

# COACHING ET RESPONSABILISATION DES COLLABORATEURS

Texte préparé par **Marc Thiébaud** en collaboration avec **Alain Rondeau**

pour le colloque du 7 mars 1997

tenu à l'Université de Neuchâtel

sur le thème

**« Le changement dans le travail : subir ou agir.  
Quel rôle pour la gestion des ressources humaines ? »**

*« La clef du leadership ne consiste pas à amener les gens à faire ce qu'ils ne seraient autrement pas disposés à faire. Le défi numéro 1 consiste à habiliter les gens à faire ce qu'ils ne pourraient autrement pas faire ».*

S. Srivastva

*« Il n'est plus possible d'être seulement l'homme des techniques qui sait d'avance quelle solution est efficace ; ni le politicien qui a réponse à tout avant que les questions soient posées ; ni le gestionnaire qui ne fait que reproduire l'existant. Il s'agit de plus en plus d'être l'innovateur qui réussit à faire participer toutes les parties à une conscience plus aiguë des problèmes et contradictions que les solutions toutes faites entraînent »*

M. Crozier

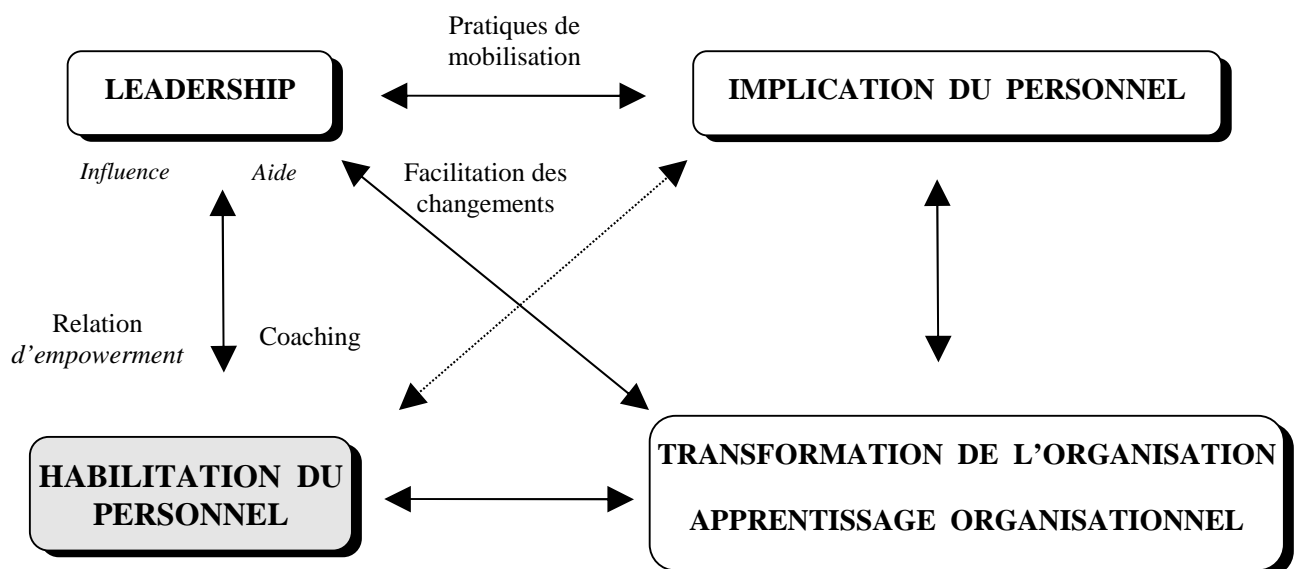
## INTRODUCTION

Dans une période de changements majeurs telle que celle que nous vivons actuellement, il apparaît de plus en plus clairement que les transformations organisationnelles passent par un renouvellement non seulement des structures et des systèmes, mais encore et surtout des personnes et des processus.

