

Le coaching en entreprise; Objectifs et Outils d'application
Amira Aloui & Dalila Gharoba
Département des sciences de l'information et de la communication
Université Badji Mokhtar – Annaba

Résumé

*Le coaching est un processus itératif permettant d'identifier et lister les forces, les talents et les compétences, de les renforcer, repérer et répertorier les axes de progrès et de trouver et mettre en place une stratégie d'amélioration. L'objet de ce travail est de faire apparaître ce que le coaching peut apporter aux entreprises et aux collaborateurs. La question est : **Qu'est ce que le coaching en entreprise? Comment se déroule un coaching ? Quelle est la situation du coaching en Algérie?***

Mots clés : Coaching, PNL, méthode P.E.R.F.O.R.M.

Coaching in Company; Purposes and Tools.

Abstract

*Coaching is an iterative process to identify and list the strong points, talents and skills to reinforce them, to identify and list fields for amelioration, find and accomplish a strategy for improvement. The purpose of this article is to point what coaching can bring to the company and employees. The question is : **what is coaching in company? How to apply it? and what is the coaching situation in Algeria?***

Keywords: Coaching, PNL, P.E.R.F.O.R.M method.

المرافقة داخل المؤسسة؛ الأهداف والأدوات

ملخص

المرافقة هي عملية متكررة لتحديد وإدراج نقاط القوة والمواهب والمهارات وتعزيزها، لتحديد مجالات التحسين، إيجاد وتنفيذ إستراتيجية التطوير. نهدف من خلال هذا العمل إلى إبراز ما يمكن للمرافقة أن تقدمه للمؤسسة وللموظفين. نحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما هي المرافقة داخل المؤسسة؟ كيف تطبق؟ ما هي وضعيتها في الجزائر؟

الكلمات المفتاحية: مرافقة، برمجة لغوية عصبية، تقنية P.E.R.F.O.R.M .

Introduction

Depuis les années 1980, le coaching suscite un intérêt croissant. Il prend des formes variées: coaching sportif, coaching de vie, coaching scolaire, ce travail consacré à l'étude de l'une d'entre elles: le coaching qui se développe dans les entreprises, cette pratique peut être définie comme un processus de développement humain qui implique une relation structurée des stratégies, des outils et des techniques adéquats pour promouvoir de manière durable des changements souhaités au bénéfice du coaché et potentiellement d'autres acteurs de l'entreprise.

1- D'où vient le coaching ?

Le « coach », en français « coche », était une voiture de transport tirée par des chevaux.

En France Le conducteur d'un «coache » n'a jamais joui d'une bonne réputation ; il était au même rang que les charretiers. Ce mot est apparu en Hongrie au XVe siècle.

Tout a changé en Angleterre quand, à la fin du XVIIIe siècle, cet attelage est devenu un art et un sport à la mode pratiqués par la haute société.

Ce nouveau sport s'est appelé «coaching»: comment aider le « coaché » à garder la bonne direction, à conserver l'équilibre dans les différentes péripéties de son cheminement.

Au début du dernier siècle le mot «coach» s'employait dans les domaines: théâtral, lyrique et cinématographique. Il définissait un accompagnateur et un soutien pour l'artiste ⁽¹⁾.

Le coach, dans son acception moderne, reste un véhicule, une personne qui nous amène à parcourir le chemin de l'évolution à la recherche de notre autonomie, du déploiement de nos

talents et de notre développement personnel.

2- Pourquoi le coaching aujourd'hui?

Aujourd'hui, la demande constante pour des performances meilleures, la turbulence de l'environnement, le stress, l'exigence croissante du travail ont permis au coaching de s'installer durablement dans notre société. Nous avons besoin de nous retrouver et de nous épanouir au sein d'un environnement en changement permanent et pour lequel nous n'avons pas été préparés à vivre. Nous ne sommes pas malades, nous avons simplement besoin de quelqu'un qui pourra nous aider à gérer l'incertitude, à gérer le changement qui n'arrête pas de s'accélérer ⁽²⁾.

John Whitmore, premier auteur à écrire un ouvrage de référence sur le coaching, justifie l'émergence de ce nouveau métier en ces termes « *Le monde professionnel a colonisé trop d'espace dans la vie de trop de gens et ils en ont payé un prix personnel trop élevé. Trop de cadres, trop de managers vivent pour leur travail au lieu de travailler pour vivre. Le stress, les mariages brisés, les enfants négligés et une mauvaise santé sont des symptômes bien plus répandus que ne sont prêts à l'admettre les cadres. Le coaching est un moyen de faire prendre conscience en douceur de ce déséquilibre, et d'aider celui qui est coaché à trouver un moyen d'avancer tout en favorisant le développement de sa vie professionnelle dans le respect de sa vie personnelle.* » ⁽³⁾

3- Qu'est-ce que le coaching ?

