



QUAND LE COACHING SE MET À TABLE

➔ **B**eaucoup de choses ont été dites et écrites à propos de l'accompagnement individuel de cadres dirigeants que l'on a appelé coaching. La connotation anglo-saxonne de la démarche est plus à mettre sur le compte d'une approche marketing que sur des bases historiques. (Le mot anglais « coach » vient de Kocs (19ème siècle) d'après le nom d'un village du Nord-Est de la Hongrie où l'on fabriquait traditionnellement des calèches).

En effet, l'accompagnement individuel par un ou plusieurs conseillers, d'un individu soumis à des situations délicates se pratique depuis la nuit des temps.

Cette pratique hier exclusivement réservée aux puissants et aux princes, se démocratise aujourd'hui et s'installe dans l'entreprise avec pour cible un certain nombre de cadres dirigeants. L'image du « je peux le faire seul », vieux relégués des cultures machistes d'entreprise, s'estompe peu à peu derrière l'absolue nécessité du résultat à obtenir.

Comme d'habitude à chaque fois qu'un nouvel espace lucratif se fait jour, on a vu apparaître un nombre extravagant de coachs (ou soit disant tels), rappelant la sortie des escargots, à la campagne, après la pluie.

On a même vu aussi des écoles apparaître dispensant force diplômes. L'étude de leur contenu d'enseignement n'a mis à jour, bien souvent, qu'un bric à brac d'outils psychologiques au rabais, glanés de-ci, de-là, dans des concepts bien marketés, certes, mais assez éloignés du minimum de rigueur scientifique que l'on doit respecter lorsqu'il s'agit d'aborder le vivant.

Pour couronner le tout, on a même vu récemment TF1 intituler son émission « Le Coach » avec démonstration à l'appui. Comme si cette démarche consistait à injecter de manière intensive des injonctions positives permettant, qui, de devenir séducteur ou qui, d'être capable d'acheter à bon prix un canapé.

C'est probablement cette goutte d'eau qui a motivé ces quelques lignes qui n'ont pas d'autre vocation que de préciser les choses et de permettre aux personnes concernées d'accroître la lisibilité de l'offre à l'intérieur de laquelle elles ont un choix à effectuer. « Elles ne savent pas ce qu'elles ne voient pas ».

Nombreux sont ceux qui ont un schéma mental du coach qui leur vient du coach sportif, indiquant aux joueurs ce qu'ils doivent faire et les interpellant avec un porte-voix. Or l'essentiel du coaching c'est l'écoute. Un bon coach pose des questions. 80% du travail consiste à amener les individus à être plus clairs dans leur tête sur ce qu'ils ont à faire.

➡ Question : Pourquoi le coaching ou l'accompagnement individuel ?

Réponse : Parce que les procédures de réponses collectives aux questions que se posent les dirigeants, via des formations de groupe, ne sont plus, pour une large partie, convénientes.

Le monde a choisi la complexité comme mode de développement.

Cette complexité est bien illustrée par le mot d'Albert Jacquard « depuis que deux atomes se sont réunis pour en fabriquer un troisième, nous sommes fous ! ».

C'est cette complexité là qui rend les situations d'encadrement et de management de plus en plus spécifiques ; ce qui appelle donc une approche et un traitement spécifiques.

Lorsque le management et donc la conduite des hommes se résumait à éditer des règles, à donner des ordres et à contrôler, l'enseignement de ses savoir-faire pouvait être collectif à travers des produits d'enseignement relativement standardisés, donc individualisés.

Quand il s'agit désormais d'obtenir une coopération efficace permanente de toutes les forces de l'entreprise dans des situations qui sont toujours particulières l'aide et l'accompagnement doivent être adaptés.

➡ Question : Quelles sont les principales raisons qui entraînent une demande de coaching ?

Réponse : Elles sont au nombre de quatre :

➡ Soit l'individu en situation de responsabilités et de management a des difficultés à comprendre l'autre, les autres, ou la situation à laquelle il est confronté. Il a de la peine à « se mettre à la place de ». Il a un déficit de scénarios à sa disposition et seul le passage en force lui paraît possible. Il a une forte capacité par sa seule attitude à générer en face de lui des résistances au changement.

➡ Soit l'individu a des difficultés à utiliser à bon escient le pouvoir qu'on lui a confié. L'exercice du pouvoir reste un exercice difficile. Peu d'individus sont naturellement préparés à cela.

➡ Soit, il a des difficultés à composer avec l'autorité dont il dépend. Il souhaiterait parfois pouvoir totalement se reposer sur elle. Ce n'est pas nécessairement le rôle qu'elle a envie de jouer. La relation à l'autorité devient difficile. A l'inverse, le non-respect de la relation à l'autorité entraîne des incompréhensions très dommageables pour les relations professionnelles.

➡ Il peut s'agir enfin d'une image de soi négative. Le meilleur ami sur lequel nous pouvons compter dans la conduite de nos relations n'est pas une autre personne que nous-même. A contrario, cette personne (c'est à dire nous mêmes) peut devenir notre pire ennemi. Il s'agit alors de réconcilier l'individu avec lui-même.

