



# La lettre d'Innovence

N° 21 du 27 janvier 2003

[www.innovence.fr](http://www.innovence.fr)

## Oser le Coaching ?

Par Olivier Phégnon \*

Issu du monde sportif et dédié à l'optimisation des performances des champions, le coaching s'est introduit dans l'entreprise, et a d'abord été lapanage des hauts dirigeants. Aujourd'hui, il connaît un réel engouement et semble en voie de démocratisation. Dans certaines sociétés, c'est l'ensemble de l'encadrement intermédiaire qui a la possibilité d'en bénéficier.

Pour autant, tout n'est pas limpide dans ce secteur en émergence, et un certain brouhaha médiatique qui entoure le coaching, fait qu'il est parfois difficile de se retrouver face à la diversité de l'offre qui est désormais proposée : coaching de managers, coaching d'équipe, coaching stratégique, coaching de la performance, coaching de résolution,

Il existe plusieurs approches et courants de pensée, et chacun y va de sa propre vision et de définition du coaching.

*Nous allons donc essayer de clarifier le terme de coaching, et en quoi il répond à un réel besoin des entreprises et de leurs dirigeants. Puis nous étudierons plus particulièrement l'une des approches du coaching qui porte sur le développement des hommes et la valorisation des ressources humaines.*

Quels sont les traits communs à toutes les démarches de coaching qui sont proposées aujourd'hui ?

- le coaching est positif pour l'individu (donc au final pour l'entreprise), et il apporte un mieux-être,
- le coaching amène naturellement la personne à évoluer, ce qui dans un contexte de changement permanent des entreprises (cf Lettre Innovence N°15 sur "le rafting management"), peut servir un outil particulièrement utile pour les dirigeants et les DRH,
- le coaching peut être ponctuel, à l'occasion d'un moment-clé de la vie professionnelle (prise de fonction, fusion d'entreprise, ...) ou afin d'atteindre un objectif professionnel spécifique (conduite de projet, objectif de formation, ...).

Si le coaching connaît un succès grandissant, c'est parce qu'il apporte des réponses à certaines questions et difficultés que les entreprises ont vu surgir ces dernières années :

- une pression accrue sur les hommes au sein des structures, liée à des modes d'organisation plus performants et plus exigeants (cf l'effet stressant des 35 heures dans certains cas, une attente de plus en plus forte quant à l'autonomie des salariés, ...), à une concurrence plus vive dans la plupart des secteurs, On remarque que la presse n'a jamais autant fait de couvertures sur le stress au travail,
- les réflexions sur la valorisation des ressources humaines dans les

organisations, et une prise de conscience que les entreprises qui gagneront demain, seront celles qui auront le mieux réussi à faire s'exprimer le potentiel de leurs équipes,

- des mutations de plus en plus rapides pour les organisations (ces trois dernières années : le passage à l'an 2000, la RTT, et le passage à l'Euro), qui par ricochet induisent des changements de plus en plus fréquents pour les managers, les cadres, les dirigeants,

Or le coaching permet une réelle amélioration des comportements individuels et collectifs, face à ce type de difficultés environnementales et relationnelles. En effet, dans le monde de l'entreprise, deux types de « solidité » individuelle interfèrent en permanence :

- la « solidité » professionnelle, dont on s'est beaucoup occupé, et qui consiste à être compétent professionnellement. Certains la nomment « savoir faire ».
- la « solidité » personnelle, dont on méconnaît encore l'importance, et qui tient au fait que l'on est solide « l'intérieur de soi ». On parle souvent dans la littérature managériale de « savoir être ».

Et c'est bien sur cette dernière solidité qui est à la base des comportements et des phénomènes relationnels. L'expérience montre que les responsables ont souvent essayé de se changer « par l'extérieur », en modifiant par exemple leurs manières de diriger ou leur style de relation. Cela n'est pas toujours efficace si l'on n'a pas travaillé sur sa « manière d'être en profondeur », car les salariés attendent de ceux qui les dirigent qu'ils soient vrais et authentiques.

D'où l'intérêt du coaching de développement personnel, qui axe la démarche sur l'amélioration du potentiel et de la solidité personnelle du cadre. Un travail de fond sur plusieurs mois est nécessaire pour apporter une réelle valeur

ajoutée relationnelle et comportementale au salarié et à son entreprise.

Il s'avère que quatre conditions sont requises pour servir de cadre à la réussite de ce type de coaching :

- les responsables doivent commencer par eux-mêmes. Les remous que génèrent des changements relationnels profonds, ne peuvent se gérer qu'à partir d'un pôle de solidité qui passe d'abord par les dirigeants et ceux qui ont un rôle à jouer dans l'organisation au niveau de ces relations ;

- respecter les personnes et leurs choix.

On ne peut imposer à quelqu'un de s'engager dans une formation humaine s'il n'en a pas le désir, s'il n'en éprouve pas le besoin, ou s'il ne se sent pas prêt ;

- l'action entreprise doit s'inscrire dans la durée. Ce type de coaching centré sur le développement des potentialités, permet certes de cueillir des fruits assez rapidement, mais nécessite cependant pour en récolter tous les dividendes, un travail sur la durée ;

- la démarche doit s'inscrire dans un plan d'ensemble visant également à la transformation des relations au sein de l'organisation. On ne peut à la fois proposer aux personnes des moyens de libérer leurs potentialités, appeler leur créativité, et ne rien changer du cadre dans lequel se vivent les relations. Aux changements humains doivent correspondre des changements dans les structures, dans les méthodes de prise de décision, dans les formes de délégation de pouvoir,

Dans un environnement de plus en plus changeant et complexe, le coaching peut représenter une réelle solution pour de nombreuses difficultés relationnelles et managériales. De surcroît, il offre la possibilité pour les personnes et les organisations qui le souhaitent et qui le peuvent, de valoriser et maximiser le potentiel professionnel de chacun. Alors, osez le coaching !

(\*Olivier Phignon est consultant chez Innovence, spécialisé en management et gestion du changement.