Il y a plusieurs types de coaching, et de multiples définitions qui donnent lieu à des débats passionnés au sein de la profession naissante.

La distinction la plus fréquente consiste à restreindre le coaching à l'accompagnement d'une personne dans son contexte professionnel ou à l'étendre au contraire à l'ensemble de la vie personnelle, relationnelle etc. Dans le cas du coaching en milieu professionnel, une distinction secondaire consiste à considérer le coaching comme l'accompagnement d'un salarié quel que soit son niveau hiérarchique ou à se restreindre à celui des managers et dirigeants ⁽⁴⁾.

Dans l'entreprise, celui qui fait du *coaching de gestion* s'intéresse au développement du potentiel de ses collaborateurs pour susciter un engagement à participer activement aux affaires de l'entreprise, à contribuer concrètement à des objectifs et à améliorer constamment leur performance.

4- Les objectifs du coaching

Au milieu de ses turbulences internes et externes, l'entreprise a besoin de dirigeants et de managers dotés d'une excellente maturité affective et relationnelle. Mieux se connaître, c'est se sentir plus fort, cohérent, c'est aussi identifier ses propres limites, ses peurs, ses désirs sans obligation de tricher ou de simuler. Le coaching aide les managers à développer leur personnalité, à réduire leur niveau d'anxiété et de stress négatif, donc inefficace, et à leur donner envie de prendre des risques et de gagner véritablement. Il contribue aussi à élargir plus harmonieusement les capacités organisationnelles et relationnelles de l'entreprise.

Afin de permettre au lecteur un repérage rapide et explicite des objectifs parfois multiples et variés du coaching, nous allons lui proposer deux séries distinctes d'objectifs ⁽⁵⁾:

- L'objectif centré sur la plus-value pour l'individu.
- L'objectif centré sur l'organisation et l'apport pour l'entreprise.

A- La promotion « coaching », une plus-value pour l'individu.

Coaching = croissance = promotion
La promotion « coaching » est celle qui va donner la possibilité à ceux qui la pratiquent d'obtenir une plus-value dans l'exercice de leur fonction: celle d'avoir une nouvelle perception d'eux-mêmes et des autres ainsi qu'une prise de conscience accrue de tous les événements qui se présentent. Cette croissance de l'individu et/ou de l'équipe va améliorer le contact à tous les niveaux de l'entreprise, encourager la créativité et le changement, faire émerger de nouveaux talents.

Il s'agit d'un développement personnel du coaché : repérage, mise en lumière et réalisation de ses ressources propres, dans ses dimensions physiques, effectives, intellectuelles, sociales et spirituelles. Les objectifs visés sont multiples ; afin de mettre en valeur leur profil.

B- Trouver sa place et savoir évoluer au sein d'une organisation

Il s'agit du «comment être» de l'individu dans la confrontation à l'organisation, l'entreprise et ses différents partenaires. Les objectifs sont orientés vers l'entreprise, la cohésion d'équipe, la résolution des situations de crise.

Les objectifs centrés sur l'organisation peuvent également porter sur l'augmentation de la flexibilité, l'amélioration de l'image de marque d'un service ou de l'entreprise, la gestion d'un conflit institutionnel, l'élaboration et la mise en place d'un projet... La fusion ou le rachat d'une entreprise nécessite également souvent

des conseils de qualité. On le voit l'ambition du coaching est à la mesure des difficultés présentes dans le marché du travail ! On peut enfin citer quelques autres exemples d'objectifs liés à l'entreprise et au bon fonctionnement des groupes de travail.

5- Pourquoi les entreprises ont-elles besoin de coachs ?

L'émergence du coaching provient d'une nécessité d'efficacité collective et personnelle. Cette nouvelle démarche offre un moyen d'optimiser les gisements constitués par les ressources des individus et des équipes. Plusieurs autres techniques liées à la performance de l'entreprise sont apparues ces dernières années comme le benchmarking, le réengineering, l'empowerment, etc. L'accroissement de la concurrence sur des marchés matures, ou le développement rapide de l'innovation sur d'autres ont rendu nécessaire une recherche d'optimisation à tous les niveaux de l'entreprise. Dans cette perspective, les ressources humaines constituent une des plus importantes sources de rendement, d'innovation et d'efficacité en même temps qu'une des plus mal maîtrisées.

