

# LE COACHING ET LE TEAM BUILDING

## Une mode ou une tendance lourde ?

« ... Il faudrait en France un coach pour cinquante habitants ! ... »  
Vincent Lenhardt,

### I. De nouveaux accompagnements pour les mutations actuelles

Le monde de l'entreprise subit une triple mutation :

1. Celle de l'environnement, de la société et du contexte de l'entreprise : la mondialisation, les pressions financières dues aux OPA et aux incidences boursières, les restructurations, les fusions-acquisitions, l'ensemble des nouvelles technologies, les contradictions et les chocs de l'ancienne et de la nouvelle économie, autant d'éléments qui ne laissent plus aucune entreprise à l'abri de menaces pour sa survie elle-même, à plus forte raison pour les acteurs qui en font partie.
2. Celle de l'entreprise qui, sous ces pressions, est condamnée maintenant à être en veille stratégique de plus en plus forte et à se reconfigurer en permanence. Les structures de l'organisation deviennent de plus en plus complexes et porteuses de contradictions pour les acteurs :

Les structures hiérarchiques matricielles et résiliaires se conjuguent avec un management de plus en plus transverses et organisé par projets éphémères ; le paramètre de la vitesse pèse de plus en plus sur leur stratégie, le poids financier fait que les années désormais « se réduisent presque à trois mois », et que l'organisation se débat dans les contraintes à la fois du court et du long terme. Plus aucune organisation ne peut fonctionner sans intégrer les différents paramètres de la complexité (que sont l'incertitude, les finalités paradoxales, l'ambiguïté des fonctions, les doubles contraintes permanentes pour les acteurs).

3. Celle des acteurs eux-mêmes qui, avec ces changements et l'émergence de nouvelles générations, n'ont plus la garantie de l'emploi, et se trouvent en face d'opportunités encore insoupçonnées il y a quelques années : la possibilité de créer sa start-up, de devenir PDG à 25 ans, de ne plus être obligé de faire carrière, d'avoir des aspirations individualistes tout à fait légitimes et de pouvoir ainsi accéder à des fonctions ou à un positionnement que les générations précédentes n'imaginaient même pas puisqu'il est possible à chacun maintenant de créer, dans son appartement, une entreprise « unipersonnelle mondiale » avec un fax, un ordinateur, un téléphone mobile et une connexion Internet.

### II. Le coaching et le Team-Building

L'ensemble de ces mutations fait que les modes traditionnels d'accompagnement qu'étaient la formation, le conseil en organisation et le management du changement traditionnel, restent utiles mais ne sont plus suffisants. Des modes d'accompagnement à la fois personnalisés et en intelligence de situation, deviennent de plus en plus nécessaires.

Mon expérience de consultant, formateur, accompagnateur du changement, de thérapeute et didacticien par ailleurs, m'a amené progressivement à découvrir dans les pays anglo-saxons dans les années 80 ce qu'étaient **le coaching et le team building**, à en identifier les voies nouvelles et à écrire en 88 les premiers articles en France sur le sujet. Ils représentent deux leviers majeurs dans l'ensemble des vecteurs de la gestion du changement permettant le développement de l'intelligence collective. Le besoin de pérennité et de croissance des entreprises ne peut plus dépendre de l'action d'un seul dirigeant qui pense et décide de son côté et d'exécutants de l'autre. L'entreprise apprenante émerge, où tout le monde pense et exécute et où tous les acteurs deviennent des agents du savoir et des processus apprenants et où chacun tend à devenir « porteur du tout ».

