

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

CONFÉRENCE :

LE COACHING

Une posture au-delà d'une approche instrumentale

Annick WASMER

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Mercredi 30 novembre 2011

Qu'est-ce que le coaching ?

Pour nous, professionnels du coaching, ce mot est galvaudé : on le trouve à toutes les sauces. Moi-même, je me demande régulièrement comment faire pour en trouver un autre et en même temps c'est comme ça que nos clients nous trouvent, en général sur internet qui est actuellement le mode de recherche pour trouver un professionnel et je suis comme mes confrères obligée de conserver le mot. Il y a des avantages et des inconvénients. Vous allez entendre un certain nombre d'anglicismes dans les termes que je vais employer ce soir. Mais étant donné que le coaching est répandu et que nous faisons régulièrement des interventions sur des entreprises multinationales, même des petites entreprises, ne serait-ce qu'à Maurice, cela peut-être utile d'avoir des termes anglais quand on travaille dans l'océan Indien.

Pour en revenir à ce que j'ai envie de vous dire sur le coaching, c'est qu'il est souvent méconnu et je suis toujours désolée de voir des personnes qui s'imaginent savoir coacher sans en avoir fait l'apprentissage.

J'ai parfois d'excellents managers qui ont une carrière magnifique, qui viennent s'inscrire à mon école de coaching et qui sont surpris de trouver des choses au-delà de la boîte outils. Nous avons besoin de travailler sur nous pour pouvoir aider nos clients et travailler sur eux. Alors, le souci dans ce genre de métier est le besoin d'avoir des outils mais les outils ne suffisent pas. Je peux vous donner des exemples de certains coachs qui commencent, lorsqu'ils ont un client, par lui demander de passer un questionnaire de personnalité. La personne répond à des questions par écrit et cela passe par une machine souvent excellente. Mais je me méfie de cela, car je ne veux pas instrumentaliser le client et ses problèmes.

Le coach, qui a fait passer un inventaire au client lors de la première séance, souvent ne

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

regarde pas le client; il regarde le papier et il n'est plus clinicien. Le bon coach est un clinicien. Il va écouter, écouter aussi ce que le client ne dit pas. Il va interroger son client et non pas chercher à comprendre avec ses yeux sur place ce qui se passe dans l'univers du client. C'est vraiment une approche qui oblige tous les managers et les consultants que je forme à faire le deuil sur l'attitude qu'ils ont eue dans leur carrière de manager ou de conseiller.

Et donc le cœur du coaching, même si on a besoin d'outils, d'instruments, le cœur du coaching, c'est la posture du coach.

Le client a toujours la solution à son problème. La solution se trouve toujours soit dans son environnement interne, soit dans l'environnement externe de son entreprise mais il y a toujours une solution à trouver. Alors je vais intervenir.

C'est déjà une démarche, nous n'avons pas de solution pour nos clients ; alors parfois quand un client me parle de son problème qui ressemble furieusement à un problème que j'ai déjà rencontré, je pourrais avoir une solution toute faite à sortir de ma poche, mais je vais m'interdire de le faire, car la meilleure solution pour lui sera de la construire, en étant maître d'œuvre de cette construction, en étant le maître d'œuvre de son entreprise si c'est le chef d'entreprise, ou de son poste si c'est un salarié qui n'est pas le chef de l'entreprise. Cette démarche-là demande du deuil. Nous ne faisons pas de conseil. C'est une posture.

Nous ne sommes jamais devant le client, mais à ses côtés. Nous faisons de la maïeutique, en l'aidant à se poser les bonnes questions et en le laissant trouver les réponses.

J'exerce plusieurs métiers:

- Je suis coach quand je suis sur le terrain, avec des clients en individuel ou une organisation entière.

- Je suis formatrice enseignante et superviseuse. Je forme des gens au métier de consultant coach et ensuite je les aide dans certaines missions en "ange gardien", en *shadow consulting*, dans l'ombre.

