

La touche du coach

PROPOS RECUEILLIS PAR BÉATRICE TIBERGHIEU - RESPONSABLE CARRIÈRES ACL

Outil d'accompagnement, le coaching professionnel a le vent en poupe. Mais quel est exactement son champ d'intervention ? On fait le point.



Valérie Ogier

Valérie Ogier, 25 années d'expérience centrée sur l'humain, le management et la conduite du changement dans les domaines de l'action médico-sociale, des collectivités et des PME. Titulaire d'un DEA en logistique, ingénieur en organisation, certifiée coach, certifiée maître praticien en PNL, certifiée MBTI, accréditée Belbin, membre de la Fédération Internationale de Coaching ICF France, coach référencée par le Conseil de l'Europe. Co-fondatrice du Centre International du Coach. Co-auteur du livre « Comment coacher une équipe multiculturelle ? » et « Le coaching en BD ».

Technica : Qu'est-ce que pour vous le coaching ?

Valérie Ogier : J'aime bien présenter ce métier en disant que nous sommes des facilitateurs, et que le coaching est une méthode, un outil d'accompagnement centré sur la personne, l'équipe ou le groupe qui en est le bénéficiaire. On est bien dans un environnement professionnel avec des objectifs professionnels. L'idée est de faciliter l'atteinte des objectifs, avec une dimension de performance. Ce processus d'accompagnement s'appuie sur l'engagement du coaché, la bienveillance du coach et sur la qualité de leur lien relationnel.

Il y a cette dimension de co-responsabilité, d'accompagnement, de mise en mouvement et de passage à l'action.

Ce rôle de partenaire requiert que le coach soit dans la position de comprendre les enjeux professionnels de son client sans toutefois être l'expert du métier de celui-ci.

Le coaching pro intervient sur un temps court, contrairement aux démarches thérapeutiques, bien plus longues. Il est facile à mettre en oeuvre et produit des résultats durables..

Technica : Dans quelles situations le coaching peut-il être utile ?

V.O. : J'évoquerai deux champs d'intervention. Le premier à titre préventif, dans des structures qui ont déjà une certaine habitude du coaching. Nous intervenons par exemple pour des prises de poste.

Nous intervenons aussi, lors de l'arrivée dans une équipe d'un membre nouveau, pour faciliter son intégration. De façon préventive, nous travaillons sur la cohésion, l'efficacité, la performance, sur les modalités de décision, les modalités de rapport au

temps, sur les enjeux de communication. Nous allons identifier un certain nombre d'axes avec le groupe et l'équipe, afin de définir son mode de fonctionnement avant d'être en difficulté.

Le deuxième champ d'intervention se situe à titre curatif. Nous intervenons quand il y a des difficultés, qu'un manager n'a plus les résultats souhaités. L'approche consiste à travailler autour de la question : « Qu'est-ce que je veux faire évoluer pour que demain ça se passe mieux ? », comment faire pour que ça change, quel comportement faire évoluer ; et non pas de remonter à l'origine. Cet outil d'accompagnement peut surprendre car certaines personnes ont besoin de comprendre les causes. Or, force est de constater que cela n'aide pas toujours pour trouver des solutions.

Nous, nous cherchons comment dépasser les situations problématiques. Nous ne travaillons pas sur l'identité de la personne mais sur son comportement. Nous ne cherchons pas à faire en sorte que les gens changent mais qu'ils aient le comportement adapté à leur situation. La personne a toujours son libre arbitre et sa liberté de choix en permanence.

Technica : Pouvez-vous nous citer un exemple ?

V.O. : Il est fréquent que je sois sollicitée pour accompagner des cadres qui sont en perte de performance. En perte de motivation. Ils ne se sentent ni bien ni mal là où ils sont. Ils ont un poste et une rémunération qui leur convient. En même temps ils ont moyennement envie d'aller au travail et ça se ressent en termes de performance, de management, d'accompagnement de projet, d'idées. Cela arrive à des moments clés. Le coaching, sur un temps court, permet de



© cacaroot - Fotolia.com

retrouver du sens afin d'être efficace et de se repositionner au sein d'une structure qui bouge.

