partenaires.

3/ Les méthodes de coaching

3.1. Les situations dans lesquelles on peut utiliser les méthodes de coaching

Vous pouvez utiliser les méthodes de coaching dans les situations suivantes par exemple :

- prise de nouvelles fonctions,
- dépassement d'un obstacle professionnel,
- conduite du changement,
- conflits managériaux ou crise sociale,
- développement personnel et professionnel,
- Gestion du stress et des émotions.

3.2. Les différentes méthodes de coaching

Pour coacher vos collaborateurs, vous avez la possibilité d'utiliser plusieurs méthodes de coaching :

- **Le Questionnement et la reformulation**
- **La Reconnaissance (Positive)**
- **La Reconnaissance (Négative)**
- **Le Recadrage**
- **La Confrontation**
- **L'Explicitation**
- **L'Interprétation**
- **La Permission et la protection**
- **La Réorientation positive des erreurs**

Afin d'illustrer ces différentes méthodes, voici ci-dessous quelques mises en scènes :

Le questionnement et la reformulation :

Vous : « Par rapport à la réunion de ce matin, il vous faut la note de synthèse et la liste des nouveaux arrivants ? »

Votre collaborateur : « Exactement !! » (*Cela me fait plaisir que mon manager comprenne mes besoins)*

La reconnaissance positive :

Vous : « Je vous félicite pour ce travail pour ce dossier ! »

Votre collaborateur : « Merci je vais continuer sur cette voie. »

La reconnaissance négative :

Vous : « C'est du bon travail, cependant la prochaine fois veillez à bien respecter les délais. »

Votre collaborateur : « D'accord, je tacherai de m'améliorer.»

Le recadrage :

Votre collaborateur : « J'ai remis en forme le tableau excel concernant la gestion des véhicules… »

Vous : « C'est bien mais je vous avez demandé de travailler que sur le contenu ! »

La confrontation :

Votre collaborateur : « J'ai décidé de prendre des vacances au mois de juin, je ne serai pas présente à la formation fournisseur. »

Vous : « Vous ne pouvez pas, le moi de juin est un moi important pour les affaires et cette formation est nécessaire au développement de vos compétences. »

L'explication :

Votre collaborateur : « Mr ARKAMOUNI ne règle plus ses factures, je ne souhaite plus gérer se client ! »

Vous : « Ah non c'est impossible, Mr ARKAMOUNI est un très gros client, renégocier plutôt les délais de règlement ! »

L'interprétation :

Votre collaborateur : « J'ai vraiment du mal à atteindre les objectifs ce mois ci. »

Vous : « Vous n'avez pas du comprendre mes attentes, venez avec moi nous allons en rediscuter.. »

La permission et la protection :

Vous : « Vous avez carte blanche sur ce dossier mais vous engager votre responsabilité en cas de difficulté. »

Votre collaborateur : « C'est noté ! » (*J'ai ma liberté d'action mais je suis prévenue)*

La réorientation positive des erreurs

Votre collaborateur: « Nous avons perdu un gros client et je crois que c'est à cause de moi. »

Vous : « D'accord, si vous avez fais une erreur c'est que vous avez quand même fait quelque chose ! Venez avec mois, nous verrons ensemble ce qui n'a pas fonctionné. »

Le silence :

Votre collaborateur : « J'aimerai vous parler.. ! » *(Elle ne dit rien je continue à parler)*

Vous : (je *ne parle pas, j'écoute mon collaborateur)*

3.3. Cas pratique vu lors de la formation

Pierre, gestionnaire de paie, intègre une nouvelle entreprise suite au départ à la retraite d'un membre du service.

Rôle du manager :

Savoir gérer le passage entre l'ancien et le nouveau collaborateur

Faire en sorte que Pierre bénéficie d'une bonne intégration et que ce dernier puisse faire sa place au sein de l'équipe.

Méthode de coaching employée **:**

Coaching d'intégration

Techniques utilisées :

Le questionnement et la reformulation

La reconnaissance

Résultat obtenu au bout de 4 mois **:**

Vous avez augmenté votre confiance en vous, ce qui vous a valu les félicitations à la réunion des directeurs régionaux pour présenter les résultats annuels de son équipe.

Pierre à trouver sa place au sein de l'équipe et est force de proposition.

Conclusion

Utiliser le coaching comporte des risques, comme nous l'avons vu précédemment, mais il comporte aussi un grand nombre d'avantages. A la fois pour le salarié, mais aussi pour le manager et la performance de l'entreprise.

D'une part, pour le collaborateur, le coaching lui permet d'avoir une prise de recul suffisante sur son poste, ses objectas et son avenir professionnel. De plus, cela lui permet de développer sa clairvoyance et son discernement. Enfin, le coaching lui permet également de développer son autonomie et sa responsabilité. Toutes ces mobilisations, de l'esprit et des sens, lui permettra par la suite d'être plus efficace et plus performant dans son travail.

D'autre part, pour le manager, coacher lui permet d'enrichir sa ligne managériale. En effet, le coaching réussi lui procure une satisfaction personnelle forte et lui permet de travailler sur la façon de résoudre au mieux les problèmes. Coacher, permet également au manager de renforcer son leadership et de faire progresser sa conduite managériale. Enfin, le manager par le coaching accompagne étroitement ses collaborateurs. En effet, lors du coaching il établit les relations de mieux-être entre lui et ses collaborateurs. De plus, il s'implique directement dans leurs carrières et participe à l'évolution des talents.

Bibliographie

Ouvrages :

Danièle PETTERSSON, *Guide pratique du coaching interne*, 2005, Ed. Gualino, 203 pages.

Chantal HIGY-LANG et Charles GELLMAN, *Le coaching*, 2002, Ed. d'Organisation, 374 pages.

Bernard HEVIN et Jane TURNER, *Manuel de coaching*, 2003, Ed. DUNOD, 273 pages.

Pierre BLANC-SAHNOUN, *L'art de coacher*, 2010, Ed. InterEditions, 282 pages.

Vincent LENHARDT, *FAQ Coaching*, 2006, Ed. Dunod, 258 pages.

Sites internet :

http://www.sfcoach.org/

http://www.generation-coach.com/

http://www.coach-pnl.fr/

http://fr.wikipedia.org/