

## Qu'est-ce que le coaching ?

La notion de coaching vient du monde du sport. Tous les grands sportifs ont un coach, un entraîneur, qui les conseille et les encourage à se dépasser. On retrouve cette pratique dans d'autres professions, sous diverses formes. Comme chez les psychologues, qui ont dans leur déontologie la contrainte de prendre des supervisions chez un collègue beaucoup plus expérimenté pour remettre en question leur pratique vis-à-vis de cas concrets. Les médecins ont, eux, inventé les groupes Balint, où il n'y a pas de superviseur. Chacun peut aider les autres dans l'analyse de leur relation avec leurs patients. Cette relation nécessite une grande confiance qui permet au coaché d'être lui-même, sans censure, avec ses compétences et ses limites. Le coaching est donc difficilement compatible avec une relation hiérarchique.

Le coaching est un concept à la mode employé dans différents contextes. Il dédramatise surtout. Le fait d'aller voir son coach est même valorisant. L'ennui, c'est que cette appellation correspond à des pratiques très diverses et que les cadres ne savent pas toujours ce qu'ils achètent.

Il suffit d'écouter les professionnels du coaching en entreprise, pour vite se rendre compte qu'ils ont des conceptions très différentes. Leurs pratiques ne se ressemblent pas. Certains, bien sûr, essaient de faire croire que leur conception est la seule correcte et que les autres sont des charlatans. Nous pensons que la bonne définition (et donc ses limites) du coaching n'existe pas, mais des conceptions coexistent et sont toutes utiles en fonction de la demande du cadre. Pour nous, le principal est de répondre aux besoins du coaché ou de l'entreprise et de savoir jusqu'où le coaché est prêt à aller. En fonction de cela, choisir son coach et surtout évaluer les compétences de celui-ci pour savoir s'il pourra vous accompagner jusqu'où vous voulez aller.

Certains veulent juste des conseils d'un senior dans leur métier (système de parrainage en interne ou encore anciens directeurs d'entreprises proposant leur conseil et leur retour d'expérience).

D'autres aiment changer de contexte d'analyse et trouvent plus amusant et moins confrontant d'utiliser des coachs sportifs pour les faire réfléchir sur leurs manières d'appréhender des difficultés (faire des liens entre le sport ou une tâche lors d'un « event » et leur métier).

D'autres encore chercheront des coachs formés à des techniques psychologiques voire psychothérapeutiques pour faire un développement personnel, une réflexion sur soi plus en profondeur.

Quelques-uns seulement souhaiteront un accompagnement de l'organisation dans sa globalité et de son personnel. Dans ce cas, toutes les actions de formation, de coaching individuel, de coaching de groupe, de team building devront non seulement aider chacun à grandir et à trouver sa place dans l'organisation mais aussi à faire évoluer l'organisation dans la direction stratégique choisie.

Toutes ses demandes sont louables, mais chacune nécessitera des compétences de plus en plus étendues de la part du coach. En fait, le coaching n'est pas en soit ceci ou cela. Il sera en fonction des limites des compétences de votre coach qui en fera sa définition et peut-être la vôtre.

## À quoi sert le coaching ?

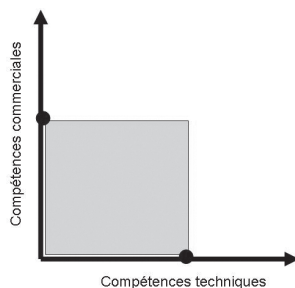
Le coaching permet à des cadres dirigeants, des responsables de services ou même à des groupes de prendre du recul par rapport à leur métier, de mieux comprendre ce qui se passe dans leur équipe et de chercher à apprendre, à s'améliorer et trouver de nouvelles solutions encore plus adéquates. Les cadres sont effectivement souvent seuls dans leur profession. Ils suivent de temps en temps une petite formation. S'ils ont un problème, ils doivent trouver une solution tout seuls. Et s'ils veulent garder la confiance de leur chef, cette solution doit venir vite quitte à ce qu'elle ne soit pas tout à fait adéquate. Bien sûr, ils peuvent demander conseil à leurs amis, mais ceux-ci n'ont que leurs regards subjectifs, personnels et intuitifs. Les amis sont souvent de bonne foi, mais rarement compétents. Le coaching est l'antidote. Il propose aux cadres de prendre du temps accompagné d'un spécialiste (le coach) pour analyser les situations délicates, trouver différentes pistes possibles, amener le cadre à se dépasser, à reculer ses limites personnelles et l'inviter à choisir des actions avec lesquelles il se sent bien et qui peuvent amener un plus dans l'équipe.

Les cadres développent de nouvelles compétences. Leurs actions sont de plus en plus adéquates et nuancées. Ils se sentent soutenus par leur direction qui organise ces séances. Leur motivation, leur implication et leur confiance dans l'avenir augmentent.