La mobilisation des ressources humaines et l'habilitation des collaborateurs sont devenues depuis de nombreuses années des préoccupations prioritaires pour nos entreprises. En effet, il est de plus en plus reconnu que la réussite des changements passe par la coopération, l'engagement et la responsabilisation de chacun. On a donc porté une attention croissante aux méthodes de gestion susceptibles de **valoriser et développer le potentiel des employés en même temps que d'influencer l'intensité et la direction des efforts qu'ils fournissent.**

Dans cette perspective, les rôles du leadership tendent à évoluer : on attend du leader qu'il soit de plus en plus à même :

- d'élaborer une **relation d'empowerment** avec ses collaborateurs (en vue de les habiliter et de les investir de pouvoir afin qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes),
- de développer des **pratiques de mobilisation** (susceptibles d'énergiser les collaborateurs et d'accroître leur engagement vis-à-vis de l'entreprise),
- de pratiquer un **leadership transformationnel** (inspirant et facilitant les changements et les transformations de l'organisation),
- de promouvoir **l'apprentissage** à l'échelle tant des individus que des équipes et de l'ensemble de l'organisation (développement d'entreprises « apprenantes »).



Notre propos ici sera centré sur l'habilitation du personnel. Dans un premier temps, nous expliciterons les éléments-clés qui entrent en jeu dans les processus d'habilitation. Puis nous présenterons dans cette perspective quelques aspects liés aux pratiques de coaching qui peuvent être développées dans la relation avec des collaborateurs.

## LA RESPONSABILISATION ET L'HABILITATION DES PERSONNES

Les écrits les plus récents dans le domaine du leadership utilisent de plus en plus le terme d'**empowerment** pour parler d'un encadrement qui développe le potentiel des gens dans l'organisation. Ce terme correspond aux notions d'habilitation et de responsabilisation (étymologiquement : capacité à répondre ou faire face à une situation). Le terme anglais *d'empowerment* met notamment en évidence le fait qu'il s'agit aussi de donner du pouvoir aux collaborateurs, c'est-à-dire de mettre en valeur leurs contributions et leurs ressources et de leur fournir les moyens de réaliser au mieux leur travail (on notera que l'équilibre de pouvoir entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs n'en sera pas nécessairement modifié: en effet, les deux parties peuvent très bien accroître ensemble leur pouvoir dans une relation de type gagnant - gagnant).

**Quelles sont les caractéristiques des personnes dites habilitées ?** Les études montrent que celles-ci ont avant tout le sentiment de pouvoir contrôler les événements dans une situation donnée.

Lorsqu'on est **habilité**, on sent généralement qu'on a la possibilité de :

- faire quelque chose de **significatif** (important, utile)
- disposer de la **compétence** nécessaire (habiletés, connaissances, confiance, statut)
- **progresser** dans ses activités (par l'impact que l'on a et le feed-back que l'on reçoit)
- effectuer des **choix** (avoir des opportunités d'agir et une latitude de décision)

