Cahiers Congolais de Sociologie - N° 40 - Octobre 2019

L'approche coaching comme stratégie de management des petites et moyennes entreprises congolaises

L'APPROCHE COACHING COMME STRATÉGIE DE MANAGEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES CONGOLAISES Par Freddy NGIENGI Ekwos Résumé Aujourd'hui, l'usage de l'approche coaching dans des entreprises s'avère impérieux pour le développement de celle-ci. Cette nouvelle approche consiste à développer dans le chef du coaché certaines capacités, afin qu'il libère son potentiel. L'enjeu est de l'aider à trouver ses propres solutions et surtout de les mettre en œuvre, en vue d'une meilleure performance. La méthode Coaching présente ainsi des avantages pour l'entreprise, le coaché ainsi que le coach. Introduction De par le rôle déterminant qu'elles jouent aujourd'hui dans le processus de croissance et de modernisation des pays tant développés qu'en voie de développement, les Petites et Moyennes Entreprises sont à l'heure actuelle au centre des préoccupations de tous les gouvernements. La PME est devenue de nos jours, non seulement une nécessité pour le développement économique et social des Etats, mais elle est aussi un maillon important de la chaîne d'industrialisation de ces pays, fondement de leur croissance économique endogène. En ce qui concerne la République Démocratique du Congo, le problème de développement de la Petite et Moyenne Entreprise se pose avec une acuité particulière au regard des difficultés rencontrées dans l'exécution des

programmes de développement qui impliquent la catégorie d'entreprises. participation de cette

Le coaching proposé ici, s'avère comme d'amélioration de performance des PME Congolaises. instrument efficace

Pour la Société Française de Coaching (SFC), le coaching

est l'accompagnement de personnes ou d'équipes à partir de leurs besoins professionnels pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoirfaire dans le cadre d'objectifs professionnels. Cette définition introduit une notion importante dans le processus de coaching : celle de performance pour répondre aux objectifs généralement fixés par la direction ou le supérieur hiérarchique du coaché. Cette performance s'obtient effectivement par l'amélioration des potentiels, du savoir-faire et compétences professionnelles et comportementales. Cette définition précise en outre que le coaching s'adresse soit à une personne, soit à toute une équipe. Si de plus en plus de salariés bénéficient aujourd'hui d'un coaching, celui-ci s'adresse encore principalement aux cadres, cadres supérieurs et « hauts potentiels », aux dirigeants et managers responsables d'équipe sur qui pèsent de fortes obligations de résultats, souvent dans le secteur des ressources humaines, de la vente, du marketing ou des finances. Quelle que soit la taille de son entreprise, un dirigeant a besoin de réfléchir avec quelqu'un qui n'a pas d'enjeu afin de l'aider dans son processus de

