

REVUE RH & M

RESSOURCES HUMAINES MANAGEMENT



Yvon GATTAZ
Membre de l'Institut
Ancien Président du MEDEF
Createur de RADIALL, AJE et ASMEP P.36

GRAND ANGLE SUR Les livres de l'été en ressources humaines et management p. 35



RH, CE QUE VEULENT LES PDG

Dominique Louis,
Président du directoire
de Assystem



QUESTIONS À

André Santini,
Maire d'Issy-les-Moulineaux,
Député des Hauts-de-Seine
Externalisation RH



TENDANCES RH

Xavier Barrière,
DRH EMA, groupe Air Liquide
L'Allemagne sur la voie des
réformes



TENDANCES RH

Charles-Henry Amherdt,
La santé émotionnelle
de l'organisation



PHILOSOPHIE

Eugénie Vegleris,
Agrégee et docteur
en philosophie
Manager avec la philo

Interview exclusive

Philippe CHARRIER, Président d'Entreprise et Progrès

L'utopie d'un management juste et égalitaire

COACHING

Pratique du coaching : COMMENT CONSTRUIRE ET MENER UNE RELATION

Le coaching est tel que nous le définissons, un échange particulier orienté vers un but, qui se déroule dans un cadre spécifique et met en relation un client (le coaché) et un expert (le coach). Cet article traite de la relation coach-coaché, comment elle se construit, se maintient, se restaure (si nécessaire) et se clôture. Ce qui nous amène naturellement à réfléchir sur les rôles du coach dans les différentes phases d'une action de coaching.

Rôles et actions du coach dans une relation de coaching

Nous avons largement développé dans nos différents ouvrages le rôle et les actions du coach au cours des quatre phases de coaching synthétisées dans le schéma suivant.

Les personnes qui se présentent dans le bureau d'un coach peuvent, dans la première phase, adopter trois positions : celle de visiteur, de plaignant ou d'acheteur. L'erreur serait de penser que ces positions sont le reflet d'un degré de motivation ou d'une disposition à être coaché, car que le coach doit être prêt à les accueillir et établir avec eux une relation de qualité, quelles que soient leurs positions. Les «visiteurs» ont besoin d'un coach à qui rendre visite, les «plaignants» à qui se plaindre et les «acheteurs» auprès de qui «acheter». Mais, quelle que soit la demande de départ, le coach se doit de ne pas entretenir le coaché dans l'illusion ou de répondre à des attentes dont on sait qu'un jour elles décevront.

Le coaché doit ressentir dès le premier entretien que la relation de coaching relève d'un travail spécifique, d'une ambiance de travail distincte de celles auxquelles ses différents entretiens professionnels l'ont habitué. Il faut qu'il le vive, qu'il découvre,

en la vivant, que la relation de coaching est une relation réelle, une relation authentique, qui confronte le coaché à la réalité de sa demande.

Rôles et compétences du coach pour chacune des phases

Dans le contexte d'une action de coaching, la gestion de la relation est capitale. Nous remarquons d'une manière générale que, lors des premières séances de coaching, le coaché n'est pas, ou peu, en contact avec ses ressources, c'est d'ailleurs ce qui motive sa demande de relation d'aide. Il a tendance à se positionner dans une demande de conseils, à attendre que le coach diagnostique et solutionne son problème. Pour établir et maintenir une relation de coopération, le coach doit d'abord comprendre et accepter le sentiment d'impuissance du sujet, tout en gardant à l'esprit que tout individu possède en lui-même et dans son environnement toutes les ressources dont il a besoin. Pour ce faire, il s'appuiera prioritairement sur son rôle de suppléance, sans donner des directives ou des conseils, comme semble le souhaiter son client, mais en l'invitant à entrer plus profondément en



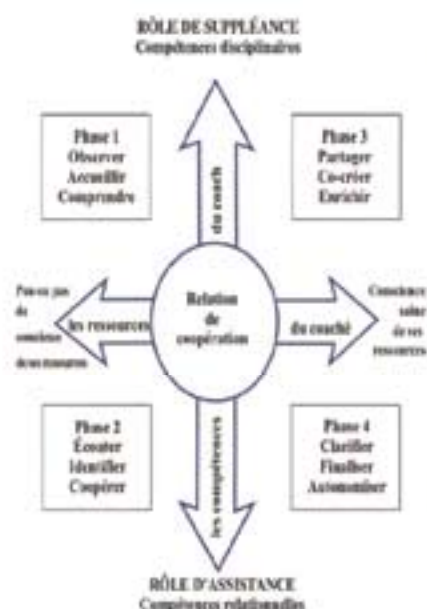
BERNARD HÉVIN ET JANE TURNER

Co-fondateurs du DÔJÔ, centre de développement personnel-professionnel systémique et stratégique, sont les animateurs principaux de la formation au coaching du DÔJÔ.

contact avec sa demande et ses attentes. Le rôle est celui de gestionnaire de la relation, rôle qui ouvre l'accompagnement vers les autres phases, en structurant la relation sur une base coopérative, qui encadre la demande en maintenant un juste équilibre entre le rôle de suppléance et d'assistance. Le coaché entre ainsi progressivement en contact avec ses ressources, devient de plus en plus autonome, ce qui permet l'avancée vers la phase 4, phase de clarification qui caractérise la fin de la relation.