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Il est important que vous sachiez que j'ai ces multiples postures, car quand je suis superviseur de coach déjà professionnel, cela me permet de visiter encore plus de paysages d'entreprise au travers de leurs yeux, de leur mission, ce qui fait que j'ai une capitalisation d'expériences très intéressante de sorte que je compare souvent mon métier au métier d'explorateur, voire d'ethnologue. J'entre parfois dans l'entreprise au travers des yeux des salariés, des dirigeants. Je découvre des mœurs, des croyances qui parfois sont très justes, très bonnes, des grigris qui sont parfois très bons pour ces tribus-là, mais qui parfois datent un peu et ne sont plus adaptés au monde d'aujourd'hui.

J'aimerais qu'on arrive à la question : pourquoi le coaching dans le monde d'aujourd'hui ?

Dans le monde d'aujourd'hui, nous avons gardé une logique de cible et de planification. Tous ceux qui travaillent en mode projet savent ce que c'est. On part d'un endroit et on arrive à un autre. On a une production pour le client. Il y a des étapes de production. Mais malheureusement, le monde est de plus en plus complexe. Constamment, il se passe des choses à traiter qu'on ne pourra pas traiter dans la logique de cible. On avait prévu d'accomplir différentes étapes, mais il se passe toujours quelque chose.

Dans le monde, il ya toujours un nouvel événement qui bouscule l'ordre des choses et c'est de pire en pire. Cette complexité, nous n'arrivons jamais à la résoudre. Dans la gestion d'entreprise et en management, pour pouvoir évoluer dans ce milieu complexe, nous sommes dans l'obligation de nous servir de plusieurs modèles à la fois et de traiter les différents niveaux logiques d'une situation.

J'espère que je vais être assez simple pour vous expliquer cette approche du constructivisme qui permet d'aborder tout type de problème en tenant compte du maximum d'éléments qui peuvent arriver, en tenant compte aussi de la logique de cible, car toutes les entreprises ont quand même des échéances et des choses à produire. La logique de cible était valable dans le monde de l'ère industrielle. Cette mentalité a duré très longtemps. Autrefois, il suffisait de produire, de s'organiser; il y avait un marché, on vendait très facilement si on respectait bien les créneaux du marché. Ce n'est plus comme ça maintenant.

On se rend compte qu'autrefois, on avait une représentation mécanique du monde de l'entreprise. Aujourd'hui, on a une représentation organique sachant que la fièvre, un virus peut

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

arriver, que l'entreprise peut s'enflammer. Le contexte environnemental dans lequel vit l'entreprise peut à tout moment bouger. On est beaucoup moins capable maintenant de réagir dans une logique de cible.

Le pourquoi de la complexité :

On parle de plus en plus de « chaos management ». Le management, quelle que soit la taille de l'entreprise, est traversé par des sentiments et des questionnements. Tous, vous ici, vous êtes traversés de même : la retraite, l'avenir des enfants, de l'entreprise. Que vous vous situiez dans la vie privée ou dans la vie professionnelle, l'incertitude est là et de plus en plus. Qui ne se pose des questions sur le moyen, le long terme ? Et puis : « Est-ce que j'ai bien fait? Est-ce que je dois culpabiliser, car mon entreprise a des difficultés de trésorerie ? Est-ce que je comprends qu'il y a des ambiguïtés dans les textes de lois, dans les nouveaux prêts proposés par la banque ? » On est dans le chaos managérial. On traverse sans cesse les paradoxes, l'ambivalence, les ambiguïtés, la culpabilité, les frustrations. Ce qui pourrait nous sauver c'est notre capacité de changement. Est-ce que nous sommes capables de faire des deuils suffisamment rapidement ? Accepte-t-on de lâcher ce qui est à lâcher pour s'investir et de trouver une nouvelle posture pour poursuivre dans ce monde qui a changé (posture philosophique) ? Voilà ce qui nous permet d'avoir une capacité de changement.

Que veut dire être OK dans le changement ?

