



Jean-Pascal DUSART,
Directeur Général de la Direction des Ressources Humaines de la Société Générale

GRH innovante dans les entreprises de croissance

Frédéric BEDIN, Vice-Président de CroissancePlus
et Directeur Général du Public Système p.12 et 13



P. 3

FORCES ET IDÉES

Pascale LEVET,
Directrice Lab'Ho
Observatoire du
groupe Adecco



P. 14

TENDANCES RH

Dominique VERCOUSTRE,
Président de la Personnel
Association



P. 18

TENDANCES RH

Eric RHODES,
Directeur des Talents, des
Opérations et du Produit
de Chateaufort



P. 25

SOCIOLOGIE

Bénédicte HAUBOLD,
Fondatrice d'ARTELIE
CONSEIL



P. 36

RECHERCHES & PROSPECTIVES

Philippe DURANCE,
Consultant en Stratégie,
chercheur associé au LIPSOR

LE COACHING D'ÉQUIPE: UN PARADOXE DANS L'ENTREPRISE

En ce temps d'inculture et de pensée approximative, l'évocation du coaching d'une équipe amène l'image du coach sportif et de son équipe à grande ou piètre performance. Pour améliorer cette dernière, le coach remplace tel ou tel joueur, quand lui-même n'est pas remercié. Le coaching d'équipe en entreprise est d'une toute autre nature et, tel que nous le modifions, semble un véritable paradoxe face aux idées préconçues.

UNE APPROCHE NOVATRICE

Le « Vouloir dire quelque chose du monde indépendamment des relations que nous entretenons avec lui, et des moyens d'obtenir des informations à son propos en faisant partie de lui, est décidément une chimère ». Cet aphorisme de Michel BITBOL (in La Recherche - avril 2008) relatif à la mécanique quantique, peut être facilement appliqué aux relations humaines et, particulièrement, au coaching d'équipe en entreprise qui nous concerne ici.

La problématique, vieille comme la philosophie, est la perception du réel tel qu'il est réellement ou tel que nous le percevons : « La lune est-elle toujours là lorsque personne ne la regarde ? »

Le coach d'équipe au sein de l'entreprise est cet observateur en relation avec le monde, donc avec ce microcosme qu'est l'équipe, elle-même partie intégrante de la « galaxie » entreprise. Ainsi, une équipe n'est une équipe que si elle est regardée comme telle, faute de quoi elle n'a pas d'existence propre ni de propriétés spécifiques. C'est le regard du coach, intégré à elle et en même temps extérieur à elle, qui la constitue en entité agissante. Là est le lien avec la mécanique du monde.

La nuance est que, contrairement au physicien, le coach peut métamorphoser la « chimère ». Parce qu'il a affaire, non à une mécanique matérielle, mais au vivant. Il peut induire, par sa seule présence, une autre vision que l'équipe a d'elle-même et du monde de l'entreprise. La conséquence est la prise de conscience qui, modifiant l'approche et les méthodes, transforme les perceptions, donc le réel, adapte d'autres



Bernard HEVIN

Psychosociologue - Psychothérapeute
- Coach, Responsable pédagogique de
la formation de coaching au DÔJÔ



comportements favorisant de meilleures performances dans la réalité économique de l'entreprise.

LE RÔLE DU COACH: ESSENTIEL

Le coach doit posséder cette culture de l'interdépendance. L'entreprise dépend du monde économique et influe sur lui. L'équipe dépend de l'entreprise et peut influencer sa marche en avant. Le problème majeur est que l'équipe n'est considérée que comme un conglomérat d'individus dont les intérêts divergent et dont « l'orbite est aléatoire ». Il est évident que tout le système en est affecté. Imaginons que la lune quitte son orbite !

Le coach aide à équilibrer le système pour qu'il fonctionne en cohérence. Pour cela, et pour résumer, il considère l'équipe comme une entité. Son rôle principal par son regard, son empathie et son questionnement, est de permettre à chaque individu d'adhérer au projet collectif comme s'il était le sien et d'agir dans le même sens que tous vers l'objectif commun. Il s'efforce aussi de convaincre ou, pour le moins, de sensibiliser fortement, l'ensemble des membres de l'entreprise, équipe et managers, que l'autonomie de l'équipe favorise l'équilibre du système.

Les observateurs du monde deviennent ainsi des acteurs observateurs d'eux-mêmes en action dans le monde.

Non interventionniste, il n'a pas pouvoir pour « sortir » un élément. Il guide l'équipe et, selon l'expression de Watzlawick, l'aide à devenir « l'architecte de sa réalité ».

CONCLUSION

Le modèle que nous proposons permet de résoudre ce paradoxe de départ. Bien qu'adoptant l'attitude du physicien, observateur d'un monde dont la réalité lui échappe, le coach, parce qu'il travaille avec l'immatérialité de la conscience, observatrice d'elle-même, favorise l'épanouissement des individus dans la réification d'un projet systémique. ■