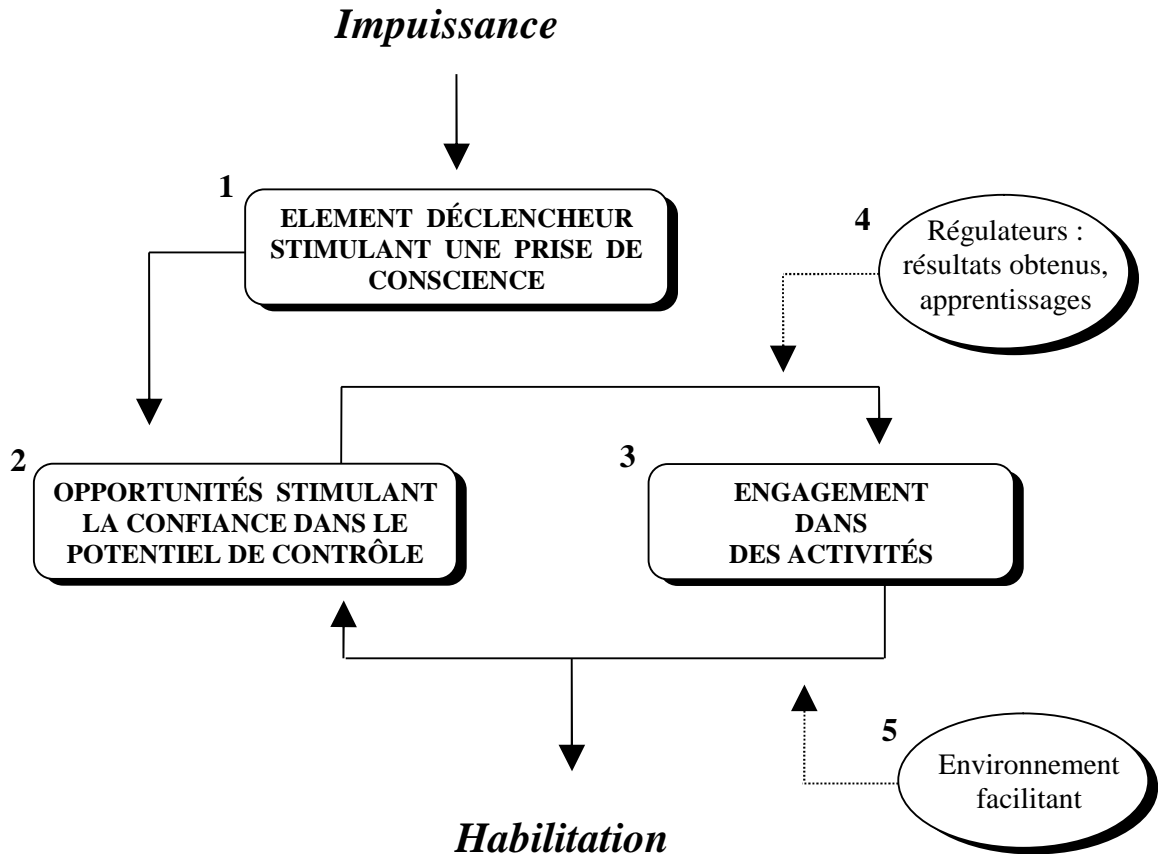
La question se pose dès lors de savoir par **quel processus une personne qui se sent démobilisée et impuissante peut (re)trouver un sentiment d'habilitation**. Les recherches montrent que plusieurs aspects sont en jeu.

En premier lieu, on constate généralement qu'un **élément déclencheur du processus (1)** survient qui favorise une compréhension critique de la situation et permet à la personne, par une prise de conscience, de développer un sentiment renouvelé d'estime de soi. Ces éléments déclencheurs peuvent être liés à une crise ou un passage du cycle de vie ou plus simplement à une nouvelle information ou à un changement dans l'environnement qui génèrent une dissonance et facilitent la perception d'une alternative à l'impuissance.

On observe ensuite que le processus habilitant est stimulé par la présence **d'opportunités (2)** que la personne peut saisir pour prendre confiance dans la possibilité d'avoir un contrôle sur sa situation. Il peut s'agir par exemple de l'occasion pour la personne de clarifier son rôle ou sa vision d'un objectif à atteindre.

Le sentiment d'habilitation se construit alors par le jeu d'un processus amplificateur dans lequel **l'engagement de la personne dans ses activités (3)** et les opportunités qu'elle a de développer sa confiance se renforcent mutuellement.

Il importe encore de prendre en compte deux aspects qui jouent un rôle régulateur et peuvent favoriser le processus : d'une part, **les résultats obtenus et les apprentissages effectués (4)** ; d'autre part, un **environnement facilitant (5)** offrant soutien, ressources et valorisations.