C'est une attitude philosophique qui est empruntée à l'analyse transactionnelle. Il s'agit, quels que soient la situation ou les comportements des uns et des autres, d'être dans une attitude, et dans un rapport aux autres qui est positif à savoir que je suis quelqu'un qui a de la valeur. Quel que soit votre niveau d'étude, quelle que soit votre race, quelle que soit votre intelligence, votre niveau hiérarchique, couleur de peau, origine sociale... cela ne veut pas dire que vous êtes « *b éni-oui-oui* » »

et que vous allez accepter n'importe quoi. Je peux me confronter à un comportement qui ne me plaît pas mais ce n'est pas la personne que je mets à la poubelle. Je peux dire à quelqu'un : "Le comportement que vous avez là n'est pas adéquat pour l'entreprise; vous avez de la valeur; cherchez un autre comportement, car ce comportement-là, je ne l'accepte pas, mais ce n'est pas vous que je n'accepte pas." Il faut toujours être en recherche de l'autre et garder sa propre valeur.

Il s'agit de toujours garder cette sécurité intérieure. Cette sécurité, elle se travaille, elle ne vient

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

pas toute seule et quand on a un stock suffisamment grand de sécurité intérieure, on peut affronter beaucoup d'éléments de la complexité. Dans l'attitude du coach et dans la philosophie du coaching on va aussi mettre en œuvre, quand on accompagne une organisation ou une équipe, une ingénierie qui permette au groupe qui la compose de trouver cette "*OKness*", voire suffisamment de sécurité intérieure pour oser dire, oser faire des remarques, oser proposer des actions, oser construire ensemble. Si on n'ose pas créer, fabriquer ensemble, l'équipe ne fera pas preuve d'intelligence collective et de nos jours, on a besoin d'être très agile pour traiter toutes les situations qui se présentent.

Alors, être OK dans le management, c'est malgré l'incertitude, la peur, l'ambivalence, le paradoxe, la frustration, garder une foi dans notre valeur et dans la valeur des autres, tout en confrontant les comportements s'ils ne sont pas bons. C'est aussi une posture qui s'acquiert. Il y a des gens qui ont beaucoup de sentiment de sécurité intérieure et il y en a qui en ont peu et qui ont besoin de l'acquérir.

Cette sécurité intérieure va parfois s'acquérir dans l'enfance, mais pas toujours, parfois il faut une psychothérapie.

Ce qui est certain, quand on est un jeune professionnel, que l'on est dans une organisation qui a mis en place une ingénierie de "*OKness*", c'est que les personnes vont acquérir cette sécurité intérieure et c'est seulement lorsqu'on a ce fond de sécurité intérieure qu'on va pouvoir mettre en œuvre l'approche constructiviste.

L'approche constructiviste va mélanger plusieurs niveaux logiques pour traiter une situation.

Cette attitude est un parti pris, une philosophie pour aborder en premier toutes ces situations :

- Logique de cible : j'avance étape par étape selon ce que j'ai programmé ;
- Stratégie par Occurrence : je tiens compte des impondérables ;

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

- Stratégie de l'Émergence : quand un événement arrive, je sors un outil de ma poche ;

- Stratégie par Scénario : je me prépare à des situations qui pourraient arriver.

Cet ensemble de stratégies va représenter l'approche constructiviste.

Je suis complètement dans l'ouverture, et c'est une attitude qui est loin de la logique de cible, de contrôle, je ne sais pas ce qui va se passer tout à l'heure.

J'ai la Stratégie du Visionning qui est la dernière du constructivisme. J'ai la vision que j'aimerais être utile, que cette conférence vous apporte quelque chose et que vous en repartiez satisfait en y trouvant votre compte. C'est ça ma vision.

Alors pour reprendre la logique du constructivisme, on n'abandonne pas la logique de cible. On a toujours des étapes et des deadlines; par contre on tient compte de beaucoup de logiques en même temps. Est-ce qu'il y a un événement que je pressens qui pourrait arriver ? C'est la logique de l'émergence, c'est mon rétroviseur. Un événement peut arriver, j'y suis prête ! On fait autrement et on reprend la stratégie par scénario. À tout moment, un événement peut arriver, il peut se passer quelque chose. On a des scénarios pour traiter la situation.

C'est la stratégie du visionning qui donne du sens.

Pour l'instant, je n'ai pas tellement parlé d'instrumentalisation et d'outils de coaching. Je suis formée également à la PNL dont je me sers parfois mais je ne m'en vante pas toujours. Car je vois des personnes qui utilisent ça de manière instrumentale. Nous, nous sommes dans le constructivisme, nous allons vérifier où veut arriver le client avant de l'accompagner et nous aurons une vision systémique.

