

LE RÔLE DE L'HUMAIN ET L'APPORT DU COACHING DANS L'ENTREPRISE EN TRANSFORMATION DIGITALE

Sous la direction de Mme Béatrice Girard, Superviseure

Mémoire pour l'obtention de la Certification
« Devenir Coach Professionnel – RNCP Niveau 1 »
Linkup Coaching

Présenté et soutenu devant un jury professionnel la semaine du 20 mai 2019

Géraldine LECOQ – DCP99 – Groupe B

REMERCIEMENTS

J'adresse ici mes remerciements à :

- Ma superviseuse Béatrice Girard pour ses conseils avisés et son suivi, jusqu'à la remise de mon mémoire
- L'équipe Linkup Coaching et les formateurs pour les deux semaines intenses de séminaire
- Les Coachs pour le savoir et le dynamisme insufflés pendant les audioconférences, leur bienveillance et leur professionnalisme pendant les analyses de pratique
- Mes collègues de la promotion DCP99 groupe B pour nos échanges quasi quotidiens pleins d'humour et d'amitié
- Mes proches pour leur soutien et leur confiance sans faille en mes capacités.

J'y ai puisé une envie solide et viscérale de poursuivre sur cette voie du Coaching et une soif de continuer tous les jours à apprendre de, par et pour ce métier.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
I. ORIGINE ET CONDUITE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	3
I.1. CETTE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE QUI BOULEVERSE LE MONDE DE L'ENTREPRISE	3
I.1.1 Le consommateur est à l'origine de ce changement	3
I.1.2 En quoi consiste réellement la transformation digitale ?	5
I.2 ÉTAT DES LIEUX	7
I.2.1 Où en sont les entreprises françaises dans leur transformation digitale ?	7
I.2.2 L'émergence de nouveaux prestataires	10
II. LE RÔLE DE L'HUMAIN ET LA PLACE DU COACHING	16
II.1. POURQUOI ET COMMENT L'HUMAIN EST AU CŒUR DE CETTE TRANSFORMATION	16
II. 1.1 Le nécessaire changement de mentalité	16
II.1.2 Le nouveau rôle du manager	18
II.1.3 Le travail collaboratif	20
II.1.4 Les RH, pilier de la transformation digitale	22
II.2 COMMENT LE COACHING PEUT ACCOMPAGNER L'HUMAIN	25
II.2.1 De vrais besoins d'accompagnement en entreprise	25
II.2.2 Problématiques identifiées et apport du Coaching	27
II.2.2.a Ce que la transformation digitale modifie profondément dans l'entreprise	28
II.2.2.b Problématiques de Coaching du collaborateur	30
II.2.2 c Problématiques de Coaching du manager	37
II.2.2.d Problématiques de Coaching d'équipe	45
II.3 FREINS ET LIMITES DU COACHING	58
III.3.1. L'engagement du client	58
III.3.2 La posture du Coach	60
III.3.3 La maturité de l'entreprise	62
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	67

INTRODUCTION

Depuis deux décennies, les entreprises voient leur fonctionnement, leur identité et leur existence même bouleversées par les nouvelles technologies. Le web et les réseaux sociaux ont révolutionné notre façon de nous informer, de communiquer, de consommer. L'entreprise doit donc s'adapter pour continuer d'avancer et rester compétitive et efficace sur le marché. On appelle ces changements la transition ou transformation digitale.

Qu'elle soit précoce ou tardive, choisie ou subie, organisée ou faite dans l'urgence, cette transformation digitale se fait dans presque toutes les entreprises, rares sont celles qui ne perçoivent pas l'enjeu d'une telle adaptation.

Lorsque l'on se penche sur les moyens mis en œuvre, ils sont avant tout techniques ou technologiques. On investit dans « l'informatique », on « digitalise » les outils, on dématérialise les données, on stocke sur le « cloud ». Mais ces grands chantiers, s'ils rassurent les entreprises qui pensent faire ce qu'il faut pour se mettre au niveau, occultent hélas très souvent une réalité plus profonde : les équipes sont sous-accompagnées, mal formées, méconsidérées et l'impact humain de cette transformation digitale peut se révéler très négatif.

Ces dernières années ont vu émerger un vrai marché autour de cette transformation digitale. Le récent salon Digital Change organisé à Nantes en est un exemple parfait. Ce dernier réunissait des centaines d'entreprises spécialisées sur le sujet. Cabinets conseil, experts en transformation digitale, l'offre d'accompagnement est pléthorique mais quasi exclusivement si ce n'est en totalité, sur l'aspect technique uniquement. Pas un seul Coach n'avait de stand sur ce salon. Peu ou pas de mention à l'aspect humain auprès de tous les stands visités.

Pourtant il est évident que sans les hommes, aucune transformation n'est possible. Et cette transformation touche différents aspects de l'entreprise (gestion de carrière, organisation du travail, modes de management...) et impacte directement le manager, l'équipe, les collaborateurs (stress, échec, conflits...)

Les deux questions auxquelles je souhaite répondre dans ce mémoire sont :

- Quel est le rôle de l'humain dans la transformation digitale ?
- Comment le Coaching peut les accompagner dans ce contexte ?

La plupart des cas évoqués dans ces pages sont le fruit de constats menés pendant 14 années à travailler dans des entreprises digitales dont 8 à accompagner des organisations dans leur transformation, notamment via de la formation. J'ai rencontré de nombreux individus en difficulté face à cette mutation de leur entreprise, sans qu'aucune mesure ne soit prise pour remédier à cet état de fait. Pourtant, je suis persuadée que le Coaching est l'outil idéal dans ce contexte et qu'il peut permettre un épanouissement de l'humain et un impact positif sur l'organisation elle-même.

Je tiens à préciser ici un point important car mes recherches m'ont menée à un constat : il existe peu de problématiques liées spécifiquement à la transformation digitale. Mais cette transformation digitale bouleverse tout et tout le monde sur son passage et de ces changements naissent des problématiques qui sont des candidates parfaites au Coaching. C'est cela que je traiterai dans les pages qui suivent.

Dans une première partie je poserai le contexte dans lequel les entreprises se trouvent actuellement avec une nécessité de s'adapter à la révolution numérique et de transformer l'organisation d'un point de vue technique, méthodologique et humain.

Dans une deuxième partie, j'étudierai d'abord le rôle de l'humain dans la transformation digitale et donc l'importance d'en prendre soin pour mener à bien cette transition numérique.

Puis, après avoir identifié plusieurs types d'impact négatif de cette transformation sur les collaborateurs, les équipes, les managers, j'analyserai comment le Coach et les outils de Coaching, peuvent permettre de résoudre les situations problématiques en me basant sur des cas réels :

- Pour illustrer la vision du Coach : des gens rencontrés dans le cadre des formations que j'ai animées pendant 8 ans et pour lesquels j'expliquerai la stratégie de Coaching qui pourra être adoptée.
- Pour illustrer la vision des Coachés : des témoignages de Coaching, issus d'un appel à témoins menés auprès de cadres nantais (anciens parisiens) et anonymisés.

I. ORIGINE ET CONDUITE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

I.1 CETTE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE QUI BOULEVERSE LE MONDE DE L'ENTREPRISE

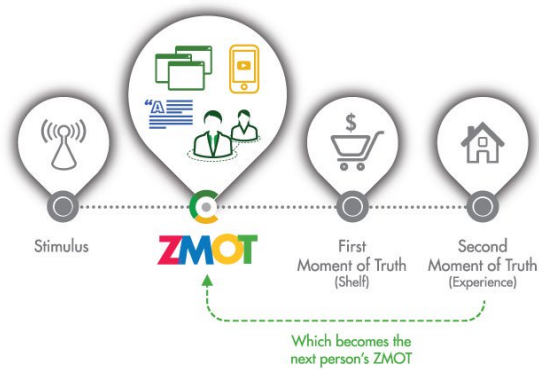
I. 1.1 Le consommateur est à l'origine de ce changement

A la fin du 20^{ème} siècle, avec l'arrivée d'internet, la révolution numérique se mettait en marche. En premier lieu, ce que le web a profondément bouleversé, c'est l'accès à l'information. Il y a eu un avant et un après web, ceux qui auront préparé leur bac à la bibliothèque le nez dans les encyclopédies et ceux qui l'auront fait confortablement installés dans leur canapé, Google à leurs côtés.

Si cela peut paraître un détail, cela n'en est pas un car cet accès à l'information a complètement changé notre façon de vivre. La première phase de ce bouleversement, appelée web 1.0, est une période de quelques années où les internautes ont pris l'habitude d'utiliser internet pour chercher de l'information. Quel que soit le type d'information (actualités, culture, apprentissage, divertissement...) nous avons rapidement compris que le web serait infini et bien plus rapide que n'importe quelle autre source pour y accéder. L'arrivée de Google dans les années 2000, sur un modèle de compréhension intuitive de notre requête et un tri personnalisé de résultats de recherche a accéléré notre adhésion à internet pour son gain de temps et son ouverture sur le monde.

Le web 2.0 fut la phase suivante de la révolution numérique, celle d'une forme de prise de pouvoir par le consommateur. Ce dernier, s'emparant des outils digitaux et sociaux à sa disposition (réseaux sociaux, Smartphone,...) a pris la parole sous diverses formes et pour différents objectifs : tantôt créateur de contenu via des blogs ou de vidéos, tantôt « militant » sur les réseaux sociaux, tantôt « Consomm'acteur » en donnant son avis sur les produits et les services consommés.

Google a compris l'importance de ce changement et modélisé ce phénomène qu'il a baptisé ZMOT¹ pour Zéro Moment of Truth (moment zéro de vérité). Ce ZMOT décrit l'étape supplémentaire que le web est venu ajouter au parcours consommateur.



Source Think with Google 2011

Antérieurement à internet, le consommateur choisissait le produit / service à consommer sur la base du bouche à oreille, un peu, de la publicité, parfois, mais surtout lors de l'expérience vécue en magasin, appelée First Moment of Truth (premier moment de vérité). Les efforts des entreprises se concentraient alors sur le service en point de vente et la PLV (mise en rayon, tête de gondole, packaging...). Une fois l'expérience faite du produit et appelée Second Moment of Truth, qu'il soit satisfait ou non, le consommateur n'avait pas réellement d'intérêt à donner son avis ni de moyen efficace pour le faire. Le parcours consommateur s'arrêtait là jusqu'au prochain.

Le web a ajouté une étape intermédiaire à ce parcours, qui est devenu le premier point de contact entre la marque et le consommateur, cette étape est donc appelée ZMOT. Elle consiste, pour le consommateur, à chercher de l'information sur le produit ou le service qu'il s'apprête à consommer. Le prix est un élément déterminant bien sûr mais ce que regarde le consommateur c'est avant tout les avis des autres. Cela signifie que les avis des uns vont déterminer le choix de consommation des autres et cela fonctionnera donc, selon les cas, comme un cercle vertueux...ou vicieux car une entreprise ne peut désormais plus se passer d'avis positifs pour garantir sa pérennité. Pire, des avis négatifs répétés peuvent rapidement signer la fin d'une bonne réputation voire d'une activité. On comprend mieux pourquoi ce nouveau parcours consommateur devrait être un des points de départ des stratégies de transformation digitale. Pourtant nombreuses sont les entreprises qui n'en ont pas conscience.

Le web 3.0 est celui des objets connectés ou IoT (Internet of Things), des données stockées, analysées et utilisées, celui aussi de la mobilité. Il représente une opportunité incroyable pour les entreprises qui peuvent désormais rentrer dans les foyers des consommateurs de manière constante et ciblée. Mais elle est également un énorme challenge technologique.

Enfin le web 4.0 est l'ère du web sémantique, du traitement de l'information par les machines et de l'intelligence artificielle. Le degré un de cette intelligence étant les Chatbots, petits robots conversationnels que l'on trouve sur les messageries instantanées telles que Wechat, Skype ou Messenger. Le degré ultime étant le cap où la machine n'a plus besoin de l'homme pour raisonner et devient alors parfaitement autonome. Dans son livre² *La guerre des Intelligences* Laurent Alexandre nous apprend que la rapidité d'apprentissage de l'IA est multipliée par 100 chaque année. « Il faut trente ans pour former un ingénieur ou un radiologue, quelques heures pour éduquer une IA ». Selon lui, l'IA va bouleverser rapidement le monde du travail, le rapport à l'apprentissage et à l'éducation et surtout pousser les hommes à se mettre au niveau de la machine en frôlant le vertige transhumaniste, en boostant nos cerveaux en neurones artificiels, aux limites à peine concevables de la bioéthique !

Que ces changements soient déjà en place ou encore un peu « science-fiction », l'entreprise ne peut pas les ignorer et va devoir s'adapter en réorganisant son fonctionnement à 2 niveaux distincts : l'expérience consommateur et l'expérience collaborateur. Elle va devoir à la fois comprendre ce qu'attendent ses clients en termes de digitalisation mais également adapter le fonctionnement interne à cette réalité. Voici comment...

I.1.2 En quoi consiste réellement la transformation digitale ?

Comme nous venons de le voir, la transformation digitale est encore trop souvent perçue comme un enjeu de type technologique, via la mise en place et l'utilisation d'outils et de process digitaux. Les entreprises vont investir massivement cette dimension, essentiellement pour se rassurer en mettant en route des actions concrètes.

Mais sans stratégie solide et sans accompagnement de l'humain, ces efforts sont sans réel effet sur l'efficacité digitale des entreprises.

Dans son livre³ *What Would Google Do*, Jeff Jarvis décrypte comment Google a conquis le monde en bouleversant complètement le schéma de pensée traditionnel de l'entreprise en mettant en place des principes de management et de marketing qui combinent à la fois les intérêts de l'entreprise, du client et du collaborateur. Qu'on soit un pro ou anti Google importe peu, il est intéressant de se pencher sur l'art et la manière dont ce géant a su, en à peine dix

ans, devenir indispensable à nos vies quotidiennes. Ses fondateurs n'ont jamais cherché à rattraper un retard ou à s'adapter au marché, ils ont inventé leurs propres règles et créé les tendances. La clé de leur succès est indéniablement ce triptyque réussi entre une vision « client centric », c'est-à-dire mettant l'expérience consommateur au centre de leur stratégie, une approche du travail révolutionnaire faite d'autonomisation et de collaborateurs aux statuts hybrides mi-entrepreneur / mi-salarié et d'une innovation technologique permanente et visionnaire. Mais n'est pas Google qui veut et chaque entreprise doit faire à la mesure de ses capacités, de ses ressources et de son budget.

Alors concrètement, quelles sont les piliers d'une transformation digitale optimale ? La première chose consiste à comprendre comment le client final utilise le digital pour consommer les produits / services de l'entreprise et cela dépend évidemment du profil type du client et du secteur de l'entreprise. Les achats se font-ils en ligne ? Via mobile ? Quelle est la valeur ajoutée du point de vente ? Le service client est-il suffisamment accessible et réactif ? Une fois cette analyse effectuée, l'entreprise doit réorganiser son fonctionnement en se calquant sur ses informations. Si ce paradigme peut paraître évident tant une entreprise devrait penser avant tout à ses clients (ne dit-on pas « le client est roi ») nombreuses sont les entreprises qui font la sourde oreille à cette réalité. Prenons par exemple l'enseigne de Fauteuils et Canapés « Poltrone Sofa ». Leur marketing est basé sur du mass média, avec des vagues télé au moment des Soldes et des grandes périodes de déménagement (Juin / Septembre). La marque possède un site internet⁴ plutôt bien fait mais en cherchant un modèle vous ne pourrez à aucun moment trouver son prix, des avis clients ou encore l'acheter en ligne. Pourquoi ? Poltrone Sofa part du principe que le client dont l'intérêt sera attisé par ce...mystère, se rendra en magasin pour se renseigner...Mais c'est méconnaître totalement la réalité de la consommation en 2019. En effet, c'est tout le contraire qui risque de se produire ! Le client se tournera très probablement, après une recherche Google de type « Canapé en cuir », vers le fournisseur qui lui offrira le plus de transparence et d'efficacité de consommation possible. Le client veut savoir combien cela coûte, avoir l'avis de ses pairs, acheter en ligne et se faire livrer rapidement. C'est l'effet Amazon !

Mettre le client au centre veut également dire faire évoluer l'offre en permanence en fonction des retours des consommateurs en prêtant une oreille sincère et attentive à ce qu'il a à dire. C'est ce qu'on appelle la méthode « Lean ».

Passons à la deuxième brique de transformation digitale et qui consiste à développer une stratégie digitale globale dans l'entreprise en se fixant un objectif de réalisation et en choisissant des indicateurs chiffrés et clairs pour piloter l'atteinte de cet objectif. Il peut s'agir d'un chiffre d'affaires à développer, d'une part de marché à accroître, d'un nombre de recrutements sur des métiers experts, de la réorganisation d'un service, d'un plan de formation... L'important est que l'entreprise sache ce qu'elle attend de cette transformation, qu'elle puisse mesurer son impact et enfin qu'elle mène tous ces chantiers en impliquant les équipes au maximum. La définition de la stratégie sert justement à communiquer aux équipes la destination et le chemin à emprunter pour y arriver.

Le troisième aspect de cette transformation consiste à adapter les outils internes à ce qui a été dit plus haut. Il peut s'agir de refondre un site ou une application, de mettre en place de nouveaux outils digitaux en interne... (plateforme collaborative, réseau social d'entreprise)

Enfin le dernier aspect de la transformation digitale concerne l'humain. Il s'agit d'accompagner les équipes dans l'appréhension et la mise en place de ces changements. Cela veut dire procéder à une acculturation digitale permanente via de la formation et de l'apprentissage continu mais surtout veiller à ce que chaque individu comprenne l'enjeu du changement et adhère à la stratégie. Le cas échéant, c'est la collaboration des salariés et des équipes qui sera le garant de la réussite de la stratégie mise en place.

La transformation digitale touche donc profondément l'entreprise, dans sa stratégie, dans son identité et ses valeurs, dans ses équipes. Elle se déploie à tous les niveaux hiérarchiques, dans tous les services (commercial, communication, RH, comptabilité, marketing...) qui doivent plus que jamais apprendre à travailler ensemble dans une interdépendance mise au service du projet d'entreprise. Si l'enjeu semble clair et la réalisation également, regardons ce qu'il en est sur le terrain...

I.2 ÉTAT DES LIEUX

I.2.1 Où en sont les entreprises françaises dans leur transformation digitale ?

Plusieurs études se sont attachées à faire l'état des lieux des entreprises françaises face à la transformation digitale.

Une étude de la CCI Paris Ile de France⁵ analysait en 2017 la digitalisation des PME et TPE françaises. Si la transformation digitale semble être un moteur fort pour celles qui en ont fait une priorité, il existe un énorme retard pour ces entreprises de moins de 250 salariés. 41% considèrent ne pas avoir de stratégie digitale du tout. Quant à parler de transformation, elles en sont loin. Mais ce qu'il y a de plus inquiétant dans ces chiffres c'est qu'ils montrent à quel point ces entreprises sont en total décalage avec la réalité des consommateurs. Pour ne citer que ce chiffre, seules 11,5% d'entre elles sont susceptibles de vendre en ligne à l'heure où 85% des internautes sont adeptes du e-commerce.

