



jeudi 9 décembre 2004
Le Coaching vu par les Entreprises

Soirée animée par Isabelle Frings-Juton

(coauteur avec Jean-Yves Arrivé du livre « Maîtriser le Coaching »)

avec 4 invités d'entreprises

Olivier Jeglot (Accenture),
Claire Hugot (consultante en analyse sociale à EDF et coach),
Pierre Vienot (coach interne à la RATP, et responsable du référencement des coachs externes),
Marie-Thérèse Boucher (Crédit Lyonnais jusque fin 2004, gestion de cadres, formations managériales, politique de coaching)

Modérateur Jean-Yves Arrivé

Isabelle Frings-Juton a fait une recherche de 3^e cycle, livre co-écrit avec Jean-Yves Arrivé «Maîtriser le coaching » aux éditions Liaison, regard de l'entreprise.

La soirée va se déroulait en 3 temps, d'abord une intervention d'Isabelle sur les enseignements de l'étude, puis un échange avec 4 intervenants d'entreprises, et enfin les questions de la salle.

Le compte-rendu de la présentation d'Isabelle Frings-Juton est dans le fichier ppt joint. Vous trouverez ci-dessous les échanges avec les invités et avec la salle qui ont suivis l'exposé.

Echanges avec les invités

Jean-Yves Arrivé : quelles sont vos réactions à chaud vs cette étude de 2003 ?

Olivier Jeglot : sur l'utilisation du coaching chez Accenture.

Le contrat tripartite est un point clé pour éviter les dérives, vs le coaché et la demande de l'entreprise.

A propos de la culture de l'entreprise, un dirigeant coaché pour l'amélioration de sa performance suscite l'exemplarité, une dynamique positive. A contrario sur les cas difficiles vs comme une voie de sortie, le vécu est plus délicat.

A propos de la segmentation hiérarchique et sectorielle, il est en effet demandé au coach plus de spécificités sur des connaissances sectorielles et de fonctions, mais également des spécificités venant de l'offre, telle l'amélioration de la performance, la résolution de changements, l'accompagnement à la prise de poste, la gestion de carrière.

Pour le conseil, très peu de coachs sont capables de prendre des décisions à la place des dirigeants.

Claire Hugot : je suis surprise par le titre du livre « Maîtriser le coaching », notion vaine.

Le coaching arrive par les besoins des participants, et par l'alchimie entre ces besoins en interne et ce que peut apporter l'externe.

On peut essayer de faire en sorte qu'il n'y ait pas de dérives, en parlant d'homme à homme, de métier à métier, de relations humaines au travers de technicités.

Le coaching fonctionne quand il est demandé par les individus et non prescrit par le haut, la centralisation ayant atteint ses limites. On a besoin que ce soit les individus et les managers qui portent les relations humaines.

Pierre Vienot : sur le développement du coaching à la RATP, entreprise publique de 45 000 personnes.

Il y a 8 ans je faisais du conseil et de l'accompagnement collectif, il y a 3 ans j'ai vu émerger la demande individuelle directe, liée à l'évolution de l'environnement.

Avec 2 coachs internes et 10 coachs externes, le coaching est demandé à 75% par les intéressés directement, en dehors de la hiérarchie (proportion exactement inverse de celle de l'étude). Les coachs internes étant « gratuits », contrairement aux coachs externes, assurent l'essentiel de la prestation. La tentative actuelle est de voir comment réintégrer la hiérarchie dans la relation de coaching avec le coaché.

Marie-Thérèse Boucher : A propos du coaching « tabou » à la française, voir le livre de Philippe Gullivan « La logique de l'honneur », sur la culture française qui veut sauver la face à tout prix.

Il y aurait beaucoup à faire au niveau d'une révision d'un management à la française, plaquant une logique de compétences sur des jeux de trappes, les jeux de cours, de stratégie des alliés. On est pris dans une mouvance de « corporate governance », de logique de compétences, en contradiction avec une culture de copinages. Le coach doit éclairer les injonctions paradoxales qui viennent de ces diverses influences.

La définition des cadres High Potential (2 à 3% des effectifs) et de leurs compétences clés valorisées, est un des exercices qui est la grande porte d'entrée au coaching : sens stratégique, capacité à fonctionner en matriciel, le courage.

Derrière ça s'articule le feed Back à 360° sur ces compétences clés. Le danger est une volonté de vouloir produire des clones. Par exemple en s'appuyant sur le MBTI pour n'avoir que des gens stratégiques, l'entreprise va déterminer 10 compétences clés et faire coacher les managers sur tel ou tel aspect pour les faire rentrer dans le moule.