décision. Vincent Leenhardt explique d'ailleurs les paradoxes du statut de dirigeant et le recours au coaching comme solution. L'enjeu du développement personnel du dirigeant, de son potentiel et de ses limites, est un enjeu majeur pour l'organisation dont il a la responsabilité car le potentiel et la limite d'une organisation sont prédéterminés par le potentiel et la limite du dirigeant qui en a la charge. Entrepreneur, manager, créateur d'entreprises, responsable du secteur d'un grand groupe, responsable d'une PME, d'une PMI ou d'une multinationale, dans tous les cas, le dirigeant est confronté à sa capacité de changement personnel en situation de crise, de stress, d'incertitude et face à la complexité des enjeux et la multiplicité des relations auxquels il doit faire face. Vincent Lenhardt précise les paradoxes de la solitude des dirigeants. Plus le dirigeant est en difficulté, moins il peut le surmonter. Plus il est dans une situation de responsabilités, plus il est « fantasmé » par les autres et par luimême. Ces paradoxes sont un enfermement : plus le responsable est seul et a besoin d'aide, moins il peut, paradoxalement en demander. Le coaching lui offre un espace pour évoquer, hors de circuits établis et sans craindre de perdre la face, les conflits et les problèmes qu'il rencontre. Le coaching aide également le dirigeant d'entreprise à sortir de son rôle hiérarchique de donneur d'ordres, de contrôleur pour en faire un « homme ressource » au service de ses collaborateurs. De ce qui précède, il y a donc lieu de se poser la question de savoir si l'absence de l'approche coaching n'est-elle pas un frein au développement des Petites et Moyennes entreprises Congolaises. Outre l'introduction et la conclusion, le présent article comprend trois points à savoir : l'éclairage conceptuel, les acteurs et le déroulement du coaching ainsi que les bénéfices du coaching. ECLAIRAGE CONCEPTUEL La définition de la SFC reprend donc la notion d'accompagnement mais précise le champ d'application du coaching et les besoins professionnels. Certaines définitions nous rappellent les origines du mot coaching. Par exemple, celle de Vincent Lenhardt pour qui cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe champion. Mais, ce pionnier est convaincu que le coaching est beaucoup plus qu'un simple outil de management : il va jusqu'à expliquer dans ses ouvrages et ses conférences que cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures. En effet, il considère que le développement managérial consiste plus à libérer l'énergie potentielle chez les personnes qu'à leur donner une motivation de l'extérieur. Elle consiste aussi pour le coach, à voir chez le manager que l'on accompagne des sujets en croissance plutôt que de voir des objets de production (attitude). Les points forts de la définition de Vincent Leenhardt sont la notion d'accompagnement qui sert de base à la construction des relations, la notion de potentiel à développer et celle de champion. Enfin, la définition d'Edward Stacke, donnée dans son ouvrage le Coaching d'Entreprise, permet de comprendre cette différence de point de vue. Il y explique que « le coaching s'appuie sur le développement du savoir être du manager pour lui permettre l'acquisition du savoir-faire du coach, de façon réellement intégré (…) le coach n'est donc pas un outil mais une méthode créative, sollicitant des changements personnels, interpellant des attitudes et des comportements, invitant à revisiter les cartes mentales, les visions du monde de chacun ». Le coaching s'apparente donc à une méthode qui permettrait à une personne de s'interroger sur ce qu'elle est, sur ce qu'elle fait, et sur sa relation avec son environnement professionnel. Ce n'est pas une « recette miracle » et très facile à appliquer comme certaines personnes peuvent l'imaginer. L'expression « méthode créative » signifie que le coach et le coaché créent ensemble une relation qui va amener le coaché à changer.

L’un des postulats de base du coaching, a trait au principe Socratique : connais-toi toi-même, veut qu’une personne qui se connaît mieux peut mieux se conduire avec les autres. QUELS SONT LES ENJEUX DU COACHING ? Pour les personnes coachées, le coaching est porteur d’une irrésistible promesse. Il leur dit « vous avez en vous la capacité de devenir ce que vous souhaitez devenir. Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. L’enjeu est de les aider à trouver leurs propres solutions et surtout oser les mettre en œuvre. Cela dit, pour paraphraser Bénedicte Gauthier et Marie-Odile Versisch (2000 : 122) : « Progresser en vue d’une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être, avec une dépense d’énergie moins forte, moins de stress ». L’enjeu consiste également à prendre en compte l’émotion, les besoins de la personne ou de l’équipe, en plus des compétences techniques. L’objectif est d’amener le manager à comprendre le type de relation qu’il entretien avec luimême et son entourage. Il s’agit de développer une synergie entre l’être et la fonction ; pas uniquement une recherche de l’équilibre mais une démarche dynamique qui intègre les changements intérieurs comme environnementaux pour les exploiter dans le sens d’un mieux-être et d’une plus grande efficacité au sein de l’organisation. L’objectif du coaching consiste à optimiser les atouts humains et professionnels des managers dans l’exercice quotidien de leurs responsabilités. ACTEURS ET DEROULEMENT DU COACHING DANS UNE PME Il sera question d’analyser d’abord les acteurs et ensuite le déroulement du coaching. a) ACTEURS DU COACHING : UNE RELATION TRIPARTITE La démarche de coaching met obligatoirement en relation trois acteurs : l’entreprise qui finance le processus, le salarié « coaché » et l’intervenant professionnel appelé le coach. Quant au premier acteur, à savoir l’entreprise, disons qu’Il y a de cela quelques années, le coaching était la seule affaire des grandes entreprises. Aujourd’hui, il est sorti du cercle des grandes entreprises pour envahir les organisations dans leur ensemble. L’entreprise, comme centre d’application du coaching, doit d’abord exprimer cette nécessité d’accompagnement dans le but d’améliorer ses performances. Le deuxième acteur du coaching est le Coaché. Son profil exige les points suivants : ils sont isolés, leur rôle leur interdit souvent de se confier à qui que ce soit, ils ont moins l’occasion de se perfectionner et d’apprendre que les autres salariés dans l’entreprise (faute de temps et d’admettre qu’ils en auraient besoin). Aussi, ils ont plus au moins le contrôle de l’entreprise et toute amélioration à leur niveau aura des répercussions sur l’ensemble de l’organisation. En effet, pour le dirigeant et le travailleur « autonome », il s’agit surtout de sortir d’un isolement qui use leur capacité de décision. Ce qu’ils veulent, c’est pouvoir débattre des questions qu’ils ne peuvent aborder avec leurs interlocuteurs au quotidien, ni avec les prestataires externes habituels que sont les conseils juridiques et les experts- comptables. Les coachés ont besoin de s’entraîner et de trouver des solutions nouvelles pour progresser mais ils ont du mal à mettre en œuvre ces solutions originales ou novatrices car ils sont stressés ou débordés. Ils ont besoin d’un coach pour éclairer leurs idées. Ces cadres ou dirigeants ont le plus souvent des carences, notamment en matière de ressources humaines et d’aisance relationnelle. La plupart de temps, ce sont des techniciens, spécialistes de leur domaine (ingénieurs, artisans, créatifs, …) et ils se retrouvent démunis devant des questions auxquelles ils n’ont pas été préparés à répondre. Sur ce point, certains coachs sont convaincus que chaque acteur est capable de changer à condition qu’il ait une aide adaptée et qu’il participe luimême à son changement. Ainsi, le coaché prend des responsabilités dans le processus de coaching et travaille en collaboration avec le coach. Le troisième acteur du coaching c’est le Coach. Il est « l’outil » central du