Quand on regarde du côté des grandes entreprises, étonnamment, la situation n'est pas idéale non plus. Si la petite taille n'est pas un gage d'agilité, les grosses structures souffrent d'un immobilisme en matière de transformation.

En 2016, une étude⁶ du cabinet Accenture étudiait les moyens alloués à cette transformation par les 100 premières entreprises françaises et les performances consécutives à ses investissements. Pour cela, elle a développé un index de 117 critères portant sur les 4 dimensions de transformation de l'entreprise et leur a attribué une note de 1 à 4 sur chacun de ses critères.

Ces 4 dimensions représentent les 4 piliers d'une transformation digitale efficace et pérenne :

- La stratégie digitale : elle consiste à mettre en place une stratégie interne et externe, dotée d'un budget dédié et en utilisant des métriques spécifiques de pilotage afin de mesurer l'efficacité de cette stratégie. Ce sont les rails de la transformation digitale et elle doit permettre une vision holistique de cette dernière aussi bien qu'une mise en place d'actions concrètes au sein des équipes et des projets.
- La production digitale : il s'agit d'articuler au mieux l'offre de manière à ce qu'elle profite du meilleur du digital et du meilleur du classique. Il peut s'agir par exemple d'une refonte du service client en utilisant à la fois des outils digitaux mais également des points de contact humain quand c'est nécessaire pour le client.
- L'expérience client : il s'agit de mobiliser la puissance des données et retours clients pour faire évoluer l'offre en permanence en s'adaptant aux attentes et comportements du consommateur.
- Culture et opérations : cette dimension recoupe la digitalisation des équipes, c'est-à-dire insuffler une culture numérique aux collaborateurs, sur le fond et la forme. Cela

suppose de modifier complètement son système de pensée afin de les faire travailler différemment, de manière plus horizontale, plus autonome, plus agile.

Le constat de cette étude est loin d'être positif ou encourageant... Ainsi, parmi ce top 100 des entreprises, seules 3 ressortent comme des leaders digitaux, c'est-à-dire bénéficiant d'un bon score sur 3 ou 4 des dimensions citées plus haut. Les autres réussissent sur une ou deux dimensions de transformation, ce qui est insuffisant au regard des enjeux économiques et humains de cette transformation.



Source Accenture 2018

A quoi / qui la faute ? Sans doute à une frilosité relativement française qui pousse les entreprises à faire le minimum syndical sans oser une révolution plus franche. La plupart d'entre elles se focalisant sur le court terme pour rattraper leur retard et rester concurrentielles dans un marché très difficile, mais ce faisant, elles oublient d'anticiper et manquent finalement le prochain train d'innovation, les laissant toujours en retard face aux redoutables GAFA (Les géants du web : Google, Amazon, Facebook, Apple).

Or, comme le rappelle très bien l'étude⁶, pour transformer une entreprise vers le digital il « s'agit de modifier l'ADN d'une organisation pour que le digital fasse intrinsèquement partie de son fonctionnement, de son développement et de sa culture »⁶. Alors que les entreprises morcellent encore trop souvent leurs efforts, pensant que la somme de ces efforts fera un tout digital. Mais ce n'est hélas pas le cas. « La transformation digitale doit impliquer l'entreprise dans son ensemble - aussi bien dans la définition de la stratégie, la production des biens et des services et la capacité à transformer l'expérience client, que dans l'optimisation des

opérations internes et la diffusion de la culture digitale dans toute l'organisation »⁶. En d'autres termes, il faut penser la transformation de manière intégrée et globale.

On peut aussi s'étonner de ne voir nulle part mentionner l'aspect social de l'accompagnement humain, c'est-à-dire veiller non seulement à son adhésion à la culture digitale et à ce qu'il ait les moyens pratiques de faire son métier mais aussi son bien-être et son épanouissement dans ce contexte de changement. Pourtant son rôle est central car c'est lui qui va porter cette transformation digitale et garantir, ou non, son succès.

Pour conclure on pourrait dire que la transformation digitale idéale est la somme d'une transformation organisationnelle, méthodologique et humaine. Ces changements doivent être pensés de manière holistique et menés les uns en parallèle des autres. Il peut être utile de se faire aider d'entreprises qui proposent des accompagnements « 360 » c'est-à-dire sur tous les aspects cités plus hauts. Certains Coachs « expert digital » proposent ces services combinant audit, formation et accompagnement humain.

I.2.2 L'émergence de nouveaux prestataires

Si le contexte de transformation digitale a ouvert un tout nouveau marché pour des entreprises existantes (SSII, entreprises d'audit et de conseil, experts métiers...) dans l'accompagnement des organisations à s'adapter au marché, nous avons vu que les interventions étaient principalement concentrées sur la dimension technique (plateformes digitales, process...) Voici un exemple qui illustre parfaitement ce fait : début 2018, Les Echos et NetExplo (observatoire de l'innovation digitale) se sont associés pour créer « Le Coach Digital »⁷, plateforme digitale dédiée aux dirigeants de TPE et PME pour les accompagner dans leur transformation numérique. Si l'idée semble intéressante, il importe de comprendre l'origine et surtout l'enjeu de la plateforme. En effet, dans le cadre de ce produit, des partenariats ont été noués avec 3 acteurs : la CCI Ile de France, Google et SoLocal (anciennement groupe Pages Jaunes). L'offre est un abonnement mensuel à 49 euros qui donne accès :

- Aux contenus des Échos avec un fil spécifique sur la transformation digitale.
- A des programmes développés par Netexplo sous forme de vidéos afin d'acquérir un certificat de compétences digitales.
- Des tarifs préférentiels chez les partenaires.

- Il n'est pas nécessaire d'explorer plus avant l'offre pour comprendre qu'il s'agit purement et simplement d'un produit permettant d'initier les abonnés à l'art et la manière de faire de la publicité sur internet. Cela ne répond ni à l'enjeu de la transformation digitale des organisations, ni à celui d'accompagner les équipes dans cette transformation. Ce qui est dommage tant l'appellation « Coach Digital » pourrait tenter les entreprises en quête de véritable changement interne. Au 1^{er} mars 2019, la plateforme est d'ailleurs inaccessible, vraisemblablement fermée suite à un manque de clients, le marché de l'accompagnement à la publicité étant déjà pléthorique si ce n'est saturé.

Ces dernières années ont néanmoins aussi vu naître des offres un peu hybrides qui proposent d'accompagner les entreprises sur le plan technique bien-sûr mais également sur le plan humain. C'est le cas de 3 entreprises dont l'approche semble être adaptée à la réalité des besoins de transformation.

Jobmaker⁸ :

« Les entreprises se transforment. Seule une nouvelle articulation entre humain et digital permet de rendre les salariés proactifs dans leur évolution professionnelle. »

Ce « Coach de carrière digital » est un outil qui permet d'accompagner la mobilité des collaborateurs via des parcours en ligne et des ateliers :



Source Jobmaker 2019

Ces ateliers permettent, pour chaque mission donnée au collaborateur, de faire le point sur ses ressources et ses compétences notamment afin de l'aider à se projeter dans la réalisation du

projet et à se sentir en confiance. On pourrait comparer ces ateliers à l’outil Score qui permet de réfléchir, sur un objectif donné, à l’enjeu, aux ressources disponibles et de mentaliser le résultat atteint.

- La démarche a cela d’intéressant qu’elle puise dans le répertoire du Coaching et des outils systémiques pour aborder un sujet très concret d’entreprise et aider le collaborateur en toute autonomie à faire un travail sur lui. En revanche, ce travail est tout relatif et on pourrait lui reprocher un manque de personnalisation car les outils sont communs quelle que soit la mission et l’individu concerné.

Hisacto⁹ :

Cette entreprise se définit comme un cabinet de conseil Socio-Digital. Elle entend par là le fait de transformer les modes de fonctionnement des entreprises en conjuguant de manière systémique les trois ingrédients essentiels que sont :

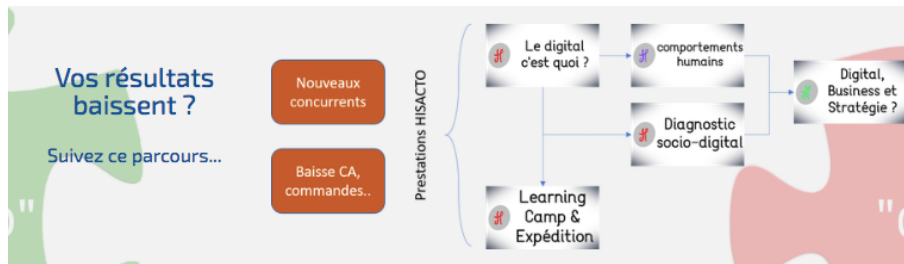
- L’humain : les dirigeants recherchant des solutions, les collaborateurs, du sens
- L’innovation digitale : les innovations bouleversant les usages, l’accélération étant permanente
- La stratégie : les opportunités stratégiques étant multiples

Pour cela, son fondateur a créé une matrice qui permet de proposer un parcours d’accompagnement personnalisé, appelé « scénarios de transformation » en fonction du besoin de l’entreprise cliente.



Source Hisacto 2019

Pour chaque problématique, différentes prestations seront proposées et combinées entre elle afin d'atteindre l'objectif fixé



Source Hisacto 2019

Chaque prestation étant un mix de formation et d'accompagnement de type Coaching, comme par exemple :

<p>Prestation</p> <p>Le digital, soi et les autres</p>	<p>Bénéfice Permettre au dirigeant puis aux membres de son équipes de prendre conscience du digital (outils et méthodes), de son/leurs mode(s) de fonctionnement et de celui des autres.</p> <p>Contenu Observations du dirigeant dans ses relations avec son équipe dans le quotidien de l'entreprise. Qu'est ce que le digital change ou peut changer dans les relations interpersonnelles. Debrief avec le dirigeant sous forme d'un rapport d'étonnement oral.</p> <p>Format Participation aux réunions du dirigeant Interventions sur site Debrief Oral</p> <p>Prérequis : Idéalement, avoir réalisé la prestation : Changer de posture</p> <p>Durée A définir ensemble selon le besoin.</p>
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source Hisacto 2019

- L'entreprise ne prétend être ni n'utilise du langage du Coaching et je trouve cela appréciable à une époque où le terme et le métier de Coach est trop souvent abusé et donc déprécié. Il s'agit ici de conseil, d'accompagnement de projet, de formation. La matrice et l'offre pourraient être améliorées mais l'idée d'une combinaison de blocs successifs d'aide, comme des étapes intermédiaires à la transformation, est une idée intéressante.

MoovOne¹⁰ :

Pour cette entreprise créée par deux frères dont le père, Coach, leur avait vanté les réussites spectaculaires du Coaching sur ses clients « En conjuguant leur expertise du Coaching avec

une maîtrise des outils digitaux, les Coachs MoovOne accompagnent les managers des plus grandes entreprises vers la performance. »

Telle est l'offre de cette entreprise qui se propose d'allier le meilleur du Coaching et de la formation au service de la transformation digitale. Leur constat est que le manager, qui se voit confier le poids et la responsabilité de ce changement, n'est peu ou pas accompagné dans cette mission. Leur service consiste à accompagner les managers de manière individuelle via un Coaching et ils le décrivent ainsi sur leur site¹⁰ : « Forts de notre expérience, nous savons que le Coaching est le meilleur moyen de permettre aux managers de libérer leur potentiel ; voilà pourquoi, grâce au digital, nous le démocratisons. Nous voulons permettre à chaque manager de dépasser ses freins et ses croyances limitantes, de progresser vite, de travailler de manière ciblée sur les difficultés qui lui sont propres, et de mesurer sa montée en compétence. Nous avons vu la magie du Coaching opérer, nous avons vu des managers se révéler en quelques séances. »

Le Coaching adresse toute typologie de besoin :



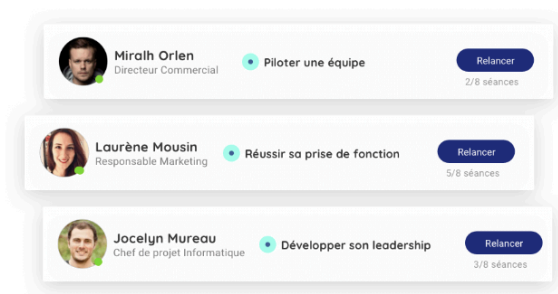
Source MoovOne 2019

Il se fait via une plateforme digitale :



Source MoovOne 2019

Et le manager peut suivre l'évolution des équipes :



Source MoovOne 2019

Ce que je trouve intéressant dans la démarche, c'est d'avoir mis l'humain au centre du projet de transformation digitale car cela démontre une bonne compréhension des dynamiques de changement. En revanche, je m'interroge sur la dimension déontologique du fonctionnement de la plateforme. En effet, mention est faite à l'EMCC comme garant des certifications, supervisions et expérience des Coachs. Mais le suivi du Coaching des participants par d'autres membres de l'entreprise pourrait aller à l'encontre du code de déontologie de l'EMCC en termes de confidentialité.

Exigence dans la sélection

Parce que c'est un métier qui ne s'improvise pas, tous nos coachs sont certifiés, supervisés, expérimentés et rigoureusement sélectionnés par nos soins.



Ces entreprises sont le signe que quelque chose change dans le monde de l'entreprise et c'est encourageant. L'humain se doit d'être au cœur des préoccupations des organisations et nous allons voir pourquoi dans le prochain chapitre.

II. LE RÔLE DE L'HUMAIN ET LA PLACE DU COACHING

II.1. POURQUOI ET COMMENT L'HUMAIN EST AU CŒUR DE CETTE TRANSFORMATION

II.1.1 Le nécessaire changement de mentalité

Si vous êtes nés avant 1981 (et après 1961), alors vous faites partie de la génération X. Cette génération est probablement celle qui a connu le développement technologique le plus rapide et le plus disruptif de tout le siècle. La loi de Moore, du nom de son créateur le fondateur d'Intel, définissait depuis 1965 que la puissance des machines doublait chaque année, permettant ainsi des avancées incroyables en termes informatiques et donc industriels (transmission des données, calculs, tâches effectuées...). Cette loi, devenue depuis obsolète tant l'accélération numérique a dépassé toutes les attentes, donne une idée de la révolution qui s'est jouée depuis l'arrivée du magnétoscope dans les années 70 jusqu'aux imprimantes 3D, aux enceintes connectées et à l'intelligence artificielle pour ne citer qu'elles.

D'un point de vue professionnel, cette génération est entrée sur le marché du travail dans les années 80 pour les plus âgés et dans les années 2000 pour les plus jeunes, au balbutiement du digital. La mentalité héritée de nos aînés ajoutée à un contexte économique déjà tendu a scellé leur destin professionnel et leur vision du marché du travail : mener une carrière, acquérir de l'expérience, gravir les échelons et fuir à tout prix le chômage perçu comme une menace vitale, sont les motivations profondes de ces cinquantenaires / quarantenaires. Cette vision d'un travail sédentaire, pérenne, sécuritaire, s'applique aussi à la façon de gérer une entreprise et d'appréhender le marché, les consommateurs, la concurrence et les pratiques commerciales / marketing / publicitaires...

Frédéric Cavazza, entrepreneur et blogueur, fondateur de Sysk¹¹ une entreprise d'accélération digitale, décrit la situation ainsi « La difficulté pour les collaborateurs de la génération X (et parfois Y) est de se détacher d'une doctrine professionnelle obsolète. Cet ensemble de théories et certitudes repose sur des logiques industrielles qui ne sont aujourd'hui plus opérantes. Je ne mets aucunement en cause l'efficacité de ces pratiques dans le contexte du XXe siècle (elles ont permis la création d'empires comme Nestlé, L'Oréal, Renault, TF1...),

je constate simplement qu'elles ne fournissent plus les mêmes résultats aujourd'hui (Encyclopedia Universalis, Kodak et plus récemment ToysRUs en ont fait les frais).

Au XXe siècle, tout était question de volume : il fallait produire en masse pour réaliser des économies d'échelle, communiquer sur les médias de masse pour augmenter la pression publicitaire et distribuer en masse pour être omniprésent dans la zone de chalandise des consommateurs. C'était un marché tiré par l'offre : celui qui maîtrisait l'offre maîtrisait le marché. D'où la nécessité d'atteindre l'excellence opérationnelle, notamment grâce à des plans de développement stratégiques à 5 ou 10 ans, des processus parfaitement cadrés et un management de type *Command & Control*»¹¹.

Or ce n'est plus la loi du plus fort qui prime aujourd'hui mais bien celle du plus adapté / adaptable. Celui qui gagne est celui qui répond le mieux aux exigences de consommation actuelles, celui qui donne au client exactement ce dont il a besoin. Le phénomène d'Uberisation, ou désintermédiation, où des entreprises « pure player » (issues du monde digital) viennent concurrencer des leaders d'un secteur en proposant un service ou un produit qui semble équivalent mais de manière bien plus efficace, via des plateformes digitales et en mettant le client au cœur de l'expérience, en est une très bonne illustration. (Cf Uber vs Taxi G7). S'il y a eu Uberisation c'est qu'il a été impossible pour la plupart des grandes entreprises ne serait-ce que de voir venir le danger. Parce que, leurs mentalités tournées vers une efficacité du 20^{ème} siècle, elles n'ont pas vu les changements qui s'opéraient sur le marché où c'est désormais la demande qui fait l'offre.

Pour ces raisons, à l'heure où la nécessité de transformation digitale sonne à la porte des entreprises, les cadres de la génération X, enfermés dans ce schéma de pensée et, il faut le dire soucieux de ne commettre aucun impair dans l'entreprise pour ne pas risquer leur emploi, sont incapables de prendre les risques qu'impliqueraient une transformation radicale de l'organisation. Pourtant leur rôle est crucial car ce sont eux qui porteront les changements internes, ce sont eux qui guideront leurs équipes à atteindre les objectifs, ce sont eux qui piloteront la communication interne et externe, ce sont eux qui redéfiniront à chaque instant la route à prendre... L'entreprise doit assumer sa responsabilité dans l'aversion de nombreux cadres pour le changement et la prise de risque majeure, elle doit mettre en place, en priorité, un accompagnement spécifique de ces populations, sur le long terme, avec les bons outils. Nous verrons plus loin comment.

II.1.2 Le nouveau rôle du manager

S'il est une fonction directement impactée par la transformation digitale, c'est vraisemblablement celle du manager. Ce dernier a bénéficié pendant des années d'une position relativement confortable, pour peu qu'il soit compétent et légitime à son poste, avec un management de type vertical ou descendant : recrutement des collaborateurs, définition du poste, choix des objectifs, suivi de l'activité de ses équipes, évaluation des compétences et des réalisations... , ses missions étaient claires et définies. Mais la transformation digitale de l'entreprise et les conséquences sur les équipes et les modes de travail ont profondément modifié son champ d'application managérial et rendu sa tâche bien plus complexe.

