

Chapitre 1

Le coaching

*« Ils jouent un jeu.
Ils jouent à ne pas jouer un jeu.
Si je leur montre que je le vois,
je briserai les règles et ils me puniront.
Je dois jouer leur jeu, qui consiste
à ne pas voir que je vois le jeu. »*

(Ronald D. Laing dans *Nœuds*)

Le coaching est peut-être le fait de ne pas jouer leur jeu, de les amener à voir le jeu qu'ils jouent et à choisir s'ils veulent changer de jeu ou pas, puis d'accepter la punition le cas échéant.

QU'EST-CE QUE C'EST ?

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 coaches 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 coaches 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 ÇA SERT ?

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

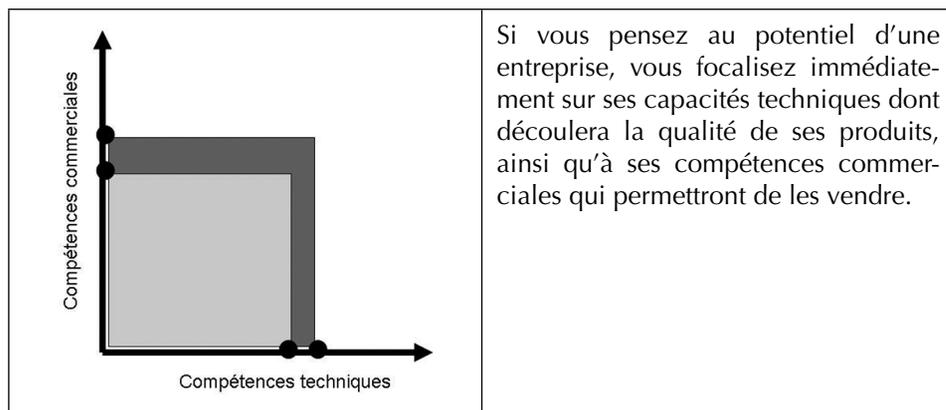
pas tout à fait adéquate. Bien sûr, ils peuvent demander conseil à leurs amis, mais ceux-ci n'ont que leurs regards subjectifs, personnels et intuitifs. Les amis sont souvent de bonne foi, mais rarement compétents. Le coaching est l'antidote. Il propose aux cadres de prendre du temps accompagné d'un 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. Mayo³ nous apprennent que s'occuper des relations humaines dans l'entreprise augmente ses performances.



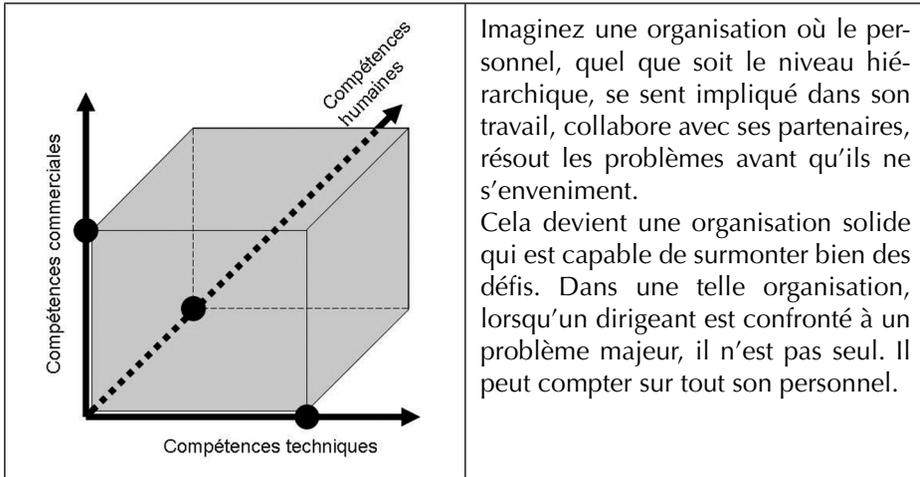
Si vous pensez au potentiel d'une entreprise, vous focalisez immédiatement sur ses capacités techniques dont découlera la qualité de ses produits, ainsi qu'à ses compétences commerciales qui permettront de les vendre.

3. 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.