coaching. S'il n'existe toujours pas de diplôme de coaching, plusieurs formations peuvent y préparer. On peut, de ce fait, se demander quelles sont les compétences requises pour être coach et comment les acquérir. Les Coachs sont des praticiens d'origines et de formations diverses. Contrairement aux idées reçues, les Coachs ne sont pas nécessairement psychologues de formation mais viennent des horizons très différents. On trouve parmi eux des personnes issues de la formation, du recrutement, d'anciens psychologues du travail, mais également d'anciens directeurs de ressources humaines. On voit même d'anciens ingénieurs et, bien sûr d'anciens entraîneurs sportifs reconvertis en entreprise. La majorité d'entre eux sont issus de grandes écoles (écoles de commerce et d'ingénieurs) et beaucoup sont diplômés en Sciences Humaines. Par ailleurs, l'expérience est un facteur important. C'est la raison pour laquelle le coaching est une profession exercée par des personnes ayant plus de 40 ans. En outre, les coachs sont généralement les hommes car les coachés eux-mêmes sont majoritairement les hommes. La profession de coach ne s'improvise pas et plus de la moitié des coachs en France par exemple ont suivi une formation spécifique de coaching. Reste que ces formations sont relativement courtes : une vingtaine de jours en moyenne. Les coachs sont donc des professionnels expérimentés ayant fait un travail de développement personnel pour être ensuite formés aux techniques de leur métier. Ils sont sensibilisés pour qu'ils s'adaptent à l'entreprise de leur client en tenant compte de l'environnement et de la culture de celle-ci. Le coach construit le cadre de la relation en favorisant la complicité, la confiance, l'assistance, l'aide, la confidentialité, la non-influence, l'effet miroir. Il pilote le processus et fait le balancement entre l'action et la réflexion. Il est « éveilleur », questionneur. Le coach contribue ainsi à favoriser l'émergence de solutions stratégiques, marketing et d'organisation managériale. Le coach est une sorte de médiateur en ce sens qu'il crée des situations propices aux apprentissages plus qu'il ne dicte un savoir ou des conseils. Ses objectifs sont le plus souvent de faire passer le manager du doute à la certitude, permettre au manager d'adopter un ou plusieurs autres points de vue, démystifier les obstacles et de rendre le manager opérationnel. Rappelons que dans sa définition du coaching, Vincent Leenhardt (1997 : 97) voit d'abord ce domaine d'intervention comme une attitude, celle du coach, et plus généralement comme « une philosophie ». Le coach est celui qui, par son travail génère ce que l'on appelle l'effet pygmalion : s'il voit la performance objective actuelle, au-delà d'elle, il discerne, réveille et permet au champion d'actualiser son potentiel. Ce regard est inscrit dans une philosophie : croire en l'être humain. Là ou nous voyons les difficultés, les dysfonctionnements, le coach, lui, verra en chacun le potentiel d'un champion. Fréderic Hudson a pour sa part une autre approche du coach : « c'est une personne qui facilite l'apprentissage par l'expérience pour acquérir des savoir-faire orientés vers l'avenir. Il travaille avec des forces émergentes humaines ou organisationnelles pour capter une nouvelle énergie, du sens pour dessiner des visions et des plans neufs, pour générer les résultats désirés. Un coach est une personne dévouée à guider les autres vers davantage de compétences, d'engagement, de confiance en eux ». Le coach écoute avec la profondeur d'un thérapeute, aide le dirigeant ou manager face aux changements personnels auxquels il doit faire face. Il doit évidemment savoir contrôler ses réactions, ses émotions en gardant à l'esprit combien son passé et ses préjugés peuvent interférer. Il doit aussi avoir une certaine distance pour obtenir un regard propice à la réflexion. Fréderic Hudson relève trois conditions principales pour un bon coach : être compétent émotionnellement. Cela signifie qu'il développe des relations de qualité, travaille dans la bienveillance, la confiance en soi, l'estime de

