

Le coaching : une réponse aux mutations de l'entreprise

L'époque où le coaching apparaissait comme un effet de mode, dont on se méfiait, semble dépassée. Actuellement la plupart des responsables de ressources humaines admettent son utilité.

Que l'objectif soit d'améliorer une performance, de corriger un comportement inadapté ou d'effectuer un choix crucial dans un contexte difficile, le coaching apporte une réponse efficace et d'un coût raisonnable.

Certains considèrent même que le retour sur investissement est parfois supérieur à celui d'une action de formation, parce que le coaching répond de manière ciblée aux besoins. Les différents modes d'intervention (formation, coaching, supervision, conseil, audit) sont d'ailleurs complémentaires et peuvent être utilisés dans le cadre d'un même mandat.

Il est intéressant de revenir sur les circonstances de l'apparition du coaching dans le monde professionnel, au cours des années 90.

En réponse à l'évolution de l'économie : le marketing

Le phénomène rappelle l'apparition du marketing dans les années 50. Citons Philip Kotler dans son célèbre ouvrage "Marketing management" : "L'accroissement des capacités de production, au cours de cette période, a été si rapide que les industriels se sont souvent retrouvés en face de stocks excessifs. Confrontés au problème d'une demande insuffisante, ils se sont alors tournés vers le marketing, afin d'y trouver les solutions dont ils avaient besoin."

Le marketing est ainsi né du durcissement de la concurrence, à une époque où l'offre avait dépassé la demande : les entreprises ont dû apprendre à évaluer leurs forces et leurs faiblesses, à saisir les opportunités et écarter les menaces (le fameux SWOT : strengths, weaknesses, opportunities and threats). Elles ont dû prendre conscience de leur positionnement sur un marché donné, réfléchir à leur stratégie et mettre en place leur communication.

Le marché des ressources humaines a évolué

Dans les années 90, c'est le marché des ressources humaines qui s'est trouvé en pleine mutation. Durcissement de la concurrence et demande insuffisante concernent les individus et s'appellent fusions, restructurations et chômage...

Une personne ne peut plus se contenter de se former pendant ses années de jeunesse, puis d'offrir ses services à une entreprise ou à une administration dans laquelle elle serait assurée de progresser de façon linéaire. Les changements dans le monde économique sont nombreux, imprévisibles et chacun prend conscience que la clé du succès professionnel est de ne jamais cesser de s'améliorer.

L'individu doit apprendre à "se gérer comme une entreprise" : évaluer ses forces et ses faiblesses, saisir les opportunités, éviter les erreurs et les obstacles, réfléchir à son évolution. Chacun doit veiller à sa propre employabilité et avoir "l'esprit marketing" !

Une réponse adaptée : le coaching

Le coaching apparaît comme une réponse adaptée à ces nouveaux besoins. Le coach aide une personne à se regarder avec davantage d'objectivité, il lui propose des outils pour faire l'inventaire de ses ressources, prendre conscience de sa personnalité et des obstacles éventuels. Il l'aide à se fixer des objectifs et à mettre en œuvre ce qu'il faut pour les atteindre.

Le coach aide à prendre du recul, à dépassionner les conflits, dans les situations où trop d'émotion pourrait égarer et empêcher de prendre une décision de manière objective. Il

fournit également des éléments de benchmarking, en indiquant comment font d'autres personnes dans une situation semblable.

Des techniques et des théories

Afin d'apporter à ses clients recul et lucidité, le coach base ses interventions sur diverses techniques et théories explicatives de la réalité. ICE Fagioli & partenaires utilise notamment l'analyse systémique de l'organisation, l'Analyse Transactionnelle, la PNL, la gestion mentale et, pour décrire les profils de personnalité, l'ennéagramme.

L'ennéagramme est une typologie de neuf personnalités qui présentent chacune un ensemble cohérent de traits de caractère. Un coaching fait par ICE Fagioli & partenaires commence souvent par une séance consacrée à découvrir l'ennéatype de la personne coachée. Connaître son type accélère en effet considérablement le processus de coaching, puisque cela donne accès d'emblée aux traits de caractère ou aux attitudes susceptibles de causer des difficultés. En même temps, l'ennéagramme fournit des informations sur les forces et faiblesses potentielles de la personne et lui suggère des pistes d'évolution.

Le coaching : aussi en équipe

Dans le cas d'un groupe qui a besoin d'améliorer son fonctionnement, un coaching d'équipe, basé sur l'ennéagramme d'une part et une analyse systémique de l'entreprise d'autre part, augmente la compréhension mutuelle et encourage le partage des points de vue, forcément différents, sur une même réalité.

Autrefois, une hiérarchie solide et des procédures bien établies suffisaient à bien faire fonctionner une entreprise. Dans un contexte économique toujours plus dur, dans une période caractérisée par la complexité et les mutations, cela ne suffit plus : il faut y adjoindre la dimension de l'individu en tant qu'acteur autonome. A lire la presse et à écouter les responsables de ressources humaines, il y a effectivement des attentes pour un traitement individualisé. C'est précisément ce que le coaching offre, pour le profit de l'individu et celui de l'entreprise.

Marie-Claire Fagioli