Une relation n'est pas donnée d'emblée : elle se crée, se structure et en plus elle se mérite

Pour faire un travail sérieux et efficace, les coachs ont besoin d'un sujet également sérieux et efficace. Ce qui veut dire qu'avec l'aide du coach le sujet aura su passer de la position de «visiteur» ou de «plaignant» à celle «d'acheteur». Tout sujet demandant l'aide d'un coach doit rapidement comprendre la différence entre une relation



de coaching et le «bureau des pleurs» ou la discussion «pause café» avec ses collègues de travail. Qu'il n'est pas là pour parler du dernier film qu'il vient de voir ou des derniers avatars relationnels avec son hiérarchique ou ses subordonnés, mais de choses qui l'engagent et qui ont trait au coaching, c'est-à-dire de son projet, de ses objectifs, des obstacles qu'il rencontre pour les réaliser et qu'il lui appartient de trouver de lui-même ou en lui-même les moyens et les options pour atteindre le but qu'il s'est lui-même fixé.

Une action de coaching doit avoir pour objectif d'apprendre au sujet à faire la distinction entre banalité et réalité. Certaines personnes ont une telle manière banalisante de parler de leur vie, quel que soit le domaine : personnel ou professionnel, qu'elles évitent ainsi d'aborder tout ce qui les préoccupe personnellement.

La participation active du coaché est un facteur primordial dans la réussite de l'action de coaching. Nous ne pensons pas que des résultats et des changements significatifs puissent être obtenus sans effort, sans remise en question, sans prendre de risques.

Certes, la personnalité et le savoir-faire du coach jouent un rôle important dans le processus de changement, le coach doit être un bon compagnon de route, marchant au rythme de son client, tel le guide de montagne, qui ne porte pas son client au sommet, mais lui facilite la découverte des sentiers les plus praticables et lui donne un petit coup de main quand il le faut, sans plus.

Les attitudes qui fondent une relation authentique

Le coaching, comme nous l'avons déjà dit, n'est pas une manipulation technique de l'individu, il est avant tout une interaction entre deux personnes, ayant chacune un statut différent. Cette interaction ne devient relation de coaching que si le coach est congruent et positionné, vis-à-vis de son sujet, dans une attitude d'acceptation, d'ouverture, de compréhension empathique.

La congruence du coach

Cela implique que le coach est authentiquement, et peut-être simplement lui-même, qu'il n'est pas une façade stérile, mais une personne vivante, qui a des convictions, des sentiments, qu'il «est» lui-même et qu'il ne se renie pas. Il s'autorise à vivre et même à exprimer son enthousiasme ou son ennui, à se sentir intéressé par ce que dit et vit le coaché, à manifester sa sympathie et sa compréhension. Il peut, en donnant un feedback, apprécier conditionnellement telle tâche accomplie par un coaché, tout en l'acceptant inconditionnellement comme partenaire de communication.

Le coach est ainsi, tout en restant dans son rôle d'expert, une vraie personne, et non l'incarnation d'un dieu savoir, chargé de répondre à toutes les questions et de définir ce qui est bon ou mauvais, bien ou mal dans le comportement ou le projet du coaché.

La considération, l'acceptation, la confiance

Le coach doit développer également l'acceptation inconditionnelle, c'est-à-dire qu'il doit accepter le sujet comme partenaire à part entière de communication, lui porter une attention chaleureuse, une attention qui ne soit pas possessive, qui ne demande aucune gratification personnelle, qui ne comporte aucun jugement, ni aucune volonté de le conseiller, ou de l'orienter dans une direction quelconque.

Cela implique la prise en considération du coaché avec ses demandes explicites et implicites, ses besoins et ses sentiments et l'ensemble de ses potentialités. C'est dans la confiance en lui-même et dans le sujet, qu'un authentique climat de coopération se crée et permet au sujet de reprendre pleinement contact avec ses ressources.

La compréhension empathique

La compréhension empathique est sûrement l'attitude qui favorise le plus l'installation d'un climat de confiance et l'autonomisation du sujet.

C'est en accordant une valeur positive à tout ce qu'exprime le coaché, en cherchant à le comprendre du dedans, en lui présentant ses formulations comme des hypothèses, en cherchant à progresser dans sa compréhension, en lui montrant ses capacités à développer et comment utiliser ses propres ressources, que le coach donnera au coaché les permissions et les protections nécessaires aux choix de sa propre vie et à la réalisation de ses objectifs et de son projet.

En conclusion

Le but d'une action de coaching, répétons-le, est d'aider le sujet à mettre à jour ses ressources, à définir ses objectifs et son projet, et à planifier les étapes de sa réalisation. La position du coach est d'instruire le coaché sur la relation qui doit être la leur et sur le but qui les réunit. Partant de ce principe, le coach se doit de respecter le code déontologique de la profession, et du contrat passé avec le coaché, dès le début du coaching.

Comme nous l'avons vu, la relation de coaching ne se caractérise pas par une ambiance amicale et polie, encore moins par un bavardage, genre «café du commerce». La franchise, la confiance et le respect mutuel sont de mise. Le coach se doit d'être congruent. Son rôle n'est pas de conseiller ou de plaire ou de faire impression, mais d'être totalement présent et à l'écoute du sujet. Cette position affirmée, congruente, fondement d'une relation authentique, implique qu'il ait réfléchi sur le sens qu'il donne à son métier et sur les raisons qu'il a de l'exercer, qu'il sache également prendre soin de satisfaire ses propres besoins, de manière à être pleinement en contact avec ses ressources, ce qui lui permettra d'exercer son art dans les meilleures conditions et d'être ce qui est le fondement d'une relation de coaching, un expert de la communication relationnelle. ■

Co-auteurs de : Construire sa vie adulte et Comment construire sa vie adulte aux InterÉditions et du Manuel de coaching chez Dunod.

Leur ouvrage le plus récent : Pratique du coaching : comment construire et mener la relation est paru aux InterÉditions.