

« EN TOUTE FRANCHISE » est le nouveau ton donné aux newsletters de The Coaching Square. Une newsletter originale où vous découvrirez qui se cache derrière l'équipe de The Coaching Square. Des coachs et futurs coachs passionnés par cette discipline en plein essor, avec des opinions, une vision propre du coaching, des coups de cœur et des coups de gueule ... Une occasion pour vous, praticiens, managers ou coachés, d'entrer dans le formidable monde du coaching et de comprendre ses domaines d'applications, ses utilités, sa pertinence .. Laissez vous surprendre. Bonne lecture !

Pour ce mois d'octobre, Fabienne Hansoul vous livre sa vision « en toute franchise » ...

En quoi le coaching est-il un formidable moyen pour développer les compétences ?

Le coaching? Ce terme galvaudé, remâché et rabâché! Allons, allons ... me direz-vous sceptiques.

Je comprends tellement bien votre réaction que je faisais partie moi aussi des dubitatifs. Mes récentes approches, très concrètes de ce « phénomène de mode », ont fait de moi une convaincue. Le coaching est une belle consécration des années d'évolution qu'a connu la gestion du personnel, la gestion des ressources humaines ensuite, la gestion des talents et aujourd'hui la gestion des potentiels ! Bien guidé, le coaching a toutes les qualités pour fournir une réponse adaptée aux désirs d'évolution de l'organisation et de l'individu. Son principal atout : un équilibre respectueux des ambitions organisationnelles et des projets de vie de chacun de ses membres.

Laissez moi vous raconter en quelques lignes ma vision sur ce chemin parcouru par les chercheurs en ressources humaines .

A ma sortie de l'université, fraîchement diplômée de la faculté de psychologie, je rêve de mettre mes idéaux humains au service de l'entreprise. Je crois ferme alors que mettre un peu de douceur altruiste dans ce milieu d'excellence est tout à fait compatible. Idéal humain et projet d'entreprise doivent faire bon ménage. Pas de doute. Je me lance alors corps et âme dans le développement des jeunes cadres dynamiques en suivant avec passion chaque nouveau mouvement, nouvelle découverte rythmée par les chercheurs humanistes de tout horizon. Dans les années 90, je débute avec l'outil de référence, encore appelé « test de personnalité » et analyse avec sérieux le profil de chaque candidat. Je lui ouvre la voie vers la connaissance de ses forces et ses faiblesses. Rempli de nouveaux termes collés à sa petite personne, le candidat a les cartes en mains pour réfléchir à son moi profond. Ne suis-je pas alors totalement dans ma mission de professionnelle en ressources humaines ? Juger, jauger, décortiquer les moindres atouts et recoins de ces futurs hommes actifs pour s'assurer d'une belle adéquation avec la culture de l'entreprise. De tests à profils de personnalité, les outils s'améliorent et offrent une communication graduellement plus conviviale avec le candidat. Ils offrent progressivement des grilles de lecture sur le mode de communication, les attitudes face au stress ou encore le rôle préférentiellement joué dans l'équipe. N'allons pas renier leur utilité aujourd'hui.

Ils permettent encore et toujours une première prise de conscience individuelle de ses atouts et faiblesses et donne les repères aux professionnels pour s'assurer d'un matching juste en sélection ou encore pour identifier les sphères de développement.

Est-ce pour autant suffisant ? Arrive-t-on aux objectifs des gestionnaires en ressources humaines dont la mission vise le développement du capital humain ?