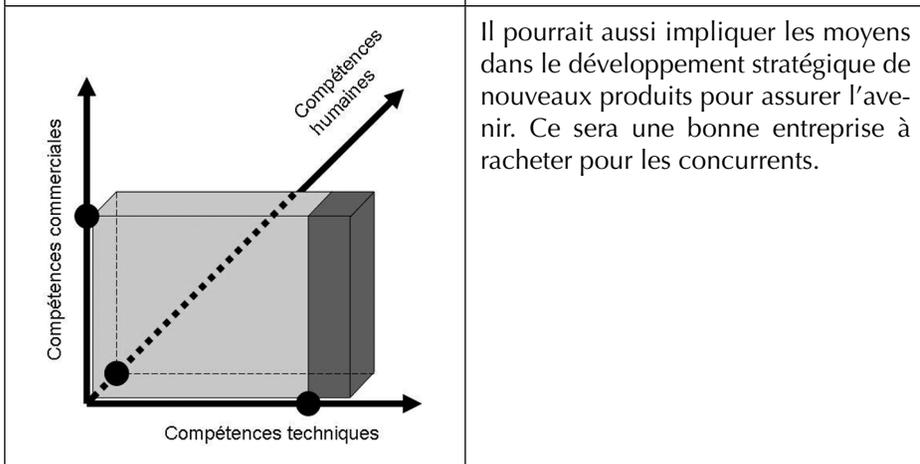
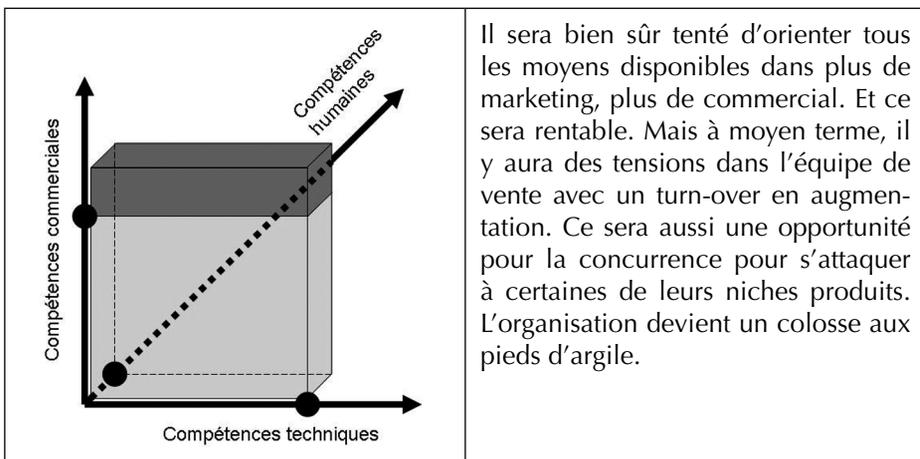
	<p>Chaque organisation cherche donc à développer ces deux aspects en y concentrant ses moyens.</p>
	<p>Mais un troisième critère intervient même si les managers le négligent régulièrement. Il s'agit des compétences humaines et relationnelles. Même si certains managers les négligent ou préfèrent ne pas 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.</p>

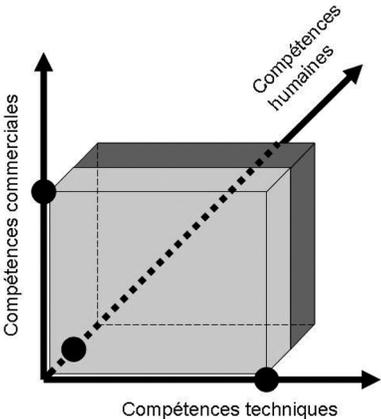
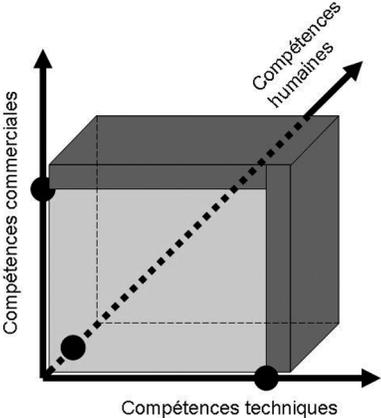
Voici une représentation de la plupart des organisations.

