

## le coaching : un nouveau mode de gestion des RH ?

Réservé il y a encore peu d'années aux dirigeants des grandes entreprises, le coaching (défini par Wikipédia comme « *un accompagnement professionnel permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et personnelle* ») s'étend progressivement à tous les cadres du secteur privé et de la fonction publique. Le mot et la pratique entrent maintenant dans la vie courante, au point qu'ils font l'objet d'un film de divertissement (intitulé *Le Coach*) qui sortira sur les écrans mercredi prochain 9 septembre.

En quoi consiste le coaching et quels sont ses buts ? Pour essayer de répondre à ces questions (et à d'autres interrogations), le Syndicat UNSA des attachés des administrations parisiennes a rencontré il y a quelques jours Claire Duvignacq, attachée principale exerçant ses fonctions à la DRH, qui, avec Marc Wullschleger (rattaché quant à lui au Secrétariat Général) assure le coaching à la Ville de Paris.

### En quoi consistent vos fonctions de coach ?

À aider un cadre à gagner en efficacité personnelle dans un contexte professionnel. Les domaines concernés par le coaching sont très variés. Ce peut être la gestion de son stress, de son temps, la conduite d'une réunion, la prise de décision, l'animation d'une équipe, les relations avec son supérieur hiérarchique, la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle...

### Le coaching est toujours individuel ?

Non, le coaching d'équipe existe également. Là, mon action vise l'amélioration de la performance collective par le renforcement de la cohésion du groupe.

### Qu'entendez-vous par "groupe" ?

Les groupes peuvent être constitués par les cadres d'une même structure concernés par une mise au point de leurs missions, la réorganisation d'un service, la gestion des relations inter-équipes... Pour vous donner un exemple, j'ai animé à la demande de la DSTI quatre séminaires sur le management par les valeurs pour tous les chefs de bureau de la direction. Je peux également réunir des cadres de différentes structures, mais mobilisés autour de projets municipaux transversaux.

### Comment êtes-vous devenue coach ?

J'ai exercé pendant de nombreuses années dans le domaine de la formation continue, en tant que formatrice, responsable de formation, adjointe au

chef du bureau de la formation à la DRH. J'ai ainsi conduit de nombreux projets de formation interdirectionnels. En 2006, j'ai présenté mon projet d'une nouvelle prestation de la DRH au service des cadres - le coaching - à Michel Yahiel, qui l'a validé. Depuis octobre 2007, je suis certifiée en Coaching individuel et cohésion d'équipe par l'École Transformance de Vincent Lenhardt, le précurseur du coaching en France dans les années 1990.

### Quel est votre public ?

Ce sont tous les cadres A de la Ville, contractuels ou titulaires, de la filière administrative, technique ou spécialisée.

### Combien de cadres A suivez-vous actuellement ?

Quinze cadres sont aujourd'hui en cours de cycle. Depuis juin 2007, j'ai accompagné plus de trente cadres de toutes les directions de la Ville.

### En quoi consiste concrètement le coaching ?

Mon intervention peut être ponctuelle, afin de répondre à une situation donnée ou atteindre un objectif précis. Elle peut aussi prendre la forme d'un suivi plus régulier. Pour un accompagnement dans la durée, il faut prévoir une série de séances de deux heures par personne tous les quinze jours pendant quatre à six mois. Comme pour la formation continue, ces séances se déroulent sur le temps de travail.

( Lire la suite de l'entretien p. 4 )

# ENTRETIEN

( suite de la p. 3 )

**Justement, quelle est l'originalité du coaching par rapport à ce que l'on connaît déjà en matière de formation ?**

Je n'utilise pas de boîte à outils, à la différence d'une formation plus classique. Mon action est centrée sur les enjeux de mon interlocuteur. Elle s'adapte donc en permanence à sa demande.

**Si vous deviez utiliser une image pour illustrer l'originalité du coaching, quelle serait-elle ?**

Celle du sportif et de son entraîneur. Le coaching représente un temps de réflexion, qui est essentiellement basé sur la parole et l'écoute. Par l'échange et la confrontation, il permet l'émergence du potentiel de chacun. Je suis là pour aider mon interlocuteur à trouver ses propres solutions en mettant en mot ses questionnements. Le coaching est basé sur la valorisation et l'autonomie des personnes. Il s'agit d'accompagner mes interlocuteurs afin de développer leurs potentiels et leurs compétences.

**Faut-il passer par sa hiérarchie pour bénéficier de vos services ?**

Non. Un cadre peut me contacter directement.

**Donc, un cadre peut être coaché sans que sa hiérarchie soit au courant ?**

Non, c'est impossible, ne serait-ce que parce que les séances se déroulent pendant le temps de travail.

**Comment se déroulent les choses alors ?**

Après un premier entretien, nous décidons, dans la mesure où la demande relève bien du coaching, de contractualiser la démarche du cadre par une convention écrite à laquelle, naturellement, le supérieur hiérarchique est directement associé. Après accord et validation des objectifs à atteindre par les trois acteurs, l'accompagnement peut commencer. L'évaluation du dispositif et des résultats atteints se mesurent également à trois, à l'issue du coaching.

**Et la confidentialité dans tout cela ?**

La règle d'or est la confidentialité totale des échanges, pendant, et bien sûr aussi après le processus.

**Quels sont vos rapports avec le Bureau de l'encadrement supérieur ?**

Le BES m'adresse quelquefois des cadres, mais je ne m'occupe pas de la gestion des effectifs.