Une pratique *d'empowerment* vise donc à faciliter la mise en œuvre de cette dynamique et des cinq aspects décrits qui y contribuent. Les processus impliqués sont complexes et ne peuvent être conduits selon un mode d'emploi tout fait. Ils présentent des difficultés que l'on retrouve dans toute démarche de changement. En suivant Thiébaud & Rondeau (1995), on peut souligner trois lignes de développement pour le travail de facilitation d'un changement :

- **Le partage d'un sens commun**

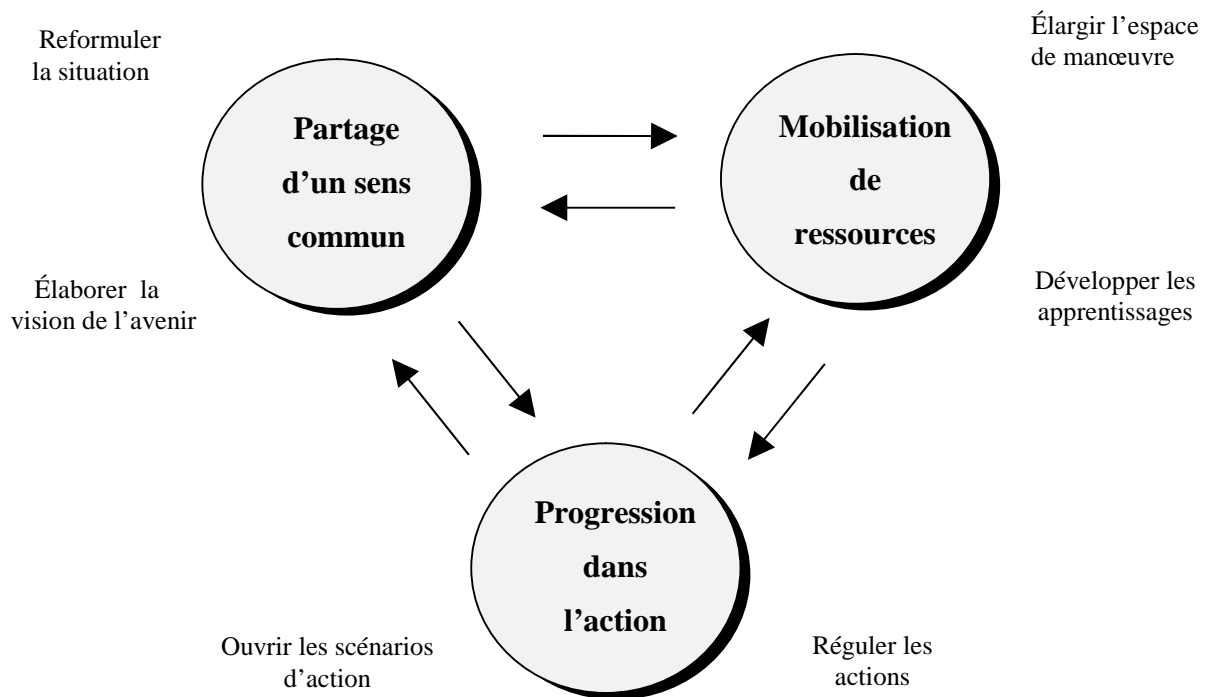
Le sens accordé à une situation est d'abord une construction à la fois personnelle et sociale des acteurs impliqués. Il s'agit de favoriser les possibilités de reformulation (recadrage) des problèmes et le développement d'un sens partagé de la situation et des buts visés.

- **La mobilisation des ressources propres aux personnes**

Le changement nécessite une mobilisation de ressources telle que des compétences, relations et synergies nouvelles. Il importe d'identifier les potentiels d'influence de la personne dans le sens d'un élargissement de ses possibilités d'agir et de s'assurer qu'elle puisse faire sien et s'approprier le travail de changement.

## - La progression dans l'action

La démarche passe par l'exploration de scénarios et la mise en œuvre d'actions qui vont imprimer un mouvement. Il faut relever que rapidement, ce mouvement nécessite des ajustements dans la mesure où l'élan généré produit fréquemment des effets relativement différents de ce qui était prévu au départ. Si le changement ne peut pas être vraiment programmé, il s'agit d'en faciliter la régulation continue.



