

Être Coach Interne

De plus en plus d'entreprises disposent d'un service de coaching en interne et cela crée une culture du coaching au sein de leur organisation. Le terme « coach interne » désigne un coach qui est employé par une organisation afin de coacher ses employés. Comme pour toute chose, le fait d'être coach interne comporte des avantages et des défis. Nous allons en souligner quelques-uns dans les pages qui suivent. Que vous pensiez devenir coach interne ou si c'est déjà le cas, ces pages vous donneront une vue d'ensemble de ce à quoi il faut prêter attention pour cette fonction. Chaque entreprise a sa propre culture et sa propre stratégie interne et externe, donc, en plus des informations données dans ces pages, soyez attentif à l'impact que cela produira sur vous et vos clients en ce qui concerne l'efficacité et la réussite de votre travail au sein de l'entreprise.

Astuce pour réussir : Trouver un champion qui dispose d'une position d'autorité qui peut vous informer et vous installer dans l'organisation – quelqu'un qui voit les bienfaits du coaching et qui le prends en compte. Il vous aidera à formaliser vos possibilités et votre rôle dans l'organisation.

Construire votre Alliance

Lorsque vous êtes coach interne, vous êtes rémunéré par votre employeur et non par vos clients. L'intérêt d'être coach interne comprend le fait de recevoir un salaire régulier, des bénéfices de l'entreprise, et vous n'avez pas besoin de chercher votre clientèle hors de l'entreprise. N'oubliez pas que vous n'aurez pas à « vendre » vos services. Avoir sa clientèle en interne est quelque chose de différent, mais c'est encore du marketing. En tant que coach interne, le fait d'être payé par votre employeur plutôt que par vos clients constitue la différence essentielle, et cela présente aussi quelques grands défis. Il est capital d'être rigoureux sur le fait de définir votre clientèle et de construire et reconstruire les alliances multiples avec chaque relation de coaching.

Au sein de l'entreprise, il peut exister ou non une structure définie pour la relation de coaching. Parce que c'est l'entreprise et non le client qui vous paye, il est important de construire une alliance avec l'entreprise avant de commencer votre travail afin d'être clair sur l'ordre des priorités et sur ce qui est ou non confidentiel avec les clients. Soyez clair dès le début quant à savoir qui est le client – est-ce l'individu que vous coachez, l'entreprise ou le patron ? Vous devrez construire une alliance avec chaque client, une avec l'entreprise et peut-être une avec le patron de vos clients. Aussi, soyez clair sur qui vous coachez et sur ce que vous coachez. En travaillant comme coach interne, assurez-vous que vous avez l'accord de l'entreprise pour travailler sur l'ensemble de la vie du client, ou alors faites de votre mieux pour obtenir cet accord. L'entreprise doit savoir que le client peut aller dans une des deux directions à l'issue du coaching : soit devenir plus engagé et productif, soit quitter l'entreprise pour faire quelque chose de différent.

Si un chef d'entreprise vous contacte pour coacher ses employés, définissez clairement avec lui les limites de la relation de coaching. C'est un piège possible pour un coach interne lorsque le directeur vient vous voir pour coacher un employé ayant des problèmes de performance. C'est en fait un problème managérial et non pas un problème de coaching. Si un employé vient vers vous pour être coaché, informez-vous pour savoir s'il existe une ligne de conduite d'entreprise ou du département de cette entreprise relative à l'établissement d'une relation de coaching, informez-vous pour savoir ce que le responsable pourrait en penser et demandez à l'employé d'en informer son responsable. Parfois le responsable doit être consulté en premier, en particulier avec les cadres supérieurs de l'entreprise. Il se peut que l'entreprise ou un de ses départements dispose d'une ligne de conduite ou

désire que vous l'aidiez à en concevoir une. La règle de base est de ne jamais faire de suppositions. Soyez clair à propos de la culture, de l'organisation et des attentes de l'entreprise. Respectez ces lignes de conduite établies et construisez vos alliances à partir d'elles.

En travaillant en interne, vous devez être attentif aux demandes venant des autres responsabilités professionnelles de votre client. Un patron peut demander à votre client de participer à une réunion ou de respecter une date limite pour finir un travail plutôt que de se rendre à sa séance de coaching. Soyez particulièrement clair en construisant votre alliance avec votre client, en particulier pour ce qui concerne les déplacements, les vacances, les rendez-vous, et les autres responsabilités. En tant que coach, vous pouvez vous trouver en situation délicate. Vous devez être flexible et cependant éviter le piège d'être trop permissif en ce qui concerne les rendez-vous, parce que le coaching risque de ne plus être pris en compte. La surcharge de travail peut être due au Saboteur du client qui permet d'éviter le coaching. Installez des limites. Engagez-vous à vérifier cela assez régulièrement auprès des personnes concernées. Définissez la responsabilité avec votre client de manière à prendre tout cela en considération et redéfinissez-le aussi souvent que nécessaire.

