

L'EMERGENCE DU COACHING EN MANAGEMENT

1)- Les sources du coaching

- Un concept issu du sport

Le premier secteur dans lequel le mot coaching est apparu est le sport.

Au début le coach n'avait qu'un rôle axé sur la condition physique de son athlète ; par la suite il s'est également intéressé à l'aspect psychologique de son champion.

Le travail d'entraînement s'est orienté vers une nouvelle tendance : le but de celui-ci est de libérer le potentiel du champion pour le porter à son niveau de performance optimal. Il s'agissait de lui apprendre à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur.

- L'émergence d'un nouveau courant de pensée psychologique

A cette même époque, un nouveau modèle psychologique apparaissait. Celui-ci était de conception plus humaniste et plus optimiste que celle des behavioristes, pour qui l'homme est une enveloppe que l'on rend performante « en la remplissant de savoir ».

Selon ce nouveau modèle de pensée, l'esprit humain serait en quelque sorte une graine qui recèlerait de nombreuses qualités mais dont le développement serait conditionné à la prise de conscience de la part de l'homme de ses qualités. L'homme porterait donc dès l'origine les éléments nécessaires à son développement personnel.

Ce courant de pensée va donc dans le sens de l'importance de la prise de conscience de la part de l'individu de ses capacités intrinsèques.

Il ne servirait à rien de développer l'individu en lui transmettant uniquement un savoir si nous ne lui faisons pas prendre conscience de ses capacités.

- Un contexte sociologique particulier

Les années 90 ont consacré le retour à l'épanouissement de l'individu.

Ce dernier, contrairement aux années 80, n'est plus prêt à consacrer son temps uniquement au travail mais attache de plus en plus d'importance à son développement personnel.

La crise de la fin des années 80 a fait ressurgir certaines valeurs que l'individu avait délaissées au profit de son travail. Ainsi, il y a eu le retour du new age, des valeurs de la famille, du « bien vivre ». Cette prise de conscience va bouleverser la vision de l'individu du monde du travail.

2)- L'introduction du coaching dans les entreprises

- Les premiers pas du coaching en entreprise

Les premiers pas du coaching en entreprise se sont fait sans qu'une réelle méthode ait été mise en place auparavant, il s'inscrivait plus dans une certaine idée qui reposait sur la nécessité d'aider le manager.

Ainsi, les premiers coachs furent en réalité des spécialistes dans certains domaines de compétence, intervenant sur des points précis et donc ne traitant que de situations court terme. Progressivement, les managers ont pris en conscience de l'intérêt d'avoir à leurs côtés une personne indépendante leur permettant de progresser non seulement sur des questions précises, mais également sur leur méthode de management, sur leurs problèmes relationnels, sur leur développement personnel...

L'entrée véritable du coaching dans le monde de l'entreprise est intervenue dans un premier temps en Amérique du Nord.

Les entreprises se sont intéressées au coaching lorsque les techniques de management

classiques se sont trouvées limitées dans la capacité à répondre aux nouveaux enjeux des entreprises. En effet, les notions de management du changement et de capacité d'adaptation sont devenues essentielles. Les techniques apparues au début des années 80 comme les programmes d'excellence, les cercles de qualités, etc. n'ont pu répondre à ces nouvelles attentes. Le coaching s'inscrit également comme une réponse aux attentes des managers dans la prise en compte de leur dimension affective.

- Définitions du coaching en entreprise

Le coaching est l'accompagnement d'une personne dans son développement personnel au niveau professionnel.

Le coaching consiste donc à préparer le manager à affronter les enjeux qui lui seront proposés dans le futur.

Le coaching s'appuie sur le développement de l'identité managériale. En effet, cette technique vise plus « à libérer l'énergie potentielle chez les personnes qu'à leur donner une motivation de l'extérieur ».

Dès lors, il faut considérer le coaching comme une méthode de management permettant de résoudre les conflits entre les volontés d'un employeur vis à vis de son employé et les aspirations futures de ce dernier quant à son évolution professionnelle souhaitée et l'image qu'il perçoit de lui-même.

Le coach doit être comme un révélateur qui doit permettre le développement de l'individu en l'aidant à se développer, à gérer son changement.

Au travers de cette définition du coaching, on constate une évolution majeure des pensées : l'efficacité d'un individu au travail ne peut être atteinte sans que celui-ci ait pris conscience des ambiguïtés qui le tiraillent.

Le coaching s'apparente dès lors comme un travail de fond qui ne tend plus uniquement à résoudre des difficultés correspondant à un problème concret mais bien davantage à mettre en place les conditions nécessaires à l'épanouissement long terme de l'individu. C'est dans ce sens que le coaching apparaît comme une réelle avancée en plaçant l'individu et son développement au centre des discussions sur l'efficacité et la capacité des individus à gérer le changement.

