

Crise, restrictions budgétaires, délocalisations, fusions, restructurations ... autant de réponses stratégiques pour faire face à des pressions financières et une société en mutation.

L'entreprise *apprenante* émerge ; une entreprise où tout le monde pense, exécute et s'adapte avec l'exigence de *performance* et de *polyvalence*. Les modes de fonctionnement évoluent au sein d'une organisation qui se veut plus matricielle.

Dans ce contexte de mouvance et de complexité, des modes d'accompagnement du manager et de l'équipe, à la fois personnalisés et en intelligence de situation, deviennent nécessaires. La formation, le conseil en organisation et le management traditionnel, restent utiles mais ne sont plus suffisants.

Le coaching et le team-building apparaissent désormais comme une tendance nouvelle dans le paysage de l'accompagnement des entreprises.

### De quoi parle-t-on exactement ?

Le coaching est « l'accompagnement personnalisé d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire »<sup>1</sup> ... « Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur »<sup>2</sup> En entreprise, le but est de progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais tout autant, pour un mieux être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relation, de plaisir et de joie.

Le coaching fait référence le plus souvent à une relation d'individu à individu. Quand il s'applique à une équipe, on parle alors : de « cohésion d'équipe » ou « team building ».

### Accompagner quel changement ?

La nature de l'accompagnement réalisé dans une perspective de développement est définie avec le client. Il peut s'agir d'un accompagnement centré essentiellement sur l'amélioration du système, la gestion des éléments extérieurs au responsable ou la gestion de ses **comportements**. On peut aussi envisager de faire évoluer ses **attitudes** en tant que professionnel. Il s'agit alors de reconfigurer ses croyances, ses valeurs et éventuellement ses systèmes de représentations (la façon dont on perçoit l'entreprise, son environnement...).

### Les différentes formes de coaching

- **Le soutien** : où la personne traverse une période plus ou moins claire, plus ou moins difficile, et où, sans fixer d'objectif très précis, elle va progressivement trouver un lieu de parole, d'accompagnement, d'élaboration pour elle-même.
- **La crise** : il s'agit de trouver une réponse à prendre rapidement. Il peut être précieux pour la personne de trouver un lieu de réflexion, de feedback et d'aide. Le coaching est ici ponctuel.
- **La performance** : troisième forme la plus courante qui consiste, pour la personne, à envisager une période de coaching organisé autour d'une situation managériale : Prise de poste, restructuration, projet complexe, constitution d'une équipe...
- **La carrière ou le développement** : deux autres orientations possibles d'accompagnement qui s'adressent à des professionnels en situation de mutation professionnelle ou de changement de projet professionnel.

<sup>1</sup> Société Française de Coaching

<sup>2</sup> J. Whitmore (coach)

## Comment ça se passe ?

Un accompagnement quel qu'il soit, est fondé sur la relation, l'intersubjectivité.

La relation développée au travers du coaching se révèle fondamentalement paradoxale : *Aider quelqu'un à se débrouiller seul !* Il s'agit de permettre à la personne de « trouver sa propre solution » en mettant en œuvre un processus d'accompagnement éducatif et de développement global, durable de la personne. C'est en ce sens que les 4 dimensions qui nous caractérisent sont réhabilitées au cours de ce travail (dimensions personnelle, professionnelle, managériale et organisationnelle).

La méthode de travail d'un accompagnement « en mode coaching » est contractualisée en amont, réactualisée en intelligence de situation avec le client. Elle s'appuie sur des procédures, des outils variant selon le cadre de référence du coach professionnel. Mais elle repose toujours sur une même anthropologie : *l'approche humaniste*.

Si chaque être humain est capable du pire, il l'est aussi du meilleur. La philosophie sous tendue par le coaching comporte cette croyance fondamentale que : « au cœur de chaque individu réside un « champion ». Chacun est capable de participer lui-même à son propre changement.

Tel l'entraîneur sportif, le coach professionnel génère par ce regard « l'effet pygmalion » c'est-à-dire discerne les qualités, et permet « à son champion » de développer son potentiel.

## Quel coach choisir ?

Le choix du coach va se faire à partir d'éléments objectifs de la compétence de la personne mais aussi de critères subjectifs très importants. La qualité de la relation et de confiance sera un élément irrationnel mais déterminant. Il est néanmoins souhaitable que le coach ait intégré :

- Une formation solide et des compétences qui comportent à la fois une expérience suffisante de l'entreprise, une expérience et une formation à la relation d'aide,
- Un travail thérapeutique sur lui-même minimal pour qu'il puisse garder la position de juste distance et enfin une réflexion déontologique lui permettant de garder une position éthique,
- Un lieu de supervision, lieu d'échange de sa pratique.

## Effet mode ou tendance forte ?

Notre environnement a changé, des opportunités s'ouvrent pour certains, offrant un nouvel espace de liberté mais invitant également à davantage de responsabilités ; les besoins deviennent massifs pour chaque acteur. L'enjeu aujourd'hui est de pouvoir assurer sa pérennité professionnelle mais d'accéder aussi à un développement significatif. En proposant un moyen à la fois très personnalisé et en intelligence de situation, le coaching professionnel (et le team building) surfe aujourd'hui sur une vague qui plus, qu'un phénomène de mode, se révèle être une tendance forte.

*Isabelle Briers*

## Pour en savoir plus...

F. Délivré, le métier de coach Ed. D'organisation