Coaching d'équipe

Travaillant dans une entreprise, vous pouvez avoir l'occasion de coacher un projet ou une équipe de direction. Nous voyons de plus en plus de demandes de cet ordre dans les entreprises. Là encore, il est essentiel de définir qui est le client. Est-ce le groupe dans son ensemble en tant qu'entité, ou le dirigeant du groupe, ou la personne à qui le directeur du groupe doit référer ? Construisez clairement vos Alliances Co-Créatives. Lorsque cela se construit avec le dirigeant du groupe, demandez quels sont les résultats souhaités à terme ? Serait-il plus efficace de coacher le groupe dans son ensemble ou bien chaque membre du groupe ? Définissez la durée de l'engagement du coaching (trois, six, neuf mois, ou plus.) Assurez-vous que toutes les parties s'impliquent pour construire les alliances afin que chacun soit clair sur le type d'information qui sera partagé et sur les personnes qui pourront le partager.

Lorsque vous coachez des équipes, vous devez être attentif au nombre d'alliances que vous établissez. Si vous coachez l'équipe comme une entité, alors chaque membre du groupe est considéré comme une expression du groupe. Si on vous demande de coacher un groupe comme un ensemble, le directeur du groupe ainsi que les membres du groupe, vous devrez gérer une dizaine de relations de coaching, voire plus, au sein du groupe et cela peut s'avérer très compliqué. Puisque vous coachez plusieurs parties d'un même groupe, les conflits d'intérêt sont possibles... au moins du point de vue de vos clients. Si vous coachez un groupe en tant qu'entité, il est préférable qu'un autre coach s'occupe des individus de ce groupe, ou vice versa. Ainsi, vous pourrez être disponible pour le groupe ou la personne que vous coachez.

Parfois, il n'est pas possible d'avoir plus d'un coach. Dans ce cas, voyez ce qui pourrait avoir le plus d'impact sur le groupe. Par exemple, coachez l'équipe en tant qu'entité ou le dirigeant. Il est crucial de revoir ou de redéfinir fréquemment les alliances avec toutes les parties, et à la fin de chaque séance, posez cette question : « En ce qui concerne cette séance, qu'est-ce qui peut être retransmis au reste du groupe ? » et « En ce qui concerne cette séance, qu'est-ce qui doit rester confidentiel ? » Ensuite, prenez note de cela à chaque séance et rappelez-vous ainsi qu'à ceux que vous coachez régulièrement, qui est le client et quelles sont les alliances construites.

Risques et pièges

La politique et la collusion sont des pièges potentiels pour le coach en interne. Le fait de gérer de multiples relations et alliances peut être délicat. La gestion de soi et la confidentialité sont cruciales. Vous devez prendre position pour le client même si cela bouscule l'organisation. Pour être efficace, vous devez être prêt à perdre votre emploi par égard pour le client. Recevoir une supervision régulière en coaching est une manière de garder un niveau professionnel tout en favorisant votre propre évolution et en vous évitant la fatigue déprimante du surmenage. Pour des raisons de confidentialité, il est recommandé d'utiliser des superviseurs extérieurs à l'entreprise.

Ne laissez pas « l'histoire » de l'entreprise orienter votre coaching – par exemple : « Nous avons tous trop à faire ». Apprenez à connaître les Saboteurs organisationnels et soyez conscient de leur présence lors des séances de coaching.

Ne tombez pas dans le piège de donner des conseils. De nombreuses entreprises utilisent des consultants, et donc vous devez leur enseigner ce que le coaching fait et ce qu'il ne fait pas. Ils désirent tellement être conseillés que vous pouvez être facilement séduit. Si vous prenez l'habitude de le faire, assez rapidement vous n'aurez plus rien à donner et le client n'aura pas développé ses propres compétences à rechercher et à prendre des décisions. Si vous êtes dans une relation de coaching où vous avez aussi un rôle de mentor et de consultant, soyez clair du rôle que vous jouez à chaque moment, et réservez une place pour le coaching.

Autres occasions d'avoir un impact

Soyez un modèle et éduquez les autres en utilisant les compétences du coaching durant chaque conversation et interaction au sein de l'entreprise.

Organisez des réunions d'information destinées aux employés sur des sujets comme l'équilibre entre famille et travail, la gestion du stress, apprendre à faire des choix, et tout autre sujet qui servirait la culture de l'entreprise. Vous pouvez favoriser une culture qui permette aux personnes de refuser l'envahissement et de conserver un meilleur équilibre entre la vie de famille et le travail.

Vous pouvez aussi avoir à coacher des employés à propos d'outils comme « l'évaluation à 360° » ou tout autre outil utilisé par l'entreprise. Cela permet un feedback plus profond – une fois que l'employé reçoit son feedback, vous pouvez le coacher sur l'impact qu'il a sur les autres personnes de l'entreprise et sur la manière de créer quelque chose de différent ou de meilleur pour lui et pour les autres. De nombreux outils d'évaluation requièrent une formation spécifique et une certification pour les utiliser avec intégrité. Même si vous ne proposez pas cet outil au sein de l'entreprise, assurez-vous de le comprendre dans le contexte du travail avec votre client.

Résumé

Cultivez la confidentialité, soyez clair sur qui sont vos clients, construisez bien vos Alliances Co-Créatives, trouvez un champion dans l'entreprise, assurez-vous que vous avez la formation et le soutien nécessaires, ayez une supervision de coaching pour vous-même, et souvenez-vous que vous pouvez apporter quelque chose à la fois à chacun de vos clients et à l'entreprise dans son ensemble.