

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

**Heft:** 2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ;  
Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence

**Artikel:** Le coaching : quel impact sur l'organisation? Chimère ou réalité?

**Autor:** Aubry, Hélène

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141343>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.10.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LE COACHING, QUEL IMPACT SUR L'ORGANISATION ? CHIMÈRE OU RÉALITÉ ?

Hélène AUBRY  
Coach professionnel  
Fondatrice et directrice IDC, Institut de Coaching  
Genève  
info@idc-coaching.com

*« Tu ne vois pas le monde tel qu'il est mais tel que tu es. » (Le Talmud)*

## 1. Définir la réalité

Le bureau sobre et tranquille d'une importante organisation à vocation internationale à Genève. Le responsable des Ressources Humaines – mon mandant – le manager, Robert, futur gestionnaire d'une importante équipe et moi-même, discutons des objectifs de l'intervention coaching destinée à accompagner Robert dans sa prise de poste. Dans le cadre de la création d'une nouvelle unité, ce dernier est en effet appelé à reprendre la responsabilité d'une équipe, avec un historique assez lourd (blocages dans la mise en œuvre du précédent projet créés par un relationnel difficile avec son prédécesseur). Une situation délicate à gérer et qui risque de peser sur la cohésion de l'équipe face au nouveau projet. De concert avec le futur coaché, le responsable RH définit les lignes forces de l'objectif :

- Aider le manager à une prise de poste la plus adéquate possible dans le cadre du contexte décrit.
- Organiser une dynamique d'équipe autour du projet.
- Structurer le projet et fixer les règles du jeu des acteurs concernés.
- Faire adhérer au projet.

- Améliorer la communication et la circulation de l'information entre les membres de la division et à l'externe.
- Instaurer une politique de gestion de conflits.

Nous nous mettons d'accord pour une intervention d'une durée de 6 mois avec bilan intermédiaire et retour sur objectif à mi-parcours. Robert est totalement partie prenante dans la démarche et se réjouit de commencer le processus coaching. Nous convenons de fixer un calendrier des rencontres, sur une base hebdomadaire ou par quinzaine, avec soutien par e-mail et possibilité pour le coaché de téléphoner à son coach selon des besoins ponctuels.

Où en sommes-nous trois mois et demi plus tard ? Les indicateurs de succès tels que mesurés au départ sur les points clés de l'objectif sont largement remontés. Les membres de l'unité se sont regroupés autour d'une vision, la communiquent et sont solidaires autour de leur chef. Le besoin se fait sentir de redéfinir l'objectif de départ, en l'enrichissant des apprentissages vécus tant par le manager que par les membres de l'équipe. La reconnaissance extérieure de l'équipe et celle de son identité sont maintenant définies comme des objectifs prioritaires. Il est envisagé, à ce stade, de faire participer l'équipe à la démarche de coaching, dans l'optique de dynamiser le processus du changement mis en route.

## **2. Une réalité en cache souvent une autre**

Une importante organisation du canton de Vaud décide de mettre sur pieds une expérience « pilote » de coaching sur une période de 6 mois. L'objectif est de préparer et d'accompagner au changement un service, constitué de deux équipes, qui doit faire face à l'introduction d'un nouveau système d'organisation concernant le fonctionnement du département. Le but ultérieur, en outre, est de fusionner les deux équipes en une seule entité. La direction, consciente de l'importance du relationnel dans la gestion du changement, mandate un coach à l'externe pour mener à bien ce projet. La démarche se fait en conjonction avec un coach à l'interne.

Le processus s'est déroulé en plusieurs phases. La première étape, une fois l'objectif défini avec les responsables du projet, a consisté en entretiens avec les chefs de groupes et avec chaque membre des équipes concernées. Un « diagnostic » a été posé par le coach, le tout a été consigné dans un rapport qui a été mis en circulation auprès de chaque personne concernée. En phase 2, un plan d'action a été défini sur la base des observations faites par le coach, validées et enrichies par les membres des équipes. En phase 3, une réunion plénière réunissant les deux équipes et leurs responsables s'est tenue afin de :

- Faire un retour des plans d'actions.

- Mettre en lumière, sur la base du vécu, les succès ou les obstacles rencontrés à la mise en œuvre des plans d'actions respectifs.
- Aligner les valeurs des deux équipes.
- Mettre leurs ressources en commun.
- Définir un plan d'action commun.

L'opération, au vu de ces données, pourrait être considérée comme un succès, puisque – malgré un certain nombre d'obstacles rencontrés – les deux équipes ont défini un but commun, établi un plan d'actions et déterminé avec le coach un système d'évaluation du suivi de l'objectif. La démarche coaching, utilisée tout au long du processus, a permis de questionner et de clarifier la motivation des personnes face au projet, de discerner les résistances éventuelles et de bâtir un plan d'action commun.