A noter que ces trois lignes principales de développement **s'activent mutuellement** et gagnent à être favorisées quasi simultanément. Si elles ne permettent pas de tracer à l'avance, comme sur une carte, la route à suivre, elles peuvent en revanche servir de boussole pour s'orienter sur le chemin.

Par rapport au processus d'habilitation décrit plus haut, on relèvera que l'élaboration du sens intervient de manière privilégiée au niveau de la prise de conscience initiale. Les trois lignes de développement évoquées s'articulent ensuite pour favoriser le mouvement d'amplification de l'habilitation.

Plusieurs formes d'aide peuvent être apportées pour habilitier une personne, en agissant tant au niveau de la relation directe avec elle qu'au niveau de ses conditions de travail et de son environnement. Nous en aborderons ci-après une en présentant la pratique du coaching. Le plus important réside cependant dans la compréhension et la facilitation du processus d'ensemble qui permet à la personne de s'approprier la démarche d'habilitation. C'est dans cette perspective que gagne à être considéré selon nous le coaching qui responsabilise une personne en l'aidant à explorer cognitivement les différents aspects entrant en jeu dans le processus d'habilitation et à élaborer divers scénarios alternatifs d'action.

## LA PRATIQUE DU COACHING

Le terme de coaching est issu du sport et renvoie à la notion d'entraînement d'un sportif ou d'une équipe. Il a été repris dans différents domaines et est utilisé d'une part pour décrire une démarche d'accompagnement et d'autre part, dans la gestion avec l'idée d'aider les collaborateurs à développer leurs compétences et à atteindre des niveaux d'autonomie et d'engagement « supérieurs ».

**Quels sont les buts du coaching ?** Ils peuvent varier dans une certaine mesure. Les buts sont à définir dans un accord préalable. Dans le sens le plus courant, le coaching consiste à aider une personne à :

- identifier et analyser les problèmes qu'elle rencontre, leurs tenants et aboutissants, son implication dans ces problèmes ;
- devenir sensible aux différents points de vue et sentiments que peuvent avoir les autres personnes concernées, prendre du recul ;
- définir des objectifs qu'elle peut envisager d'atteindre, explorer d'autres pistes de solution ;
- mobiliser ses ressources et celles d'autres personnes ;
- développer sa confiance dans son potentiel et apprendre à en tirer le maximum.

Il est évident que le coaching constitue un processus qui s'inscrit dans une certaine durée. Il n'a pas pour simple but de résoudre un problème ponctuel. Il s'applique dans **une perspective d'aide et d'habilitation**.

Le coaching consiste concrètement dans des entretiens réguliers qui doivent se dérouler dans un climat de confiance et être orientés vers la résolution de problèmes concrets dans la durée. Ces entretiens sont centrés sur la personne « coachée », sur les moyens qu'elle a de réinterpréter les situations qu'elle rencontre et d'élargir ses possibilités d'action. Le rôle de coach s'apparente à celui d'un accompagnant en ce sens qu'il laisse au collaborateur la responsabilité de prendre en charge les contenus et les réalisations. Ceci ne signifie pas pour autant que le coaching est totalement non directif : le coach prend des initiatives dans la façon dont il anime le processus et pose des questions qui peuvent plus ou moins confronter le collaborateur en vue de l'inspirer à s'engager et se dépasser.

Le coaching doit s'inscrire dans **un environnement qui valorise l'autonomie personnelle** (en même temps, on peut relever qu'il est aussi un moyen pour favoriser l'émergence d'un tel environnement). Il importe que des relations ouvertes et positives prédominent et que les valeurs en vigueur privilégient les apprentissages et la croissance personnelle.

**Le coaching peut prendre diverses formes.** Il est parfois pratiqué par un responsable avec ses subordonnés. Il est essentiel alors que les aspects de direction et d'évaluation puissent être traités séparément, ce qui n'est pas évident à réaliser. Le coaching est souvent pratiqué entre des gens n'ayant aucun lien hiérarchique direct. Par ailleurs, s'il prend généralement la forme d'entretiens individuels, il peut aussi concerner toute une équipe.