(Cf. les 1 000 cadres de RENAULT, dont 5% demandent du coaching à l'issue du 360°, ou DANONE qui a introduit le même processus).

Le danger est de tomber dans le faux self, tel le caméléon s'épuisant sur une couverture écossaise (cf études de Etienne Jalin, Psychiatre à Ste Anne sur les personnes absentes d'elles-mêmes évoluant dans un environnement de relations et de dépendances, n'existant que par et pour les autres, et pensant avoir trouvé le meilleur pour elles).

Jean-Yves Arrivé : votre avis sur le coaching par rapport à un outil normatif pour rentrer dans le moule ?

Pierre Vienot : la norme est bien connue à la RATP... Mais il existe aussi un développement d'autonomie, et les coachs offrent un espace libre aux coachés pour échapper au contrôle.

Olivier Jeglot : la norme ou le référentiel de compétences forme un cadre. Par rapport aux comportements, le travail du coach est plus facilitant et parlant au niveau des résultats. La compétence est plus théorique.

Sur le 360°, je suis surpris que certaines entreprises l'utilisent pour le restituer comme base de travail, puisque déontologiquement il n'est destiné qu'à l'intéressé.

Jean-Yves Arrivé : pourtant Renault institutionnalise le 360°.

Il y a là peut-être confusion entre le moyen et l'outil, la finalité visée ?

Isabelle Frings-Juton : Sur le titre du livre, Jean-Yves et moi n'en avons pas été maîtres, nous nous sommes battus pour d'autres titres, en vain. La décision a été celle de l'éditeur !

Jean-Yves Arrivé : l'esprit du livre est plutôt un regard à 360° sur le coaching.

Jean-Yves Arrivé : votre avis sur le discours ambiant sur l'éclatement du marché du coaching ?

Claire Hugot : le marché n'explose pas. Beaucoup de cadres se demandent si le coaching doit se faire dans le cadre de l'entreprise ou l'extérieur ? Où est leur liberté d'homme ?

Si c'est en interne, dans quel but, pour plus de performance de l'individuel au détriment de la valeur du collectif ou pour préparer l'avenir ? Les cadres semblent assez matures sur la demande et n'en sont pas dupes.

D'où le travail de déontologie du coach de bien analyser la demande, et de savoir refuser éventuellement.

Pierre Vienot : le marché se développe lentement. Ma vocation est le développement du coaching à la RATP, de le mettre à disposition dans un grand nombre de situations.

Marie-Thérèse Boucher : je pense que le 360° est une porte ouverte vers le coaching (cf chez Renault où sur 3 000 cadres recevant leur feed back, 5% en demandent, ou 7% chez Danone 7%). Le coach pourrait sensibiliser plus sur la prise de recul par rapport à ce feed back du 360°. Car s'il n'y a pas beaucoup de demande actuellement c'est parce que les cadres ne veulent pas être conformes à un modèle. (Cf. CG Jung pour qui l'individuation joue le plus dans la 2° partie de la vie, contradictoire avec l'entrée dans le moule).

C'est une injonction paradoxale pour des leaders devant précisément sortir du moule. Ca doit être un thème de discussion entre le coach et le DRH. (Cf. le ratage initial du virage de la micro informatique par IBM parce qu'il y avait trop d'ISTJ, l'un des 16 types du MBTI).

L'équipe la plus performante est celle qui est la plus variée.

Olivier Jeglot : le marché du coaching est peut-être en boom parce qu'il recouvre tout et n'importe quoi. A destination de l'entreprise, il n'explose pas ; mais des portes s'ouvrent, la croissance se trouve dans le coaching d'équipe ou de groupe.

Echanges avec la salle

Salle : beaucoup d'entrepreneurs de PME disent faire du coaching, ça n'est pas académique, c'est plutôt de l'accompagnement. Pour que ça vienne vers les vrais coachs, il faut se crédibiliser.

Comment un coach interne peut rester intègre, n'est-ce pas subversif ?

Claire Hugot : chez EDF pour les coachs internes, on définit une déontologie, une politique, une orientation, une pratique pour éviter les mêmes dérives que pour les coachs externes, avec formation et supervision.

Pierre Vienot : le coach interne vieillit-il bien, je ne sais pas !

Le regard du DRH est celui du salarié objet de toutes les politiques RH qui vont bien. Cependant il y a un espace laissé pour l'identité professionnelle pour se reconstruire, ce qui peut créer des tensions internes ! Le coaching interne peut mal finir !

Salle pour Isabelle Frings-Juton : quand vous dites que le coaching s'adresse aux dirigeants et au management, est-ce ce qui se passe ou est-ce la destination du coaching ?