Et pourtant... l'implication de la direction, partie prenante du projet, s'est trouvée quelque peu bousculée par certaines remises en question, au niveau des équipes, quant à la transparence et à la congruence de l'information qui était véhiculée dans l'organisation. Tous facteurs qui sont venus perturber la sérénité du processus et la bonne volonté des parties en présence et ont failli faire capoter le projet. En fin de parcours le bilan est plutôt décevant, suite à une démotivation qui a gagné l'ensemble de l'équipe et son gestionnaire. Ce dernier a d'ailleurs quitté l'organisation quelques mois plus tard.

### 3. Quels apprentissages ?

Pour être intervenue dans de nombreux projets d'accompagnement au changement et de cohésion d'équipes, j'ai été souvent interpellée par la puissance du coaching comme outil de transformation de nos façons de penser, d'être et d'agir. Une transformation qui ne peut être fécondée pleinement que sur le terrain de l'expérience. A condition que les personnes qui sont concernées par le processus adhèrent au changement et à toutes les implications que cela présuppose, tant sur le plan *humain* qu'*organisationnel*.

Et là intervient tout le paradoxe du changement. De quel changement parle-t-on ?

Prenons les deux cas d'intervention cités plus haut.

Quels sont les points communs positifs entre ces situations assez représentatives des organisations aujourd'hui ?

- le désir de mettre en œuvre les changements exigés par les besoins ou le développement stratégique de l'organisation
- le désir de s'associer la coopération des acteurs du changement

- l'ouverture à l'apprentissage du changement

Qu'est ce qui diffère dans l'attitude de ces deux organisations par rapport au processus engagé ?

- la crainte de se remettre en question
- le besoin de reprendre le contrôle
- la non-acceptation de la déstabilisation, même temporaire, considérée comme une menace

#### **4. Le paradoxe du changement**

Accepter d'aller dans le changement, c'est accepter l'inconnu, l'incertitude, les réactions émotionnelles qu'il suscite. Engager un processus de changement c'est co-crée avec des partenaires impliqués, pour apprendre à faire différemment, tout en osant découvrir et créer de nouvelles options. Quel beau défi et quel paradoxe ! Car on veut bien changer sans trop changer, et surtout sans trop bousculer ses habitudes. Il n'est pas étonnant dès lors que le changement, que ce soit dans le monde de l'entreprise ou de la sphère privée de l'individu, déclenche le plus souvent de fortes réactions émotionnelles ou des résistances.

Le manager qui dirige une équipe de travail se trouve aujourd'hui face à une nouvelle dimension du management où ses aptitudes à communiquer, à reconnaître et à mobiliser les ressources de son équipe, et tout particulièrement dans la conduite du changement, sont devenues des compétences essentielles. Il est important qu'il sache discerner les leviers sur lesquels il peut agir, notamment les *valeurs* qui motivent son équipe ainsi que les *ressources* cachées dans les résistances ou les inhibitions.

En quoi le coaching peut-il aider à conduire le changement ? Et quelles en sont les limites ?

#### **5. L'humain, pierre angulaire du système**

Pour nous, le coaching ne trouve sa pleine puissance que s'il est appliqué dans le respect de ce qui est son essence même, à savoir que la personne ou l'*humain*, est la pierre angulaire du système. Ou pour résumer cela en une phrase :

*pour aider une organisation à changer, il faut être prêt à changer soi-même.*

Reprenons l'exemple de notre manager, Robert. Tout au long du processus coaching, la démarche a consisté à l'accompagner pour susciter sa réflexion sur sa perception de la réalité de son environnement professionnel, de ses collaborateurs, sur son aptitude à se remettre en question, à s'interroger sur son style de leadership. Enfin, oser tester ses découvertes sur le terrain et en faire en toute humilité les apprentissages nécessaires. Il s'agit là quasiment d'une quête identitaire. Menée dans l'authenticité, elle ne peut qu'aboutir à une profonde transformation de la personne qui va

inévitablement se répercuter sur l'ensemble du système.

## 6. Une démarche « systémique »

Comment intégrer ensuite cette transformation dans la complexité d'un système multi-dimensionnel et mieux encore, l'intégrer dans la culture de l'entreprise ? La réponse est à la fois simple et complexe.