Pour parler d'une vision systémique de ce nous faisons avec notre client, au cœur de l'approche du coaching, nous prenons le parti pris que nos clients sont des "princes". Peut-être

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

viennent-ils nous voir comme une grenouille parce qu'ils se disent : « Le chiffre d'affaires n'est pas bon, la trésorerie n'est pas bonne, j'ai des mécontentements dans mes troupes », mais au fond d'eux, ils ont créé cette entreprise et s'ils vont voir un coach dans son cabinet, c'est qu'ils ont envie de résoudre les problèmes. Pour pouvoir travailler avec ce client-là, le coach a besoin d'y voir un "prince", s'il ne le voit pas ainsi, il faut qu'il l'envoie chez un autre coach. Si on ne sent pas qu'on a envie de travailler avec le client, même si le client a envie de travailler avec vous, il ne faut pas travailler avec lui. On a vraiment besoin de voir une graine de champion chez notre client, exactement comme le coach sportif qui va avoir envie, car il pense qu'il a un talent devant lui, qu'il va l'aider à se développer avec tout ce qu'il peut demander pour se développer.

L'autre aspect, c'est que la solution est chez le coaché. Environnement interne ou environnement externe, le coaché a toujours des choix : à lui de trouver et à nous de l'accompagner pour qu'il trouve le meilleur. Le champion, c'est l'autre, c'est notre client et on va trouver les stratégies pour qu'il prenne de l'assurance, de la sécurité intérieure, pour qu'il trouve son *OKness* dans la complexité et dans le management du chaos; on va l'aider à tout ça par rapport à son positionnement, par rapport à son organisation.

Vous voyez, le coaching, on peut le faire de manière soft, ou de manière hard. Notre client a besoin d'un accompagnement pour son organisation, a besoin d'un accompagnement pour son relationnel. On balaie plusieurs secteurs.

Le coach a un marteau, cela fait référence à une histoire d'Eric Berne, fondateur de l'Analyse transactionnelle. Un mécano s'est occupé toute sa vie d'un bateau à vapeur; un jour ce mécano prend sa retraite. Au bout d'un moment, le bateau à vapeur tombe en panne. Personne n'arrive à le réparer. On fait appel au vieux mécano. Celui-ci arrive avec sa vieille trousse en cuir et ses outils. Il tourne autour de la machine; il sort son marteau et donne un petit coup de tournevis et le moteur repart. Pour le coach, c'est pareil : il va essayer de faire la plus petite intervention possible, mais au bon endroit.

Notre client qui arrive en face de nous, arrive avec son identité, c'est peut-être quelqu'un qui a des croyances, un style de management qui est à dépoussiérer, à changer. Cela peut être quelqu'un de volontaire, plus volontaire que son associé. On explore les couches identitaires de notre champion, on va voir de quoi il a besoin, et on va voir avec lui ce qu'il peut changer dans son approche des autres, son approche relationnelle, organisationnelle. Dans le cabinet, on est là tous les deux. On s'intéresse à la façon dont se fait la relation entre nous deux et on a beaucoup d'éléments qui nous parlent et qu'on montre au client.

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Notre client va apporter un problème. On va lui demander : « Et les autres ? Sont-ils concernés par ce problème ? Les fournisseurs, les collègues, l'entreprise, les autres services, comment sont-ils avec vous ? » Il peut répondre : « Il nous manque des effectifs, on a des nouveaux, ils ne sont pas encore formés. » Cela peut faire pour nous des sources d'intervention et on va voir avec lui quelle peut être la priorité : former les personnes ou regarder ailleurs ?

« Monsieur le Client, entre vous et les autres, comment cela se passe-t-il ? - On est tellement pris par la rapidité des choses que je n'ai pas le temps de gérer, de manager. » C'est peut être là qu'il faut intervenir, peut être qu'il a besoin de temps pour manager ses troupes, prendre du recul. Manager, c'est faire faire aux autres, épauler les autres et aussi parfois être pédagogue avec les autres. C'est donner de la reconnaissance aux autres et s'il ne prend pas le recul, de faire cela avec les autres s'il manque un service. Si le système d'information entre les services n'est pas bon, alors les choses ne se feront pas. On va regarder quel est le problème que le client nous apporte.