Le manager doit d'abord gérer des équipes multigénérationnelles, avec des modes de fonctionnement très différents. Les baby-boomers, et les générations X, Y et Z. Il doit donc, en plus de s'adapter à chaque individu, s'adapter à des modes de pensée très distincts qui nécessitent un management personnalisé. Si la génération X est sur le marché depuis suffisamment longtemps pour que son fonctionnement soit connu, les générations Y et Z représentent un véritable challenge pour l'entreprise et le manager.

Une étude Deloitte¹² sur le rapport au travail des « Y » montrait ainsi que seuls 16% des employés de cette catégorie se voient avec leur employeur actuel dans 10 ans. 2/3 des répondants se voient partir dans les 2 ans à venir. Démissionner ne leur fait pas peur, si l'entreprise ne leur offre pas le cadre idéal, ... à leurs yeux. C'est-à-dire : des valeurs proches de leurs (et avant toute chose des valeurs humaines), une utilisation de leurs compétences à bon escient avec du challenge et du renouveau, en somme une entreprise qui soit soucieuse du bien-être personnel ET professionnel de ses salariés ainsi qu'un management respectueux et humain.

Une autre enquête menée pour Dell Technologies¹³ a étudié comment la génération Z (née après 1995) perçoit le monde de l'entreprise. Baptisée la génération 4C pour les 4 adjectifs qui la décrivent « Créative, confiante, connectée, collaborative », elle intègre petit à petit le marché du travail et pourrait représenter 20% des effectifs en 2020. Parmi les enseignements de l'étude on trouve le fait que cette génération fait plus confiance à un collaborateur sur le même plan hiérarchique qu'elle qu'à un manager, pour son apprentissage et le renforcement de ses compétences. La notion de « pair » est primordiale.

Le manager doit en avoir conscience et adapter sa communication et son management en fonction.

Le manager doit ensuite piloter une équipe dont les membres sont parfois basés dans des endroits différents, qui télé travaillent, qui sont extrêmement mobiles. Le manager a un rôle important dans l'autonomisation des membres de l'équipe qui doivent rester performants sans profiter de l'émulation d'un travail dans un même bureau et des échanges quotidiens. Il doit aussi développer une confiance particulière dans ses collaborateurs qui ne seront pas sous son regard permanent. Cela peut représenter un challenge pour certains managers qui appartiennent à une école plus classique et qui ont besoin de voir leur équipe travailler, à des horaires précis et à leur bureau, pour être rassuré. A cela s'ajoute le fait que l'entreprise fait de plus en plus appel de prestataires extérieurs ou à des freelance, ce qui signifie que le manager doit également, de manière transversale, gérer des équipes qui ne sont pas directement sous sa responsabilité hiérarchique tout en garantissant des bonnes relations humaines d'un côté et des réalisations concrètes de l'autre.

Le manager joue aussi un rôle important dans l'analyse des besoins en termes de compétences et le recrutement des bons profils pour son équipe. Recruter des Millenials ne suffit pas à digitaliser l'entreprise. Les compétences techniques, les capacités d'adaptation et l'état d'esprit des candidats seront des critères bien plus fiables que leur âge ou leur utilisation du numérique. Le challenge consiste pour lui à recruter non plus seulement des compétences ou de l'expérience, mais des individus aux grandes capacités d'adaptation, qui sauront nourrir l'entreprise et que l'entreprise saura fidéliser, avec le projet que chaque nouveau collaborateur vienne consolider des équipes déjà opérantes et participer à l'intelligence collective.

Manager c'est enfin et surtout accompagner les individus à s'épanouir dans le travail. Or savoir reconnaître le travail accompli, encourager et récompenser n'est pas donné à tout le monde. Le manager d'aujourd'hui se doit d'avoir ces qualités

Plus que de Manager on parle aujourd'hui de Manager Coach. Ce Manager Coach a une double responsabilité car il doit désormais aussi travailler sur lui. L'objectif est qu'il soit capable de changer lui-même et d'accompagner ses équipes dans le changement. Cela nécessite des qualités d'introspection, de remise en question, de lâcher prise et d'humilité. Nombreux seront les managers de la vieille école qui auront du mal à prendre cette posture

tant elle est opposée au type de management pratiqué depuis toujours et particulièrement dans l'Hexagone.

De manière assez contradictoire, le digital pousse le manager à être plus humain. Confiance, accompagnement, empathie, autonomisation, le management à l'ère digital se doit mettre le collaborateur au centre des préoccupations. Ce collaborateur qui peut reprendre sa liberté rapidement et s'en aller avec son talent, ce collaborateur qui peut aussi s'exprimer librement sur son entreprise à l'extérieur, ce collaborateur qui est aussi et d'abord un consommateur, ce collaborateur dont l'entreprise a aujourd'hui cruellement besoin, le manager doit en prendre soin.

II.1.3 Le travail collaboratif

Parmi les mots clés fréquemment utilisés lorsque l'on parle des entreprises en 2019, il y a le terme « collaboratif ». Le travail d'équipe n'est pas une notion nouvelle, il existe depuis que l'homme a foulé le sol de cette terre. Mais pourquoi ce nouveau terme et que recoupe-t-il alors ? Voici une définition proposée par Planzone¹⁴, une entreprise qui édite des plateformes de gestion de projet collaboratif : « Le travail collaboratif est le travail réalisé en commun par plusieurs personnes qui mutualisent leurs connaissances et leurs compétences, s'organisent et coordonnent leurs actions pour obtenir un résultat dont ils sont collectivement responsables »¹⁴. Cela nécessite donc une collaboration horizontale des collaborateurs avec une répartition de la parole et des responsabilités parfaitement équitable. Cette responsabilité devient donc collective et chaque membre du groupe participe à l'atteinte d'un objectif, fournissant le même niveau d'effort et d'implication que les autres. La tâche s'effectue par un processus d'accumulation de compétences mais également de modifications permanentes, menées par chaque membre de l'équipe avec l'accord des autres. Les compétences et les ressources de tous sont mises au service total du collectif et l'intérêt individuel ne trouve pas sa place ici.

Les cabinets conseils en ergonomie de l'espace du travail s'accordent à dire que le travail collaboratif ne peut se faire sans des bureaux adaptés :

- Une proximité qui permet des rencontres fréquentes mais pas subies
- Des zones d'intimité pour le groupe ou l'individu

- Une permissivité sous forme de nomadisme qui favorise le sentiment de liberté et de créativité.

Sur le papier, l'idée semble très séduisante et l'on imagine alors un bal très fluide dans lequel les individus travaillent main dans la main, sans leader, sans contrainte, sans conflit... Mais c'est ignorer les difficultés que peuvent représenter les relations de groupe, particulièrement dans certains contextes anxiogènes : équipes nouvellement formées, contexte de fort changement (renouvellement de l'équipe), gap générationnel, travail dans l'urgence, etc...

Dans leur ouvrage « Vers les nouveaux mondes du travail »¹⁵ William Montlouis-Félicité, Jean-Claude Javillier et David Melki, expliquent qu'au sein de l'entreprise, c'est la culture d'entreprise qui doit prédominer au projet de gouvernance, que la politique managériale en découlera et qu'enfin, le comportement des collaborateurs et leur efficacité sera la suite logique de cet enchaînement.

Ils font le constat que l'on a longtemps séparé dans l'entreprise « ceux qui savent » de « ceux qui font », or cette organisation est un frein massif à l'agilité et la créativité nécessaires au contexte actuel et donc à la transformation digitale qui doit s'opérer désormais dans toute organisation.

Il faut penser l'entreprise comme un ensemble humain dont les membres fédérés autour de valeurs communes, perçues comme positives et motivantes, œuvrent ensemble à la réalisation d'un projet. Pour mettre en place une dynamique de travail collaboratif, il faut d'abord que les membres du projet aient adhéré à ce dernier et qu'ils se sentent investis d'une mission commune qui les motive. Il faut également que le collaborateur se sente à sa place dans le groupe c'est-à-dire que la corrélation entre l'enjeu du projet et les compétences dont il dispose pour y apporter sa collaboration soient au rendez-vous.

Ici encore on se rend compte que l'entreprise s'engouffre assez facilement dans le « piège » technologique pensant que de l'outil naîtra la solution. Il existe une offre pléthorique de plateformes de gestion de projet ou de RSE (Réseau Social d'Entreprise) qui permettent à une équipe d'y déposer tous les éléments nécessaires à leur travail et au suivi de ce dernier, puis de communiquer en temps réel autour du projet. L'objectif visé est de favoriser le partage de connaissances, la communication et de donner au salarié le sentiment de faire partie d'une

communauté. Mais même la meilleure des plateformes ne permettra pas de réunir des individus qui n'ont pas envie de travailler ensemble ou qui ne se sentent pas impliqués dans le projet en cours. Regarder la problématique sous l'angle humain est essentiel.

Une autre étape du travail collaboratif sera la collaboration entre l'homme et l'IA. Erik Brynjolfsson, directeur de l'initiative sur l'économie numérique du MIT explique que la machine surpasse désormais l'humain dans de nombreuses compétences mais de nombreuses fonctions nécessitent encore 20 ou 30 tâches distinctes, ce que la machine n'est pas encore en mesure de réaliser.¹⁶

Les avis divergent encore sur la place à moyen terme de l'IA dans le monde du travail et des sites comme « Will Robots Take My Job »¹⁷ créent une angoisse certaine mais selon ce chercheur et ses équipes, l'emploi du futur sera probablement une coopération entre l'homme et le robot collaborateur (appelé « Co-bot ») dans une recherche d'équilibre temps / effort / efficacité. L'utilisation des co-bots permettra à des employés de délaissier des tâches répétitives et chronophages pour se concentrer sur d'autres tâches qu'un robot ne peut pas encore effectuer.

II.1.4 Les RH, pilier de la transformation digitale

S'il est aujourd'hui un service pilier de la transformation digitale, c'est bien les Ressources Humaines. Comme je l'ai précédemment démontré, cette transformation ne peut se faire sans les hommes et ces derniers ont un rôle à jouer quant à l'état d'esprit, à la conduite du changement et au travail collaboratif. En tant que chef d'orchestre des collaborateurs, la fonction Ressource Humaine se fait donc le centre névralgique de l'organisation. Comment cette fonction a-t-elle été impactée ces deux dernières décennies et quel rôle joue-t-elle dans l'entreprise ?

Le digital a créé une porosité entre vie personnelle et vie professionnelle. Dans leur vie privée les salariés ont pris l'habitude d'un accès infini à l'information, ils profitent de moyens de communication instantanés et permanents, ils jouissent d'une forme de pouvoir en tant que consommateur qui donne son avis et peuvent, au même titre qu'un journaliste ou qu'un personnage public, faire entendre leur voix via les réseaux sociaux. Dans leur vie professionnelle les salariés fractionnent leur temps de travail, pratique une communication

plus ouverte et affirmée, font entrer leur vie privée... Les aspirations, les priorités, les valeurs des humains dans l'entreprise ont donc profondément changé. Cela représente, en soi, un premier défi pour le DRH et son équipe.

Mais de manière plus large on pourrait dire qu'il se retrouve face à un double défi :

- D'un côté, il s'agit de digitaliser l'entreprise et les collaborateurs, c'est-à-dire de faire entrer les outils digitaux dans les process quotidiens, de faire adhérer à de nouvelles façons de travailler via des plateformes technologiques, de dématérialiser l'accès et le stockage de l'information, de favoriser l'apprentissage continu via de la formation en ligne, ... Une dimension essentiellement technologique.
- De l'autre côté, il s'agit d'aider les collaborateurs à comprendre, accepter et appliquer ces changements. Cela implique de les accompagner dans le bouleversement culturel, organisationnel voire psychologique que cela peut générer chez eux. Une dimension fortement humaine.

Pour ne prendre que cet exemple, le numérique induit une forme d'instantanéité qui a pour conséquence une surabondance d'informations pour le collaborateur qui doit faire le tri, analyser, synthétiser et prioriser ces données. Cela peut être un facteur de stress important pour certaines personnes et le rôle des RH est de réfléchir à des outils et des process qui permettent de limiter ce stress.

Sur la dimension technologique, il s'agit pour les RH d'identifier les besoins de l'entreprise en termes d'outils digitaux afin de répondre aux exigences de rapidité et d'efficacité du marché. Design Thinking, Lean Product, Méthode Agile, autant de pratiques populaires ces dernières années derrière lesquelles se cache une réalité loin d'être évidente en termes de choix des outils, d'implémentation technique et d'adhésion par les équipes.

Autre aspect de la dimension technologique : la formation. L'apprentissage continu est une obligation pour initier puis pérenniser la transformation digitale. Si la formation digitale en présentiel est importante, le collaborateur doit aussi pouvoir se former de manière permanente et autonome. Les outils ont alors ici toute leur place : Mooc, Webinar ou plateforme de e-learning sont autant de solutions à la portée des RH mais la difficulté sera d'adresser les bons contenus aux bonnes personnes, en fonction de leur poste et de leur niveau de compétences

digitales, avec le bon séquençage pour ne pas créer de saturation mais garantir un apport constant et donc efficace.

Sur la dimension humaine, les RH auront à travailler sur 4 niveaux distincts :

- Améliorer les conditions de travail en veillant au bien-être des collaborateurs, c'est-à-dire vérifier qu'ils sont à l'aise avec les méthodes de travail, que leur niveau de stress est satisfaisant et qu'ils s'épanouissent dans leurs équipes, auprès de leur manager et dans leurs tâches quotidiennes. Pour cela il est important de mettre en place un suivi des collaborateurs soit en prévoyant des rencontres régulières avec les salariés, soit en leur proposant des espaces virtuels ou non sur lesquels ils peuvent exprimer leur ressenti et leur vécu.
- Organiser et réguler les nouveaux modes de travail : nomadisme, BYOD (Bring your own device), télétravail, freelance...cette souplesse dans les horaires et le lieu de travail nécessite en réalité une grande rigueur de la part des RH. Il faut en effet veiller à ce que ce travail se fasse en respect des contraintes règlementaires, en sécurité et en adéquation avec les besoins de l'entreprise aussi bien que ceux du collaborateur.
- Le recrutement est une des briques majeures de la mission RH. Il s'agit de sourcer les besoins en termes de compétences, de culture et de personnalité puis de trouver les candidats et de les convaincre de rejoindre l'entreprise et son projet. Une fois le collaborateur intégré, les RH devront ensuite limiter le turnover (les départs de l'entreprise) et fidéliser les salariés en leur proposant notamment un plan de carrière adapté. Dans son intervention au Tedx d'Aix en Provence, Yves Grandmontagne fondateur du Lab RH qui rassemble des startups et des grandes entreprises qui collaborent pour changer le monde des Ressources Humaines, estime qu'un des enjeux pour la fonction est de « réenchanter les parcours de carrières »¹⁸.
- Enfin, l'accompagnement social et humain sera une des conditions pour faire le lien entre toutes ces problématiques. Ici le Manager Coach sera un allié de choix car, au plus proche de son équipe, il sera vigilant aux besoins et aspirations (organisation du temps de travail, mission, évolution de poste, bien-être...) de chaque individu.

II.2 COMMENT LE COACHING PEUT ACCOMPAGNER L'HUMAIN

II.2.1. De vrais besoins d'accompagnement en entreprise

Pour la 3^{ème} année consécutive en 2018, le Baromètre Digital Workplace Julhiet Sterwen/Ifop¹⁹ a mesuré comment les collaborateurs et managers des entreprises perçoivent la transformation digitale. Ce baromètre « A pour vocation d'entendre les perceptions des salariés afin que les directions des organisations puissent identifier les points de vigilance et les leviers nécessaires à la réussite de leurs mutations dans la durée. » 3 constats ressortent de cette étude qui montrent le chemin restant à parcourir pour faire de cette transformation une réussite socio-digitale :

- Les collaborateurs sont plus nombreux que l'année dernière à estimer ne pas être correctement accompagnés : la conduite du changement reste encore le parent pauvre de la transformation digitale
- Deux visions paradoxales cohabitent : pour les collaborateurs, les freins majeurs sont la mauvaise qualité des réseaux et les équipements pas toujours adaptés. Pour les managers, la résistance au changement reste le principal obstacle.
- Le rôle du manager ne se limite plus au pilotage et à l'animation des collaborateurs. Il passe aussi par une posture plus centrée sur leur écoute et leur « Empowerment » (prise de contrôle).

Les répondants sont forces de proposition et convaincus que le futur se dessine sous 3 axes :

- « Ils souhaitent un accompagnement individualisé qui part de leur niveau de compétences en intégrant leurs spécificités métier, le tout avec des modalités sur-mesure et différenciantes.
- Ils attendent du manager une nouvelle posture qui implique : d'être à l'aise dans une organisation horizontale versus verticale, de développer une posture de bienveillance, d'instaurer un climat de confiance permettant de mettre en place une culture de feedback qualitative et autorisant le droit à l'innovation.
- Les Millenials pourraient se révéler être les catalyseurs de la transformation digitale, jusqu'ici sous-exploités dans les organisations. En effet, cette génération en comprend mieux les bénéfices, a moins de freins à la mettre en œuvre et sait la promouvoir. »¹⁹

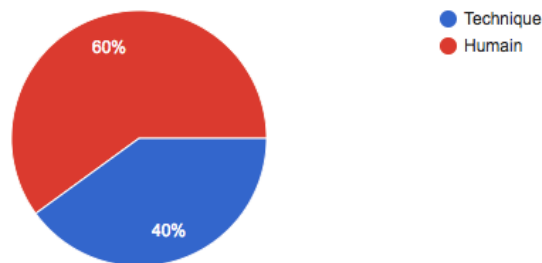
L'insight positif de cette étude est que l'envie est là mais certains blocages restent à lever, essentiellement humain.

Dans le but d'affiner cette compréhension des problèmes rencontrés par les salariés dans le cadre de cette transformation digitale, en janvier 2019, j'ai mené une enquête auprès de 70 cadres parisiens récemment installés à Nantes.

Pour 60% des interrogés, l'impact est plus humain que technologique

Diriez vous que cette transformation digitale a eu un impact plus technique ou humain ?

70 responses

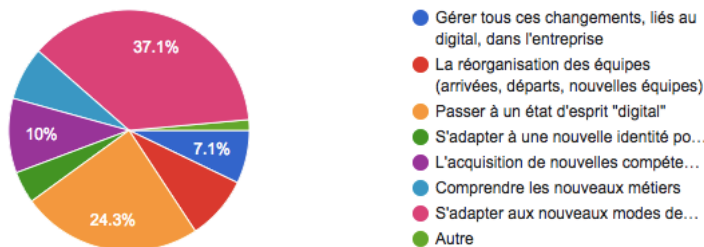


Source Géraldine Lecoq – Recherches personnelles 2019

Parmi les problématiques les plus couramment citées on retrouve le fait de s'adapter aux nouveaux modes de travail (37,1% des répondants) puis le fait de passer à un état d'esprit digital (24,3% des répondants), l'acquisition de nouvelles compétences et savoirs (10%)

Toujours dans ce contexte de transformation digitale, quelle problématique concernant l'humain vous a semblé la plus fréquente ?