➡ Question : Quand mettre en route un coaching ?

Réponse : Quand une « situation problème » apparaît. Quelles que soient les raisons motrices qui entraînent une demande d'accompagnement individuel, arrive le moment où une « situation problème » apparaît.

Cette « situation problème » est en général repérée par le n+1 de la personne concernée. Mais elle peut l'être aussi par la personne elle-même. Vient alors le temps de la reconnaissance de la difficulté et de la suggestion d'une démarche d'aide. Il s'agit bien sûr d'une suggestion car un des facteurs clef de la réussite du coaching est le volontariat.

Un autre est qu'un « fit » s'installe entre l'accompagnateur et l'accompagné. Certes il s'agit d'un domaine où le « délit de sale gueule » existe, mais dans le même temps, il n'y a de bons accompagnements individuels que lorsque chacun ressent le désir et le plaisir de travailler et d'avancer ensemble. « Quand le disciple est prêt le maître apparaît ». Ceci fait appel à des critères de sélection tout à fait irrationnels mais en même temps tout à fait incontournables.

➡ Question : Quelles sont les qualités que doit posséder un coach ?

Réponse : Il doit être à la fois habile, bienveillant et incisif.

Il doit surtout avoir l'art du feed back : il s'agit de faire des critiques honnêtes, sincères, convaincantes et utiles sur le comportement des individus. Attention souvent le commentaire jaillit spontanément, blessant les individus ce qui gêne beaucoup la démarche d'apprentissage.

Il est possible d'apprendre à exprimer un feed back de façon efficace, comme un art qui exalte tous ceux qui sont concernés. Quelques connaissances en sciences « molles » sont donc nécessaires. Mais l'expérience, la pratique, « être déjà passé par là... », et d'avoir pris le temps d'y réfléchir est un plus indéniable.

➡ Question : Qui est coach ?

Réponse : Il n'est pas bon qu'une entreprise soit trop dépendante d'équipes extérieures. Si celles-ci sont nécessaires, elles doivent avoir pour objectif premier le transfert de savoir.

Il est donc préférable d'avoir des équipes internes de recherche et de développement d'apprentissage. Mieux vaut former un corps de coachs. Ce qui devient vite un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Apprendre aux salariés à s'entraider et à faire face à une impasse ou à des situations difficiles reste un enjeu majeur.

➡ Question : Quel type de relation construire ?

Réponse : Le temps du contrat est alors venu nouant la relation entre l'entreprise, le coach et l'accompagné dans le cadre d'un objectif professionnel à atteindre. Le coaching doit être toujours lié aux problèmes concrets de l'entreprise.

➡ Question : Quelle méthode appliquer ?

Réponse : La première méthode est d'identifier la situation problème :

- ➡ Qui a le problème ?
- ➡ Quel est le problème ?

Cette situation problème est posée sur une table autour de laquelle sont assis le coach et le coaché. Ce temps d'identification et d'explication de la « situation problème » dans une relation avec un tiers extérieur est un temps capital. Bien souvent, en même temps que la bonne définition de la situation problème apparaît, les bonnes solutions naissent et le coaching s'arrête là. Il s'avère parfois que les difficultés de la situation rencontrée peuvent amener des interventions plus lourdes.

A ce moment-là, la démarche peut être facilitée par une image, il s'agit d'explorer les 4 chaînes causales possibles. A chaque séance, la mission est de confectionner 4 pieds solides à cette table sur laquelle repose la situation problème. Un problème bien posé sur une table stable et solide... le progrès est au rendez-vous !

C'est là qu'apparaît l'utilisation de quelques outils sélectionnés pour aider à mieux comprendre l'autre, pour faire évoluer les représentations que l'individu a du pouvoir et l'aider à le guider dans son exercice, pour qu'il enrichisse les représentations de la vision qu'il a de l'autorité, qu'il apprenne à prendre « le point de vue de », etc...



Quant à la problématique de l'image de soi négative, il est toujours plus pertinent, plutôt que de contredire les aspects négatifs et destructeurs, d'amener le candidat à accumuler un certain nombre d'expériences positives sur lesquelles il peut s'appuyer pour mieux bâtir aujourd'hui et demain. C'est le renforcement cognitif et positif.

➔ En conclusion :

Le coaching auprès d'individus à potentiel ou confrontés à des situations difficiles est une stratégie à puissant effet de levier.

Méfiez-vous des imitations. Parfois sous couvert d'apprentissage, les protagonistes s'exploitent naturellement et exploitent l'organisation. La seule façon de se prémunir contre ce genre d'excès est de cultiver une ambiance interne ouverte et sincère.

Sachons enfin qu'au-delà de la somme des parties, tout individu se développe lui-même en aidant quelqu'un d'autre.

Alors un peu de modestie et au travail !



Dr Philippe Van Den Bulke
Mars 2002