Le coaching peut (doit) servir également le changement dans une organisation en aidant chacun à trouver ses nouveaux repères et ses nouveaux fonctionnements.

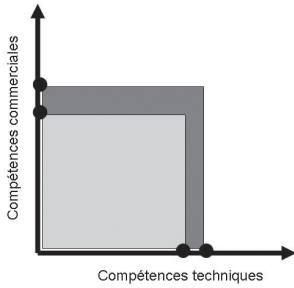
## Est-ce bien utile ?

Depuis les années 1930, les travaux d'Elton W. Mayo<sup>4</sup> nous apprennent que s'occuper des relations humaines dans l'entreprise augmente ses performances.

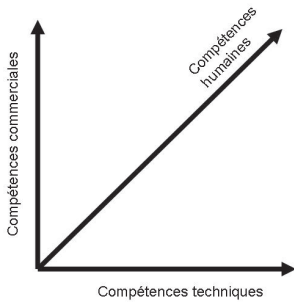


Si vous pensez au potentiel d'une entreprise, vous focalisez immédiatement sur ses capacités techniques dont découlera la qualité de ses produits, ainsi qu'à ses compétences commerciales qui permettront de les vendre.

- 
4. Elton W. Mayo (1880-1949), professeur à Harvard. Père de la sociologie en entreprise. Il mettra en évidence l'importance de la communication entre la direction et les employés. Il représente un contre-courant au Taylorisme (motivation liée à quelques dollars de plus) en prouvant que l'attention portée au personnel, à leur vécu d'équipe, à leurs opinions permet d'obtenir plus. Les ouvriers ont naturellement de l'intérêt à l'augmentation des performances, encore faut-il les écouter. De nombreux théoriciens et managers lui succéderont dans cette voie, comme Maslow, Argyris, Herzberg, Peters, Waterman... Notre coaching d'aujourd'hui en découle donc.

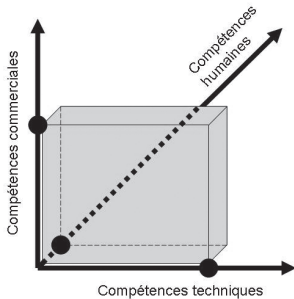


Chaque organisation cherche donc à développer ces deux aspects en y concentrant ses moyens.

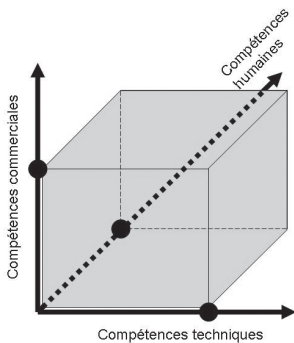


Mais un troisième critère intervient même si les managers le négligent régulièrement. Il s'agit des compétences humaines et relationnelles. Même si certains managers préfèrent ne pas y penser, c'est surtout parce qu'ils sont influencés par l'idée totalement fautive que vous les avez ou pas, car vous ne pourriez pas les apprendre. Bien sûr elles s'acquièrent ! Et le coaching de groupe est sûrement le moyen le plus performant pour les développer.

Voici une représentation de la plupart des organisations.



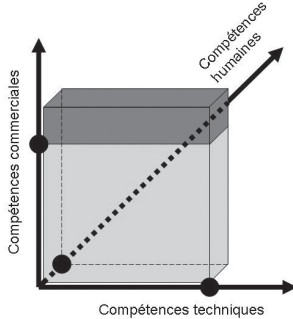
De bonnes compétences commerciales sont soutenues par de bons produits. Mais malheureusement, trop d'énergie est gaspillée dans les tensions, les conflits, les compétitions stériles entre les membres du personnel.



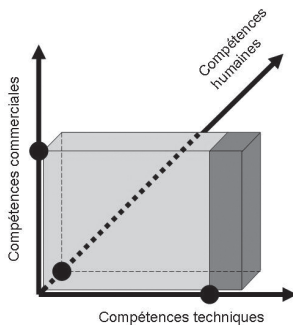
Imaginez une organisation où le personnel, quel que soit le niveau hiérarchique, se sent impliqué dans son travail, collabore avec ses partenaires, résout les problèmes avant qu'ils ne s'enveniment.

Cela devient une organisation solide qui est capable de surmonter bien des défis. Dans une telle organisation, lorsqu'un dirigeant est confronté à un problème majeur, il n'est pas seul. Il peut compter sur tout son personnel.

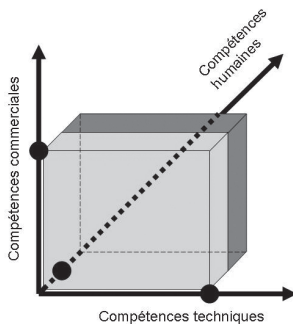
Comme les investissements sont toujours limités, le dirigeant devra faire un choix.



