

Pourquoi le coaching se développe-t-il ?

Le développement du coaching comme modalité significative de perfectionnement et de renforcement de la performance des managers s'est effectuée parallèlement à la montée en puissance dans les 10 dernières années du rôle des nouvelles technologies de communication et d'information (NTCI) dans les organisations, vecteurs privilégiés d'une économie émergente, appelée parfois " économie de la connaissance ". La concomitance de ces 2 phénomènes n'est pas le fait du hasard, le coaching représentant une réponse particulièrement adaptée au développement de nouvelles natures de compétences tant individuelles que collectives, nécessaires au management d'organisations dont l'efficacité dépend désormais de leur capacité à faire circuler le sens, l'information et la connaissance.

Pas besoin de coaching dans l'organisation taylorienne !

L'organisation taylorienne telle que nous l'avons apprise ou vécue il n'y a encore pas si longtemps n'avait , en effet , pas besoin de coaching. Son efficacité reposait sur le respect par chacun d'un petit nombre de principes cardinaux : strict partage des responsabilités entre décideurs et exécutants, délimitation précise des territoires, extrême précision des définitions de fonction et des modalités de circulation de l'information... tout ceci permettait d'atteindre avec efficacité les objectifs déterminés. Le système taylorien était auto-porteur en ce sens que son efficacité globale reposait avant tout sur le respect de l'organisation et non pas sur l'intelligence créative des hommes. La valeur ajoutée humaine, en particulier managériale, se déployait à la marge, en assurant les ajustements qui n'avaient pas été pensés à l'avance par l'organisation. Les systèmes dans lesquels nous agissons désormais, qu'il s'agisse d'organisations matricielles, de structures complexes fonctionnant de plus en plus en réseau ne sont précisément, comme chacun a pu s'en rendre compte, plus " auto-porteurs ". Leur efficacité dépend désormais de plus en plus de la capacité des hommes à (co-)inventer les règles du jeu, les comportements, les modalités relationnelles leur permettant d'atteindre les objectifs que l'organisation leur demande et pour l'atteinte desquels cette dernière n'apporte plus les solutions a-priori.

Développer des comportements plus adaptés à la diversité des situations, renforcer l'intelligence relationnelle et la capacité d'influence, permettre aux managers de devenir " porteur de sens ", tels sont précisément les fonctions premières du coaching managérial dans les organisations post-tayloriennes d'aujourd'hui.

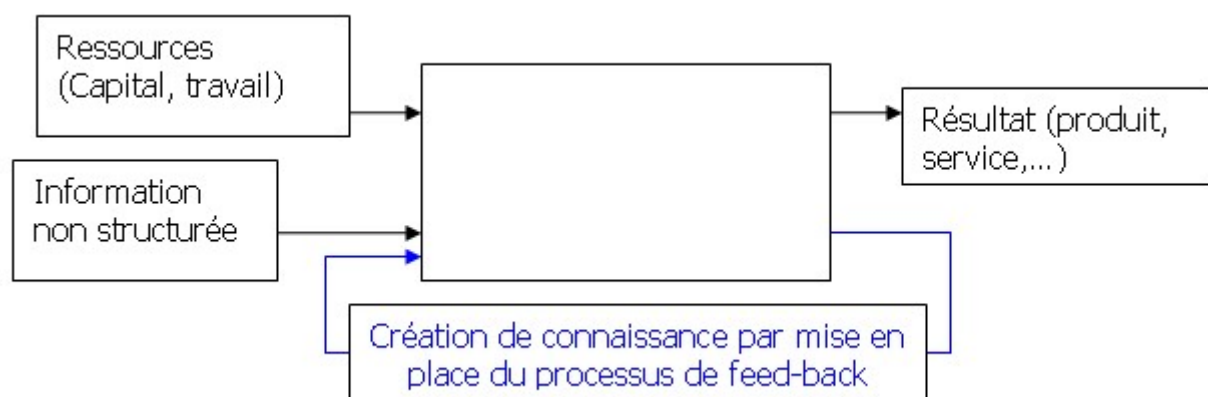
Le coaching et l'émergence d'organisations " apprenantes "

Le coaching intervient donc comme outil d'efficacité individuelle dans les organisations modernes. Mais la raison pour laquelle il se développe désormais rapidement dans la plupart des organisations, quel que soit le secteur d'activité, est beaucoup plus essentielle : le développement d'une culture de coaching au sein d'une organisation permet l'appropriation de réflexes apprenants , réflexes qui se trouvent à la base du développement de toute culture organisationnelle tournée vers le renforcement de la performance et de la croissance de la valeur.

Il est en effet important à ce stade de rappeler que la modalité opératoire principale du coaching - et sa spécificité - réside dans la mise en place d'un processus apprenant matérialisé par le feed-back qui va circuler entre le coaché et le coach, le but du feed-back étant de permettre au coaché de réduire progressivement l'écart entre son intention (ce qu'il cherche à obtenir) et son impact (ce qu'il obtient en pratique) lors de la conduite d'une action ou de la poursuite d'un objectif, l'enjeu du coaching étant d'accompagner cette action. Ce qu'il est important de noter, c'est que dans ce cadre, le coaching, qu'il soit effectué par un coach extérieur ou par un manager, en interne, a toujours une

visée apprenante et s'intéresse tout autant au processus qui permet d'atteindre le résultat (prise de conscience du chemin critique dans un but d'apprentissage et de " modélisation ") qu'au résultat proprement dit. En ce sens le coaching représente un véhicule privilégié au service des organisations qui veulent véritablement devenir apprenantes, c'est-à-dire adapter leur valeurs et principes d'organisation aux enjeux d'une économie de la connaissance, économie dans laquelle la croissance de la valeur est pour l'essentiel produite non plus uniquement par l'ajustement du facteur Capital et du facteur Travail (caractéristique du modèle taylorien) mais aussi par l'utilisation consciente d'un nouveau facteur de production, à savoir le facteur Connaissance.

Le schéma ci-dessous, qui décrit une organisation fonctionnant selon un modèle apprenant permet d'illustrer l'analogie entre le processus apprenant du coaching et les dynamique de création de valeur dans une économie de la connaissance. et permet de faire apparaître le rôle que peut jouer une culture de coaching dans la création des conditions facilitant la appropriation des systèmes de gestion des connaissances dans une organisation.



En définitive si le coaching se développe c'est bien parce que son mode d'appréhension des problèmes "accroche" avec les natures de problématiques auxquelles sont confrontés les managers mais plus fondamentalement c'est par ce qu'il représente, au-delà de sa visée pragmatique, un référentiel cohérent permettant à chacun de placer ses expériences et ses apprentissages dans le cadre d'une compréhension des enjeux globaux du contexte organisationnel dans lequel il opère.

Pierre Forthomme