Simple, si l'on accepte que la démarche soit globale, « systémique », c'est à dire qu'elle prenne en compte les interactions entre les éléments du système – les hommes, les métiers, la structure – ceci à tous les niveaux. En somme de considérer que tout système humain est un écosystème et ainsi que le relève Françoise Kourilsky-Belliard (« Du désir au plaisir de changer ») : « Au même titre que l'environnement naturel, il nécessite d'être respecté et protégé conformément aux règles de son écologie. Au cœur de la notion d'écologie humaine est inscrit le principe d'utilité, de fonction utile des dysfonctionnements, d'intention positive des comportements humains qui doivent être préservés pour que le changement souhaité puisse s'opérer sans être entravé par les résistances ».

Complexe, car il demande que l'organisation ou l'entreprise, et en particulier ses têtes dirigeantes, soient prêts à accepter qu'une démarche d'accompagnement se co-construit, au fur et à mesure, avec les équipes, leurs responsables, les personnes-clés du projet, et surtout le dirigeant. Un accompagnement coaching en individuel du dirigeant peut faire toute la différence... C'est être d'accord d'inscrire la réalisation de l'objectif dans une « culture d'apprentissage », avec une expérimentation à tous les niveaux afin qu'un *changement collectif* fondamental soit mis en place.

## 7. Une pierre dans le jardin des coachs...

Ceci implique aussi que nous soyons prêts en tant que coachs à développer une relation plus « impliquante » et une démarche de type « systémique » avec nos clients, pour ne pas tomber dans le coaching –gadget. « Mettez-moi 3 jours de séminaire de sensibilisation au coaching pour mes cadres, et ils seront prêts à coacher leurs équipes ». Quel est le coach qui n'a pas, en toute bonne foi, cru que, après tout, peut être cela pourrait marcher...

Après avoir fait toute une réflexion personnelle sur de nombreuses interventions en entreprises, je demeure convaincue de la valeur de l'accompagnement coaching et de son extraordinaire puissance pour valoriser le potentiel créateur des personnes. Je suis également tout aussi convaincue que ce ne sont pas quelques séances de « Team Building » ou de séminaires intra-muros qui vont déclencher et mettre en place un changement collectif fondamental.

## 8. Du R.O.I. aux bénéfices intangibles

Les retours sur investissement (R.O.I.) de la démarche coaching sont éloquentes tant sur le plan des bénéfices intangibles (voir l'encadré ci-dessous) que des bénéfices directs qui se répercutent sur le « bottom line ».

Quelques questions à se poser	
Pensez-vous que ?	
1. Lorsqu'une équipe fonctionne bien, c'est parce qu'il y a une bonne entente entre les membres de cette équipe ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
2. Ce qui fait la différence, c'est le facteur humain ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
3. La valeur ajoutée est dans l'efficacité de l'équipe prise individuellement et collectivement ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
4. Les frustrations et les conflits sont des freins coûteux au développement de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
5. Valoriser l'être humain c'est valoriser l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Quelles conséquences sur	Vos commentaires
■ le taux d'absentéisme ?	
■ les fluctuations de personnel ?	
■ la fidélisation des équipes ?	
■ les coûts de personnel ?	
■ le niveau de la productivité ?	

Il est aussi important, à nos yeux, de « factorer » une autre variable dans l'ensemble du système : l'être humain, aujourd'hui, cherche à donner du sens à ce qu'il fait. Les organisations qui l'ont compris et qui vont faire ce qu'il faut pour offrir à leurs collaborateurs la possibilité de se réaliser tout en contribuant au développement de l'entreprise, seront sans aucun doute les mieux aptes à répondre aux enjeux globaux auxquels elles sont confrontées. On ne parle plus ici de changement mais d'une transformation de la culture d'entreprise, où des valeurs telles que le respect, l'harmonie dans les relations humaines, donner du sens, deviennent partie intégrante d'un « art de vivre le changement ».

## Bibliographie

- ANDERSON M. (2003). *Coaching for Extraordinary Results, Increase Productivity, Bring Revenue to Your Bottom Line*. Darelyn DJ Mitsch, Editor. Cary, NC.
- BAILLEUX J.-M., CARDON A. (1998). *Pour changer !* Paris, Editions d'Organisation.
- BRUCE A., PEPITONE J. S. (2002). *Motiver ses collaborateurs*. Paris, Maxima éditeur.
- DUDLEY LYNCH D., KORDIS P. L. (1994). *La stratégie du dauphin*. Paris, Les éditions de l'homme.
- GAUTIER B., VERVISCH M.-O. (2000). *Le manager coach*. Paris, Dunod éditeur.
- HARGROVE R. (1987). *Masterful Coaching, Extraordinary Results by Impacting People and theWay They Think and Work Together*. San Francisco.
- HIGY-LANG C., GELLMAN C. (2000). *Le Coaching*. Paris, Editions d'Organisation.
- KOURILSKY-BELLIARD F. (1999). *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*. Paris, Dunod éditeur.
- SENGE P. M. (1990). *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. New-York.