Parfois, le coach peut servir avant tout de **parrain ou « mentor »** pour introduire un collaborateur dans son travail, l'assister dans sa familiarisation avec l'environnement ou l'aider dans le développement d'un réseau de relation utile (voir Kinlaw, 1989).

Dans une fonction de « **tuteur** », le coach peut aider un collaborateur à acquérir des compétences particulières en l'assistant pour le choix de ses activités de formation, pour la préparation en vue d'un cours, ou le transfert de ses apprentissages sur le terrain de la pratique.

Enfin, le coach peut, dans une perspective différente, avoir une fonction de « **stimulant** » s'il cherche à identifier avec le collaborateur les moyens de développer de hautes performances. L'idée consiste à inviter l'employé à relever de nouveaux défis. La frontière est mince ici avec les situations d'encadrement visant la réduction des écarts par rapport à un rendement attendu.

**Quelles sont les habiletés requises du coach ?** Il doit être capable notamment :

- **d'observer** : repérer des opportunités de développement pour le collaborateur (par exemple en observant celui-ci à son travail ou en recueillant de l'information à ce sujet par un autre moyen);
- **d'analyser** : savoir identifier les domaines d'amélioration possible pour le collaborateur et les moments opportuns pour favoriser des apprentissages ;
- **de communiquer** : être à l'écoute du collaborateur, reformuler, poser des questions appropriées, suivre les principes de communication facilitante ;
- **de donner du feed-back** : selon les règles de feed-back : celui-ci doit être :
  - descriptif et non évaluatif,
  - précis (se référer à des cas spécifiques),
  - opportun et sollicité par le destinataire (s'inscrire dans un accord convenu avec lui),
  - pertinent (porter sur des améliorations possibles et souhaitées),
  - compris par le destinataire (vérifier la compréhension du feed-back sur le moment-même) ;
- **de faire preuve de qualités éthiques et de congruence** : donner l'exemple par sa capacité d'objectivité, de vigilance, de remise en question.

On admet que **la démarche coaching** gagne à suivre un cheminement qui peut comprendre, par exemple, pour un entretien donné, **six étapes** :

- 1) Spécification du cadre général et des objectifs de la séance
- 2) Description de la situation actuelle
- 3) Analyse
- 4) Mobilisation de nouvelles options
- 5) Préparation des actions et de leur mise en œuvre
- 6) Bilan de la séance

La figure de la page suivante propose une liste de questions qui peuvent aider le coach à faciliter une séance.

**1. Objectif et cadre général :**

**Quel résultat souhaitez-vous atteindre?**

**Quels moyens vous donnez-vous ?**

(Qu'attendez-vous de cette séance ? Cet objectif est-il accessible ?

En quoi est-ce que cet objectif est important ? stimulant ?

Quel recueil d'informations avez-vous fait ou besoin de faire ?)

**2. La situation:**

**Qu'en est-il maintenant?**

**Quelles observations avez-vous faites ?**

(Qui est concerné ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ?)

**Comment vivez-vous la situation ?**

**Qu'avez-vous fait ? Qu'est-ce qui a déjà été tenté ?**

(Avec quels effets ? Quels obstacles ont été rencontrés ?)

**3. Analyse :**

**Comment comprendre ce qui se passe ?**

(Comment synthétiser les données recueillies et discutées ?

Quel éclairage vous donnent les modèles connus applicables à la situation ?

Quels objectifs d'amélioration ou de changement viser ?)

**4. Options :**

**Qu'est ce qui peut être fait ?**

(De quelles pistes d'action dispose-t-on pour améliorer la situation ?

Quels seraient leurs effets probables, leurs avantages et inconvénients ?)

**Quelles ressources peut-on mobiliser ?**

(Quelle autre option peut-on trouver ? Qui d'autre peut aider ?)