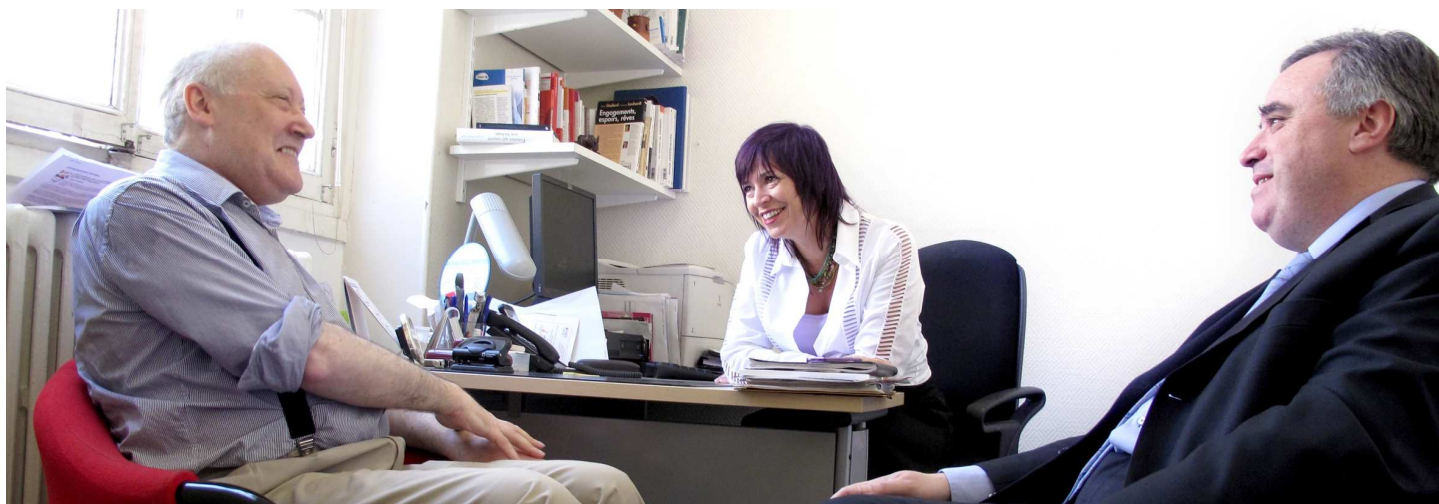
**Faut-il faire un bilan de compétences avant de venir vous voir ?**

Non, pas nécessairement. Le bilan de compétences peut compléter une démarche de coaching, mais ce travail peut être réalisé pendant les séances. Je reviens en effet sur les parcours professionnels de chaque cadre afin d'analyser ses capacités professionnelles, ses atouts, ses marges de progrès, dans le but de définir avec lui un projet professionnel, s'il le souhaite. Je suis habilitée par les Centres de psychologie appliquée à faire passer des tests de personnalité. Je suis ainsi en mesure d'alimenter les réflexions de mes interlocuteurs par certains éclairages qui leur permettent de mieux se connaître. Je propose cette prestation en dehors

( Lire la suite de l'entretien p. 5 )



# ENTRETIEN



*Daniel Brobecker, Claire Duvignacq et Ivan Baïstrocchi le 11 août 2009 à la DRH*

( suite de la p. 4 )

des contrats tripartites de coaching, quand les cadres ne désirent pas s'engager dans une démarche de longue durée, mais lorsqu'ils souhaitent disposer de points de repères.

**Vous ne proposez un coaching qu'aux personnes qui souhaitent changer de poste ?**

Pas du tout ! Je m'adresse à tous les cadres qui souhaitent évoluer dans leurs fonctions, mieux formuler un projet, car changer c'est se réinventer. Ces personnes peuvent ou non être dans une démarche de mobilité ou de prise de poste, ou être tout simplement soucieuses de progresser sur leur poste actuel.

**Pouvez-vous apporter un soutien à des cadres qui rencontrent des difficultés passagères ?**

Oui, bien sûr. Encore une fois, l'une des bases du coaching est la valorisation du potentiel de l'individu. Chacune et chacun d'entre nous possède des ressources personnelles pour affronter ses problèmes et les résoudre. Le coach est là pour assurer un accompagnement, en adoptant une attitude de bienveillance et d'exigence. Cette démarche s'adresse autant à des champions qui veulent déployer leur niveau de performance qu'à des personnes traversant une période d'incertitude.

**La planification d'entretiens avec l'ensemble des cadres A est-elle envisagée ?**

Non. Le coaching repose sur une démarche individuelle et volontaire.

**Quels sont vos projets pour la rentrée ?**

Ils sont nombreux ! Je participe à un projet DRH visant à favoriser la mobilité des cadres à la Ville. À la demande des personnes que j'ai accompagnées, j'élabore un recueil informatisé de fiches techniques supports. Je réfléchis aussi à la possibilité de consacrer une part de mon temps à des cadres qui souhaiteraient me poser par téléphone ou par messagerie des questions relevant du champ managérial.

**Une hot-line, en quelque sorte ?**

Oui !

**Les syndicalistes que nous sommes reprochent à la Mairie de Paris de développer depuis quelque temps une communication sophistiquée, de type marketing politique, très éloignée des préoccupations quotidiennes des personnels. Vous n'avez pas l'impression que le coaching est un mot à la mode, qui s'inscrit dans cette logique de communication ?**

Absolument pas. Comme les évaluations de fin de cycle le confirment, le coaching est une démarche basée sur des techniques éprouvées qui donnent des résultats concrets et rapides, très appréciés par ceux qui en ont bénéficié à titre individuel ou collectif, et par leur hiérarchie. D'ailleurs, dans un souci de professionnalisation et conformément aux règles déontologiques de la profession, je bénéficie d'une supervision par un coach senior. Par ailleurs, je remets un bilan annuel de mon activité au DRH.

■

Propos recueillis par Daniel Brobecker et Ivan Baïstrocchi - Photos : Marc Michiels