- *Le mentoring*

Le mentoring est un nouveau mot que l'on peut trouver dans le management. Il en existe également plusieurs définitions.

Certains insistent sur la nouveauté de ce concept, d'autres en revanche estiment que c'est une partie du travail de coaching.

Mentor était le compagnon d'Ulysse auquel il confia l'éducation de son fils avant de partir pour la guerre de Troie. « Apprends-lui tout ce que tu sais », lui recommanda-t-il.

L'idée qui est véhiculée derrière ce concept est que la manière dont un individu progresse le mieux est l'apprentissage.

Le mentor va donc avoir pour mission de transmettre à la personne son savoir et son expérience afin que ce dernier s'en empare. Ensuite, il va travailler sur les perceptions de la personne afin de la faire avancer par elle-même. Un bon mentor va donc propulser la personne au-delà des limites de sa propre expérience.

Pour autant, de nombreux auteurs ne sont pas d'accord avec cette définition dans la mesure où pour eux, une pratique efficace de coaching ne peut se faire que sur du long terme, donc avec un soutien en continu.

Le mentoring est donc un aspect particulier de la pratique du coaching.

- Le travail du coach

Le rôle du coach

Il serait illusoire de croire que si de nombreuses entreprises mettent en place une politique de coaching, elles le feraient de manière purement altruiste, simplement pour le développement personnel de ses employés.

Bien que le coaching ne soit pas une fin en soi, c'est un moyen pour elle d'augmenter leur profit.

Pour l'entreprise, les objectifs du coaching sont les suivants :

- améliorer la communication, verticale et horizontale, au sein des différentes équipes comme entre elles,
- accroître la motivation,
- développer l'autonomie et la responsabilisation de l'ensemble des employés,
- encourager l'augmentation de la performance,
- favoriser l'échange des pratiques.

Ainsi, le coaching n'est pas une démarche qui viserait à développer des surhommes, mais plutôt à créer les conditions nécessaires au développement personnel de l'individu dans son environnement professionnel.

Le coach est celui qui « par son développement personnel, par son intérêt pour l'Homme, par sa capacité d'écoute, peut aider ses semblables à résoudre des problématiques personnelles ou collectives ».

Le coach doit donc avoir des qualités et des compétences nécessaires à la pratique de cette discipline. Il serait en effet utopique de croire que quiconque pourrait prétendre devenir un bon coach s'il n'avait pas dans son passé professionnel travailler l'écoute, la maîtrise de la communication. En effet, le coaching s'inscrit dans un contexte proche des principes développés par la psychologie humaniste. Le coach doit donc tenir compte de certains principes fondamentaux tels que l'écoute des motivations profondes, la prise en compte des émotions, la subtilité des paramètres humains, sa volatilité, la valorisation de l'autre et de soi-même, ...

Pour agir, le coach va donc travailler sur plusieurs niveaux de l'identité de la personne. Il ne va pas seulement travailler sur l'individu seul mais au contraire s'attacher à le considérer comme une entité au sein d'un groupe, en interaction avec d'autres ou d'autres groupes, eux-mêmes en relation avec d'autres groupes,...

Le coach n'est pas dans ce type de processus dans une dynamique de neutralité. C'est en effet là que réside la difficulté de cette méthode. Il parle de lui, de ce qu'il ressent, de ce qu'il voit et de l'effet qu'il produit sur son vis à vis et inversement.

Les différents types d'intervention

Le coaching est donc avant tout une philosophie, un état d'esprit. Dès lors, il existe différentes manières de mettre en place ce nouveau mode gestion. Les dirigeants sont confrontés à un choix : engager un consultant compétent qui les aidera dans leurs démarches ou alors tenter de pratiquer eux-mêmes cette méthode, ceci suppose qu'ils aient entièrement pris conscience de cette démarche et qu'ils aient les qualités naturelles pour la pratiquer.

Les autres principaux types de coaching peuvent donc se résumer ainsi :

Appel à un consultant extérieur

Le coach travaille avec un individu de manière complètement indépendante. Ce système de coaching est très certainement le plus performant et le plus proche de la philosophie du coaching. L'appel à un consultant extérieur garantit une neutralité vis à vis des enjeux institutionnels, hiérarchiques et systémiques.

Appel à un consultant interne

On retrouve ici les mêmes types d'intervention mais le recours à un consultant extérieur est remplacé par une solution interne. Dans ce cas, il existe au sein de l'organisation des personnes qui assurent une gestion de type coaching.

L'inconvénient de ce type d'intervention réside dans la relative non neutralité du coach, du fait de son appartenance à l'organisation.

En revanche, ce système apporte une plus grande souplesse d'intervention, un coût beaucoup moins important pour l'entreprise et une connaissance vécue de la culture de l'entreprise.