	<p>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.</p>
--	--



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



	<p>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.</p>
	<p>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.</p>

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 méta⁴-communiquer. 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 coaches qui cherchent à définir ces règles, qui peut prétendre les imposer aux autres?⁵ 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 à 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.

Rester vigilant par rapport au transfert et contre-transfert⁶.

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

5. 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.

6. Le transfert et contre-transfert sont des concepts psychanalytiques. Le transfert correspond à la tendance pour un coaché de « coller » (projeter) sur son coach les caractéristiques de ses parents et rejouer d'anciens jeux relationnels. Le contre-transfert équivaut au schéma inverse. Le coach pourrait projeter sur son client des vécus personnels.

Priorité aux besoins du coaché et de son organisation – mettre en place toutes les techniques et actions nécessaires pour aider l'autre, le faire grandir autant qu'il le souhaite.

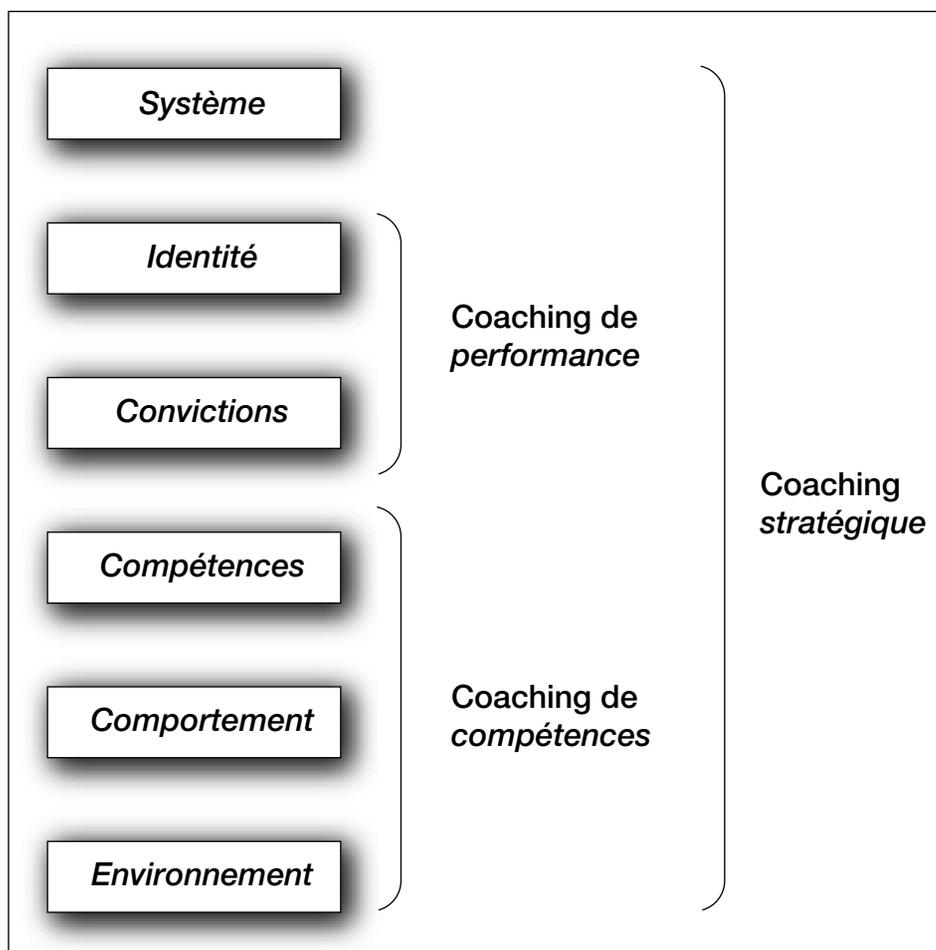
3 TYPES DE COACHING

Nous pouvons distinguer 3 types de coaching :

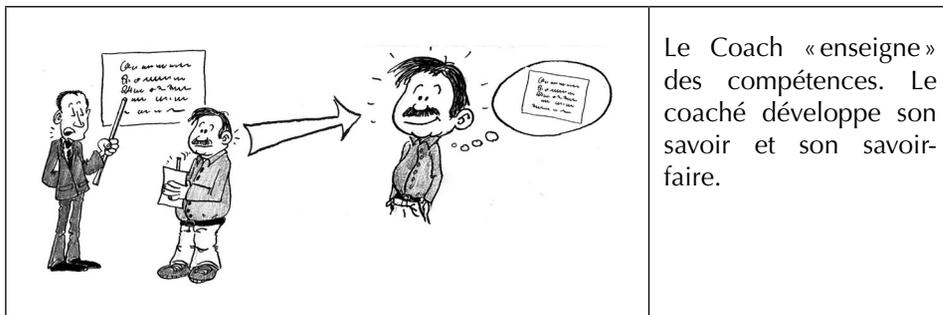
- le coaching de compétences ;
- le coaching de performance ;
- le coaching stratégique.