soi, l'empathie, la valorisation des autres. Il sait gérer les conflits de manière juste et directe, entretenir des relations mutuellement enrichissantes ; être « affûté mentalement ». Il a une autorité légitime, il sait s'exprimer et recevoir des critiques ; il réfléchit sur lui-même ; il sait négocier, distinguer l'essentiel de l'accessoire, observer et comprendre la conduite des autres et la sienne, donner du feed-back, et il sait conclure et être tourné vers l'action. Il sait discerner les valeurs des autres pour collaborer efficacement et travailler en équipe ; il planifie et se sent responsable de ce qui se passe ; il valorise et récompense les efforts d'autrui. Le coach doit aussi savoir repérer et maîtriser les processus relationnels, c'est-à-dire la façon dont les relations s'établissent et se développent en fonction d'objectifs conscients ou inconscients. Une bonne relation d'aide nécessite de l'observation (corps, gestes, position), de l'écoute (mots utilisés) et de l'investigation (questions ouvertes ou fermées, reformulations). Dans tous les cas, le coach doit avoir une double compétence : d'une part, il doit avoir une intelligence opérationnelle des entreprises, connaître les réalités du terrain et l'environnement dans lequel travaillent quotidiennement les coachés et donc y avoir travaillé comme salarié ou, mieux, comme dirigeant ; d'autre part, il doit disposer de méthodes psychologiques qui lui permettront d'abord de poser un diagnostic, puis d'établir une stratégie d'intervention. Ceci à trois niveaux : celui de la personne : le coach doit disposer d'une méthode de diagnostic psychologique ; celui des problématiques de management soulevées par les managers : le coach doit avoir lui-même une expérience du management ; à un niveau plus général, le coach doit savoir traiter certaines problématiques telles que les jeux de pouvoir et les manipulations, et maîtriser des techniques telles que la régulation. Du fait de son intervention, le coach doit évidemment posséder des qualités comme la maturité et la patience, l'ouverture d'esprit, la vivacité, la mémoire, l'intuition, la sensibilité, une culture générale et organisationnelle, une expérience de la vie, la capacité d'analyse, le respect de l'autre, la capacité d'écoute, le discernement, la sincérité, une éthique, la patience, l'objectivité, le détachement. De plus, le coach doit être capable de négocier, de prendre des risques, d'être inventif, atypique et rationnel… Cependant, toutes ces qualités ne sont rien par rapport au feeling, à l'acceptabilité réciproque et à l'envie de travailler ensemble. Sur ce point, coachs et coachés sont d'accord (l'un se demande s'ils seront capables de s'entendre). b) Applicabilité du coaching dans la PME Congolaise S'il n'existe pas encore de diplôme de coaching reconnu, des formations tentent d'instaurer un cadre déontologique. C'est le cas de l'Institut Français des professionnels du coaching (IFPC), du portail Internet Médiat-coaching ou de la Société Française de coaching qui a instauré une charte professionnelle. Les coachs sont conscients que la déontologie ou l'éthique est l'élément fondamental du coaching car, sans elle, il n'y a aucune confiance, ni efficacité durable : le coach doit afficher son code de déontologie et le respecter. La question de la neutralité du coach est également fondamentale car accompagner quelqu'un, c'est lui permettre de découvrir ses propres solutions et non lui imposer artificiellement des recettes toutes préparées. C'est respecter l'originalité sa démarche. S'il s'avère que la problématique de la mission de coaching est d'ordre privé et non professionnel, le coach doit précisément rappeler les limites de son intervention. Les coachs doivent refuser les missions qui ne s'inscrivent pas dans le cadre de leur discipline (problématique relevant de la psychothérapie, par exemple). Les problèmes posés en séances de coaching sont très complexes puisqu'ils touchent à la personnalité managériale et éventuellement à des éléments plus profonds de la personne,

