

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 276

Séance du 9 février 1999, 18 h, Hôtel Beau-Rivage, Neuchâtel

Présents : 33

Thème : LE COACHING

M. Yves Bovay, membre du comité, présente l'orateur de la soirée, M. Bernard Besson, consultant en ressources humaines qui traitera le sujet supra.

Préambule

La notion de coaching dans les entreprises et non dans le monde sportif quelle est-elle ? L'orateur va nous l'apprendre. Selon lui, un certain nombre de distinctions, de finesses sont à relever même si la philosophie et les fondements peuvent paraître identiques à ceux du sport. M. Besson ouvre une brèche pour annoncer la parution d'un livre « Le coaching pour progresser dans une période de défis ! » Qui ne voudrait pas progresser ? La première édition à compte d'auteur étant épuisée, une deuxième édition, complètement refondue et remodelée, sera cette fois publiée par un éditeur parisien. Et chacun sait que : *Il n'est bon bec que de Paris* (Villon, *Ballade des femmes de Paris*).

L'orateur informe avoir subdivisé son exposé de la manière suivante :

1. Un état d'esprit, une conception pédagogique
2. Qu'est-ce que le coaching ?
3. Actualité et rentabilité
4. Les conditions pour être coaché
5. Les qualités du coach
6. Questions réponses

1. Un état d'esprit, une conception pédagogique

Quel objectif veut-on atteindre au travers de cet état d'esprit ? D'abord aider le coaché à atteindre une performance. Une performance, ça peut être simplement bien faire ce qu'il a à faire, ce n'est pas forcément mieux faire. C'est extrêmement important parce qu'on a toute une éthique qui vise à dire : « mais quand est-ce qu'on va s'arrêter à toujours vouloir faire mieux. Il y aura fatalement un moment où on ne pourra pas plus battre les records. » Obtenir un résultat optimal, c'est obtenir le mieux de ce qui est demandé. Et peut-être un succès, c'est

à dire quelque chose qui permet à la personne dans sa situation personnelle ou professionnelle de dépasser un obstacle qui l'empêchait de progresser. Là, le conférencier de citer le cas d'une personne qui se sait artiste, fait de la peinture sur porcelaine et qui lui a confié avoir un don supérieur bien plus fort, qu'elle le sent, qu'elle sait qu'il est en elle, mais qu'elle n'arrive pas à l'extérioriser d'où sa demande d'être coachée par le conférencier pour qu'il l'aide à trouver ce qui pourrait lui permettre de rejoindre cette capacité, ce don. Ce dont on est sûr, c'est que c'est fâcheux comme situation à vivre. M. Besson lui a répondu pouvoir essayer de voir avec elle comment faire. Voilà un exemple d'action de coaching pour quelqu'un qui, à un moment donné de sa vie, a envie de réussir quelque chose. Un état d'esprit qui prédispose le coaché à atteindre ce qu'il souhaite. Et là il y a lieu de noter la distinction très nette qui s'opère par rapport à d'autres attitudes d'aide qui, elles, dicteront ce que la personne doit faire. Le coach ne dicte pas à la personne ce qu'elle doit faire, mais l'aide à découvrir ce qu'elle veut découvrir. Le coaching part de l'hypothèse que le coaché a en lui toutes les capacités dont il a besoin pour réussir. On peut même se poser la question – puisqu'il les a – pourquoi n'a-t-il pas déjà réussi. Et ça c'est un état d'esprit qui nous renvoie à des théories de management de Douglas MacGregor qui disait il y a 20 ans « Je ne peux pas croire que la richesse et les capacités sont largement répandues chez les êtres humains, par conséquent seule une élite peut la posséder ». Et encore ceci : « C'est la théorie généralement établie dans beaucoup d'entreprises, de même que celle qui consiste à dire que l'être humain n'aime pas travailler par lui-même, qu'il faut donc régulièrement le stimuler ». Et la meilleure manière de stimuler, dit l'orateur, là où d'autres parleraient de la carotte et du bâton, lui déclare que c'est l'outil pour la marche arrière et puis le légume devant. En plus, le coaching est une conception plus que pédagogique: andragogique (qui est comme chacun sait la science et la pratique de l'aide éducative à l'apprentissage pour adultes). Donc la démarche consiste à responsabiliser la personne, car plus une personne est responsable plus elle devient autonome capable de faire des choix, de prendre des décisions sans avoir toujours besoin de se référer à autrui.