70 responses

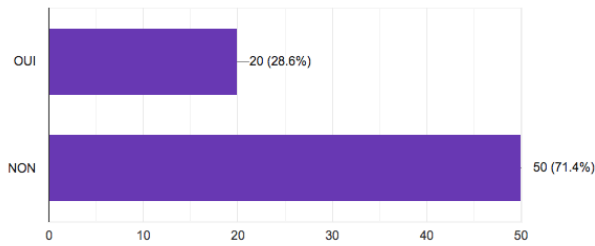


Source Géraldine Lecoq – Recherches personnelles 2019

Mais le constat est que l'humain n'est pas suffisamment pris en compte ...

Selon vous, l'aspect humain est-il suffisamment pris en compte dans ce type de contexte ?

70 réponses

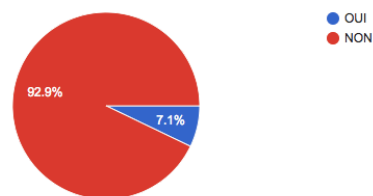


Source Géraldine Lecoq – Recherches personnelles 2019

Et seuls 7% des entreprises concernées ont fait appel à un Coach !

Vous ou votre entreprise avez-vous fait appel à un Coach professionnel dans ce type de contexte ?

70 réponses



Source Géraldine Lecoq – Recherches personnelles 2019

II.2.2. Problématiques identifiées et apport du Coaching

Nous avons exploré le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les entreprises et la nécessaire transition vers le numérique. Nous avons également identifié le rôle majeur de l'humain dans l'organisation et les enjeux pour les équipes RH.

Intéressons-nous maintenant aux conséquences négatives de cette transformation sur les collaborateurs et à la façon dont le Coaching peut les accompagner à sortir de ces problématiques.

II.2.2.a. Ce que la transformation digitale modifie profondément dans l'entreprise

Certains comparent la révolution numérique qui s'opère depuis des années aux révolutions industrielles du XIX^{ème} siècle ou à l'apparition de l'imprimerie à la Renaissance. Il s'agit d'un effet d'un tournant majeur dans notre histoire industrielle et culturelle notamment.

Son impact sur l'entreprise se fait à 3 niveaux, chacun impactant le suivant :

- Un niveau économique où l'entreprise doit investir dans le changement pour garantir sa survie
- Un niveau organisationnel avec la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement
- Un niveau humain conséquence directe de ces changements et moteur ou freins de leur réussite

Sur le plan humain, la transformation voit émerger deux problématiques principales :

- Un gap générationnel
- Une crise identitaire.

Le gap générationnel

Il serait cliché de dire que les jeunes collaborateurs d'une entreprise étant plus à l'aise avec le digital, accepteront mieux la transformation numérique de leur organisation. Néanmoins, force est de constater que les plus jeunes générations sont plus à l'aise avec la transformation tout court. En mars, le cabinet Boyden publiait son baromètre de la transformation des entreprises réalisé par l'IFOP²⁰. Caroline Golenko est associée de Boyden et explique « Depuis deux ou trois ans, nous observons certaines divergences entre le point de vue des dirigeants en place dans les comités exécutifs et celui des jeunes encadrants qui représentent la relève managériale », en soulignant combien cette jeune garde est « essentielle à la bonne marche de l'entreprise et vitale pour les projets de transformation ».²⁰

Si on ajoute à cela le fait que ces jeunes cadres ont grandi avec le digital, cela leur donne une longueur d'avance sur leurs aînés comme poursuit Caroline Golenko « Ces jeunes encadrants appelés à être les dirigeants de demain envisagent la transformation au-delà du numérique, parce que pour eux cet aspect-là est déjà acquis. »

Le problème qui se pose donc est une confrontation voire une opposition possible entre une jeune génération de cadres prédisposée à ces changements et une ancienne génération de cadres supérieurs dirigeants ayant un impact sur les décisions stratégiques mais peu habitués aux grandes ruptures et ralentissant donc la mise en place des changements. On peut aussi voir apparaître, chez les derniers, des phénomènes de stress, résistance, crise de légitimité ayant pour conséquence des conflits hiérarchiques ou dans les équipes.

Le Coaching sera ici tout indiqué pour accompagner ces managers, leurs équipes ou leurs collaborateurs, de manière individuelle ou collective pour dépasser ces blocages qui sont le fruit :

- De croyances limitantes
- D'une vision peut être erronée de la situation
- De comportements répétitifs anti-constructifs
- ...

La crise identitaire

« *Je pense que la transformation digitale n'existe pas, il s'agit d'une transformation culturelle dans un monde digital* ». Voici ce que déclarait Ilham Guggenheim, DG d'AKKA DS lors d'un congrès sur le marketing digital en mars 2019²¹. Le digital a modifié notre façon de nous informer, de communiquer et de travailler ensemble. Dans l'entreprise, il pousse à plus de collaboration mais surtout à une sorte de transparence permanente qui peut être vécue par certains comme une intrusion dans leur sphère privée. De même, le contexte de changement perpétuel crée une forme de précarité qui peut fragiliser le besoin de stabilité de certains collaborateurs. L'entreprise doit complètement revoir son organisation et donc son ADN et cela impacte directement les collaborateurs qui peuvent ne plus se retrouver dans ces valeurs où ne plus retrouver leur place ou leur identité dans ce nouveau contexte.

Le Coaching sera encore ici une ressource efficace pour aider les collaborateurs, les managers, les équipes à redéfinir ensemble une nouvelle identité sous forme de valeurs, d'état d'esprit, de projets communs pour recréer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et à l'équipe.

Dans les pages qui suivent, les cas choisis illustreront de manière concrète, de nombreuses problématiques liées à ces deux bouleversements et rencontrées par des individus ou des équipes dans des entreprises en pleine transformation digitale. Il sera décrit comment le Coaching pourra ou a pu les aider à travailler sur les zones de dysfonctionnement.

II.2.2.b Problématiques de Coaching du collaborateur

Stratégie de Coaching : Jean Louis M. vend de la publicité dans une entreprise de presse locale depuis plus de 20 ans. Il fait partie des très bons éléments de l'équipe commerciale car il a noué d'excellentes relations avec ses clients et ses résultats financiers sont toujours à l'objectif. Jean Louis est à quelques années de la retraite. C'est un homme à très forte personnalité qui n'a pas peur d'exprimer ce qu'il pense et il impressionne assez facilement par cette posture et une stature massive. Lorsque j'interviens dans cette entreprise pour une formation digitale sur du long terme il m'exprime très clairement sa vision du digital et de la formation « Je n'en ai rien à faire, cela ne m'intéresse pas et le digital ne sert à rien ».

Jean-Louis est manifestement dans une situation de refus du changement lié à la transformation digitale de son entreprise. Même si à première vue cela peut sembler être un souci au vu des changements que l'organisation souhaite mettre en place, c'est néanmoins une étape saine qui vise à la protection de l'individu et la sauvegarde de sa stabilité intérieure. Le rôle du Coaching ici est donc d'abord d'aider la personne à prendre conscience de ce qu'elle traverse, puis de l'aider à dépasser ce blocage si c'est possible, sinon l'aider à envisager une solution alternative (changement d'équipe, de poste, voire d'entreprise).

Si Jean-Louis était amené à entamer une démarche de Coaching, sous réserve qu'il ait accepté ce dernier, voici la méthodologie et les outils qui pourraient être utilisés.

Étant donné l'état d'esprit de Jean-Louis, la priorité sera d'abord d'instaurer un rapport collaboratif solide. Le rapport collaboratif consiste en 4 points :

- **La relation empathique**, c'est-à-dire la capacité du Coach à communiquer au client ce qu'il perçoit de sa réalité afin que ce dernier se sente écouté et compris. Carl Rogers (1902-1987), psychologue américain, fût le premier à identifier le rôle positif de la relation dans l'efficacité thérapeutique de la relation d'aide, quelle qu'elle soit.

- **La relation authentique**, c'est-à-dire se sentir en phase avec le choix d'accompagner le client sans que cet accompagnement ne vienne brusquer les valeurs du Coach
- **La relation chaleureuse** est une capacité d'accueillir le client et sa réalité, de manière bienveillante et respectueuse
- **La dimension professionnelle** est l'engagement du Coach à posséder les compétences et les capacités professionnelles pour mener à bien des processus de Coaching.

Le rapport collaboratif permet, en instaurant une relation de bonne qualité et donc de confiance, d'avancer ensemble vers l'objectif à atteindre. Si ce rapport n'est pas mis en place le risque est que le Coaché développe une résistance au Coaching, c'est-à-dire une apparente bonne volonté à avancer mais sans aucune action concrète qui permette en réalité d'évoluer et donc d'atteindre l'objectif. Dans le cas de Jean-Louis, le risque est aussi une réactance, c'est-à-dire une fermeture généralisée et une opposition radicale au processus de Coaching. Dans le cas de la réactance, le client voit sa sécurité ontologique, c'est-à-dire sa construction identitaire, menacée. Étant donné le caractère violent de la réaction de Jean-Louis à cette formation digitale, on peut supposer que cela dépasse une non appétence pour le sujet digital, mais que cela touche à quelque chose de plus profond qui met en branle son sentiment de sécurité quant à sa place ou sa valeur.

Une fois le rapport collaboratif établi, chaque séance devra se faire sur un principe de page blanche, c'est-à-dire que le Coach, qui a une position haute sur le cadre, se mettra en position basse sur le contenu et laissera le client diriger la séance selon les sujets qu'ils souhaitent aborder.

Le premier outil qu'il sera intéressant d'utiliser est **l'écoute active**. Jean-Louis ayant une personnalité forte et un a priori très négatif sur ce changement dans son entreprise qu'il vit comme une contrainte, il est important de creuser la typologie de ses réactions pour avoir des clés de lecture et adapter le Coaching en fonction.

L'écoute active, que l'on doit également aux travaux de Carl Rogers, est un ensemble d'outils opérationnels qui consiste à s'intéresser aussi bien au sujet qui est en face de nous qu'au message qu'il nous délivre. Ce message se dit évidemment par les mots mais ce mode d'expression (verbal) ne représente en réalité que 7% de la communication. Le para verbal

(timbre, rythme de la voix...) et le non verbal (gestes, respiration, attitudes, tics...) représentent quant à eux la majeure partie de ce que l'on exprime.

Les outils de l'écoute active sont les suivants :

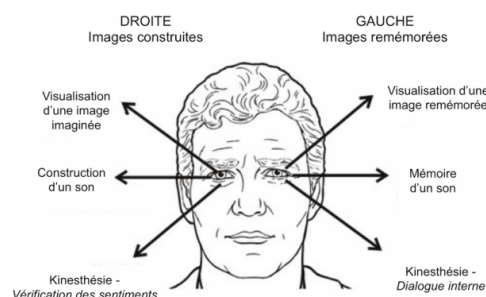
- **Synchronisation** : elle consiste à adopter le mode de communication de son interlocuteur (verbal, para verbal et non verbal), de manière volontaire et subtile
 - L'objectif de la synchronisation dans ce contexte précis sera de montrer à Jean-Louis que le Coach est sur le même niveau que lui. Ceci afin de créer un sentiment de confiance mais également de lui montrer qu'il ne se laisse pas impressionner par ces imposantes stature et expression que sont les siennes. Le Coach et lui sont deux adultes dans une relation d'aide.

- **Reformulation** : elle consiste à restituer au client ce que nous avons compris de ce qu'il a dit en reprenant tout ou partie de ses phrases. Elle peut être utilisée pour montrer au client que l'on a compris ses propos (Redonner) mais également le pousser à développer son raisonnement (Suspendre), interroger ce qu'il vient de dire (Questionner) voire provoquer une prise de conscience (Recadrage)
 - Étant donné le mode d'expression de Jean-Louis assez brut et provocateur, le Coach aura tout intérêt à utiliser le questionnement ou la suspension pour le laisser dérouler ses propos et voir si le fait de pouvoir s'exprimer librement a un impact sur son état émotionnel et sa façon de s'exprimer. En effet, certaines personnes qui ressentent un sentiment de contrainte vont exprimer un fort niveau d'agressivité car elles ont l'impression de n'avoir aucune marge de manœuvre. Le fait de leur donner la parole et de les pousser à aller au bout de l'expression de leur mécontentement peut faire baisser ce sentiment de contrainte et donc l'agressivité qui l'accompagne.

- **Calibration** : le principe est de repérer les indicateurs dans l'attitude et l'état du client, liés à son état intérieur et émotionnel. Ainsi on pourra par exemple constater que chaque fois que le client vit une frustration, il se pince les lèvres. Par la suite lorsqu'il se pincera les lèvres on se demandera s'il ne vit pas une frustration.
 - Jean-Louis semblant être une personne qui n'exprime pas facilement ses émotions et son vécu, l'agressivité et la « grande gueule » prenant un peu le pas sur sa réalité, le calibrage est particulièrement intéressant car il peut devenir une grille de lecture très

fine pour décoder ce qui se passe pour lui de manière interne sans qu'il n'en ait conscience ou sans qu'il ne l'exprime.

- **Le VAKOG** : on doit cet outil à la PNL (Programmation Neuro Linguistique), méthodologie qui aide à créer des comportements de réussite en nous appuyant sur nos ressources et nos sens. Le VAKOG permet de comprendre quel sens est le plus utilisé par une personne pour percevoir, encoder la réalité et communiquer à ses pairs. Un individu peut en effet avoir une forme Visuelle – Auditive – Kinesthésique (le corps) – Olfactive ou Gustative. Ce mode de perception / communication sera à privilégier par le Coach pour communiquer avec son client ou dans le cadre des outils proposés. Ainsi une personne visuelle sera plus réceptive à des illustrations ou toute représentation graphique du sujet abordé comme par exemple dessiner une ligne de vie ou ses facteurs de stress
- Identifier le mode de communication privilégié de Jean-Louis permettra de renforcer le rapport collaboratif en faveur du process de Coaching en optimisant la perception et la compréhension qu'il a des outils.
- Observation des **mouvements oculaires** : « Les mouvements oculaires montrent comment une personne recherche et traite les informations suivant les indicateurs de l'orientation sensorielle »²².
La meilleure utilisation de l'outil reste celle dont « L'objectif (...) est de favoriser la communication. Repérer si la personne a une prédominance visuelle, auditive ou kinesthésique et établir le contact en fonction »²² :
 - Montrer à un visuel que nous avons bien compris
 - Le faire entendre à un auditif
 - Le faire sentir à un kinesthésique



Source Linkup University 2019

La somme de ces outils sera la priorité dans le cadre de ce Coaching. Jean-Louis ayant une personnalité affirmée et une forme « agressive » d'expression, le rapport instauré entre le Coach et lui serait primordial pour le bon déroulement du processus. Le but sera ensuite de comprendre ce qui lui cause cette difficulté et de travailler sur ce point.

La colère exprimée par Jean-Louis fait penser à la 3^{ème} phase de la courbe du deuil ou courbe du changement telle que décrite par Elizabeth Kubler-Ross (1926-2004), psychologue américaine qui a beaucoup travaillé avec des personnes en fin de vie. La phase de la colère précède celle de l'acceptation puis celle du changement. Elle témoigne d'une difficulté à vivre la perte engendrée par le changement en cours et à venir. C'est probablement ce que traverse Jean-Louis et le Coach devra entamer une phase d'exploration par du questionnement puis utiliser des outils pour le faire avancer dans la découverte et la guérison de son blocage.

Le cas suivant aborde justement cette notion de changement et les outils utilisés en Coaching pour l'appréhender et le gérer. Nous en devons la plupart à Frédéric Hudson (1934-2015), Dr de l'Université de Columbia NYC, qui est un des pères fondateurs du Coaching. Ses recherches²³ ont donné un tout nouveau regard sur **les changements**. Selon lui, nos vies sont une succession de cycles. Chaque cycle peut-être une étape professionnelle (changement de mission, de poste, d'emploi, de carrière, ...) ou personnelle (projet, voyage, nouvelle relation, ...). Chaque cycle est composé de 4 phases, appelées aussi Saisons :

- L'alignement qui est une phase de construction et de mise en place du nouveau cycle. Il y a un alignement entre nos valeurs, nos besoins et nos objectifs. C'est une phase très positive de congruence où l'énergie, la motivation et l'envie sont présentes. C'est l'été.
- La désynchronisation est une phase où ce qui nous semblait parfait ne l'est plus. Les doutes et les insatisfactions font leur apparition. L'énergie est présente mais plutôt tournée vers le négatif. C'est l'automne.
- Le désengagement est une phase qui découle de la précédente. Il s'agit d'une phase où l'énergie est basse, où l'envie disparaît, où l'individu se replie sur lui. Il n'est pas rare de ressentir de la tristesse voire de la dépression. C'est l'hiver.
- La réintégration est la dernière phase du cycle. L'individu renoue avec ce qui fait sens pour lui, avec ses besoins. Il est de nouveau capable d'envisager des actions pour

atteindre ce dont il a envie. L'énergie est encore timide mais l'espoir et la confiance reviennent et permettent de rêver à un futur positif. C'est le printemps.

Selon Hudson, le Coach est un « généraliste », « agent de changement » qui accompagne le client à chaque étape de ces cycles avec une intention précise. En phase Été, le Coach va entretenir le « rêve » du client via l'écoute active et le renforcement (retours positifs sur les réalisations de son client). En phase Automne le Coach va aider son client à faire le point sur sa situation et envisager différentes pistes pour la suite. En phase Hiver, le Coach va accompagner son client à renouer avec son identité et ses aspirations profondes. En phase Printemps il va l'aider à concrétiser ses actions via des étapes puis l'atteinte d'un objectif final qui sera en place lors d'une nouvelle phase Été.

Dans son livre *The Handbook of Coaching*²³, Frédéric Hudson a développé des outils comme supports de travail autour du changement. Voici comment ils sont utilisés :

Témoignage de Coaching : Céline L. travaille dans un grand groupe de cosmétiques, parmi les premiers à avoir initié une forte transformation digitale il y a quelques années. Les processus de son entreprise ont changé et une nouvelle personne a été nommée à la tête de l'équipe dont elle fait partie.

Ces changements ont eu pour effet de bousculer ses habitudes avec de nouvelles méthodes de travail à apprendre, plus de temps passé dans l'entreprise et donc un sentiment « de ne plus avoir de vie ». Dans ce contexte, Céline a ressenti le besoin de faire un point sur sa carrière afin de savoir si « Elle était vraiment faite pour ce métier » selon ses mots. Elle a demandé à faire appel à un Coach, demande validée par sa hiérarchie.

Elle décrit son objectif ainsi « Décider de rester ou non dans mon entreprise »

Parmi les outils utilisés par son Coach elle cite : « Analyse graphologique, MBTI, drivers, et domaines de vie »

Céline est face à une perte de repères liées à la transformation digitale opérée dans son entreprise. Ces changements la mettent face à des doutes sur son rôle dans l'entreprise et l'investissement nécessaire à cette transition menace son équilibre de vie.