La nécessité d'efficacité collective évoquée ci-dessus, conduit à prendre en considération des données de plus en plus fines concernant le fonctionnement des collaborateurs et des entreprises. Au travers des trois grands axes traités par coaching (levée d'un obstacle, accompagnement du changement, stimulation de la performance), l'entreprise peut plus facilement aborder la gestion de problématiques subtiles comme ⁽⁶⁾:

- **La complexité**

La complexification des grandes organisations est croissante en même temps que les enjeux paraissent de plus

en plus cruciaux. La décision qui doit intervenir plus rapidement qu'autrefois ne s'en trouve pas facilement.

Le coach, dans ce cas, loin d'être un conseil, sert de catalyseur, d'aide à la réflexion. Le dirigeant, qui est par définition un homme seul y trouve un alter ego de qualité. Non pas qu'il ne puisse analyser seul la complexité, mais accompagné du coach, il le fait avec plus de rapidité, de confort et de sécurité.

Cette complexité des organisations humaines est davantage mise en évidence lors de tentatives de changement. La nécessité de prendre en compte une multitude de facteurs requiert une réflexion diversifiée et contradictoire. Le coaching fonctionne là à l'instar de la vision binoculaire, qui grâce à l'écart entre les deux yeux, permet de voir les reliefs. De l'échange des perceptions, de celui des cadres de références différents vont jaillir des idées enrichies ou des anticipations qui n'auraient jamais vu le jour autrement, assurant de cette façon des décisions d'une plus grande sérénité.

- **La régénération**

La sophistication croissante de certains produits et des méthodes ou techniques pour les développer, les vendre, les entretenir pousse à rechercher des collaborateurs plus qualifiés. Le poids donné aux jeunes générations, plus promptes à innover et à promouvoir, oblige les plus anciennes à se maintenir dans le mouvement ou à disparaître. Cependant, l'expérience et le savoir-faire dont disposent ces collaborateurs sont essentiels pour l'entreprise. Là, le coaching, individuel ou d'équipe, offre une possibilité de régénération de collaborateurs quand l'organisation éprouve des difficultés à les faire évoluer.

• L'efficacité collective et la productivité globale

Une vision moderne de la productivité globale d'une organisation rend nécessaire non seulement des réductions de coûts, mais aussi une adaptation fine entre les objectifs stratégiques et les compétences actuelles de l'organisation.

Christian Maison, dans son ouvrage sur le coaching stratégique considère trois zones, l'une de turbulence dans laquelle l'ambition est supérieur à la compétence, l'une de la stagnation dans laquelle les compétences sont supérieurs aux ambitions stratégiques, l'exposant à des dysfonctionnements qui proviennent de la sous-utilisations des ressources, et la zone de productivité qui réussit l'équilibre.

Le coaching de personnes clés, prises dans la tourmente de l'évolution, est un moyen essentiel pour favoriser cet équilibre entre développement rapide des ressources et réponse aux besoins de croissance.

La recherche d'efficacité collective optimale remet chacun en question, du haut en bas de la hiérarchie, dans ses modes de fonctionnement, l'obligeant à réviser la nature de son implication et les aspects sur lesquels il ancrerait auparavant ses repères .

Ici le coach, miroir, stimulateur et facilitateur, offre une occasion d'améliorer l'allure de l'évolution utile.

• La responsabilisation

Christian Maison rapporte que James Champy distingue, dans l'introduction de son livre le Réengineering du management⁽⁷⁾, quatre catégories de responsables pour remplacer la vieille vision pyramidale de l'entreprise : les responsables autonomes (agents du service à la clientèle, chercheurs, juristes, comptables), les responsables de

processus et de personnel (projets, opérationnels), les responsables d'expertise (métiers), les responsables d'entreprise (PDG, et tous ceux qui sont attachés à la rentabilité).

Cette vision de l'entreprise dans laquelle il n'y plus que des responsables (et beaucoup moins de chefs) explique en partie le besoin de coaching pour faciliter le développement de la responsabilité à tous les niveaux.

Dans cette perspective, le coaching agit sur l'autonomisation nécessaire de chaque acteur, tout en développant le sens de l'interdépendance de façon à ce que chaque acte soit posé dans l'intérêt global de l'entreprise .