Le problème posé par le client l'est souvent de façon que d'y répondre directement, serait un renforcement pour le client.

Les clients nous font donc des demandes qui ne sont pas forcément bonnes pour eux.

La façon dont le problème est posé est parfois complètement à retravailler. Très souvent, le fait de bien poser le problème permet au client de trouver sa solution. S'il ne trouve pas de solution, c'est que le problème est mal posé.

Quelle est la relation entre les autres ? Les autres concernés par le problème ? A-t-il analysé les relations entre les autres et le problème ?

On peut donc avoir des relations multiples sur la problématique client. Elle peut être d'ordre :

- organisationnel : organisation des services, des systèmes d'information... c'est le « hard » ;

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

- relationnel : relation aux autres, à soi même ;
- technique : mon client a-t-il techniquement les outils pour manager ?
- identitaire : mon client se sent-il de façon identitaire un management compétent ?

Même un professionnel qui a de l'expérience - quelqu'un à la tête d'un service, quand il est nommé à la tête d'un autre service, même si c'est dans la même entreprise - va souvent passer par le complexe de l'imposteur. Le fait d'appréhender un nouveau service, de nouvelles données, une nouvelle culture, amène le client à se demander s'il est la bonne personne. Il va douter.

Au moment de la prise de poste, ce sont des occasions de coaching pour que la personne prenne son poste avec beaucoup plus d'assurance et surtout comprenne ce qu'il ne faut pas changer.

Il y a une autre philosophie dans la posture du coach.

Quand on aborde un système, une organisation, un service, il ya des choses qui nous paraissent bizarres, invraisemblables dans le fonctionnement et très souvent dans l'entreprise; pourtant le dysfonctionnement a sa raison d'être.

Notre parti pris en coaching est d'avoir un regard sur le système en entier, sur la globalité du système et de ne pas s'arrêter au seul problème. On restitue le problème dans l'écologie du système et on découvre un autre sens, un méta sens; on y découvre des choses de façon plus globale et cela permet d'avoir des interprétations plus justes, plus légères et de permettre au client de trouver du sens et de permettre de comprendre "pourquoi" il en est arrivé là.

Il va arriver au "Pour Quoi". Pour quoi, il va faire les choses. Nous offrons juste un espace de

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

recul, un espace de réflexion que le client ne s'offre pas. Le seul fait de prendre rendez-vous avec le coach permet au client de prendre du temps, et lorsque nous allons le questionner, il va parfois trouver nos questions bizarres, s'étonner et comprendre qu'il existe des choses qu'il n'avait pas vues.

Quand nous accompagnons un individu, une entreprise, une organisation, nous avons des procédures de mise en œuvre qui font que l'équipe va chercher le sens du pourquoi ils en sont là et le pour quoi, vers où partager une vision commune, vers où ils doivent aller pour remplir leurs enjeux. C'est quelque chose que l'on va travailler de façon simple.

Chaque personne dans l'équipe, autre parti-pris, posture philosophique est à la fois un objet de production. L'entreprise doit produire, elle a une raison d'être de répondre à son environnement pour être pérenne. Et en même temps, chaque sujet de l'équipe doit se sentir un sujet en croissance, et y trouver son compte. L'homme aime apprendre, se développer et on remarque que lorsqu'on invite son équipe à faire des formations, à trouver du sens, à faire des choses intéressantes, on développe l'employabilité des personnes. Quand on ne s'occupe pas de ce développement des personnes, elles ont une horrible impression de stagner et l'équipe devient beaucoup moins performante. Afin que le coaching soit équilibré, on s'occupe de l'Homme, pour qu'il soit plus heureux dans son travail, s'épanouisse. On doit garder en tête qu'il doit produire, être fier de sa production et que l'entreprise soit pérenne. On doit garder ces deux aspects. J'entends parfois des personnes qui aimeraient un coaching baba cool, où ils seraient heureux. On ne s'occuperait que de ça, OK, c'est bien, c'est nécessaire, indispensable, mais ce qui est nécessaire c'est que l'économie soit au service de l'essentiel et l'essentiel étant l'humain. Si on ne prend pas ces deux pôles en même temps, on rate quelque chose. C'est aussi un des aspects de la philosophie du coaching.