Il sera bien sûr tenté d'orienter tous les moyens disponibles dans plus de marketing, plus de commercial. Et ce sera rentable. Mais à moyen terme, il y aura des tensions dans l'équipe de vente avec un turn-over en augmentation. Ce sera aussi une opportunité pour la concurrence pour s'attaquer à certaines de leurs niches produits. L'organisation devient un colosse aux pieds d'argile.

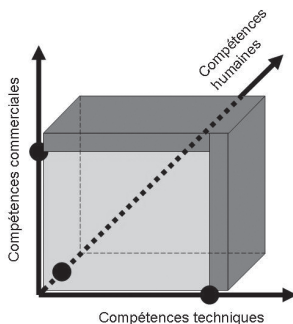


Il pourrait aussi impliquer les moyens dans le développement stratégique de nouveaux produits pour assurer l'avenir. Ce sera une bonne entreprise à racheter pour les concurrents.



S'il investit dans le potentiel humain, le dessin à gauche schématise combien une telle organisation devient solide et stable.

Le dirigeant va pouvoir compter sur tous les rouages de son entreprise.



Le personnel est monté en compétence. Étant motivé, impliqué, collaborant, cherchant les solutions plutôt qu'alimentant des conflits, il s'attaquera de lui-même à des objectifs ambitieux. Le potentiel technique et commercial suivra. Cela devient une entreprise rentable et stable.

Le potentiel d'une organisation est composé de trois facteurs : les capacités techniques (T), les capacités commerciales (C) et les capacités humaines et relationnelles (H).

$$P = T \times C \times H$$

Si un des ces facteurs est nul, le résultat global reste médiocre...

## Avantages du coaching de groupe par rapport au coaching individuel

Dans un groupe de coaching, chacun peut aborder comme dans le coaching individuel tous les sujets qui le préoccupent : problèmes avec un collègue, un client, un chef, ou avec soi-même, mais aussi un problème de l'entreprise. Pendant ce temps, pour les autres participants au groupe, c'est l'occasion de se former par rapport à des situations qu'ils peuvent rencontrer plus tard. De plus, ils peuvent s'exercer à intervenir pour aider à résoudre le problème de leur collègue.

L'intérêt majeur réside dans la possibilité pour le coach de non seulement aider un participant par rapport à un de ses soucis du moment (contenu) mais surtout à observer, refléter, confronter et former le groupe dans son mode de fonctionnement. C'est la manière la plus efficace pour apprendre à une équipe à changer ses attitudes, à travailler ensemble, à collaborer. Cela nécessite néanmoins la décision ferme du dirigeant de voir les gens changer et une équipe dont les membres ont l'honnêteté intellectuelle et émotionnelle de se remettre en question et la capacité de méta-communiquer<sup>5</sup>. On peut observer, de réunion en réunion, l'évolution de la maturité du groupe. Il est indispensable que les acteurs majeurs d'un changement dans une organisation soient dans des groupes de coaching.

## Au sujet de l'éthique

L'éthique est un sujet important par rapport au coaching mais difficile à cerner. D'abord parce qu'il y a plusieurs niveaux (de grands principes comme « ne pas nuire » à côté de recommandations comportementales comme « ne pas explorer le passé »). Les règles déontologiques dépendent aussi des modèles théoriques sur lesquels s'appuie le coach (psychanalyse – suivre un coaché et ne pas accepter un autre qui serait connu du premier ou ne pas avoir de lien personnel avec le coaché ; systémique – vouloir justement voir ensemble les acteurs concernés d'une problématique ; coach issu du métier (senior) s'interdisant d'aborder les émotions mais acceptant des liens de subordination ; psychologie humaniste – explorer les émotions et le passé...)

Bien qu'il y ait des associations professionnelles de coachs qui cherchent à définir ces règles, qui peut prétendre les imposer aux autres ?<sup>6</sup> La diversité restera de mise. Néanmoins, il y a un minimum. Le rappel de grands principes me semble donner une direction.

Ne pas nuire – nos actions ne doivent pas porter préjudice ni à la personne, ni son entourage, ni à l'organisation.

Ne pas retirer de bénéfices personnels de nos actions – ne pas abuser des informations obtenues (délit d'initié), ne pas abuser d'un pouvoir que les autres nous attribuent.

---

5. Méta-communiquer, c'est communiquer à propos de la communication.

6. Faut-il rappeler Galilée sommé de prétendre que la terre ne tournait pas autour du soleil, Reich mort dans les prisons américaines pour ses travaux non appréciés par l'ordre des médecins, ou encore ce médecin belge rayé de l'ordre des médecins pour avoir pratiqué une technique vis-à-vis des toxicomanes qui dix ans plus tard est employée par tous et présentée par les journalistes comme révolutionnaire ? Il y a suffisamment d'inquisitions dans l'histoire de l'humanité.