## 1. Quelques définitions

- Le **coaching** peut se définir comme une relation d'aide dans un accompagnement, visant à permettre à un acteur de trouver sa propre solution, dans sa situation et sa problématique professionnelles, dans une perspective à la fois opérationnelle et de développement de sa personnalité managériale. Le coaching, qui fait référence plus généralement à une relation d'individu à individu, s'applique évidemment à une équipe et s'appelle dans ce cas « **team building** » ou « **cohésion d'équipe** ».
- Dans les deux cas, il s'agit d'une philosophie, et d'une anthropologie managériale, d'une attitude, de comportements et de procédures.  
**Une philosophie et une anthropologie** : elles comportent des croyances sur l'être humain, selon lesquelles s'il est capable du pire, il l'est aussi du meilleur ; et si on a tendance à voir ses difficultés et ses dysfonctionnements, au cœur de lui-même réside « un champion » ou « un prince » ou « une princesse » qui peuvent être activés d'une façon appropriée. Chaque acteur est capable de changer à condition qu'il ait une aide adéquate, et de participer lui-même à son changement.  
De cette philosophie et de cette anthropologie découle **une attitude** qui est celle du coach, sorte d'entraîneur d'un champion ou d'une équipe championne, et qui, par ce regard génère ce que l'on appelle « l'effet Pygmalion ». En effet, s'il voit la performance objective actuelle, au-delà d'elle, il discerne, réveille et permet au champion ou à l'équipe d'actualiser son potentiel.
- Ce sont aussi des **comportements** qui gagnent à être professionnalisés car il s'agit de la gestion d'une relation fondamentalement paradoxale : « aider quelqu'un à se débrouiller tout seul ». C'est tout le processus d'un accompagnement éducatif et de développement de la personne qui se situe le plus possible vers une démarche où c'est, de préférence, la personne elle-même qui doit trouver sa propre solution et non pas le coach qui la lui apporte toute faite.
- Enfin ce sont des **procédures** : dans le milieu professionnel des organisations, ces approches vont supposer des budgets, des chartes et des procédures de fonctionnement prévoyant la façon d'établir les contrats entre la personne coachée, les responsables de l'entreprise qui disposent des budgets et qui sont décisionnaires et les coaches internes ou externes. Lorsqu'il s'agit d'un manager qui veut lui-même jouer le rôle de coach avec ses collaborateurs, il va progressivement mettre en place un système d'accompagnement régulier et des modes de fixation d'objectifs et de décisions communes dans lequel progressivement, au-delà de la délégation le principe de subsidiarité va être mis en œuvre : le « **manager coach** » va considérer que son collaborateur est celui qui a l'information, la motivation et la capacité de prendre les décisions. A lui, en tant manager coach de créer les conditions où cette énergie, cette créativité, cette motivation vont pouvoir s'exercer. Il devient ainsi un « **homme ressource** », facilitateur d'un processus de croissance et responsabilisant le collaborateur (empowerment).

## 2. Spécificité du coaching et du team building

Les deux approches se différencient :

- ① De la **formation** classique, en ce sens qu'il s'agit moins de permettre d'acquérir des compétences ou un savoir, que de générer une dynamique où la personne élabore elle-même sa solution.
- ② Du **conseil** en ce sens que dans le coaching, c'est le cadre référence même de la personne coachée qui va être le lieu d'une élaboration endogène, et non pas le travail et les solutions apportés d'une façon exogène par le conseil.

- ③ Du travail de **thérapie** parce que, dans le coaching on va se centrer plus sur le présent et l'avenir, et être très prudent par rapport au travail sur l'inconscient, sur la régression, sur l'histoire du passé, le travail émotionnel et le travail corporel qui est plus particulièrement le champ du travail thérapeutique.

Cependant, à la fois « **champ** » (domaine d'intervention : celui d'une forme de relation d'aide) et « **méthode** » (visant à une élaboration endogène pour la personne coachée) le coaching est à la frontière de ces différentes zones, et se doit de prendre en compte la globalité de la personne. Ainsi, il est important que le coach connaisse ces trois champs que nous venons de citer pour savoir s'en distinguer. C'est donc un accompagnement qui suppose la maîtrise d'une grande complexité et des compétences correspondantes.

### 3. Les formes du 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 d'une décision à prendre rapidement, d'une échéance qui se présente d'une façon un peu inattendue et la personne, dans les semaines ou les mois qui suivent l'émergence de l'événement, doit faire face à une situation. Il est précieux pour la personne d'avoir son lieu de réflexion, de feedback et d'aide. Le coaching peut éventuellement s'arrêter après que l'événement ait été traversé.
- La troisième forme, la plus fréquente de toutes, est celle du coaching de **performance**, qui consiste, pour la personne, à envisager une période de coaching organisé autour d'une situation managériale. C'est par exemple une prise de poste, une restructuration, la constitution d'une équipe, le lancement d'un produit ou d'un projet complexe, une médiation par rapport à une expatriation etc ... et là, le coaching s'inscrira comme un accompagnement dont le premier degré est très opérationnel.

Dans tous les cas, le coach aura à situer avec son client, la nature même de l'accompagnement dans une perspective de développement :

- s'agit-il d'un accompagnement visant un changement de type 1, c'est-à-dire essentiellement centré sur la gestion des éléments extérieurs au responsable ou la gestion de ses comportements ?
- ou bien d'un accompagnement visant un changement de type 2, c'est-à-dire qu'au-delà des changements extérieurs et des comportements, s'agit-il en fait de reconfigurer ses croyances, ses valeurs et éventuellement ses systèmes de représentation (la façon dont la personne perçoit l'entreprise, le management, apprend à gérer des processus de plus en plus complexes, à se construire une identité nouvelle d'« homme ressource » etc.) ?