6- Éthique et déontologie du coach

En commun avec toute situation traitant de l'humain, le coaching nécessite une réflexion éthique et implique que le coach adopte des règles déontologiques très claires pour protéger les intérêts de ses clients. Cette exigence naît de la nature et des enjeux inhérents à la relation d'aide et des spécificités de l'exercice du coaching. La responsabilité du coach est ainsi constamment engagée dans ce processus où se jouent nécessairement des phénomènes d'influence et de pouvoir, où les positions de chacun sont rarement symétriques et où l'être humain se révèle dans sa vulnérabilité.

Par ailleurs, le coaching se met souvent en place dans une relation contractuelle tripartite qui demande une vigilance particulière de façon à gérer les problèmes de conflits d'intérêts et de rentabilité. Avant l'acceptation d'une mission, le coach doit fixer avec son mandant la nature, les limites et les contraintes de son intervention . Ce pré requis déontologique s'impose au coach et facilite le respect des règles de fonctionnement pour toutes les parties.

Les situations potentiellement problématiques eu égard à la déontologie sont nombreuses.

A l'image des codes de déontologie existant dans le champ médical et psychothérapeutique, il suffit de mettre en avant un certain nombre de principes fondamentaux. Ces principes sont ⁽⁸⁾:

- Le respect des droits, de la liberté et des valeurs propres du coaché interdisant tout abus d'influence et le laissant maître et responsable de toutes ses décisions ;
- La compétence professionnelle assise sur une formation théorique et pratique de qualité et qui fait l'objet de perfectionnements continus. Par ailleurs, l'engagement de maintenir un cadre de supervision et de contrôle de sa pratique par un tiers qualifié;
- Un devoir d'information du client si le coach reconnaît qu'il atteint ses limites ou que l'intervention dépasse son champ de compétences;
- Une responsabilité et un devoir de probité du coach dans ses relations, eu égard aux enjeux personnels et transférentiels qui fragilisent potentiellement le coaché. Ce devoir interdit toute fausse représentation de qualités, d'expériences ou de compétences usurpées, toute confusion ou conflit de rôle au-delà de celui défini dans le cadre contractuel du coaching. Par ailleurs, les fondements théoriques des interventions du coach doivent pouvoir être formulés à l'attention du coaché ou d'un tiers de façon raisonnée;
- Le respect d'une confidentialité qui interdit la communication d'information à un tiers sans l'accord du client. Dans le cas fréquent du contrat tripartite où le coach a deux clients (le coaché et l'institution), il faut pouvoir s'assurer d'un minimum

d'alignement dans les objectifs de ces deux parties pour agir dans le sens de l'intérêt du système dans son ensemble et clarifier les modes d'information (par exemple : compte rendu du travail par le coaché seul, à l'institution ou à trois avec l'accord de ce dernier);

- Un devoir de respect et de non – ingérence du coach dans les usages et les pratiques de la société cliente;
- Une obligation morale pour le coach de ne pas accepter ou de se retirer de la mission si le cadre contractuel ou relationnel imposé ne souscrit pas aux règles déontologiques qu'il s'est fixées ou se déploie en dehors du cadre légal ou réglementaire.

Aux devoirs déontologiques de la relation d'aide s'ajoute une complexité supplémentaire qui naît du contrat tripartite et de la double allégeance au coaché et à l'entreprise mandataire. Elle place le coach dans une position d'autant plus périlleuse que les intérêts des parties ne sont pas toujours en phase. La force et la cohérence avec lesquelles il peut, notamment à travers le contrat, déployer son cadre déontologique et défendre son espace de travail avec le coaché sont néanmoins essentielles pour créer la confiance indispensable à l'alliance auprès de celui-ci tout en rassurant l'entreprise sur ce que cette liberté est constitutive de l'exercice et dans son intérêt.

7- Les outils du coaching en entreprise

• Outil 1 :le coach lui même

Les qualités d'un professionnel de la relation d'aide sont selon Alexandre Lowen⁽⁹⁾ sa qualité d'être (sa sécurité intérieure, sa confiance en soi, son rayonnement, la confiance qu'il inspire , sa compétence dans la gestion de la relation, sa capacité à comprendre les

problèmes et les enjeux des clients et enfin ses qualités techniques).