Isabelle Frings-Juton : c'est ce qui se passe ; mais il s'étend vers l'accompagnement d'équipe.

Jean-Yves Arrivé : coaching privilège, image de marque, pour cadres dirigeants, cadres supérieurs, est-ce le reflet de ce que vous vivez dans vos entreprises ?

Claire Hugot : en fait ce qui est intéressant c'est la valeur ajoutée qui en ressort, attention aux pièges.

Pierre Vienot : le coaching est quelque chose d'assez pointu, pas pour tout le monde. Quand il a fait ses preuves, il passe vers les cadres moyens, voire vers certains AM. Mais actuellement il y a 60 coachings par an à la RATP, vs 10 000 potentiels en incluant les AM.

Marie-Thérèse Boucher : le coach interne s'adresse plutôt au middle management.

Cf. l'expérience du rachat par Volvo de RVI, où du coaching a été fait à des chefs d'atelier, et où Gilles Alexandre se demandait si cela préfigurait une évolution pour l'avenir ?

Olivier Jeglot : chez Accenture c'est réservé à une élite, lié au coût et au ROI pas calculé. D'où du coaching de groupe pour réduire les coûts, avec animation et interaction de forme coaching.

Jean-Yves Arrivé : le terme de coaching d'équipe ne me convient pas vraiment parce qu'on change de dispositif. Par ailleurs on fait du Team Building depuis 50 ans ou de la Cohésion d'équipe ! Est-ce la même chose ou non ? Fait-on du « xxx » d'équipe (cohésion, accompagnement, coaching ou autre) pour faire des économies ou parce qu'on vise des objectifs fondamentalement différents ?

Olivier Jeglot : c'est un problème de définition. Une équipe est une réunion d'individus rassemblés autour d'un objectif commun, une mission, des résultats, des projets ; un groupe est une réunion de personnes qui ont une même problématique d'acquisition de compétences. Par exemple on réunit en coaching des managers qui ont envie de travailler sur la délégation à partir de leurs cas concrets.

Quant au coaching d'équipe, il se veut appliquer les techniques du coaching à l'animation d'équipe. Mais tout le monde peut ne pas être d'accord.

Claire Hugot : je ne suis pas d'accord. Il peut y avoir réunions de personnes pour apprendre à utiliser des compétences et les faire partager. Mais seul le Team Building est véritablement utilisé pour la cohésion d'Equipe avec un E majuscule.

Jean-Yves Arrivé : ce serait donc plutôt des groupes d'échange de pratiques.

Pierre Vienot : j'ai du mal à voir ce qu'est le coaching d'équipe. Par exemple le phénomène de transfert / contre-transfert joue dans la relation individuelle avec une personne, pas avec une équipe.

Jean-Yves Arrivé : ce serait donc soit un intérêt technique, soit un intérêt marketing, mais c'est un autre débat.

Marie-Thérèse Boucher : le développement d'accompagnement individuel et d'équipe s'inscrit dans une évolution de constat de déceptions des formations managériales. Avant que les bienfaits d'un séminaire de 4 jours passent dans les comportements, il y a un fossé énorme. A mon avis, le coaching puise dans ce constat de faire évoluer les comportements des managers, non en les rassemblant encore en séminaires, mais en les prenant un par un. Souvent ceux qui ont un coaching individuel éprouve par la suite le besoin d'avoir un accompagnement d'équipe pour mettre tout à plat, apprendre à mieux se connaître, à partager la vision du chef, la décliner. C'est un axe de progrès du management pour les années qui viennent.

Salle : connaissez-vous les âges des coachés dans l'étude ?

Isabelle Frings-Juton : non, il est très difficile de définir une tranche d'âge pour les coachés. 75% des demandes viennent des supérieurs hiérarchiques, ce n'est donc pas un acte volontaire (nb : en contradiction avec l'affirmation de Pierre Vienot).

Pierre Vienot : à la RATP la pyramide des âges est très concentrée sur les 50 ans. La demande de coaching vient souvent d'un problème, d'une difficulté, d'une phase de transition, plus que d'un souci de performance. Les coachés ont entre 45 et 50 ans

Olivier Jeglot : nous avons beaucoup de demande de coaching de jeunes managers de 30 – 35 ans, le rôle de manager ne s'apprenant pas à l'école ! Selon les tranches d'âges, les problématiques sont différentes.

Jean-Yves Arrivé : la culture d'entreprise et la pyramide des âges rentrent en jeu.

Claire Hugot : il faut avoir déjà eu une expérience en équipe en tant que manager ou managé pour formuler une demande plus personnelle et bien l'analyser.

Compte-rendu recueilli par Hervé Callot