Intéressons-nous aux Domaines de vie, le dernier outil cité par Céline, qui fait partie du modèle Hudson. Il invite le client à analyser 5 domaines de sa vie :

- **Domaine professionnel** : activités liées à sa vie professionnelle, actuelle ou en projet, rémunératrice ou non
- **Domaine familial** : temps consacré aux parents, aux enfants, à la famille...
- **Domaine du couple** : temps et énergie consacrés à celui ou celle qu'il/elle aime et qui partage sa vie
- **Domaine social** : actions pour l'environnement, la société, des associations...
- **Domaine du soi** : temps consacré à soi-même, au bien-être, au développement personnel (activités sportives, artistiques, spirituelles, etc.).

Dans chaque domaine il s'agit de repérer comment il est investi par la personne. L'outil peut être utilisé de différentes façons. Pour une personne visuelle par exemple, ce qui est le cas de Céline, on utilisera un support papier en demandant au client de représenter un camembert et de le découper en portion dont la taille représentera le temps / l'importance accordés à chaque domaine en l'état actuel des choses. Dans un deuxième temps, le client devra représenter un camembert et des portions dont la taille représente l'investissement idéal dans chaque domaine afin de garantir un équilibre et une satisfaction.

L'objectif est de passer progressivement de la situation du camembert 1 à celle du camembert 2 et à mettre en place des actions pour y parvenir. Cela passe donc par un désinvestissement de certains domaines ou au contraire un renforcement de certaines autres.

Céline déclare avoir particulièrement aimé cet outil car il lui a d'abord permis de revoir ses priorités et de diminuer son stress au travail. Elle explique ensuite être allée beaucoup plus loin « Cet outil m'a apporté une meilleure connaissance de mon propre fonctionnement. J'accepte mieux les autres profils et mes relations sont bien meilleures et le travail en équipe beaucoup plus efficace. Grâce à cet outil, j'ai rédigé une synthèse de tout ce que j'avais appris avec les points forts, les axes d'amélioration, ce que j'attendais pour mon avenir et vis à vis à des autres. 3 ans après je relis de temps en temps cette synthèse dans les moments de doutes. C'est très utile »

Pour abonder dans le sens de Carl Rogers, à la question « votre objectif a-t-il été atteint ? », Céline répond « Oui au-delà des espérances. J'avais un excellent feeling avec la personne qui me suivait »

On voit ici que ce qu'a vécu Céline lors de son Coaching et les résultats de ce dernier ont perduré dans le temps, preuve que ce travail a été efficace et que son impact mémoriel et émotionnel a été suffisamment puissant pour s'ancrer durablement à l'intérieur d'elle-même en changeant sa perception des choses. L'impact a été extrêmement positif dans sa relation au travail et à son manager.

Voyons ce qu'il en est lorsque c'est le manager qui est Coaché.

II.2.2.c Problématiques de Coaching du manager

Les expériences que nous vivons quotidiennement, la perception que nous en avons et nos réactions face à cela sont le fruit d'un vécu à travail un filtre, ce filtre étant fait de notre construction identitaire. Le Coaching permet de travailler sur cette construction identitaire pour en comprendre les contours et s'appuyer dessus afin de réaliser des actions et créer des situations satisfaisantes et épanouissantes.

L'exploration de cette identité se fait grâce au **modèle CBVLP** : Croyances Besoins Valeurs Limites Parasitages.

Une **croyance** est perçue par un individu comme SA vérité. C'est ce que l'on pense évident, ce que l'on tient pour vrai. Elles nous apparaissent universelles et partagées par les personnes de bon sens. C'est une façon dont on lit le monde, on en a besoin, elles nous rassurent. Les croyances relèvent de « l'apprentissage », c'est une somme des choses vécues, enseignées, vues, ressenties... Une croyance peut être aidante « je suis une personne courageuse », limitante « je n'arrive jamais à m'intégrer dans une équipe » ou contraignante « la vie est difficile » dans l'atteinte de l'objectif fixé.

Un **besoin** est un aspect de l'individu qui nécessite d'être nourri ou comblé. Il existe différentes approches de classification des besoins (Maslow, Henderson...) mais ce que l'on peut dire c'est qu'un besoin est très lié aux valeurs.

Une **valeur** est ce qui guide nos choix de manière prioritaire, que ce soit conscient ou non. Nous évaluons notre environnement en fonction du degré de satisfaction à un certain nombre de critères. La valeur étant critère le plus haut qui nous permet de nous situer dans une réalité.

Les **limites** sont des zones ou des situations qui nous provoquent un inconfort.

Les **parasitages** sont des choses que nous vivons et qui nous génèrent frustration, insatisfaction ou mal-être.

Pour chaque notion citée plus haut il existe de nombreux outils à utiliser pour les explorer. Nous allons nous concentrer ici sur les croyances. Celles-ci peuvent concerner l'identité de l'individu (ce que je suis) ou ses capacités (ce dont je suis capable). Les croyances (« Ce que je crois ») génèrent des pensées (« Ce que je pense ») qui font naître des émotions (« Ce que je ressens ») et donnent lieu à des comportements (« Ce que je fais »). Ces comportements sont vus par les autres, qui adoptent à leur tour des attitudes et cela va renforcer mes croyances. Prendre conscience de ses croyances permet de mettre fin à cette réaction en chaîne.

Prenons ici un nouvel exemple pour illustrer l'intérêt de cette exploration :

Témoignage de Coaching : Après avoir démarré une carrière dans le milieu artistique qui a été interrompue à la suite d'une blessure, Iris P. intègre une entreprise du secteur privé, par l'intermédiaire d'une relation, en tant que commerciale. Douze ans plus tard après un changement d'entreprise et des évolutions de poste conséquentes, elle est recrutée pour un poste à responsabilité dans une entreprise qui, connaissant une croissance fulgurante, vient d'être rachetée par une entreprise leader du digital. Il s'agit d'un poste à gros challenge dans un secteur numérique qu'elle maîtrise mal. Elle a presque 40 ans et les membres de son équipe sont tous vingtenaires. Ses managers lui font une entière confiance en lui donnant des missions passionnantes pourtant elle souffre de ce qu'elle appelle « le syndrome de l'imposteur » ce qui lui pose de vraies difficultés dans son management. Elle n'ose pas occuper pleinement ce rôle et conduire ses équipes avec la guidance et l'autorité nécessaires et cela s'en ressent dans les résultats et dans son état de stress. Elle sollicite donc l'aide d'un Coach pour se faire aider avec pour objectif « assumer mon rôle de manager ». Le Coach décide d'utiliser deux outils pour travailler sur les croyances qui semblent être un point de blocage pour Iris : le questionnement et les domaines de conscience de G. Bateson

Dans ce contexte, Iris souffre d'un blocage lié en partie au fameux gap générationnel évoqué plus haut dans ce mémoire et en partie à sa représentation d'elle-même. Voyons les deux outils utilisés par le Coach :

Le questionnement joue un rôle fondamental dans le Coaching. Il est très utile de l'utiliser pour explorer ce qu'il se passe ici et maintenant pour le client et de décoder sa carte mentale,

c'est-à-dire la façon dont il raisonne, dont il voit le monde et d'identifier, notamment, ses croyances. Il peut avoir plusieurs fonctions, appelés « registre d'intentionnalité » comme de s'informer, de réguler les propos du client, d'influencer voire de provoquer. L'important est d'avoir une intention précise pour chaque question posée. Le choix de la question peut se faire en se demandant « Si je ne devais poser qu'une question, laquelle serait-ce ? »

Dans le contexte d'un travail sur les croyances, le type de questionnement qui semble le plus approprié est la reformulation en reprenant mot pour mot les propos du client mais à la forme interrogative. Cela a pour effet de donner l'occasion au client de poursuivre son raisonnement et d'aller plus loin dans l'expression de ce qu'il pense, de ce qu'il ressent, de ce qu'il vit. L'autre effet est de créer un « doute » dans son esprit et de le pousser à s'interroger sur la réalité de ce qu'il vient de formuler.

Iris décrit d'ailleurs le travail ainsi « le Coach m'a beaucoup laissé parler en me posant systématiquement des questions sur tout ce que je disais. Cela m'a poussé à creuser ce que je me répétais en boucle depuis de mois et porter un autre regard sur mes pensées ».

Les domaines de conscience de Bateson est un outil issu des travaux de Gregory Bateson (1904 – 1980), psychologue qui a fait partie des fondateurs de l'école de Palo Alto. Ce dernier a beaucoup travaillé sur la construction identitaire c'est-à-dire notre capacité à construire notre identité et à la faire évoluer en permanence. Pour lui, être adulte c'est être capable d'apprendre. J'apprends pour être ce que je suis et pour être ce que je veux être. Cet apprentissage il l'a structuré dans une approche qui montre que nous apprenons parce que nous sommes dans un système, d'où le terme « approche systémique ». En effet, pour agir et

avancer dans la vie nous activons différents niveaux de conscience.

appartenance	Quel rôle jouez-vous alors ? À quoi vous sentez-vous appartenir ?
identité	Qui êtes-vous quand... ?
valeurs / croyances	En quoi cela est-il important pour vous ? Qu'est-ce que cela vous apporte et qui est plus important encore ? Que croyez-vous au sujet de ses capacités ?
capacités	Quand vous faites cela, de quoi êtes-vous capable ?
comportements	Que faites-vous ?
environnement	Où êtes-vous ? Que ressentez-vous dans cet endroit ?

Source Linkup University 2019

Ces niveaux sont liés entre eux et bougent ensemble. Ils sont au nombre de 6 et l'on peut les identifier en répondant à des questions précises.

L'outil des domaines de conscience est un outil qui permet de faire plusieurs choses :

- Identifier un blocage et le niveau de conscience auquel il se trouve
- Structurer c'est-à-dire aider le client à comprendre comment il fonctionne
- Renforcer le sentiment d'alignement et de motivation

Le Coach d'Iris l'a utilisé pour poursuivre le travail sur les croyances limitantes de sa cliente et ancrer la prise de conscience du blocage lié à ces croyances et aux valeurs. En effet si Iris a développé des capacités et des comportements adaptés dans son activité professionnelle, ce sont ses croyances qui l'empêchent d'accéder à un niveau Identité épanouissant et d'être la manager qu'elle devrait et pourrait être. Voici comment elle décrit l'effet de l'outil sur elle :

« Petit à petit, j'ai réalisé que depuis toujours je ne me sentais pas à ma place, avec un sentiment de ne pas être légitime car j'ai eu mon premier poste par l'intermédiaire d'une connaissance et non par un processus classique de recrutement. Or dans mon précédent métier artistique, j'ai appris, et ce depuis petite, que tout se gagne au mérite et au travail. Cela s'ajoute à une difficulté liée au fait que je ne connais rien au digital et que mon équipe, très jeune, est digital native. J'avais l'impression qu'ils étaient plus compétents que moi. Le Coach m'a permis de voir tout ce que j'ai réalisé depuis douze ans et en quoi cela est tout à fait suffisant à me rendre légitime sur le poste que j'occupe actuellement »

Cette prise de conscience lui a permis de s'appuyer sur ses capacités, ses ressources et ses réalisations pour modifier ses croyances.

Dans l'exemple qui suit nous allons voir comment le Coach peut aider un client à travailler sur la notion de stress. Ce stress étant encore ici lié au gap générationnel.

Stratégie de Coaching : Thierry V. a plus de 50 ans et travaille dans un grand groupe audiovisuel où il occupe un poste de manager à haute responsabilité. Il fait partie du Codir et participe activement aux décisions stratégiques de l'entreprise. L'entreprise en pleine transformation a mis en place un plan de formation digital. Dans cette formation, les groupes de niveaux ayant été fait sur la base d'un questionnaire de compétences, Thierry s'est retrouvé dans le même groupe que son équipe ce qui lui posait un vrai souci de posture. De même, de nature curieuse et travailleuse, il s'est impliqué mentalement dans la formation mais s'est trouvé confronté à beaucoup de difficulté à apprendre un nouveau langage, une nouvelle offre marketing et de nouvelles pratiques. Lorsque j'ai rencontré Thierry V. j'ai constaté à de multiples reprises que malgré son poste et son niveau hiérarchique, chaque journée de formation le mettait dans un état de stress important jusqu'à avoir des malaises. En parallèle il s'investit de moins en moins dans la formation, arrive en retard et ne fait plus les devoirs / ateliers demandés.

Si Thierry devait entamer un processus de Coaching, sous réserve qu'il ait accepté ce dernier, le Coach pourrait commencer par un travail sur la **gestion du stress** pour lui permettre de faire baisser le niveau de tension rapidement et ainsi pouvoir l'aider à analyser et faire évoluer la situation.

Nous pouvons définir ce qu'est le stress à travers deux approches importantes et complémentaires :

Pour Selye Hans, médecin canadien (1907-1982) qui fut un des premiers à travailler sur le stress²⁴, on peut le définir comme un syndrome général d'adaptation présentant toute une symptomatologie. Il s'agit donc des mécanismes de réaction biologique des organismes face aux agressions de toute nature, qu'elles soient réelles ou perçues comme telles. Tout ce qui

sollicite nos ressources ou nos organismes peut être une source de stress. Le corps se régule, en réponse à la situation de stress. Ce sont des syndromes d'adaptation qui permettent au corps de se réadapter ensuite.

Pour Richard Lazarus (1922-2002) et Susan Folkman (1938-), il y a une dimension cognitive dans le stress²⁵. Cela signifie qu'il ne s'agit pas que d'une réponse physiologique à une situation menaçante mais que la perception de cette dernière varie d'un individu à l'autre et génèrera un stress différent pour chacun. Afin de répondre aux exigences de la situation qui ont été perçues comme stressantes, la personne élabore des stratégies d'adaptation ou de « Coping ». Les stratégies de « Coping » sont définies comme « les efforts cognitifs et comportementaux pour maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et/ou externes créées par la transaction stressante. »²⁵ Le processus de « Coping » passe donc aussi bien par l'action (efforts comportementaux) que par un processus de pensée (efforts cognitifs).

Le niveau de stress provoqué est la balance que fait l'individu entre la situation telle qu'il la perçoit (l'enjeu) et les ressources dont il dispose ou pense disposer pour y faire face. Un enjeu fort face à des ressources faibles génèrera un stress important. De la même façon une situation sans challenge face à des ressources élevées pourra aussi être une source de stress. Dans le milieu professionnel on utilise les termes « Burn-out » pour l'un et « Bored out » pour l'autre.

Il existe de nombreux outils de Coaching pour travailler sur le stress. Dans ce cas précis, le Coach commencera par faire un diagnostic du stress du Thierry via du questionnement : « que ressentez-vous, qu'est-ce que cela vous fait ? » En effet, plus le client est conscient de ce qu'il vit plus il peut agir dessus. Il faut notamment qu'il comprenne qu'il y a l'environnement d'un côté et ses ressources de l'autre afin de pouvoir travailler sur les deux aspects en parallèle.

Il pourra ensuite utiliser l'outil **CMA**, Capacité Maximale d'Absorption, pour identifier les catégories de stresseurs de Thierry et les zones Impact et hors Impact, mais également mettre en place des actions concrètes pour faire baisser son niveau de stress. Voici comment :

Le Coach demandera à Thierry d'imaginer en lui ou de dessiner un récipient (une bouteille) dont il ne peut pas modifier la taille mais dont il peut vider le contenu. Il lui demandera ensuite d'indiquer dans cette bouteille le niveau de son stress actuel. Sous ce niveau de stress, il devra indiquer les couches de liquide successives qui représentent ce qui le stresse, en les

proportionnant les unes aux autres et en nommant ce stress. Enfin, il lui demandera d'indiquer le niveau de son stress optimal dans cette bouteille (par exemple : juste sous le bouchon).

Cette représentation lui permet dans un premier temps de prendre conscience de son niveau de stress, c'est-à-dire d'identifier s'il est proche du débordement où s'il lui reste encore de la capacité d'absorption. Une fois ce constat effectué il faudra tenter de réduire le niveau de stress en agissant sur les stressés eux-mêmes, dans la limite du possible. Pour cela il va demander à Thierry de choisir quels stressés il pourrait ôter en priorité de sa bouteille, en les explorant un à un. Cette exploration se fait couche par couche via une intentionnalité et un questionnement précis :

- « Êtes-vous tout le temps face à ce stress ou est-ce uniquement dans la situation donnée ? » → Afin d'identifier si son stress est d'origine interne (injonctions qui viennent de lui) ou externe (injonctions qui viennent d'autres personnes / contextes)
Exemple : Thierry peut tout à fait vivre cette formation comme un enjeu majeur en raison de croyances fortes sur son obligation de réussir face à l'équipe. Il s'agit alors d'un stress d'origine interne.
- « Est-ce que ce stress vous motive où vous bloque ? » → Afin d'identifier s'il s'agit d'un stress négatif ou positif
Exemple : Thierry pourrait tout à fait vivre la formation comme un challenge et sentir galvanisé par elle ou au contraire être pétrifié de peur à l'idée d'échouer.
- « Peux-tu agir sur ce stress ou cela t'échappe-t-il ? » → Afin d'identifier si le stress est dans une zone Impact ou Hors impact pour le client
Exemple : Si Thierry stresse parce qu'il n'est pas engagé dans la formation et ne fait pas les exercices demandés alors son stress est dans une zone impact, c'est-à-dire qu'il peut agir dessus en faisant ce qui est demandé et en se donnant les moyens de réussir ce parcours d'apprentissage digital.

Une fois ce travail effectué, Thierry devra repositionner son niveau de stress présent dans la bouteille, le but étant qu'il ait baissé. Enfin le Coach pourra lui proposer également d'écrire un plan d'action précis pour concrétiser ce qui lui permettrait de faire baisser son stress.

L'outil suivant qu'il sera intéressant d'utiliser pour Thierry serait celui des **Drivers** :

- Les drivers ou « mini-scénarios » ont été développés par Taibi Kahler (1943-), psychologue, dans la lignée de l'analyse transactionnelle d'Eric Berne. Il s'agit de messages que nous avons

intégrés depuis notre enfance et issus des injonctions répétitives entendues, à ce moment-là, sur l'attitude à avoir dans la vie. Ils régissent nos comportements bien malgré nous et parfois aux dépens de ce qui est bon pour nous. En effet ils ne sont pas entièrement négatifs et peuvent être une source d'action ou de motivation, cependant ils sont également à dimension contraignante, favorisant au passage la dévalorisation et la faible estime de soi.

De nombreux questionnaires existent afin d'identifier son ou ses drivers principaux. Ils sont au nombre de 5 :

Sois parfait / Fais des efforts / Sois fort / Dépêche-toi / Fais plaisir

Étant donné la typologie de comportements de Thierry, il est probable que le driver « Sois parfait » soit très présent chez lui. Cela peut expliquer en partie les problèmes évoqués plus haut, manque de travail et stress important, dans le contexte de la formation. En effet le « Sois parfait » ne s'estime pas OK s'il n'est pas dans la perfection. Cela lui génère un grand stress car l'enjeu est sans cesse très élevé. Si cela peut parfois être une source d'énergie, on peut aussi se retrouver face à des gens qui procrastinent voire baissent complètement les bras, ce qui semble être le cas chez Thierry. « A quoi bon essayer puisque de toute façon cela ne sera pas parfait ». Prendre conscience de son (ses) driver(s) pourra permettre à Thierry de relâcher la pression et de se donner un espace de permission, à verbaliser. Ainsi son « Sois parfait » pourrait devenir :

« SOIS HUMAIN : C'est OK d'être toi-même. Tu es humain.