Belkacem AMMIAR et Omid Kohneh-Chahri proposent quelques capacités pour faire ce métier ⁽¹⁰⁾ :

✓ **Être disponible pour son client**

Comment se rendre disponible avant une séance de coaching pour se consacrer à 100 % à son client? comment maîtriser le stress, mettre de côté le quotidien, les projets en cours et les urgences à gérer ? L'efficacité d'une séance de coaching en dépend. L'outil 1 présente une méthode simple et rapide pour se relaxer, se vider l'esprit et être présent à soi et en connexion avec l'autre.

✓ **Être en relation avec soi-même**

Pour ne pas faire du coaching un lieu où l'on ferait toujours « **plus de la même chose** » pour paraphraser Paul Watzlawick, il existe un outil -la troisième écoute- qui permet de générer des changements significatifs chez le coaché. Cet outil très puissant repose essentiellement sur la capacité du coach à être à un haut niveau de relation et d'écoute de lui-même. Grâce à cette écoute, il pourra déceler les éléments chez le coaché qui, s'ils lui sont «révélés», lui permettront de faire de réels changements.

✓ **Être agile et flexible dans ses modes d'intervention**

Un coach doit constamment gérer l'ambiguïté de sa posture face au client : doit-il donner une solution (poisson) à son client, ou l'amener à trouver tout seul sa solution (fournir une canne à pêche)? À chaque instant le coach doit pouvoir manier le curseur entre ces deux postures.

✓ **La centration**

Pour pouvoir se consacrer pleinement à son client - coaché – lors d'une séance de coaching ,il est souvent

utile de prendre un temps de préparation dans le calme pour se centrer. Pour ce faire, le coach peut prendre quelques minutes avant une séance, pour se relaxer physiquement, faire le vide dans son esprit et se rendre ainsi mentalement disponible. L'état de centration ainsi obtenu développe la qualité de la troisième écoute et permet d'être «connecté» avec le client et d'améliorer l'efficacité du coaching.

Pour pratiquer la centration, le coach doit passer par ces étapes ⁽¹¹⁾:

○ **Installation**

Trouver une position confortable, assis sur une chaise par exemple. Les pieds sont bien à plat sur le sol et le dos droit. De préférence, les genoux sont à angle droit et les mains se positionnent sur les accoudoirs ou sur les jambes de façon à pouvoir relaxer les épaules.

○ **Relaxation**

Fermer les yeux, respirer profondément et prendre le temps de ressentir son corps. Placer l'attention sur les pieds. Respirer profondément et à chaque expiration, relâcher les tensions dans les pieds. Déplacer l'attention dans le corps en remontant jusqu'à la tête, et continuer à relâcher les tensions à chaque expiration.

● **Outil2 :La PNL**

Qu'est-ce que la PNL?

Nous naissons tous avec la même structure neuronale. Notre faculté à agir dans la vie, qu'il s'agisse de nager d'un bout à l'autre d'une piscine, de cuisiner un plat ou de lire un livre, dépend de la façon dont nous contrôlons notre système nerveux. Par conséquent, la PNL consiste essentiellement à apprendre à penser et à communiquer plus efficacement avec les autres et avec soi ⁽¹²⁾.

rogrammation :

Elle renvoie essentiellement à la théorie de l'apprentissage et concerne la façon dont nous codons ou dont nous nous représentons mentalement l'expérience vécue.

Votre programmation personnelle correspond aux processus internes et stratégies (modèles de pensée) que vous utilisez pour prendre des décisions, résoudre des problèmes, apprendre, évaluer et obtenir des résultats. La PNL permet de recoder votre expérience et d'organiser votre programmation interne afin d'obtenir les résultats souhaités.

Neuro :

Elle fait référence à notre système neurologique. La PNL repose sur l'idée que notre expérience de la vie dépend de notre représentation sensorielle, dont les informations sont ensuite transformées en processus de la pensée à la fois conscients et inconscients. Les processus de la pensée activent le système neurologique, lequel influe sur la physiologie, les émotions et le comportement.

○

inguistique :

Elle fait référence à la façon dont les êtres humains se servent du langage pour comprendre le monde qui les entoure, capter et conceptualiser l'expérience vécue et communiquer cette dernière aux autres. Dans le domaine de la PNL, la linguistique est l'étude de la façon dont les mots influent sur votre expérience.

La P.N.L est un ensemble de techniques simples à utiliser.

C'est une nouvelle façon de concevoir la réalité, la communication et le changement.

Outil 3: La troisième écoute

La troisième écoute est un concept très utile en coaching individuel, mis au point par Vincent Lenhardt. Elle consiste en l'écoute du coach de ce qui émerge chez lui pendant le coaching. Le coach sera ainsi attentif à ses pensées et à toutes les manifestations corporelles ou émotionnelles qu'il détecte chez lui lors du coaching pour les réutiliser dans la séance.