Voilà pourquoi j'accueille à bras ouverts les exercices de mise en situation, ces fameux « assessments centers » qui permettent à l'évaluateur et à l'évalué une relation de face à face, proche de la réalité vécue sur le terrain. La relation et l'action s'installent. Le dialogue prend le pas sur les graphiques hermétiques. Le caractère humain retrouve peu à peu son équilibre dans ce milieu où seule la performance chiffrée avait de la valeur. Les acteurs en gestion des ressources humaines ne s'intéressent plus tant à la personnalité des ressources qu'à leurs compétences. Elles sont définies comme un capital de savoir-faire qui s'est construit au gré des expériences et qui mène vers le succès. Elles renvoient aux comportements observables qui contribuent au bon fonctionnement de la personne dans sa fonction. Au désir d'efficacité s'ajoute une parcelle de réponse au besoin de développement humain. Les techniques à portée de mains s'affinent et se démultiplient. Dans le panier du consultant se bousculent les bilans de compétences, le feedback 360°, les plans de développement personnel ... Le département des ressources humaines adopte un nouveau jargon : la gestion des talents. Les talents sonnent bien et témoignent d'un intérêt croissant des dirigeants pour les forces vives. L'homme au cœur de l'entreprise devient l'« outil » incontournable pour atteindre la vision de l'entreprise.

Une interrogation reste alors : que faire des ces constats, de cette masse d'information sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des cadres et managers ? Où et comment trouver les leviers pour faire basculer les indicateurs comportementaux en changements concrets et durables ? La formation se profile comme la première réponse aux attentes de progrès tangibles et mesurables sur le terrain. L'offre en training ravit les dirigeants et séduit encore et toujours les gestionnaires des ressources humaines. Augmenter sa connaissance, apprendre en groupe, s'exercer par des jeux de rôles, participer à des ateliers est une méthode sur le chemin du développement personnel. Valide sans doute mais pas unique.

La formation offre bien des réponses aux interrogations collectives, génériques mais prend-elle en compte l'individualité ?

Rappelez vous votre dernière formation. Vous étiez pressenti pour le training en people management car votre bilan de compétence révélait des capacités manquantes. Et de citer : être à même de déléguer et de gérer les conflits interpersonnels. Vous avez patienté jusqu'à l'arrivée tant attendue desdits modules et redoublé d'attention pour intégrer les bons conseils. Qu'en avez-vous retenu et qu'avez-vous changé concrètement à l'issue de la session ?

Peut-on décemment croire que chaque « trainee » va trouver et actionner les manettes fructueuses à son propre changement par l'accès aux programmes formatés sur les besoins d'un groupe ? Lui, qui a un parcours propre, sa vision, ses valeurs, ses croyances portantes ou non. J'aime l'idée, comme l'exprime Jean Guéhenno, que « chacun a son dictionnaire ». Un coach traduirait en langage PNL (*) « a sa carte du monde ». La prise de conscience des éléments constitutifs de son territoire est un point de départ essentiel vers le changement de comportement. De même qu'on ne change pas si l'on n'est pas convaincu des bénéfices pour soi de ce changement.

L'art du coaching est d'inviter l'individu à se voir en « miroir », à se rendre compte de ce qu'il/elle ne fait pas bien, à encourager son sens de l'observation, à pousser à la réflexion et à l'analyse, à recevoir du feedback et à expérimenter lui-même les nouveaux comportements. L'art du coaching est de faire vivre cette trajectoire au coaché dans un esprit d'accomplissement personnel et de performance collective.

Ian Mc Dermott nous offre la plus belle définition du coaching :

*« Suppose qu'on t'offre un chemin pour connaître et réaliser tes objectifs, pour trouver et utiliser toutes tes forces, toute ta puissance, pour te gérer toi-même plus efficacement, pour identifier et travailler tes limites, pour focaliser tes intentions et tes ressources et plus que tout pour faire des changements pour une vie meilleure. Seriez-vous intéressés ?
C'est ce que le coaching offre. »*

Voilà pourquoi je vois le coaching comme une formidable opportunité, humaniste et performante d'accompagner les entreprises dans leurs défis quotidiens et ses hommes à s'y accomplir. Ne craignons pas trop des engouements de masse ... Ils sont là aussi pour nous rappeler qu'ils ont leurs raisons!

A bientôt, chez The Coaching Square.

(*) programmation Neuro-linguistique.