Je suis humain ET je suis OK.

Je fais des erreurs ET je fais mon possible pour les corriger et ne pas les reproduire.

Je connais des choses ET j'en ignore d'autres ».

S'il y parvient, cela lui permettra aussi de mener à bien cette formation :

- Donc de se (re) légitimer face à son équipe
- De ne pas avoir l'impression d'avoir laissé le train digital partir sans lui
- De regarder la confiance de sa direction
- De regagner en estime de soi
- D'acquérir de vraies compétences utiles à la poursuite de sa carrière

II.2.2.d Problématiques de Coaching d'équipe

Le Coaching d'équipe est un type d'accompagnement bien spécifique qui se différencie du Coaching individuel.

En effet, si le Coach qui veut intervenir en entreprise se doit absolument d'avoir été formé aux techniques de Coaching individuel pour pouvoir accompagner une équipe, il doit aussi et surtout maîtriser l'approche et les outils particuliers du Coaching d'équipe. Et ce pour plusieurs raisons évoquées de manière précise et complète dans le livre d'Alain Cardon *Le Coaching d'équipe*²⁶ :

Tout d'abord car « Le Coaching individuel accompagne bien un développement professionnel dans une démarche personnelle, mais ne peut pas, de par sa nature, aller jusqu'au bout de la complexité du travail en équipe ».

Ensuite car « le Coaching d'équipe a pour but d'accompagner une équipe dans la découverte, la définition et l'optimisation de ses processus et modes opératoires collectifs ». Cela repose donc sur le principe qu'une équipe est autre chose que la somme des individus qui la composent mais une entité à part entière dotée d'une dynamique et d'une intelligence collective particulières. Cela suppose donc une approche dite systémique...

Stratégie de Coaching : M. est une entreprise de communication qui, par nécessité, doit entièrement modifier son offre pour s'adapter aux problématiques digitales. La société est passée de 8 personnes à presque 24 en l'espace d'un an via des recrutements massifs pour pallier la demande. Une nouvelle équipe commerciale est donc formée pour accélérer la croissance de l'entreprise et accompagner les clients, Si la tranche d'âge est globalement la même pour tous les collaborateurs, les profils sont d'horizon très différents. Certains sont d'anciens éléments de l'entreprise, plutôt non digitalisés et d'autres des nouveaux profils issus du monde numérique. Le produit étant nouveau, l'enjeu de développement est très fort et la direction a des attentes fortes quant aux résultats financiers. Je rencontre une partie de l'équipe dans le cadre d'une formation ponctuelle sur un outil digital et ils me font part des difficultés rencontrées dans la mise en place de l'équipe encore jeune.

Voici la stratégie qu'un Coach pourra mettre en place s'il est appelé à intervenir lors d'un Coaching d'équipe dans cette entreprise. Elle est déclinée en 3 étapes :

1. Une phase d'observation pour :
 - Analyser les interactions des membres de l'équipe
 - Repérer les dysfonctionnements dans l'équipe
2. Une phase d'échanges pour
 - Créer et renforcer les dynamiques positives d'équipe
 - Favoriser l'émergence d'idées par l'intelligence collective
3. Une phase opérationnelle pour :
 - Définir les objectifs et les résultats à atteindre
 - Mettre en place des actions concrètes
 - Favoriser l'émergence d'idées par l'intelligence collective
 - Mesurer l'atteinte des résultats

Lors de chacune de ces phases, pour traiter certains points, il pourra utiliser des outils spécifiques. Voici 4 d'entre eux développés ici :

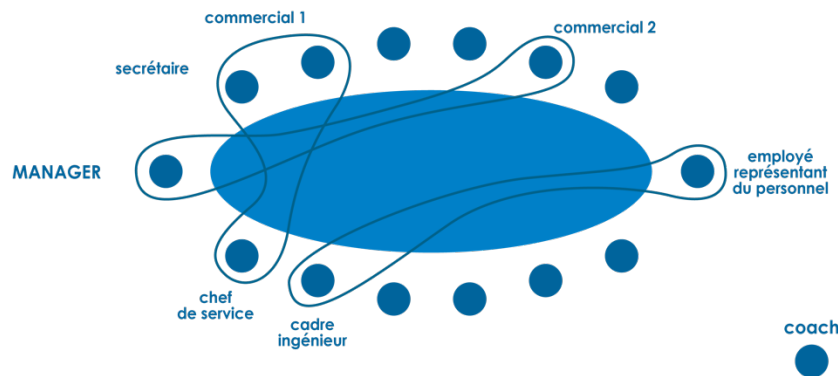
- ✓ Pour analyser les interactions des membres de l'équipe : **Géographie de l'équipe**
- ✓ Pour repérer les dysfonctionnements dans l'équipe : **Les stades de développement de l'équipe**
- ✓ Pour identifier les rôles de chacun dans l'équipe : **Les 12 catégories de Bales**
- ✓ Pour crée et renforcer les dynamiques positives d'équipe et favoriser l'émergence d'idées par l'intelligence collective : **Les Chapeaux de Bono**

Dans la phase d'observation qui peut s'étaler sur plusieurs séances, le Coach assiste aux réunions de travail de l'équipe. Il se met dans une position d'observateur, donc extérieur aux échanges et au déroulé de la réunion, ceci afin d'avoir une vision de toute la salle et des membres participant à la réunion. Il peut utiliser la Fiche d'observation d'une réunion d'équipe afin de structurer ses observations.

La première chose consiste à identifier la « **Géographie de l'équipe** », c'est-à-dire à comprendre comment sont situés les membres de l'équipe dans la salle afin de voir les regroupements, les clans, les alliances, les éventuels rejets ou « ennemis ». Cela peut concerner les collaborateurs entre eux mais également inclure les middle-managers ou top-managers. Cela peut également être fait de manière volontaire ou involontaire, évidente et ostentatoire ou non.

Voici ce qui peut être observé sur les emplacements de l'équipe :

- Quelles sont les personnes qui s'assoient à côté ou en face l'une de l'autre ?
- Quelles sont les personnes qui sont regroupées dans un espace plus restreint ?
- Qui s'assoit à côté du manager ou au contraire loin de lui ?
- Y a-t-il des espaces vides ou des personnes isolées ?
- Qui s'assoit systématiquement devant ou derrière ?
- Qui change de place souvent, qui garde la même ?



Source Linkup University 2019

Voici ce qui peut être observé sur le partage et la typologie de l'information :

- Qui prend souvent la parole ?
- Qui ne la prend jamais ?
- Qui influence ou essaie d'influencer ?
- Qui s'oppose ?
- Qui parle de lui ? des projets professionnels ?

Une des techniques pour modifier l'existant peut être de proposer systématiquement une mobilité des équipes à chaque réunion, soit en demandant à tout le monde de changer de place à chaque fois, soit en proposant de faire des réunions dans une salle différente voire dans un lieu inattendu, par exemple en extérieur. Un des effets est de modifier la dynamique des relations en :

- Faire prendre conscience à l'équipe de cette « géographie »
Exemple : le manager réalise que A cherche peut-être à l'amadouer ou que B se met à l'écart de l'équipe
- Créer de nouvelles relations afin de les faire expérimenter aux collaborateurs
Exemple : A ne s'était jamais assis à côté de B et réalise que cela l'aide en réunion
- Casser des alliances problématiques ou enfermantes

Exemple : A et B n'oseront peut-être plus s'asseoir à côté pour ne pas exposer leur alliance aux yeux du reste de l'équipe

Les outils utilisés par la suite dans le processus de Coaching devront prendre en compte ces constats dans une optique de modifier les interactions dans l'équipe, de favoriser la collaboration et d'améliorer les résultats opérationnels de l'équipe.

Dans le cadre de l'entreprise M., cette observation serait nécessaire et très utile dans la mesure où cohabitent des anciens et des nouveaux, le risque étant que deux clans se dessinent avec une possible « guerre » entre les deux ce qui serait évidemment contre-productif voire dangereux pour le climat d'équipe, la collaboration et donc l'atteinte des résultats. L'outil sera d'autant plus efficace qu'il est utilisé tôt ce qui évite que la géographie et les interactions ne soient trop sclérosées.

Ce que l'on pourra ensuite observer dans les réunions est le degré de maturité de l'équipe. Pour cela il existe différentes écoles qui proposent différentes lectures. Parmi elles on pourra citer :

- Les 4 stades de développement de Kurt Lewin (1890-1947)

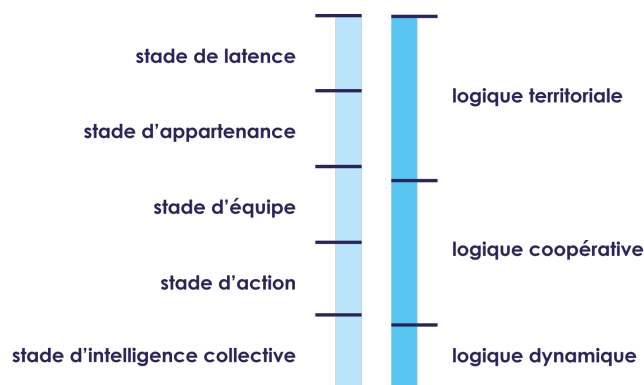
Kurt Lewin, psychologue américain, est le fondateur de la notion de dynamique de groupe. Pour lui le comportement d'une personne résulte de sa relation dynamique avec son environnement social. La dynamique des groupes est fondée sur l'idée d'interdépendance des membres du groupe, qui recherchent à assurer constamment son équilibre. La dynamique de groupe passe par 4 stades : la dépendance, la contre-dépendance, l'interdépendance et l'autonomie. A chaque stade cela se traduit par des comportements chez les individus allant de la soumission, puis la révolte jusqu'à la coopération.

- Les 3 stades de développement de Vincent Lenhart (1942-)

Vincent Lenhart est consultant, Coach et formateur en Coaching. Pour lui une équipe naît quand les individus qui la constituent agissent vers un objectif commun. Le but étant que chaque membre de cette équipe soit parfaitement autonome tout en nourrissant le groupe de son intelligence, au service d'une vision et d'un projet communs. Selon lui, l'équipe passe par 3 stades distincts que sont :

- La collection d'individus où le groupe n'est qu'un regroupement de différentes personnes sans réelle synergie
 - Le groupe solidaire où la notion d'équipe émerge et où le « nous » dépasse le « je »
 - L'équipe performante et solidaire où chaque membre de l'équipe se sent comme un membre de l'équipe et comme l'équipe elle-même.
- Les 4 stades d'équipe d'Olivier Devillard

Olivier Devillard est psychosociologue, fondateur de l'Ifod et cofondateur de la Société Française de Coaching. Il est l'auteur d'un livre intitulé *La Dynamique des Equipes* ²⁷. Il y décrit comment amener une équipe à être la plus performante possible. Il apparaît que pour arriver à une phase de maturité et donc d'efficacité, la communication, la coopération et la collaboration dans une équipe suivent une courbe de développement dans le temps. L'équipe passe ainsi d'un stade où la logique est majoritairement individuelle et territoriale à un stade où la logique est collective et dynamique.



Source Linkup University 2019

Au fur et à mesure de l'avancée des stades on retrouve :

- Un sentiment d'appartenance de plus en plus fort au groupe
- Une communauté d'objectif et de vision
- Des interactions mises au service du groupe
- Une dynamique et une coopération optimale
- Une intelligence collective.

Dans le cadre de l'entreprise M., on peut observer que l'équipe commerciale en est encore au stade de Latence. Le contexte de nouveauté, d'enjeu et de mélange des anciens / nouveaux met les individus dans une position qui ne permet pas de collaboration ou d'interactions très

favorables. Les individus sont tournés vers eux-mêmes dans un souci de conserver leur place et par méfiance vis-à-vis des autres membres de l'équipe car on constate même une compétition entre eux. Les interactions sont faibles ou tout au mieux, prudentes. L'objectif commun n'est ni perçu comme tel ni une source de motivation, de collaboration et d'échanges.

L'étape suivante du processus de Coaching permettra, via des échanges organisés et cadrés, d'entamer une avancée vers les stades suivants de maturité.

Afin de cartographier la typologie des personnalités de l'équipe il serait intéressant aussi de les soumettre à des tests du type Ennéagramme, MBTI® ou Process Communication®. Ces outils sont doublement intéressants car ils servent à la fois à la connaissance de soi et la connaissance des autres. Ils permettent d'identifier les personnalités de chacun et donc de mettre à jour les influences, les alliances, les dysfonctionnements, voire les jeux relationnels... L'utilisation de ces tests ne serait pas développée ici.

Intéressons-nous maintenant à un autre outil qui permet de cerner les interactions dans une équipe. Cela pourra s'avérer particulièrement utile ici car l'équipe est neuve et non formatée. Les interactions sont donc brutes et une « matière » à travailler.

Robert Bales (1916-2004) était un psychologue américain qui a beaucoup travaillé sur les notions de dynamiques de groupe. Il a développé une grille d'analyse des relations dans un groupe appelée **catégories de Bales**.

« Face à une tâche à résoudre, deux types de comportements vont émerger pour réguler les tensions que génère la tâche entre les participants : des comportements opératoires qui visent à faire progresser la résolution de la tâche et des comportements socio-affectifs liés aux réactions émotionnelles entre les participants. L'oscillation constante des interactions entre ces deux pôles - opératoire et affectif - constitue la dynamique d'un groupe, chacun des membres jouant un rôle particulier dans l'évolution de cette dynamique. »²⁸. Chaque intervention est ensuite classée comme étant positive ou négative dans la mesure de l'impact qu'elle a sur le groupe et de son aide à réalisation de la tâche. Il existe ainsi 12 catégories réparties en 4 zones.

1	2	3	4	5	6
Soutien autrui Aide Encourage Montre de l'estime	Détend Se détend Plaisante Se montre content	Accepte Se dit d'accord Comprend autrui	Fait des suggestions Donne des idées, des directions	Donne son avis, ses opinions Évalue Affirme	Donne commentaires, informations, orientations. Clarifie Répète
↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ AIRE SOCIO-AFFECTIVE POSITIVE Aire de la tâche : en réponse					
Niveau de l'intégration et de la cohésion dans le groupe	Niveau des tensions dans le groupe	Niveau de la prise de décisions	Niveau du contrôle et de l'influence dans le groupe	Niveau de l'évaluation de la situation	Niveau de la communication et de l'information
↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ AIRE SOCIO-AFFECTIVE NEGATIVE Aire de la tâche : en question					
Attaque, se défend, montre de l'antagonisme, s'oppose	Manifeste de la tension et accroît la tension	Rejette, se dit pas d'accord, met en doute, refuse	Demande des idées et suggestions	Demande un avis, des impressions, des opinions	Demande informations, explications
12	11	10	9	8	7

Source Linkup University 2019

Cette grille permet de comprendre les interactions au sein du groupe, c'est-à-dire de comprendre comment les membres se comportent et quel impact cela a sur le groupe. Elle est à utiliser par le Coach lors d'une réunion de travail de l'équipe. Il peut être aussi intéressant que plusieurs observateurs la remplissent et comparent leurs résultats à la fin pour une vision encore plus objective de la situation.

Lorsque l'un des membres d'un groupe intervient dans une réunion, on va noter à quelle zone son intervention appartient. A l'issue de la réunion il sera possible de faire une analyse soit individuelle soit collective. On observera le nombre d'interactions de chaque collaborateur, l'orientation travail ou relationnel et la dimension négative ou positive des propos.

Dans le cadre de l'entreprise M. le Coach pourra utiliser cet outil pour plusieurs objectifs :

- Analyser l'état d'esprit de l'équipe (poids de la zone positive)
- Sonder la perception du groupe quant aux tâches à effectuer et à l'objectif de l'équipe
- Identifier les leaders
- Repérer les interactions systématiques entre plusieurs membres et leurs tonalités pour identifier les tensions, rivalités ou au contraire les alliances.

Il se servira ensuite de ces observations pour initier l'étape suivante du Coaching, la phase d'échanges, en utilisant des outils pour sortir chaque membre de sa zone habituelle et faire ainsi émerger de nouvelles interactions et des idées.

L'outil suivant qu'il sera pertinent d'utiliser est **Les Chapeaux de Bono**.

Edward de Bono (1933-) est un psychologue spécialisé en sciences cognitives. Son livre *Six chapeaux pour penser*²⁹ décrit les règles d'une expérience « que chacun peut appliquer, seul ou en groupe, à des fins privées ou professionnelles ». Dans le cadre d'un Coaching d'équipe, il s'agit de donner la parole à une ou plusieurs personnes en leur faisant porter un chapeau (virtuel) d'une couleur donnée. Ce chapeau oblige la personne à adopter un état d'esprit particulier et ainsi orienter ses propos en ce sens.

Il existe 6 chapeaux :

- Le chapeau blanc : celui de la neutralité. On expose des faits, des chiffres, des données, sans les interpréter
- Le chapeau rouge : celui de l'émotionnel. On parle de ses émotions, son ressenti, son vécu, ses jugements sans filtre
- Le chapeau noir : celui de la pensée négative. On parle des problèmes, des freins, des obstacles
- Le chapeau jaune : celui de l'optimisme. On évoque les avantages, solutions, opportunités, espoirs
- Le chapeau bleu : celui de l'organisation. On analyse, on synthétise, on prend du recul
- Le chapeau vert : celui de la créativité. On exprime les idées les plus originales.



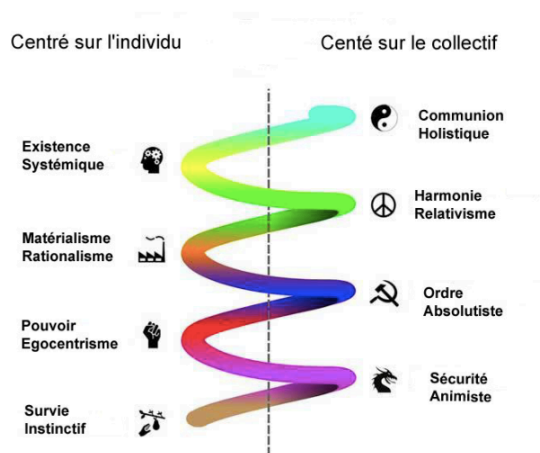
Source *Les cahiers de l'innovation 2016*

L'intérêt de cet outil est multiple et dans le cadre de l'entreprise M. il pourra aider à :

- Créer un climat de confiance entre les membres
- Libérer les idées et créer ainsi un « premier » sentiment de collaboration
- Faire émerger des idées nouvelles sur la mise en place d'actions stratégiques et terrains.

Le dernier outil à utiliser pourra être la **Spirale Dynamique**.