Il ya toujours un paradoxe dans le travail collectif. L'homme a toujours une tendance à se sentir un Individu et à vouloir rouler pour lui. Le travail d'entreprise nécessite souvent un travail d'équipe et ce n'est pas forcément naturel pour l'homme. C'est une équation que nous avons à résoudre. Bernard Werber, romancier et entomologiste dans son livre "Les fourmis" fait une comparaison. Les fourmis ont une fantastique intelligence collective mais, individuellement, elles sont démunies et impuissantes. Chez l'homme c'est l'inverse : on peut avoir des êtres exceptionnels et dès qu'ils sont en groupe, les organisations ne donnent pas grand-chose, elles manquent de puissance. Dans le coaching collectif, on va accompagner les individus, si le leader en a la volonté, vers une équipe performante. Une équipe performante, c'est une équipe qui tient compte de la collection d'individus qui la composent, des individualités et des enjeux collectifs et individuels. Il faut un leader. Sans leader, il n'y pas de groupe et surtout dès que l'équipe a bien posé ses marques, elle connaît ses ressources et ce qu'elle peut attendre de son leader, ce qu'elle peut attendre comme contribution de chacun. On peut aller vers le sens, la vision partagée. Le sens, la vision partagée ne s'obtiennent pas du jour au lendemain. La

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

vision partagée traite des buts, des enjeux à moyen et à long terme, et du pourquoi nous sommes ensemble. Cela paraît simple à dire, mais souvent toutes ces questions ne sont pas traitées en équipe. On ne prend pas le temps pour échanger. Connaissez-vous des équipes où l'on se réunit pour discuter des enjeux de chacun ? Souvent cela fait partie des sujets politiquement incorrects. Même si l'on ne peut cerner tous les enjeux, les traiter, les prendre en compte, trouver des enjeux communs, on amène l'équipe à un sens partagé. Ce sens partagé sera le carburant de l'équipe; c'est ce qui va faire que l'homme va accepter d'être à la fois sujet de production et surtout sujet en croissance. Il faut traiter ces deux versants.

QUESTION I

Dans une organisation, il y a un concept très important, c'est le pouvoir, et vous l'avez complètement gommé. Vous parlez du coaching sans pouvoir. J'ai l'impression que vos clients sont à la recherche de pouvoir. Vous renforcez leur pouvoir ou vous leur dites que le pouvoir ne sert à rien ?

Je vais plutôt parler de puissance. Le leadership a besoin d'être fort. Les hommes ont besoin d'être guidés.

Le pouvoir ce n'est pas le leadership. Ce sont deux choses différentes

Que donnez-vous comme sens au pouvoir ?

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Vous avez du pouvoir dans les organisations par l'institution, par le fait que dans l'institution, il ya un chef, un PDG, ce n'est pas du tout du leadership. Il y a du pouvoir qui n'est pas du leadership. Il y a des équipes où le leader n'est pas forcément le responsable. Vous avez donc des leaders qui sont sans pouvoir. Vous me dites : pouvoir = leadership, je ne comprends pas vos expériences.

Je veux dire que le juste leadership correspond aussi au pouvoir. Qu'il est très gênant quand la personne qui a du leadership n'est pas le leader officiel.

Mais c'est la réalité.

Pas toujours. Alors justement c'est un excellent sujet de coaching quand le leader n'a pas de pouvoir. C'est un sacré problème. On doit se poser la question : « Qu'est-ce qui se passe, pourquoi le leader n'a pas le pouvoir ? »

Le client c'est celui qui a le pognon, donc c'est celui qui est en haut.

Pas forcément

Pour pouvoir faire appel à vous, il faut de l'argent...

Il faut avoir de l'argent, oui.