**5. Plan d'action :**

**Qu'allez-vous faire ?**

(Quelle option retenez-vous ? Comment ferez-vous concrètement ?

Quel résultat devriez-vous atteindre ?)

**Quels obstacles pourriez-vous rencontrer ?**

(Comment les surmonterez-vous ?)

**Quelle confiance avez-vous dans votre capacité à réussir ?**

(Quelle chance de succès vous donnez-vous ?

De quoi aurez-vous autrement besoin ? Comment trouver cette aide ?)

**6. Bilan :**

**Comment la démarche est-elle vécue par les deux personnes ?**



**Mise en œuvre d'actions**



**Le suivi :**

**Qu'est-ce que cela a donné ?**

(Comment pouvez-vous apprécier les résultats obtenus ?

Comment cela s'est-il passé ? Comment l'expliquer ?

En quoi cela répond-il aux objectifs poursuivis initialement ?)



**Ajustements - Améliorations**



**Bilan de l'ensemble de la démarche**



En fin de séance, il importe de préciser quelle suite on prévoit de donner : Quelle appréciation sera faite des résultats obtenus ? Quand aura lieu une prochaine séance ?

On procédera également à un bilan (à la fin de chaque séance et au terme du coaching) : Comment cette démarche est-elle vécue par les deux personnes ? En quoi répond-elle à leurs attentes ? Dans quelle mesure les contenus choisis ont-ils été adéquats ? Comment la communication a-t-elle favorisé la qualité du coaching ? Comment le processus adopté pour les entretiens a-t-il facilité l'atteinte des buts fixés ?

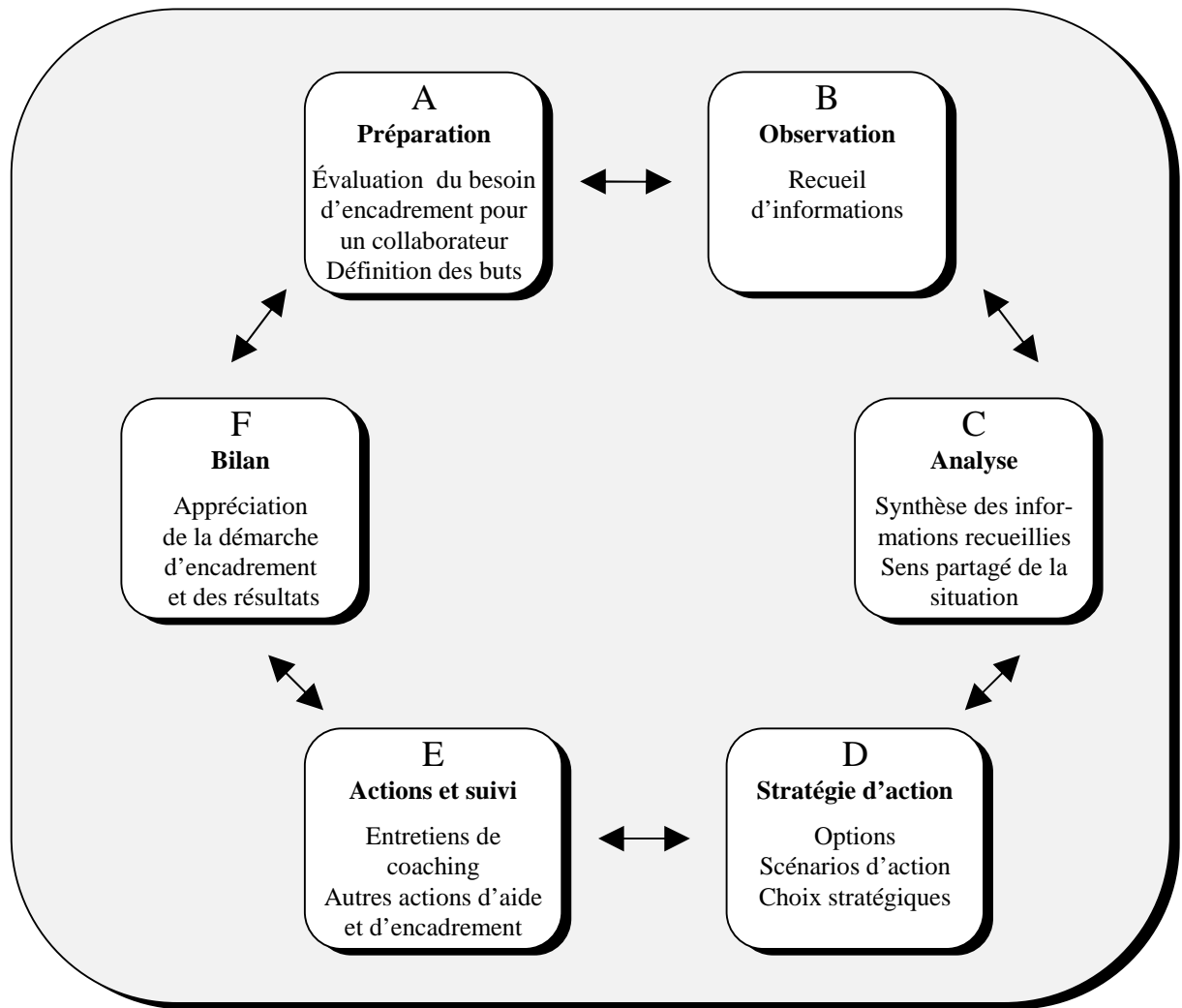
Dans tous les cas, même si le coaching ne se poursuivra pas, il est utile prévoir en fait une étape de suivi et feed-back qui interviendra après que le collaborateur ait pu agir sur la situation : qu'est-ce qui s'est passé par rapport aux objectifs initiaux du coaching ?