Ils agissent à des niveaux logiques différents. Si nous prenons le modèle des niveaux logiques développé par Robert Dilts, nous pouvons visualiser le cadre d'intervention des différents types de coaching.

Schéma des différents niveaux de coaching avec les niveaux logiques



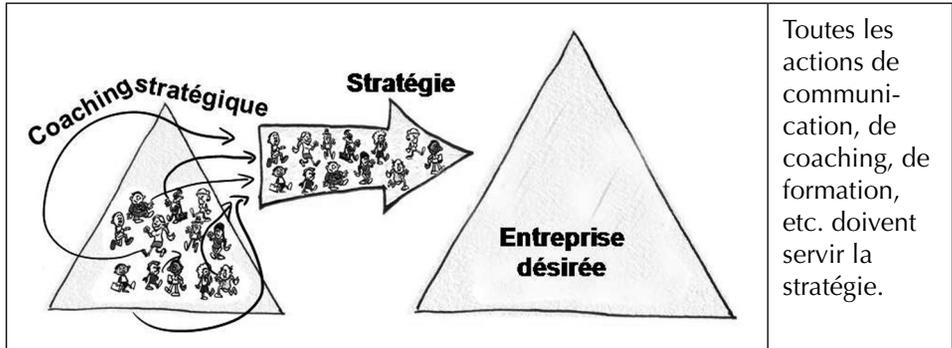
Le **coaching de compétences** correspond au conseil d'aménagement de l'environnement (lieu, horaires, conditions de travail...), au conseil comportemental (communication, actions concrètes...) et à l'acquisition de nouvelles compétences (par formation ou par changement de la manière de s'y prendre).



Le **coaching de performance** permet au coaché de repérer ses convictions personnelles limitantes et de les dépasser. Il nécessite d'oser se regarder réellement, d'oser reconnaître que l'on n'est pas parfait et que l'on peut s'améliorer. Cela n'est possible qu'avec un coach en qui on a une grande confiance, sinon on ne se dévoile pas et cela va prendre beaucoup de temps. Ce travail invite à réfléchir sur notre vie, sur ce qu'on veut en faire, sur ce qu'on est au fond de nous, sur ce qu'on considère comme important, sur ce qu'on croit impossible pour nous, aussi sur nos idées les plus noires. Ce travail aura une profondeur en corrélation avec notre volonté et la capacité du coach à nous y accompagner.



Le **coaching stratégique** nous invite à d'abord regarder le mouvement historique de l'organisation. D'où vient-elle? Où en est-elle dans son développement? À quoi pourrait-elle ressembler demain? Pour ensuite nous demander comment les humains devront fonctionner dans cet avenir et à quel point ils y sont préparés. À partir de cela, toutes les actions de formation, de team building et de coaching individuel ou de groupe seront organisées pour aider chacun à s'adapter, à se développer, à trouver la place qui lui convient, à s'impliquer et à œuvrer dans la nouvelle organisation.



On ne peut pas parler d'un coaching meilleur que les autres. Ces 3 types de coaching coexistent et sont utiles. Chaque coach définit son propre style de coaching en fonction de ses affinités, de sa formation de base et ses compétences. Le coaché devra savoir ce qu'il cherche et notamment savoir choisir son coach.

QUI EST VOTRE COACH ?

Votre coach est-il :

- un senior dans votre métier ;
- un entraîneur sportif ;
- un formateur ;
- un psychologue ;
- un spécialiste des fonctionnements des groupes humains ;
- un spécialiste des organisations.

Il est préférable qu'il soit tout cela à la fois. Mais ça ne court pas les rues. Et s'il n'est pas tout cela, alors de quoi avez-vous surtout besoin ?