La troisième écoute permet de détecter et de traiter les processus parallèles et ainsi de rétablir la liberté d'action de la personne accompagnée⁽¹³⁾.

Pourquoi l'utiliser?**Objectif :**

- Ajuster en permanence la posture du coach en face de son client et éviter d'être pris dans un processus parallèle.
- Mettre en évidence des modes de fonctionnement inconscients du client.
- Favoriser, grâce à ces prises de conscience, l'adoption de nouveaux comportements.

Contexte :

Cet outil est utilisé principalement en coaching individuel.

Comment l'utiliser?**Étape liminaire:**

La mise en œuvre de la troisième écoute nécessite la centration du coach (voir outil 2).

Démarrage de la séance :

Le coach va recevoir son client et conduire la séance en cadrant la relation avec ce dernier et en définissant les objectifs de la séance.

Les deux premières écoutes du coach :

Pendant la séance, le coach écoutera son client à deux niveaux :

- Discours verbal: c'est-à-dire du contenu de ce qui est dit par le client;
- Discours non verbal: le coach cherchera à observer le langage du

corps de son client et mettre à jour les éventuelles incohérences entre le discours verbal et le discours non verbal, les messages à double-fond, le sens de ce qui est dit, etc.

Mise en œuvre de la troisième coute :

Lorsque le coach est en empathie avec son client et à l'écoute de lui-même, il peut percevoir des signaux provenant de son client par différents canaux : des intuitions, des pensées, des manifestations émotionnelles ou sensations corporelles.

Quand le coach détecte un élément qu'il juge important comme ceux cités plus haut, il va prendre le temps de vérifier que cet élément résulte bien de l'interaction avec le coaché et qu'il ne s'agit pas d'une résonance qui lui appartient. Par exemple, si à l'écoute du client, le coach ressent de la colère, il prend le temps de vérifier que cette colère est bien liée à la situation du client.

• Outil 4 : L'analyse transactionnelle

L'analyse transactionnelle (AT) est une méthode qui favorise la communication entre 2 personnes.

Mise au point aux États-Unis entre 1956 et 1970 par Éric Berne et un groupe de psychologues et thérapeutes pour comprendre les relations, cette théorie complète de la personnalité permet d'analyser et comprendre des comportements, attitudes, paroles, réactions physiques et émotionnelles, de dynamiser les relations entre deux partenaires, et de discerner rapidement les situations dans lesquelles on communique et les situations de conflit⁽¹⁴⁾.

Dans la relation de coaching, l'AT permettra d'agir sur trois domaines⁽¹⁵⁾:

• La relation entre le coach et son client :

L'AT permet de mieux comprendre nos modes de fonctionnement et notre propre personnalité en tant que coach, d'améliorer la qualité de la relation à nos clients, de pouvoir porter un regard distancié sur notre propre pratique. L'AT peut également nous permettre de nous auto superviser (pour autant que cela soit possible), en analysant nos propres manières d'agir avec les concepts et les modèles à notre disposition.

L'AT intègre une philosophie de la relation humaine. Elle vise à créer une relation positive pour chacun des intervenants et se situe dans une modalité contractuelle de fonctionnement indispensable au coach. L'éthique et la philosophie de l'AT contribuent à l'excellence du coach.

• La compréhension des dynamiques comportementales, cognitives ou émotionnelles du client et de ses blocages:

L'AT va nous permettre de mieux comprendre la personnalité de notre client, ses manières de fonctionner et de dysfonctionner, de mieux appréhender ses difficultés et ses ressources, et de disposer de modèles rendant possible l'analyse avec lui des déterminants des situations qu'il rencontre. Il sera ainsi possible de décoder avec notre client les relations professionnelles qu'il met en œuvre par l'analyse des transactions (les éléments de base de la communication).

• La définition de stratégies d'intervention :

L'AT va nous aider à définir des modèles d'intervention permettant de traiter certaines difficultés fréquemment rencontrées en coaching : prise de décision, blocage émotionnel, conflits, efficacité personnelle, prise de poste, gestion du changement.

La pratique de l'AT va nous permettre d'intervenir de manière précise sur un plan cognitif, émotionnel ou comportemental pour aider le client à franchir sa difficulté, à décider, à évoluer...