Le coaching pyramidal par les directeurs

Ce mode de coaching est fait par les directeurs qui s'occupent de leurs employés. Les inconvénients de ce type d'intervention sont multiples. De nombreux directeurs estiment en effet ne pas avoir assez de temps pour mettre en place ce type de démarche. Il existe également une limite liée à la nature de la fonction du directeur. Néanmoins, cette solution comporte des avantages non négligeables pour l'entreprise. Elle permet en effet de rapprocher les directeurs de leurs employés, ils peuvent plus aisément mettre en place des actions concrètes car ils sont plus facilement proches de la réalité de leur entreprise. Enfin, cette solution s'avère beaucoup moins coûteuse.

On parle dans ce cas de pratique de coaching interne au management.

D'autres managers peuvent également jouer le rôle de coach, vis à vis des collaborateurs d'autres directions, vis à vis de leurs collègues ou même vis à vis de leur patron.

Ces autres méthodes peuvent être intéressantes dans la mesure où elles permettent une meilleure communication au sein de l'entreprise, ainsi qu'une responsabilisation d'un nombre maximum d'employés. Pour autant, elles nécessitent des investissements coûteux et elles sont longues et difficile à mettre en place. Enfin, il serait utopique de croire qu'elles peuvent être mises en place dans tous les types d'organisation. En effet, ces méthodes peuvent entraîner des risques de frustration et de conflits. Elles ne peuvent être entreprises uniquement dans les organisations où le management est de type participatif et décentralisé.

3)- Le coaching : un nouvel état d'esprit

Le coaching s'inscrit dans un nouvel état d'esprit. Aujourd'hui plus que jamais, les managers doivent être réactifs car la concurrence mondiale est féroce et le retard dans une prise de décision peut se révéler coûteuse.

Pour répondre à cette nouvelle donnée, les entreprises ont développé des unités plus légères, plus adaptables, capables de répondre plus rapidement aux impulsions du marché.

Pour autant les cadres se sentent souvent dépassés par les innovations technologiques, ils se retrouvent souvent à la tête d'équipe dont les compétences techniques sont supérieures aux

leurs. Le bon manager n'est plus celui qui possède le savoir mais celui qui, à tout moment, est en mesure de prendre une décision et qui est capable de l'assumer.

Tout le travail du coaching repose sur cette idée. Stimuler la volonté de l'élève en vue d'une prise en charge personnelle de son travail. En effet, le monde qui nous entoure se caractérise désormais par une capacité extraordinaire à évoluer sans cesse. Dès lors, le manager n'a plus autant de tant qu'auparavant pour faire face aux problèmes. Sans une réelle délégation, il se retrouve vite incapable de faire face à une masse de travail de plus en plus conséquente, et dès lors il devient incapable de prendre une décision pertinente.

En conclusion : Plus qu'une méthode, un concept

Comme dit précédemment, le coaching est un accompagnement du manager par un spécialiste du changement. Pour autant, cette phase bien qu'indispensable ne représente pas l'objectif ultime du coaching. En effet, il s'inscrit dans une philosophie plus profonde qui est la capacité pour un manager de transmettre à ses collaborateurs un état d'esprit propice aux changements. Dès lors, il est essentiel de considérer le coaching au-delà d'une simple méthode de management.

De même, il existe différentes méthodes et pratiques pour implanter le coaching en entreprise, ce qui montre bien la complexité de cette notion. Dans conditions, il faut parler de concept.

Le coaching doit répondre à deux objectifs majeurs :

Le premier objectif de changement comportemental est de permettre au manager de prendre du recul. Il s'agit de porter un regard plus analytique sur ses propres activités. Le manager a besoin d'une aide extérieure pour prendre de la distance par rapport à la pression opérationnelle, de façon à sortir des procédures et d'une vision exclusivement à court terme.

Le deuxième objectif est d'acquérir une méthode de changement comportemental. Avec le coach, le manager apprend à questionner ses processus de réflexion et ses principes d'action. Le coaching lui offre un espace où il peut penser à voix haute avec un partenaire qui se positionne en miroir. L'accompagnement doit se placer le moins possible dans le registre du conseil.

Dans ces conditions, il est indispensable que le coaching soit avant tout pratiqué par un spécialiste du changement qui soit extérieur à l'organisation afin d'être le plus indépendant possible et donc mener une véritable réflexion sans pré-acquis résultant de l'organisation. Enfin, l'intervention d'une personne extérieure permet souvent au manager de parler plus facilement, plus librement.

Cette idée de transmission de compétence et non de savoir entre le « coacheur » et la personne coachée est primordiale. Le coaching ne s'arrête dès lors plus uniquement au développement personnel du manager, il va bien plus loin : il devient une forme d'apprentissage du changement.

La réussite d'une démarche de coaching pourrait se mesurer non seulement dans l'évolution des comportements des managers, mais également dans la capacité qu'acquiescent ces derniers à reproduire la méthode avec leurs propres collaborateurs.