Une personne que M. Besson suit en ce moment dans une entreprise est venue le voir parce que son chef avait l'impression qu'elle ne faisait pas ce qu'elle devait faire. Cette personne en fait, ayant deux activités, deux postes différents à tenir, avait tendance à privilégier l'un des deux au détriment de l'autre. Elle en était consciente mais elle ne savait pas comment trouver suffisamment de temps à consacrer aux deux activités. Le temps peut s'avérer être une denrée rare. Peut-être n'était-elle tout simplement pas suffisamment consciente d'être consciente. Comme tout le monde elle avait des préférences et avait tendance à privilégier ce qu'elle aimait, ce qu'elle savait bien faire. Cette personne M. Besson l'a vue une fois dans une séance au cours de laquelle elle lui a exprimé sa difficulté pour dégager le temps nécessaire pour répondre aux exigences des deux postes. Le fait d'avoir mis en place une proposition de consigne, à la deuxième séance, le miracle était déjà accompli: « Eurêka ! elle a dit, c'est bon, j'ai planifié, il suffisait que dans mon agenda je bloque des demi-journées pour réaliser l'autre activité. » Elle n'y avait pas pensé tout seule ! On voit donc que du choc des idées jaillit la lumière, que la confrontation avec quelqu'un d'autre peut permettre à une personne de trouver juste ce qu'il faut pour être en place.

Le coaching est quelque chose de merveilleux, conclut l'orateur, dans le sens où ce sont des actions ponctuelles, limitées et qui ont une efficacité quasi instantanée.

2. Qu'est-ce que le coaching?

Comme il ressort de ce qu'on vient de lire, on s'aperçoit que le coaching est une action pratique qui s'appuie sur des situations de travail, des expériences, des résultats quotidiens qui re-

quièrent une plus grande performance. Il vise à aider le coaché à changer par lui-même des comportements, à acquérir une plus grande autonomie et à réaliser pleinement son objectif professionnel voire personnel.

Quel est l'équivalent en français de coaching (pour check-liste nous avons, par exemple, liste de contrôle ou, en aéronautique, de pointage. To coach = faire répéter (un rôle), entraîner (une équipe). Pourquoi pas : moniteur, accompagnateur, entraîneur !

La relation de coaching lorsqu'elle est individuelle permet d'ajuster en permanence et immédiatement les éléments analysés en fonction du constat que l'on fait et des réactions que l'on observe. Le coaching est une aide sur mesure dans laquelle le coaché décide du travail à faire et des modalités à suivre. Le coach, par ses propositions, incite plutôt à réagir, à réfléchir, il n'ordonne pas. Il peut par confrontation donner un reflet différent au coaché, mais c'est celui-ci, qui en définitive décide, accepte, refuse. Le coaching part de la réalité concrète du présent du coaché, pour mieux organiser son futur.

3. Actualité et rentabilité

Au point de vue rentabilité il faut savoir que le coaching ne peut pas intervenir auprès de quelqu'un sans chercher un résultat au meilleur coût et délai possibles.

Actuellement il est devenu de plus en plus difficile pour les entreprises de réaliser des performances. Les exigences augmentent en permanence. Est-ce que les ressources, les potentialités augmentent au même rythme ? Et la difficulté pour certaines personnes, c'est de vivre sur des acquis qui ne n'ont pas été forcément régénérés. L'être humain prend-il le temps de se ressourcer, de retrouver l'énergie nécessaire pour des exigences toujours plus fortes ? Et c'est là que le coaching apporte une démarche qui permet, à un moment donné, de retrouver de la force pour aller plus loin.

Lorsqu'on parle d'améliorer une performance d'un collaborateur ou d'une équipe, la question qui se pose est de résoudre une situation difficile que le sujet rencontre momentanément et de développer quelque chose qu'il a en lui et qu'il n'a jamais pu exploiter, jamais pu explorer, jamais pu laisser s'épanouir.

Pour améliorer la performance d'un collaborateur ou d'une équipe, le coaching va intervenir en quatre points :

Impliquer : Montrer en quoi la personne est pour quelque chose dans la difficulté, Cerner la part qui échoit à la personne dans la difficulté qu'elle rencontre. Et ne pas reporter la faute sur autrui.