Clare Graves (1914-1986), un professeur associé de l'Université de New York a passé près de 35 années de recherches universitaires à tenter de répondre à la question suivante « Qu'est-ce qu'une personnalité mature ? » Il a réalisé que les individus évoluent au cours de la vie selon une spirale chronologique de différents « niveaux d'existence »³⁰, qu'il a nommée ECLET (théorie émergente et cyclique des niveaux d'existence). Il a ainsi mis à jour « huit niveaux d'existence, appelés Vmèmes, organisés en spirale ascendante, à chaque niveau étant associés des valeurs et une vision du monde. Il leur a attribué à chacun une couleur pour des raisons mnémotechniques. »³⁰



Source Institut Repère 2019

La spirale dynamique est une grille d'analyse qui permet de situer toute personne en termes d'appréhension du monde et de valeurs. Une fois que le Coach a identifié le niveau d'existence de chaque membre d'une équipe, il va pouvoir utiliser ces données pour plusieurs objectifs. Le livre de Fabien et Patricia Chabreuil *La Spirale Dynamique, comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent*³¹, illustre lesquels :

- Communiquer auprès de chaque membre de l'équipe en fonction de son niveau d'existence
- Favoriser l'émergence d'idées créatives en donnant la parole à tout le monde de manière égale et régulière
- Définir des plans d'actions individuels ou en sous-groupes en fonction des moteurs de chacun (liés à son niveau d'existence).
- Créer une culture d'équipe et des valeurs communes aux différents niveaux d'existence pour favoriser le sentiment d'appartenance

Ce dernier point sera particulièrement important dans le contexte de l'équipe M. qui, rappelons-le, en est encore au stade primaire de développement de l'équipe. La culture commune étant un des ciments du groupe.

Sans utiliser la terminologie de la Spirale Dynamique, quand on interroge les deux collaborateurs de l'entreprise M. sur le profil de l'équipe, ils décrivent que les profils ont un point commun assez évident : ils ont été recrutés sur leur fort tempérament commercial et leurs très bons résultats par le passé. Ce sont pour la plupart des personnalités fortes, déterminées, qui n'ont pas peur de prendre la parole et qui aspirent tous à devenir à plus ou moins longue échéance, des managers. Néanmoins les nouveaux arrivants ont plus un profil « chasseur » là où les anciens sont plus de type « éleveurs ». C'est là où se trouvent la différence et la base des conflits. Il faudrait donc, bien entendu, une analyse bien plus poussée avec une longue phase d'observation et d'écoute pour identifier les valeurs de chacun mais les deux niveaux probables dans l'équipe semblent être les niveaux Vert pour les uns et Orange pour les autres. Ce sont a priori des niveaux très antagonistes. Néanmoins chacun de ses niveaux possède des aspects positifs qui peuvent créer le lien entre les deux groupes. Il faut aider l'équipe à considérer les valeurs positives de chacun et s'en nourrir dans une démarche de réussite des objectifs :

« Valeurs positives du Orange » : la compétition pour la réussite est source d'énergie, de productivité, de motivation, d'optimisme, de liberté, d'autonomie, d'innovation.

Valeurs positives du Vert : les qualités centrées sur la relation (empathie et sensibilité, compréhension), le travail en groupe (collaboration), la libération de l'individu de l'exploitation du stade Orange, la distribution égalitaire du pouvoir et des ressources. »³⁰

Code Couleur	Valeurs	Structure et Métaphore	Descriptif du niveau d'existence & Culture organisationnelle & Processus d'action (PA)
	Pensée		
Turquoise	Communion	Unité globale	S'interconnecter au monde ; Culture de la pensée globale et de l'interconnexion ; PA : écologique pour servir l'humanité
	Holistique	Sagesse	
Jaune	Existence	Interactions	S'exprimer en respectant les autres ; Culture de l'authenticité , de la complexité, direction claire ; PA : intégratif pour faire une différence
	Systémique	Système vivant	
Vert	Harmonie	Communautaire	Partager dans le groupe ; Culture de la relation , communauté de tolérance et de partage ; PA : consensus pour créer de la cohésion
	Relativiste	Famille	
Orange	Matérialisme	Délégatrice	Réussir individuellement ; Culture du bonheur individuel et matériel , pragmatisme, entrepreneuriat ; PA : stratégique pour être efficace
	Rationnelle	Mécanique	
Bleu	Ordre	Pyramidale	Soumission à la vérité ultime qui fait sens ; Culture de la conformité avec ordre, respect des règles ; PA : autoritaire pour maintenir l'ordre
	Absolutiste	Armée-Traditions	
Rouge	Pouvoir	Empire féodal	Affirmation de soi dans un groupe ; Culture du pouvoir , par la compétition et rapports de force ; PA : conquête pour établir sa puissance .
	Egocentrique	Guerrière	
Violet	Sécurité	Famille élargie	Intégration au groupe pour survivre ; Priorité à la protection du groupe, vision magique, culte des ancêtres ; PA : circularité rester dans le groupe
	Animiste	Tribale	
Beige	Survie	Pas de groupe	Satisfaction des besoins individuels primaires ; Priorité à la survie en assurant les besoins physiologiques de base ; PA : rester en vie
	Automatique	Bande et horde	

Source Coaching et Storytelling 2019

En conclusion, la stratégie mise en place au travers de cet accompagnement visera à faire progresser l'équipe vers les stades de développement les plus hauts. Pour cela les observations faites et les outils utilisés en conséquence, permettront de créer un cercle vertueux de type :
 Sentiment d'appartenance et vision commune = coopération et plan d'action = succès =
 sentiment d'appartenance supérieur = motivation supérieure = coopération et plan d'action supérieurs = succès = etc...

Voici un autre exemple de Coaching d'équipe réussi :

Témoignage de Coaching : Claire D., est une cadre dans un groupe énergétique dont l'équipe a été accompagnée par une Coach pendant 18 mois. L'objectif était de créer un lien fort dans l'équipe dans un contexte compliqué où les équipes ont été scindées entre Paris et la province dans le cadre d'un nouveau projet digital qui a nécessité de rapprocher certains collaborateurs des pôles experts utiles au projet : l'informatique d'un côté et les RH de l'autre. Claire écrit « Cette séparation a été mal vécue par différents membres de l'équipe qui ont eu l'impression d'être mis à l'écart alors que le but était d'installer une partie des collaborateurs plus près des experts techniques de l'entreprise. Des conflits sont apparus, l'ambiance s'en est ressentie puis les résultats. Notre manager a fait appel à une Coach pour recréer de la cohésion entre nous et retrouver une envie de travailler ensemble pour faire aboutir ce nouveau projet. La Coach nous a accompagnés 18 mois, à la fois l'équipe et tous ses membres via des entretiens individuels d'abord puis, après un séminaire de team Coaching avec différents ateliers et jeux destinés à détendre l'ambiance, le Coaching s'est poursuivi par des séances bimensuelles à Paris, lors des réunions commerciales. »

Selon le récit de Claire, la Coach a utilisé de nombreux outils qu'elle n'a pas pu citer précisément. Deux d'entre eux ont marqué ce processus de Coaching selon elle.

Le premier outil utilisé par la Coach a été celui des **Valeurs**. Pour cela elle a demandé à chaque membre de l'équipe de choisir parmi une liste de plusieurs dizaines de valeurs (exemple : solidarité, challenge, équilibre, justice, créativité...) les 3 plus importantes pour lui et de les noter sur un post-it.

Tous les post-it ont été collés sur le mur. Les 5 valeurs les plus citées ont été retenues. Chaque personne devait ensuite choisir parmi ces 5 valeurs, les 3 qui lui convenaient le plus. S'en est alors suivi un débat pour élire les valeurs les plus citées et les départager le cas échéant. Une technique consistait à choisir une valeur dans chaque catégorie suivante :

Valeur historique, culturelle à préserver

Valeur naissante mais à développer

Nouvelle valeur à promouvoir pour l'avenir

Claire s'exprime ainsi sur cet atelier : « Ce que j'ai retenu c'est surtout la qualité des échanges, et un renforcement de l'équipe que nous avons perdu. Nous avons tous eu la sensation de « nous retrouver » en tant qu'équipe. Nous avons constaté que nous pouvions vraiment bien travailler ensemble et cela nous a mis du baume au cœur pour la suite. »

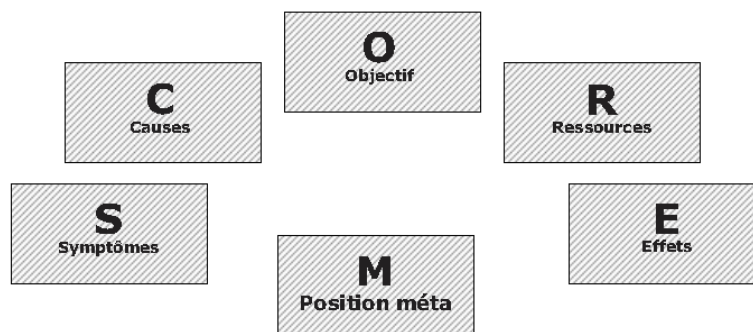
La Coach a poursuivi par un **Score** (« les feuilles au sol » selon les termes de Claire) en équipe afin de faire émerger des idées et de permettre au groupe de se projeter dans leur future mission digitale de manière dynamique et collaborative.

Développée par Robert Dilts (1955), un des grands fondateurs de la PNL dans son ouvrage intitulé *Des outils pour l'avenir*³² la méthode SCORE est utilisée en Coaching pour clarifier la demande du client. Elle peut aussi servir dans une démarche de conduite du changement pour passer d'un état problème à un état solution en analysant ce qui dysfonctionne et en identifiant les ressources disponibles pour accéder à une situation satisfaisante et l'effet attendu de celle-ci. Le Score peut se faire de manière individuelle ou en équipe. Il s'articule autour de 5 questionnements clés

- Situation : quelle est la situation actuelle ? quels sont les symptômes ?

- Causes : qu'est ce qui le provoque ? Quelle en est l'origine ?
- Objectif : qu'est-ce que je souhaiterais comme situation ? Quel est mon objectif ?
- Ressources : de quoi ai-je besoin pour l'atteindre ? sur quoi puis-je m'appuyer ?
- Effet : à quoi cela ressemblera quand cela sera atteint ? Comment je me sentirai ?
- Une position Meta permet de questionner le processus avec un œil externe avec une question de type « Un passant passe, que voit-il ? que dirait-il ? »

Le Coach pose au sol une feuille avec chaque mot écrit dessus comme ceci :



Source Linkup University 2019

A chaque case, chaque membre de l'équipe répond à la question posée. Le Coach peut décider de cadrer l'exercice en étant celui qui donne la parole. L'exercice peut aussi être combiné avec Les Chapeaux de Bono vus plus haut dans ce mémoire. Par exemple faire un Score avec un chapeau Jaune (optimisme) ou Vert (créativité).

Claire en parle ainsi : « l'expérience a très positive pour l'ensemble de l'équipe. L'intervention d'une Coach a permis de suivre une méthodologie précise et cadrer les échanges qui ont souvent tendance à partir dans tous les sens sans être forcément constructifs ou bienveillants quel que soit le groupe. L'outil est vraiment très utile, on pourrait même le réutiliser à chaque réunion car nous rencontrons tous et toujours des sujets délicats pour lesquels nous cherchons des solutions. Cela ne nous a pas permis de trouver des solutions concrètes pour la suite mais je crois que ce n'était pas le but. Cela nous a surtout fait passer un moment agréable, constructif et cela a resserré les liens entre nous. Cela nous a donné envie de travailler ensemble et d'écouter un peu plus les idées des autres. Nous sommes ressortis boostés. »

Claire exprime avec ses mots l'effet du Score. L'outil a permis de reconnecter un esprit d'équipe perdu et de redonner confiance à tous les membres comme faisant partie d'un tout,

positif et possiblement bienveillant. Cette étape permettra au groupe de prendre des habitudes de travail collectif qui sera profitable à la conduite de leur projet, même à distance.

II.3 FREINS ET LIMITES DU COACHING

III.3.1. L'engagement du client

Nous le savons, dans le cadre d'un processus de Coaching, le client doit être volontaire et engagé. Aucun Coaching ne peut avoir lieu sur l'initiative d'un tiers tout d'abord et contre la volonté du client évidemment. Le rapport collaboratif étant une condition sine qua none de la réussite du processus, il n'est pas possible de démarrer un Coaching sans cette volonté de sa part d'être accompagné et de travailler à l'atteinte de son objectif d'autre part.

Il arrive que certains clients qui semblaient engagés, montrent, en cours de Coaching, des signes de désengagement. Ce phénomène appelé résistance se traduit par des attitudes ou un état d'esprit qui freinent, légèrement ou non, l'avancée du Coaching et les tentatives du Coach de mettre en place une stratégie / des outils. Dans certains cas, cela prend une forme plus radicale appelée réactance qui est une opposition totale au processus est plus facilement repérable. Le Coaching ne peut alors se faire.

Avant même le démarrage du Coaching on peut aussi repérer de la part du client, dans l'expression de sa demande, une attitude ou des mots qui doivent alerter le Coach. On peut identifier différents types de demandes qui sont une forme de « non » au Coaching et qui doivent pousser le Coach à ne pas s'engager dans un processus avec le client. Elles sont plus ou moins marquées et doivent alerter le Coach à des degrés différents.

En voici 3 principales :

- La contre demande où le client n'exprime pas grand-chose et ne se positionne qu'en réaction à la parole du Coach en étant systématiquement en désaccord avec lui. Le piège est de perdre patience face à un tel comportement. Il faut savoir que ce type de demande masque bien souvent une peur du client qui voit son identité menacée et se concentrer sur la mise en place du rapport collaboratif peut aider à désamorcer ce phénomène
- La non demande est comme son nom l'indique une absence de demande de la part du client ou une pseudo demande qui masque une absence de motivation de la part du

Coaché. Le piège pour le Coach est de pousser le client à exprimer une demande pour pouvoir initier le processus alors que les bases de ce dernier sont d'ores et déjà bancales dans la mesure où le client n'a pas vraiment de demande.

- L'anti-demande se traduit par une demande contradictoire dont le but inconscient ou partiellement inconscient est de faire échouer le Coaching et prouver au Coach (ou au prescripteur du Coaching) qu'il a tort et que la démarche ne sert à rien. La tentation peut être grande pour certains Coachs de vouloir convaincre leur client mais il est du devoir du Coach de bien leur rappeler le cadre, notamment en invoquant la règle des 3P (Permission + Protection = Puissance) mais aussi en expliquant clairement que le Coach est là pour l'aider à avancer mais à la condition que le client soit attiré et motivé par un tel travail.

La complexité réside dans le fait que ces comportements sont, la majeure partie du temps, complètement inconscients et il est donc très important que le Coach ait une capacité forte à les identifier.

Par ailleurs, il peut aussi arriver que le client montre une motivation à entamer un Coaching mais que sa résistance concerne le changement lui-même. Le rapport collaboratif pourra être très bon mais le client pourra par exemple avoir tendance à procrastiner ou à entretenir un flou pour ne pas avancer.

Cela pourra précisément être le cas dans le contexte du Coaching en entreprise en transformation digitale. En effet la différence entre un Coaching personnel et ce Coaching-là, c'est que dans le cadre du Coaching personnel le changement est souvent une demande du client. Dans le cadre d'une transformation de l'entreprise, le changement est en quelque sorte subi. Il faut donc que le client ait à la fois accepté cette idée du changement en parallèle de son accord à entamer un Coaching.

Dans tous les cas, il sera important pour le Coach d'utiliser le cadre pour poser les bases saines de tout Coaching et, une fois le Coaching lancé, de régulièrement questionner son client pour :

- Contextualiser
- Sonder son engagement et sa motivation

- Faire des feed-back si un blocage ou un frein est identifié pour provoquer une prise de conscience

La posture du Coach est donc primordiale. Nous allons voir pourquoi dans les lignes qui suivent.

III.3.2 La posture du Coach

Le rôle du Coach est celui d'un « accoucheur ». Il aide le client à faire ressortir le meilleur de lui-même mais sans jamais faire le travail à sa place. Il est tantôt miroir, tantôt tremplin, tantôt boomerang, tantôt témoin.

Le Coach doit avoir une position haute sur le cadre c'est-à-dire qu'il pose les bases, lors de l'entretien préalable, du contexte du futur Coaching et des règles qui le régissent. Les règles sont là pour créer un cadre sécurisant entre le Coach et son client, cadre dans lequel pourra s'épanouir le rapport collaboratif et une coopération efficace vers l'atteinte d'un objectif.

De nombreux Coachs ont été formés dans des écoles, possèdent des certifications reconnues par l'état et se réfèrent à des codes de déontologie dont celui de l'EMCC³³. Mais comme dans de nombreux métiers d'aide, il existe des bons et des moins bons Coachs. Parfois même, leurs attitudes vont à l'encontre des règles déontologiques et nuisent fortement au Coaching voire à l'individu. Voici deux cas illustrés de Coaching qui ont laissé une empreinte très négative aux Coachés, pour les raisons citées plus haut :

Clémentine R. travaille dans un cabinet RH spécialisé dans les métiers du digital. Elle demande à sa hiérarchie de faire appel à un Coach pour gérer une difficulté dans le partage du portefeuille commercial. Malgré le fait qu'elle soit dans son bon droit, elle n'arrive pas à faire valoir ses droits par peur du conflit. Elle décrit « Ce Coaching m'a permis d'exprimer plus facilement ce que je voulais, ce que je ressentais et surtout de ne pas lâcher et de ne pas me mettre en position de victime. J'ai réussi à maintenir ma position concernant le partage des comptes et à me sentir sereine avec cela, donc je dirais que l'objectif a été atteint. » Ce qui est dépeint ici par Clémentine semble positif pourtant elle poursuit : « J'ai souvenir que la Coach parlait beaucoup et ramenait souvent les propos à son histoire ce qui me dérangeait beaucoup. J'ai fait 4 séances et j'ai décidé d'y mettre fin »

L'attitude de la Coach telle que décrite par Clémentine est contraire à ce que l'on attend d'elle. Il s'agit au mieux d'une maladresse qui déroge aux dimensions empathiques et professionnelles du rapport collaboratif, au pire il s'agit d'un contre-transfert où la Coach mélange le vécu du client et le sien, faisant ainsi entrer sa propre expérience et les émotions qui vont avec dans la relation de Coaching en cours. Dans les deux cas, on voit bien que cela est très mal vécu par le client et que cela peut-être un motif d'interruption du Coaching.

