

Le coaching est-il instrumentalisé en entreprise?

Dans notre dernière édition HR Today 1/2013, Hélène Aubry Denton et Achilles Grosvernier ont débattu du coaching en entreprise. Ce débat a été poursuivi sur le groupe HR Today Magazine sur le réseau social LinkedIn. Voici une sélection de vos réactions.



Photo: Pierre-Yves Massot/arkive.ch

Héléne Aubry Denton et Achilles Grosvernier, Genève, le 4 janvier 2013.

■ Très intéressant débat sur l'éthique du coach en entreprise. Monsieur Grosvernier soulève des points très pertinents sur l'éthique du coach face à des «prescripteurs payeurs manipulateurs». Une question qui me paraît intéressante à se poser, est la crédibilité du top management dans les entreprises face à des «employeurs payeurs manipulateurs». Madame Aubry décrit très bien la réalité du coach dans ces situations et il me semble important de laisser à chacun la responsabilité de ses choix avec l'éthique qui est la sienne. Le coaching n'est certes pas le remède de tous les maux, mais on peut espérer trouver, dans cette catégorie de personnes, des professionnels bien formés, ayant le respect de cette éthique et le respect des conséquences de leur intervention auprès de leur coaché.

Alain Binggeli

■ Le coaching est effectivement une forme d'accompagnement et non pas un outil pour «inciter les personnes à appliquer de nouveaux

comportements». À vrai dire, une telle approche n'a rien à voir avec un coaching professionnel. Pourtant, par leur style de direction, quelques patrons cherchent inconsciemment à provoquer cela - un changement comportemental. Malheureusement, ce changement forcé ne tient pas compte des dispositions professionnelles de chaque collaborateur. Le coaching externe peut alors être une option très appropriée - il est neutre dans l'approche, limité dans le temps et renouvelable selon les besoins. Il a comme but d'aider les dirigeants à comprendre leur style de leadership/management, à mieux communiquer ainsi qu'à travailler avec plus d'empathie. Bref, à aborder le business par un leadership avant-gardiste. Il est intéressant de relever qu'un standard sur les formations en coaching est en cours d'élaboration. Son but est de préserver l'intégrité de cette profession. Il me semble également important que tout coach dispose d'une expérience de dirigeant. L'éthique (des affaires) ne soulève que la question du con-

flit d'intérêt entre la maximisation du profit et le rôle des ressources humaines dans l'entreprise en incessante mutation. L'éthique est avant tout un choix de comportement personnel qui n'a rien à voir avec le titre sur la carte de visite.

Fabio Antonello

■ Je me refuse à faire de cas particuliers une généralité. Par contre, j'attendrais d'un bon coach qu'il puisse également «agir vers le haut» et, de façon adéquate, faire remonter, le cas échéant, des problématiques liées au supérieur hiérarchique du coaché. Rares en effet sont les situations qui sont tout noir ou tout blanc. Mais pour cela, il faut des RH neutres et objectifs, qui eux-mêmes ne se laissent pas instrumentaliser par la ligne - et qui ont donc une certaine force et crédibilité - et qui sont ainsi à même de recevoir les constats objectifs d'un coach en regard d'une situation donnée. Il m'est arrivé de déduire d'un coaching, un plan d'actions non seulement pour le coaché, mais également pour son supérieur hiérarchique. D'ailleurs, quand on a le moindre doute sur le partage des responsabilités en regard de tel ou tel cas, il convient d'intégrer toujours le n+2 du coaché, soit le supérieur du supérieur hiérarchique direct. En fait, cela revient à dire que l'objectif du coaching n'est pas de régler (seulement) une problématique personnelle liée à un individu, mais de donner un éclairage/faciliter le règlement d'une situation pouvant potentiellement impliquer plusieurs personnes, indépendamment de leur niveau hiérarchique. Certaines attitudes inappropriées peuvent bien évidemment être générées par des travers liés à la personnalité d'un individu, mais peuvent aussi parfois être induites ou nourries par un environnement managérial, organisationnel, structurel, inadéquat ou mal défini. Toute la valeur ajoutée que j'attends d'un coaching est d'objectiver la problématique dans toutes ses dimensions possibles.

Francis Thode

■ Avant de commencer un mandat, il y a un entretien avec le client, son chef direct, le chef du chef et parfois aussi le RH. En impliquant suffisamment de personnes, le coach peut clairement poser le cadre de la situation et déterminer si oui ou non, il pourra atteindre les résultats désirés ou tout simplement dire «non, merci». Car même s'il y a un dysfonctionnement organisationnel grave, la «faute», nous savons qu'elle est rarement à sens unique...

Fabienne Aeberhard