Eclairer par des informations : Souvent nous sommes en difficulté parce que nous n'avons qu'un projecteur, qu'un éclairage sur un événement, une situation. Or si nous braquons plusieurs projecteurs pour aider le sujet, à trouver plusieurs éclairages de la même situation, très souvent celui-ci découvre quelque chose de nouveau, un angle différent, d'autres aspects qui lui permettent d'aborder les choses autrement. Il voit clair.

Confronter: Souvent la personne qui vient en situation de coaching a déjà tenté quelque chose, mais ça n'a pas abouti. Ce qui est important, c'est de lui faire constater qu'elle a déjà entrepris quelque chose pour sortir de sa difficulté et de la confronter à un élément nouveau à mettre en place.

Rechercher les moyens de dépasser la situation difficile : Comment pourrait-on faire autrement ? Que pourrait-on imaginer ? Lorsque la personne se sent en confiance avec elle-même, peut-être avec le coach aussi, elle est alors capable d'imaginer de nombreuses solutions dont l'une ou l'autre se révélera valable.

Le coaching adoptera la même politique en ce qui concerne les attitudes, les compétences, les comportements. Il interviendra en quatre points pour les rendre positifs :

Faire face aux changements : Les changements arrivent à une fréquence tellement rapide qu'y faire face n'est pas aisé. L'être humain en général prend plutôt certaines assurances pour éviter d'avoir à faire face à eux. Or vaincre la peur du changement, c'est oser aller de l'avant.

Etre plus efficace : Sur l'habileté professionnelle, la capacité technique, mais aussi plus efficace, c'est-à-dire d'y trouver aussi plus de satisfaction et de plaisir. Plus le sujet fait ce qu'il aime faire (mais il ne peut pas faire que cela), plus il le fait bien, plus il le fait vite, plus il le fait avec satisfaction et qualité par la force des choses.

Confiance en soi : A l'heure actuelle malheureusement un certain nombre de personnes ont beaucoup de peine à avoir confiance en elles. Redonner confiance est un acte primordial. Sans confiance en soi, il n'est guère possible d'évoluer.

Confiance dans l'équipe : La démarche sera la même pour retrouver la confiance dans l'équipe. Si les gens se faisaient davantage confiance, les équipes en seraient d'autant plus efficaces.

4. Les conditions pour être coaché

M. Besson voit six éléments déterminants :

- Avoir confiance en soi et avoir le désir d'évoluer et de repousser ses limites.
- Accepter le changement qui comporte obligatoirement une partie d'incertitude.
- Rechercher un nouvel ordre des choses.
- Se responsabiliser, se former soi-même. Le coaché tient la barre, c'est lui qui pilote son évolution professionnelle au rythme qu'il souhaite... c'est le cap Horn qui décide !
- Partager son vécu pour retrouver sa manière d'être.
- Dépasser ses peurs.

5. Les qualités du coach

Pour être un bon coach faut de la bouteille, mais pas n'importe laquelle, de la bonne bouteille d'un bon millésime. Un jeune aurait un nombre d'expériences restreint. Ce serait pour rester dans l'œnologie un vin vert. Le bon coach doit avoir une conviction profonde quant à la confiance entre lui et le coaché et les possibilités de réussite de celui-ci. Le bon coach ne soutiendra le coaché que dans la mesure où celui-ci en exprimera le désir. Le bon coach fait prendre conscience au coaché des améliorations possibles, il valorise les progrès, stimule la volonté d'atteindre les objectifs. Il reste à côté du coaché, dans son ombre, prêt à l'aider par le jeu et la manipulation des questions, par ses rétroactions (feed-back) c'est-à-dire en tant qu'il doit avoir la capacité de dire au coaché ce qu'il ressent, ce qu'il pressent, même s'il sait que celui-ci n'a peut-être pas envie de l'entendre. Accepter ce risque, c'est la condition sine qua non pour faire avancer le coaché, pour qu'il ne reste pas *scotché* et franchisse plus aisément les Fourches Caudines ou le Rubicon, enfin... le passage qui l'attend.

Le coach est en somme une sorte d'ange gardien qui vient quand on l'appelle.

Après l'échange questions - réponses habituel, le moment est aussi venu d'applaudir l'orateur pour le remercier d'avoir captivé l'auditoire sur un thème qui n'est pas un effet de mode, mais qui est un atout à ne pas perdre.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 16 février 1999.