• **Outil 5: La méthode .E.R.F.O.R.M.**

La méthode P.E.R.F.O.R.M. est un outil de co-coaching utilisé dans le cadre d'un accompagnement collectif. Elle développe l'autonomie d'une équipe en permettant à ses membres de s'entraider pour trouver eux-mêmes leurs solutions. Cette méthode permet aux participants d'intégrer un outil simple de coaching à leur pratique managériale et de développer leur posture de collaborateur-coach, le rôle du coach dans cet exercice est de superviser les séances de co-coaching et de faire un feedback aux participants.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectifs :

-Développer l'écoute des collaborateurs et leur posture de collaborateurs – coaches.

-Renforcer l'entraide et la collaboration au sein d'une équipe.

-Accroître l'autonomie d'une équipe par le développement de sa capacité à résoudre elle – même ses problèmes.

Comment l'utiliser ⁽¹⁶⁾ ?

Étapes :

Cadre de l'exercice :

Le coach donne les règles de l'exercice. Classiquement, la « bienveillance » pour que chacun ose aborder des sujets importants, « la responsabilité » pour s'assurer que chacun s'exprime bien en son nom et la « confidentialité » pour protéger la parole des participants et s'assurer que rien de ce qui sera dit lors de l'exercice ne sera divulgué à l'extérieur.

Constitution des binômes :

Le coach rappelle les deux positions à prendre dans cet exercice de « Co - coaching ». Une position de collaborateur - coaché et une position de collaborateur - coach. Les membres binôme joueront successivement les deux rôles lors du séminaire.

Exercice de Co - coaching:

Le collaborateur - coach va aider son partenaire à trouver ses propres solutions à un problème qu'il aura choisi. Pour cela, il va suivre la trame P.E.R.F.O.R.M. en posant les questions suivantes :

-Purpose: « Quels sont les objectifs que vous souhaitez atteindre? Comment saurez – vous que vous avez atteint ces objectifs ? »

-Existing situation: Quelle est la situation actuelle? le collaborateur - coaché décrit la situation objectivement et s'accorde avec le collaborateur - coach sur un diagnostic partagé de sa situation. »

-Resistance: « Qu'est – ce qui pourrait vous empêcher d'atteindre ces objectifs? »

-Fishing for resources: « De quelles ressources disposez – vous ? De quelles autres ressources aurez – vous besoin ? Où les trouverez – vous ? »

-Options of action : « Quelles sont les différentes options d'actions qui s'offrent à vous pour atteindre votre objectif? Quels sont les bénéfices et risques de chacune de ces options? Laquelle ou lesquelles choisissez vous? »

-Roll out plan : « Qu'allez – vous faire ? Avec qui? Comment? Quand? Dans quel délai? De quel soutien avez – vous besoin? Qui allez – vous impliquer ? De quoi avez – vous besoin dans l'immédiat ? »

-Monitor and mesure : «Quels sont les indicateurs de réussite? Comment saurez – vous que vous avez atteint vos objectifs? Quelles sont les prochaines étapes ?»

Une fois que tous les participants ont vécu les deux rôles, le coach clôt l'exercice en posant 3 questions : «Comment cette conversation vous a-t-elle aidé à progresser ? Qu'est-ce qui a été le plus facile ? Le plus difficile ?»

8- La situation du coaching en Algérie

On ne peut parler d'un marché du business coaching en Algérie, en l'absence d'une réglementation de la profession et d'un cadre organisationnel regroupant les acteurs de ce métier, en outre, le volume de l'offre et la demande n'est pas encore consistante. C'est pour cela que nous préférons parler d'une situation du coaching en Algérie.

Depuis environ quatre ans, le coaching s'installe progressivement en Algérie, des centres de développement personnel et professionnel ouvrent leurs portes et des coachs de plus en plus nombreux proposent leurs services aux organisations et aux individus. Beaucoup sont des spécialistes locaux, d'autres viennent de l'étranger. Après donc les pays anglo-saxons et le monde francophone, l'Algérie rencontre maintenant cette vague, avec réussite ou avec scepticisme, rarement avec indifférence. Sans aucun doute, le coaching ici comme ailleurs est là pour durer: les styles de vie, les contraintes intra-organisations que gèrent les managers ou les environnements extra-organisations qui vont vers une complexité dynamique croissante interpellent de plus en plus nos compétences émotionnelles, notre résistance mentale ainsi que notre

attitude. Le coaching donc, certains en sont clients, d'autres en débattent.