Voici un autre cas :

Marjorie R. travaille dans une entreprise qui édite des biens culturels digitaux. Elle est en conflit permanent avec sa N+1 si bien que sa N+2 lui propose de se faire accompagner par un Coach, ce que Marjorie accepte volontiers. Les outils utilisés étaient ceux de la Communication Non Violente, le temps de 3 séances. Les 3 séances restantes ont été utilisées pour définir, entre elle et sa N+1, des objectifs pour mieux collaborer. Marjorie n'exprime aucune satisfaction quant à ce Coaching, pire elle décrit « Ce Coaching n'a été ni utile ni efficace parce que la Coach était partielle... J'ai appris ensuite que c'était la Coach de ma N+2 depuis de nombreuses années. Je me suis sentie trahie notamment car j'étais justement harcelée par cette N+2. J'ai donc trouvé ce Coaching doublement violent puisque l'objectif inavoué était de montrer que c'était moi le problème. Cela ne m'a rien apporté si ce n'est de la souffrance. Suite à ce Coaching Fake j'ai démissionné... »

Ce récit fait froid dans le dos. La Coach a failli à l'une des règles du Coaching en entreprise qui consiste à ne pas Coacher le manager et l'un de ses collaborateurs pour des questions déontologiques évidentes. Nous ne savons pas si la Coach avait connaissance du harcèlement qui avait cours entre Marjorie et sa N+2 mais nous voyons que les effets de cette faute de Coach sont dévastateurs et auraient pu mener à pire encore. Ce genre de cas est une catastrophe pour les Coachés et a des conséquences très néfastes sur la perception du métier de Coach qui peut alors être associé à du charlatanisme. Espérons que ces cas soient isolés.

Voici quelques autres points de vigilance plus pragmatiques qui sont décrits par Alain Cardon dans son ouvrage *Coaching d'équipe*²⁶ :

- L'excès d'empathie du Coach qui veut se faire apprécier du ou des clients et qui freine l'autonomie de ces derniers

- La posture « expert métier » du Coach qui risque de le tenter d'orienter les décisions de la personne ou de l'équipe qu'il Coache
- La tentation de nouer des relations trop proches avec certains membres d'une équipe qui peut rompre le principe de partialité
- Le Coach « psy » qui sous-estime la dimension dynamique collective du Coaching d'équipe
- Le Coach trop rigide dans le cadre qui est alors perçu comme le « policier » est entâche le rapport collaboratif.

Il est de la responsabilité du Coach de se comporter comme un professionnel de la même façon qu'il est de la responsabilité de l'entreprise d'être vigilante quant à son choix de Coach qui se doit d'être :

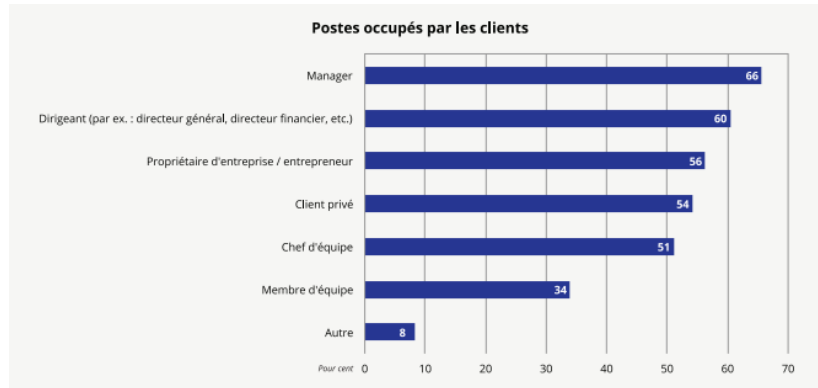
- Formé
- Officiellement certifié
- Supervisé
- Participant à des groupes d'analyses de pairs réguliers.

III.3.3 La maturité de l'entreprise

Lorsque l'on interroge les gens sur leur vision du Coaching, la déception est souvent à la clé. En effet ce métier est encore mal connu voire mal perçu. La faute sans doute à son jeune âge et au manque de recul, la faute aussi à une désinformation fréquente de la part des médias qui, au nom d'un certain sensationnalisme, pénalise toute une profession, la faute enfin aux entreprises qui n'ont pas encore sauté le pas d'un recours systématique à un Coach pour toutes les problématiques citées dans ce mémoire. Pourtant, nous l'avons vu, les besoins sont élevés et les résultats très encourageants. Dans un article³⁴ paru en 2009 dans l'Express et titré *Ils ont fait appel à un Coach*, la journaliste écrivait « Des chefs d'entreprise qui ont osé le Coaching nous ont livré leur expérience ». Il y a 10 ans seulement, il fallait donc « oser » pour faire appel à un Coach ?...

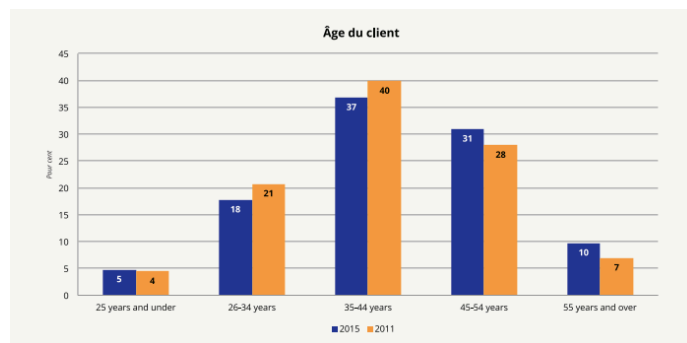
Heureusement, la situation évolue... L'étude³⁵ de l'ICF est parue en 2016 Avec plus de 15 000 réponses dans 137 pays, elle apporte une vision intéressante du recours au Coaching en entreprise.

On y apprend que les clients les plus fréquents sont avant tout les managers



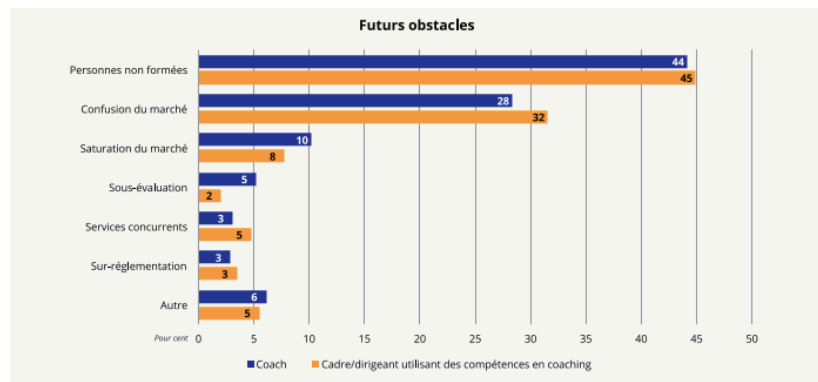
Source ICF / PWC 2016

Que l'âge des clients est entre 35 et 44 ans



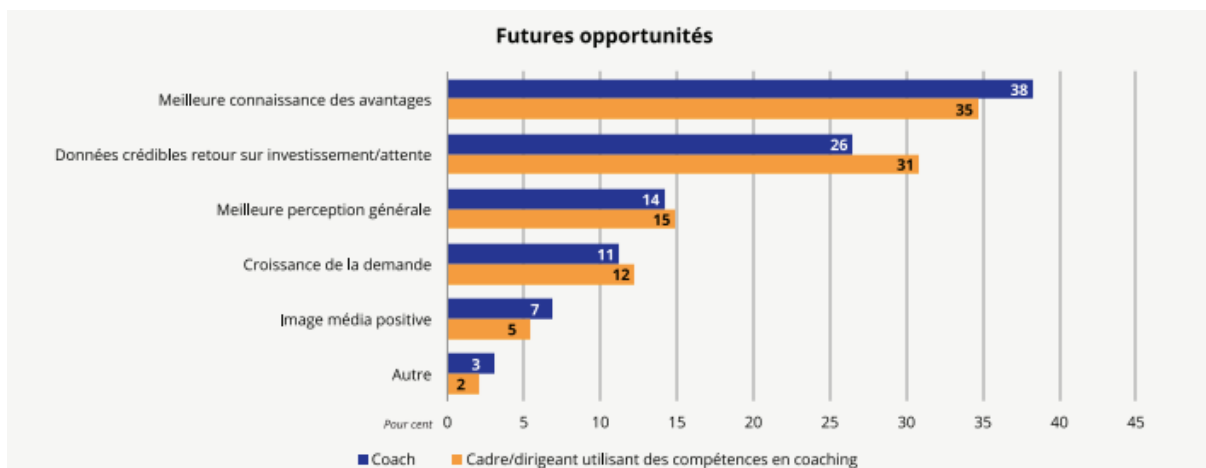
Source ICF / PWC 2016

Que les Coachs sont inquiets du nombre de personnes se disant Coachs alors qu'ils ne sont pas formés et des confusions que cela crée sur le marché



Source ICF / PWC 2016

Mais que les années de recul ont permis une meilleure connaissance des avantages par les prescripteurs et les clients, ainsi que des données d'expériences positives



Même si les chiffres manquent pour dresser un portrait fidèle de la situation en 2019 il est possible de s'en faire une idée. Ainsi lorsque l'on échange avec des dirigeants d'entreprise ou des gestionnaires de centres de profit en entreprise, on remarque que le frein principal n'est plus tant la légitimité du Coaching mais l'attente d'un retour sur investissement. Le Coaching n'est pas encore perçu, au même titre que la formation, comme un soutien au développement de l'entreprise. Les organismes de formation, notamment ceux spécialisés en digital, le décrivent : lorsqu'une prestation de Coaching est proposée en parallèle d'un cursus de formation, le budget Coaching est quasi systématiquement refusé par manque de compréhension du potentiel et des résultats attendus. Il serait pourtant intéressant d'étudier les effets d'une formation associée à un Coaching pour conduire le changement, particulièrement dans ce contexte de transformation digitale.

CONCLUSION

La révolution numérique n'est pas un épiphénomène ou une mode, c'est devenu notre quotidien et celui de l'entreprise. Celle-ci doit se transformer pour rester compétitive ou en phase avec la réalité du marché et des consommateurs. Cette réalité est aujourd'hui encore mal comprise par les organisations qui confondent la digitalisation de l'entreprise qui consiste à utiliser de nouveaux outils et process digitaux dans le cadre du travail, et la transformation digitale, c'est-à-dire le besoin de comprendre comment le digital a changé le monde et de s'y adapter car c'est bien de cela dont il s'agit.

Faisant cela elles oublient totalement le rôle de l'humain dans la réussite de cette transformation, celui du collaborateur, du manager, des RH et les changements qu'ils doivent entreprendre : nouvelle façon de penser, nouvelles formes de travail, ...

Or vouloir se transformer sans prendre en considération l'humain est une énorme erreur car c'est bien lui qui portera le changement. Sans son engagement, sans sa motivation, aucune modification structurelle ou culturelle de l'entreprise ne peut se faire. D'autant que ce changement peut être source de blocages, de conflits, de stress et nécessite alors un accompagnement extérieur.

Le Coaching est une pratique encore trop méconnue et sous utilisée pourtant, dans ce contexte notamment, elle semble tout indiquée à identifier et lever les freins, les dysfonctionnements, voire les souffrances des individus ou des équipes.

A la question posée « comment le Coaching peut aider les collaborateurs dans une entreprise en cours de transformation digitale ? », nous avons vu que la réponse est multiple. Le Coaching est une relation d'aide qui trouve son origine dans des savoirs issus de recherches psychologiques et sociologiques en perpétuelle évolution. Il s'appuie sur des outils pragmatiques et puissants qui optimisent le processus d'accompagnement. Il est « généraliste » et en cela il est indiqué pour un nombre de problématiques infinies, y compris celles qui découlent directement de la transformation digitale comme les problèmes liées au choc des générations ou à une perte de repère identitaire.

- Le Coaching agit sur le stress
- Le Coaching révèle les croyances
- Le Coaching remet en contact avec des valeurs et des besoins
- Le Coaching identifie et sollicite les ressources
- Le Coaching projette et mène vers un futur positif
- Le Coaching aide à la transition, au changement
- Le Coaching permet au collaborateur, au manager et à l'équipe de se révéler

Des limites existent néanmoins : celles du client d'abord, celles de l'entreprise et de la société ensuite, celles du Coach, enfin, qui porte la responsabilité de l'éthique et de la déontologie de la profession et de sa pratique. Mais les années de recul profitent à notre métier et les mentalités évoluent. Espérons que, comme chez nos amis anglo-saxons, le recours au Coaching en entreprise, devienne bientôt un réflexe sain et constructif, dans le but d'aider l'individu et l'équipe à révéler le meilleur d'eux-mêmes et simplement cela.

« Il y a dans l'homme tout ce qu'il faut pour évoluer, comme il y a dans le gland d'un chêne tout ce qui est nécessaire pour faire un grand arbre »

Carl Rogers

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES ET RESSOURCES EN LIGNE

1. Bathelot.B (2016) *Définition : ZMOT* [en ligne], Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/zmot/> [Consulté le 15 mars 2019].
2. Alexandre.L (2017) *La Guerre des Intelligences*. Paris : JCLattès.
3. Jarvis.J (2009) *What would Google Do*. New York : Harper Collins Business
4. Poltrone Sofa (2019) *Poltrone Sofa* [en ligne].
Disponible sur : <https://www.poltronesofa.com/fr-FR/Index> [Consulté le 19 mars 2019].
5. Les Digiteurs (2017) *Etat des lieux de la transformation digitale des entreprises françaises* [en ligne], Disponible sur : <https://www.lesdigiteurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/actualites/etat-des-lieux-de-la-transformation-digitale> [Consulté le 15 mars 2019].
6. Delorme.B (2018) *Performance digitale des entreprises françaises* [en ligne], Disponible sur : https://www.accenture.com/t00010101T000000_w_/fr-fr/_acnmedia/Accenture/fr-fr/Interactive/digital-performance-index.pdf [Consulté le 16 mars 2019].
7. Clowez.A (2018) *Lancement du Coach Digital* [en ligne], Disponible sur : <http://pressroom-lesechos-leparisien.com/2018/02/07/lancement-du-Coach-digital-la-premiere-plateforme-de-services-pour-accompagner-la-transformation-digitale-des-tpe-pme/> [Consulté le 18 février 2019].
8. Jobmaker (2019) *Jobmaker* [en ligne], Disponible sur : <https://www.jobmaker.fr/> [Consulté le 10 février 2019].
9. Hisacto (2019) *Hisacto* [en ligne], Disponible sur : <https://www.hisacto.fr/> [Consulté le 10 février 2019].

10. MoovOne (2019) *MoovOne* [en ligne], Disponible sur : <https://moovone.eu/> [Consulté le 10 février 2019].
11. Cavazza.F (2018) *L'accélération numérique implique un changement de mentalités* [en ligne], Disponible sur : <https://www.sysk.fr/2019/03/18/acceleration-numerique-changement-mentalites/> [Consulté le 24 février 2019].
12. Change the work (2018) *La génération Y et le monde du travail* [en ligne], Disponible sur : <https://changethework.com/generation-y-travail/> [Consulté le 16 mars 2019].
13. Nguyen.E (2018) *Comment les entreprises doivent séduire la génération Z* [en ligne], Disponible sur : <https://www.latribune.fr/technos-medias/comment-les-entreprises-doivent-seduire-la-generation-z-801679.html> [Consulté le 16 mars 2019].
14. Galiana.D (2016) *Le travail collaboratif : qu'est-ce que c'est ?* [en ligne], Disponible sur : <https://www.planzone.fr/blog/travail-collaboratif-definition> [Consulté le 16 mars 2019].
15. Javillier.JC, Melki.D, Montlouis-Félicité.W, (2017) *Vers les nouveaux mondes du travail - Accueillir le bouleversement, comprendre les enjeux, structurer l'avenir*. Toulouse : Équation de la conscience.
16. Deschamps.PM (2014) *Erik Brynjolfsson : « Les machines digitales ouvrent une nouvelle ère de prospérité »* [en ligne], Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/2014/05/erik-brynjolfsson-les-machines-digitales-ouvrent-une-nouvelle-ere-de-prosperite-303854> [Consulté le 16 mars 2019].
17. Will Robot Take My Job (2019) *Will Robot Take My Job* [en ligne]. Disponible sur : <https://willrobotstakemyjob.com/> [Consulté le 20 novembre 2018]
18. Grandmontagne. Y (2015) *Digital et évolutions du travail* [en ligne]. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?time_continue=78&v=24aAwEWBt04 [Consulté le 12 février 2019].

19. Julhiet & Sterwen (2018) *Baromètre Digital Worplace Ifop* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.julhiet-sterwen.com/wp-content/uploads/2018/10/Barometre-Digital-Workplace-Julhiet-Sterwen-IFOP-2018.pdf> [Consulté le 15 mars 2019].
20. Boyden (2018) *Que veut changer la nouvelle génération de cadres dirigeants dans l'entreprise ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.boyden.com/media/synthese-de-letude-4617790/synthese-de-letude.pdf> [Consulté le 18 janvier 2019].
21. Maurice C. (2019) *La transformation digitale n'existe pas, il s'agit d'une transformation culturelle dans un monde digital* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/imf19-transformation-digitale/> [Consulté le 18 mars 2019].
22. Linkup University (2019) *Devenir Coach Professionnel Certifié Edition 2018 II - Module III Pragmatique de la relation et fondamentaux des techniques d'entretien*. Paris : Linkup Coaching.
23. Hudson.F (1999) *The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals*. San Francisco : Jossey-Bass Inc.
24. Éditions Tissot (2015) *L'origine de la notion de stress : le modèle de Hans Selye* [en ligne]. Disponible sur : <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/l-origine-de-la-notion-de-stress-le-modele-de-hans-selye-et-le-syndrome-general-d-adaptation> [Consulté le 15 mars 2019].
25. Inserm (2010) *Facteurs de stress et mécanismes psychologiques* [en ligne]. Disponible sur : http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_3.html [Consulté le 15 mars 2019].
26. Cardon.A (2014) *Le Coaching d'équipe*. 2^{ème} Ed. Paris : Eyrolles.
27. Devillard.O (2017) *La dynamique des équipes et l'intelligence collective*. 4^{ème} Ed Paris : Eyrolles.

28. Linkup University (2019) *Devenir Coach Professionnel Certifié Edition 2018 II - Module IX - Coaching en entreprise - Coaching de managers & de dirigeants* Paris : Linkup Coaching.

28. De Bono.E (1987) *Six chapeaux pour penser* Paris : InterEditions.

30. Monsempès. JL (2014) *Niveaux de conscience du leadership* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.institut-repere.com/Leadership/niveaux-de-conscience-du-leadership.html> [Consulté le 12 février 2019].

31. Chabreuil.P, Chabreuil.F (2015) *La spirale dynamique*. 3^{ème} Ed Paris : InterEditions.

32. Dilts.R, Bonissone.G (2003) *Des outils pour l'avenir*. Paris : Desclée de Brouwer.

33. EMCC (2017) *EMCC France Code de déontologie global* [en ligne]. Disponible sur : https://www.emccfrance.org/wp-content/uploads/20170418_FR_WEB_livret.pdf [Consulté le 10 septembre 2018].

34. Miriou.C (2009) *Ils ont fait appel à un Coach* [en ligne]. Disponible sur : https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/ils-ont-fait-appel-a-un-coach_1537701.html Consulté le 10 septembre 2018].

35. ICF (2016) *Global Coaching study* [en ligne]. Disponible sur : https://www.Coachfederation.fr/images/Communiqu%C3%A9s/FR_-_2016_ICF_Coaching_Study_Synth%C3%A8se.pdf [Consulté le 19 mars 2019].