Le coaching peut contribuer de manière importante au processus d'habilitation dans la mesure où il peut intervenir au niveau des cinq aspects décrits plus haut : dans les étapes 2 et 3, il stimule la prise de conscience ; dans les étapes 4 et 5, il aide la personne à percevoir des opportunités et des possibilités de s'engager. Avec le suivi dans la durée, il facilite le processus d'habilitation en contribuant à sa régulation et en aidant la personne à obtenir des résultats positifs et à effectuer des apprentissages. Par ailleurs, la relation de coaching offre en elle-même du soutien à la personne et par conséquent un environnement facilitant pour son habilitation.

**Pour conclure**, on relèvera que le coaching ne saurait être réduit à une simple technique si l'on prend en compte la complexité des processus en jeu. Il s'apparente davantage à un art et à la mise en œuvre de valeurs.

Enfin, il importe de situer le coaching dans son contexte. Il constitue un moyen parmi d'autres. Il s'agit donc de penser sa place par rapport aux besoins et à la relation développée entre un supérieur et son collaborateur.

Le schéma ci-après résume la manière dont un cadre peut concevoir la démarche d'ensemble au cours de laquelle il peut être décidé de développer des entretiens de coaching.



## RÉFÉRENCES

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Diriger*. Paris : Interéditions.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*. Paris : Interéditions.
- Kinlaw, D. (1989). *Coaching for commitment*. San Diego : Pfeiffer & Company.
- Hayes, J. (1996). *Developing the manager as a helper*. London : Routledge.
- Peters, T. & Austin, N. (1985). *La passion de l'excellence*. Paris : Interéditions.
- Rondeau, A., Lemelin, M. & Lauzon, N. (1993). *Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel*. Montréal : Ecole des HEC. 11 pages.
- Scott, C. & Jaffe, D. (1992). *Le nouveau concept du management : l'empowerment*. Noisiel : Les Presses du Management.
- Srivastva, S. & al. (1986). *Executive Power*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Thiébaud, M. & Rondeau, A. (1995). Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation. *Psychologie du travail et des organisations*. 1(1) : 87-106.
- Whitmore, J. (1994). *Coaching*. Paris: Maxima.