### 4. Déontologie et compétences du coach

Nous voyons ainsi la complexité des problèmes posés puisqu'ils touchent à la personnalité managériale et éventuellement à des éléments plus profonds de la personne, en même temps qu'à l'environnement. Cette complexité oblige le coach à avoir une bonne connaissance tant des arcanes du management et de l'entreprise que des éléments de développement personnel voire même de thérapie.

Il est donc important que le coach ait fait un travail sur lui-même nécessaire et appris à « nettoyer ses lunettes » pour ne pas être dans la projection de ses propres problèmes et pouvoir assurer pour son client un accompagnement en étant bien à distance de ses émotions et affects, et des phénomènes transférentiels dont il peut être l'objet.

Il est important aussi qu'il connaisse suffisamment les éléments propres à la thérapie pour ne pas en faire avec son client et pour pouvoir le renvoyer à d'autres instances, que

lui-même en tant que coach n'est pas en mesure de gérer dans le cadre de l'entreprise, même si, dans un autre cadre, il pourrait l'envisager.

Il est donc important 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 contrôle et de supervision, qui lui assure d'avoir les moyens de ne pas être pris dans trop d'angles morts.

## 5. Choix du coach

La question se pose donc du choix de son coach pour un responsable.

Le choix du coach va se faire à la fois à partir d'éléments objectifs de la compétence de la personne et de son degré d'intégration des éléments que nous venons de donner, mais aussi des critères subjectifs très importants. La qualité de relation et de confiance que le client peut avoir vis à vis du coach sera évidemment un élément tout à fait déterminant et comporte une part d'irrationnel irréductible.

## 6. Mode ou tendance lourde ?

Le terme de coaching fleurit actuellement dans les médias et devient très présent dans l'offre des différents professionnels internes ou externes à l'entreprise, ainsi que dans la conception du rôle managérial des responsables. Cette floraison pourrait laisser penser qu'il ne s'agit que d'une mode.

Mon avis de professionnel de ce métier depuis vingt ans, et qui a formé plusieurs centaines de coaches sur des périodes longues, et donc rencontré de très nombreuses situations d'entreprises justifiant un travail de coaching, me donne la conviction qu'il s'agit d'une tendance lourde.

En effet, la perte est importante des repères qu'offraient les institutions traditionnelles telles que la famille, l'éducation, l'entreprise en tant qu'institution offrant dans le passé une stabilité d'emploi et une possibilité de carrière programmable à long terme, et d'autres institutions comme les institutions religieuses, l'armée etc ... Ainsi dans cette reconfiguration massive de l'environnement du monde de l'entreprise et du positionnement individuel des acteurs, les solutions classiques de la formation et du conseil deviennent très insuffisantes. Les personnes voient, d'une part, des changements majeurs leur être imposés et, d'autre part, des opportunités s'ouvrir, leur offrant un espace de liberté difficile à gérer et une invitation à la responsabilité encore plus dure à assumer pleinement. Les besoins deviennent massifs pour chaque acteur. Il faut non seulement assurer sa pérennité professionnelle mais aussi accéder à un développement significatif. Il faut trouver un moyen à la fois très personnalisé et très en intelligence de situation que seul le coaching et son prolongement dans le team building, c'est-à-dire dans la gestion de ses collaborateurs, va permettre.

Quel responsable ou quelle équipe peut prétendre ne pas avoir de potentiel à développer et ne pas songer aux moyens que se donnent les sportifs de haut niveau ou les artistes pour maintenir leur compétitivité et leur croissance ?

Ceci me conduit à affirmer qu'il **faudrait en France un coach pour 50 habitants** non seulement pour des responsables d'entreprises mais pour des directeurs d'écoles, des responsables d'hôpitaux, des responsables de vie associative, des responsables de collectivités locales, etc ...

Voici donc une approche promise à un bel avenir !...

## RESUME

La triple mutation de l'environnement de l'entreprise, de son organisation, et des personnes qui y travaillent, amène à ce que les solutions traditionnelles de la formation et du conseil deviennent insuffisantes.

Le coaching et le team building sont des accompagnements d'ordre professionnel mais en vue du développement de la personne. Ils offrent un vecteur nouveau de gestion du changement pour les acteurs qui est à la fois en intelligence de situation et extrêmement personnalisé.

Cette approche vécue par des consultants internes ou externes au service de leurs clients ou par des « managers coachs » qui deviennent des « hommes ressources » pour mieux accompagner leurs collaborateurs, suppose une professionnalisation, une déontologie et un processus de formation comportant une dimension de remise en cause personnelle importante.

Les besoins dans les entreprises deviennent considérables et ne sont plus réservés désormais aux seuls dirigeants. Ces besoins se transforment progressivement en demandes et en offres, ce qui fait que, ce qui apparaît comme une mode, très probablement représente une tendance lourde dans le management actuel et à venir.