Je trouve qu'il y a deux problématiques contradictoires entre ce que vous racontez et l'existence du pouvoir en entreprise. Vous n'abordez le pouvoir qu'à travers le leadership, je pense que ce n'est pas vrai.

Je n'ai pu aborder tous les sujets. Ce n'est pas que le pouvoir ou un représentant du pouvoir qui

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

demande du coaching. Au contraire, ceux-là n'en prennent que très peu. Souvent, on a des personnes de la branche du dessous et ce sont ceux de la branche du dessus qui auraient besoin de coaching. Le pouvoir peut vouloir se servir du coach comme outil de contrôle, nous demandant de bien vouloir coacher telle personne, de motiver les équipes. Mais le coaching ne peut coacher que la personne demandeuse. Nous ne servirons pas le pouvoir qui a de l'argent. Certains n'obtiendront pas leur coaching au sein d'une entreprise, d'autres se le paieront. Dans un coaching d'organisation, je dois pouvoir travailler avec l'ensemble, je vais être obligée de travailler avec la tête.

QUESTION II.

Pourriez-vous nous donner un exemple de coaching que vous avez réussi, que ce soit avec la tête ou avec un niveau intermédiaire. Une vraie réalisation pour que l'on sente quel est votre pouvoir de coach ?

On a besoin que le client soit demandeur et qu'il y ait une vraie volonté de changement. Exemple, une organisation qui a grandi très rapidement. À deux, ils ont décidé de créer une agence immobilière. Aujourd'hui, ils ont des agences dans toute la France. En termes d'organisation, ils ont grandi trop vite. Ils avaient des problèmes de communication, d'identité commune, de motivation des troupes.

Nous avons d'abord travaillé avec les deux fondateurs, donc le pouvoir et le comité directeur, puis avec tous les responsables d'agence, afin de mettre en place ensemble une organisation. Nous avons réfléchi sur les enjeux. Tout le monde s'est senti écouté, entendu. Le système organisationnel a été changé en totalité avec une vision qui partait des enjeux et de la destinée de cette entreprise. Qui que ce soit, tout le monde avait la même attitude client.

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Un autre exemple, celui d'une entreprise obligée de changer de métier, car le métier avait évolué et ne correspondait plus à la demande des clients. Changer de métier c'est une remise en cause fondamentale de tous. Chacun à son poste porte la destinée de l'entreprise. Les hommes qui vont changer de métier ont besoin de trouver du sens, de ne pas se décourager, car c'est un véritable chaos de management.

QUESTION III

Quid de la zone personnelle par rapport à la zone professionnelle ? Vous avez à faire à des hommes et des femmes qui ont une histoire, qui parfois sont en situation de fragilité.

Nous avons une limite à respecter, c'est la limite de la psychothérapie. Nous accompagnons les personnes dans la sphère professionnelle dans ce qu'elle a du mal à manager, en évitant soigneusement toute intrusion dans la vie privée. Quand la personne est accompagnée dans sa zone de management qui est aussi de la zone personnelle, nous aurons une amélioration de son état.

Souvent, nous sommes en présence de personnes qui ont un déficit identitaire dans la façon dont elles établissent les rapports aux autres. Nous pouvons utiliser les constellations familiales. Mais nous sommes très vigilants.

QUESTION IV

J'imagine que dans les entreprises, on attend des réponses concrètes, des outils. J'imagine le cas d'un excellent maçon, qui travaille de façon individuelle; si son entreprise prospère, il embauche une, deux personnes, il devient chef d'entreprise. Il a donc à gérer des hommes, des femmes et à organiser son entreprise. Il peut être très bon maçon, mais très mauvais patron. Il n'a pas appris l'aspect relationnel, cela ne s'invente pas, de la même manière qu'organiser son entreprise avec les achats, la comptabilité. Comment se manifestera votre coaching ?