Cela peut parfois conduire au départ de la personne de la structure car elle se rend compte qu'elle n'est plus en phase. Dans ce cas là, les organisations financent souvent l'accompagnement en externe, ce qui est très valorisant pour le cadre et pour la structure en termes d'image. Elle laisse ainsi une place propre, sur un poste à haut potentiel qui sera plus attractif. L'image « propre » permettra plus facilement un recrutement à venir. L'accompagnement peut aussi conduire la personne à chercher une mobilité en interne, ou une formation. Une autre possibilité d'accompagnement peut avoir lieu quand il y a une difficulté entre deux collaborateurs : cela remet du lien et permet de modifier les comportements pour faire que les personnes travaillent ensemble, et de façon durable.

J'accompagne également des managers transverses ou ingénieurs-chefs de projet, experts sur un plan technique, qui mobilisent d'autres experts pour conduire un projet. Il y a souvent des combats d'experts, or le projet a besoin de lien, de la communication entre tous ces experts. Le coaching va être utile pour que ces managers experts coopèrent et ne soient pas dans l'opposition du genre « j'ai plus d'expertise que toi ».

Aujourd'hui, l'ingénieur qui réussit et qui réussira demain, c'est celui qui

aura intégré la dimension humaine sans se cacher derrière ses écrans.

Quand on entre en relation avec l'autre, on prend des risques, on peut se tromper. J'accompagne à oser prendre des risques, et cela n'est pas une science exacte. Les entreprises se rassurent avec l'expertise, mais ce qui fait la différence, c'est la compétence dans la relation humaine.

Le coaching conduit à mettre des mots précis, à développer, à oser rencontrer l'autre, en se donnant le droit à l'erreur.

Il y a un décalage entre un beau parcours étudiant qui permet de sortir par la grande porte, et l'arrivée sur le monde du travail où il y a de vraies zones de frustration, où l'on ne se sent pas reconnu à la hauteur.

Technica : En quoi le coaching peut-il faire bouger les gens et leur environnement ?

V.O. : Cela permet de mettre des mots dessus, ce qui est apaisant. Par rapport à son contexte, cela permet à la personne de réfléchir à ce sur quoi elle peut agir, d'agir ou non, et de faire des choix. Si elle peut agir, c'est bon.

A-t-elle intérêt à rester dans cet environnement quand elle ne peut évoluer ? Elle décide ou non de rester en fonction de sa famille, ses activités, son environnement et elle l'accepte et ne le subit plus.

Soit elle a envie de re-booster sa carrière et elle décide de quitter la

structure et de chercher ailleurs. C'est du libre arbitre, en conscience. Par un jeu de question, l'objectif est de permettre à la personne d'être consciente de ce qui se passe pour elle et de faire ses choix. Si elle décide de rester dans un environnement toxique, c'est son libre arbitre. Si elle veut limiter cette toxicité, elle part.

Technica : Comment choisir un coach ?

V.O. : On choisit un coach en le rencontrant, en s'assurant qu'il a été formé car c'est un métier, qu'il est supervisé et qu'il re-questionne sa pratique régulièrement.

On peut lui demander quel a été son principal échec et quel enseignement il en a tiré, afin d'avoir affaire à une personne qui s'est déjà elle-même remise en question.

C'est aussi une question de ressenti : est-ce que j'ai envie de travailler avec cette personne, de lui confier des choses personnelles ?

Je me donne le droit de faire un essai, de m'autoriser à changer si ça n'allait pas.

Le coaching n'est pas la réponse à tous les problèmes, il s'inscrit dans un panel de propositions et de solutions. C'est un outil d'accompagnement parmi d'autres outils tels que la formation, le tutorat, le mentoring : le coaching n'a pas de réponse à tout. ●