Aux centres de développement personnel et professionnel, tel qu' ACT Training, CRESTCOM, BECASYSYSTEME, PROCESS HOUSE, MANAS, DHAKAA, ELMAHABA, ELHIKMA, PIGIER et autres récemment implantés en Algérie mettent en place des programmes de coaching d'entreprises, pour les individus et les groupes. L'expérience montre que l'accompagnement par des coachs, maîtrisant les outils de diagnostic et d'accompagnement, répond à des besoins réels et donne des résultats probants en Algérie.

Le facteur culturel est certes important dans le rapport coach-coaché, mais ne révolutionne pas le processus (écoute, questionnement, reformulation, feed-back), qui s'avère efficient, à toutes fins utiles. Comme dans beaucoup d'autres pays, au début, le coaching en Algérie est perçu avec un peu de scepticisme. Le coaching vient du monde du sport où il a gagné ses lettres de noblesse depuis déjà de longues années.

Maintenant, il fait ses preuves dans le monde de l'entreprise dans notre pays. Pour les managers algériens, c'est un phénomène relativement nouveau. Depuis environ deux ans, les choses prennent de l'essor. On commence à parler du «manager coach» dans l'entreprise, le manager qui travaille en mode d'accompagnement de ses équipes, de ses collaborateurs dans leur gestion. Ceci dit, il est difficile d'avoir une évaluation exacte du coaching en Algérie puisque ce métier, dans sa déontologie même, est fait, sauf exception, de façon confidentielle. D'où la difficulté de quantifier son usage au sein des entreprises nationales.

Toutefois, on peut affirmer que qualitativement, son utilisation va grandissante, même s'il y a évidemment encore des réticences à ce sujet⁽¹⁷⁾.

Conclusion :

Le coaching professionnel est un nouveau métier donnant une place centrale aux acteurs organisationnels, qu'il s'agit d'accompagner pour leur permettre d'identifier par eux – mêmes leurs propres objectifs et les moyens de les atteindre.

Un proverbe allemand dit « der weg ist das ziel », ce qui signifie en français le chemin est le but. De tout temps, l'individu dans son entreprise à chaque instant de sa vie professionnelle, est confronté aux problèmes professionnels. Avec méthodologie et bon choix d'outils par son coach professionnel, des solutions s'offrent à lui et le choix de tel parcours ou tel autre apparaît comme une évidence pour surmonter ces difficultés.

Références bibliographiques

- 1- F.David, **La bible du coaching aujourd'hui**, éd. Maxima Laurent du Mesnil, 2013, p.12.
- 2- C.Sylviane, L. Viviane, **cas de coaching commentés**, éd. Eyrolles, Paris, 2008, p.18.
- 3- J. Whitmore, **Le Guide du coaching**, 3^e éd., Éditions Maxima, 2003, p.25.
- 4- Pierre Angel, **Le coaching**, 5^e éd., Éditions Point Delta, 2013, p.p.70-72.
- 5- C Higly-Lang, **LE COACHING**, Éditions d'Organisation, Paris, 2000, p.31-32.
- 6- O.Devillard, **coacher – Efficacité personnelle et performance collective** -, 2^e éd., Éditions Dunod, Paris, 2013, p.88
- 7- Maison Christian, **Le coaching stratégique**, Maxima, 1999, p.52.
- 8- F. Delivré, **Le métier de coach**, 2^e éd., Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p.02.
- 9- Voir : Alexander Lowen, **La spiritualité du corps**, Psycho-soma, D'angles, 1999.
- 10- Belkacem Ammiar et Omid Kohneh-Chahri, **la boîte à outils du coach en entreprise**, éd., Dunod, Paris, 2012, p.p.184-185.
- 11- Ibid, p.p.16-17.
- 12- Romilla Ready et Kate Burton, **La PNL Programmation Neuro - Linguistique pour les nuls**, édition First-gründ, Paris, 2008, p.12.
- 13- Marie Debourg et Joël Clavelin et Olivier Pereier, **Pratique du marketing**, 2^e éd. Éditions Berti, Alger, 2004, p.471.
- 14- Daniel Chernet, **coacher avec l'analyse transactionnelle**, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p.p.9-10.
- 15- Catherine Cudicio, op.cit, p.19.
- 16- Belkacem Ammiar et Omid Kohneh-Chahri, **op.cit**, p.p.184-185.
- 17- Karim IKHLEF, **Le coaching comme nouveau rôle des managers de l'entreprise moderne: Contribution à l'étude de deux cas d'entreprises privées**, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme MASTER Spécialisé en management général, ISGP, p.68.