Nous allons tout d'abord lui demander comment il voit son entreprise. Si le client est demandeur, c'est qu'il est prêt au changement. Nous lui demanderons ce qui lui pose problème et nous allons l'accompagner sur des outils pédagogiques qui ne seront pas de la pure formation; nous lui conseillerons peut-être de prendre des cours à la CCI. Mais il doit être le maître d'œuvre de son œuvre, de son entreprise. Nous allons l'accompagner sur de l'opérationnel. Ce qui est important pour nous c'est que le chef d'entreprise acquière des compétences et se passe de nous

QUESTION V

Vous avez affaire à des chefs d'entreprise qui ont beaucoup de réflexion, ce qui n'est pas toujours le cas. Quand on est le nez dans le béton, la relation avec son ouvrier se pose sur le ton de voix utilisé. Beaucoup ne se représentent même pas cette idée. La capacité d'analyse personnelle n'est pas la chose la plus répandue dans le monde.

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Quand vous parlez de réfléchir au ton employé, nous sommes là dans du changement systémique de niveau. Nous, nous allons chercher le bon positionnement, alors il aura le bon ton. Si le maçon veut passer à une autre taille de structure, si ses enjeux lui tiennent à cœur, il doit passer à un autre positionnement. C'est une croissance identitaire professionnelle.

QUESTION VI

*À propos du client "Prince", qu'est-ce qui peut faire qu'un client ne soit pas un prince ?
Qu'est-ce qui fait que vous êtes amenée à refuser une mission?*

On a besoin d'avoir de l'admiration et de la sympathie pour son client. Nous sommes des humains : il y a une part de subjectivité dans nos rapports humains. Tout coaching commence par une séance individuelle afin de décider si on travaille ensemble ou non.

QUESTION VII

Comment estimez-vous la durée d'une mission?

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Cela dépend du style de mission, du client. Ce n'est jamais évident.

QUESTION VIII

Avez-vous un système d'évaluation de vos interventions ?

Oui, avec chaque client nous déterminons les critères de réussite du coaching.

QUESTION IX

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Aujourd'hui, il y a une perte de confiance dans l'entreprise. Le coach aura-t-il une attitude proche du champion ou du prince ? Vous avez beaucoup de salariés qui ont une attitude égoïste et individualiste. L'épanouissement ne se réalise plus dans l'entreprise, mais ailleurs. Il y a une perte de confiance, car des choix stratégiques, financiers ont été faits à l'encontre des employés. Le paysage de l'entreprise est malmené. Quelle est la position du coach ? Il est pro champion aveuglément, ou adopte-t-il une position plus globale en tenant compte des aspirations et des interrogations des salariés ? Le coach est-ce un homme de droite ou de gauche ?

Je ne raisonne pas ainsi. On ne coache que les personnes qui sont demandeuses.

Même quand l'entreprise est malmenée, il arrive que des personnes à la tête aient envie malgré tout de faire au mieux avec ce qu'ils ont. Si la demande est suffisamment forte, juste et concorde avec les valeurs du coach, on peut y accéder. Le coaching n'est pas un outil de contrôle social et d'argent. Le coach doit avoir les moyens de son éthique.

QUESTION X

Le temps de parole est important mais il y a un rendement à assurer. Vous avez donc la faculté de dire stop à la parlotte ?

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Quand nous entamons un coaching, nous établissons un contrat du mode de fonctionnement ; la personne s'engage à accepter que je puisse lui dire : « Stop, vous me parlez de votre vie privée. » Le client s'engage à respecter un cadre sinon le coaching n'est pas possible.

QUESTION XI

Quels sont les outils utilisés ?

Les bons outils sont ceux que le coach connaît bien. La PNL bien utilisée, le process communication, excellente théorie, l'ennéagramme (voir note).

Conclusion YB:

Comme vous l'avez perçu : les réponses toutes faites n'existent pas, il faut aller les chercher très loin en soi.

Le coaching, une posture au-delà d'une approche instrumentale

Écrit par Annick Wasmer (enseignant-Superviseur à l'Ecole de Management et de Coaching AGILE)
Mercredi, 30 Novembre 2011 00:00

Merci d'avoir été des nôtres.

Note : L'Ennéagramme est un modèle de la structure de la personne humaine qui donne une description très précise de la psyché humaine et permet d'expliquer et/ou de prévoir, avec une fiabilité étonnante, notre attitude face aux diverses circonstances de la vie.

Source : http://www.enneagramme.com/Theorie/9_desc.htm