en même temps qu'à l'environnement. Ainsi, le coach doit d'abord faire un travail sur lui-même pour ne pas être dans la projection de ses propres problèmes et pouvoir assurer à son client un accompagnement en étant bien à distance de ses émotions, affections et des problèmes de transfert dont il peut être l'objet. La confidentialité qui est l'assurance d'une confiance réciproque permettra une réflexion en profondeur : le coach doit rester totalement étanche par rapport à l'entreprise du coaché. Il s'engage à respecter la règle du secret concernant l'information à laquelle il a accès. Pour cela il faut : La sincérité : considérer l'individu comme une entité personnalisée, implique le respect qui est le premier élément pour construire la confiance. La disponibilité : il est important pour le coaché de sentir que le coach est disponible pour lui et à son écoute. L'engagement volontaire de la personne : le coaching ne doit pas être imposé au salarié ni lui être présenté comme un ultime recours ou un moyen de pression de la part des supérieurs hiérarchiques (une technique déguisée d'outplacement ou de bilan de carrière). Concrètement, le coach doit rester confidentiel, ne pas juger, exprimer des désaccords et accords, construire un résultat sans formule magique. Le coach met progressivement en place un système d'accompagnement régulier et des modes de fixation d'objectifs et de décisions communes. Un processus de coaching dans une PME peut se déroule en étapes successives regroupées au nombre de quatre. Première étape : Phase préliminaire Au cours d'un entretien préalable, le salarié prend contact avec le coach et vérifie la pertinence du programme pour ses besoins personnels. C'est l'occasion pour le futur coaché de se poser les questions suivantes : Pourquoi sommes-nous ensemble ? Qu'attend-t-on de moi ? Cette première séance permet de voir si le courant passe entre le futur coaché et le coach. Elle permet au coach de savoir à qui il a à faire et quels types de problèmes rencontre le futur coaché. C'est un peu la phase de diagnostic : la discussion entre le coach et le futur coaché permet d'explorer la situation, les raisons d'être subjectives et objectives, les personnes en présence dans cette situation spécifique. Cette exploration préliminaire identifie la nature du problème : renvoie-til à la personne, à son identité personnelle, professionnelle, relationnelle, au système dans lequel il évolue ? Le coach et le futur coaché élaborent ensemble ce que l'on appelle une « carte de la situation » (analyse du réel, du (ou des) problème(s) et des besoins, etc.). Le coach conduit son client à clarifier sa demande, il mesure le degré de motivation et de volonté de changement du salarié et ils examinent ensemble les enjeux, apparents et/ou cachés, de leur future collaboration. Cette phase se révèle fondamentale pour préciser la demande réelle, préciser les niveaux d'identité en jeu. C'est de cette phase préliminaire que dépendent le nombre de séances et le coût de la prestation. Il est très difficile pour le coach de dire à l'avance quelle forme de coaching, il va mettre en place, il ne peut en avoir une idée précise qu'à partir du ou (des) entretien(s) préalable(s). Deuxième étape : Transformation de la demande en contrat tripartite À partir de là, le travail en commun peut commencer. Il sera fondé sur la conception d'un contrat précisant les objectifs prioritaires, les règles du jeu, les engagements réciproques et le planning des rendez-vous que le coaché aura établis avec le coach. Bien entendu, c'est dans le cas ou le coaching est mené par un intervenant extérieur à l'entreprise que l'accord des partenaires et leur engagement sous la forme d'un contrat sont particulièrement importants. Ce contrat : établit les rôles et responsabilités de chacun des trois acteurs ; définit le cadre de l'intervention (moyens mis à la disposition, compétences) ; détermine le nombre, durée et fréquence des rencontres, ainsi que le lieu, la durée du contrat et son coût ; précise la nature de l'aide apportée : quelle est la contribution du coach et son rôle ;

résume les règles du jeu : confidentialité, confrontation, engagement du client et disponibilité du coaché, ponctualité et définir les objectifs du travail et les résultats attendus. Ce contrat est un engagement mutuel. Il est passé entre l'entreprise et le coach mais reste souvent oral avec le coaché car il s'agit d'une collaboration. Il doit dans tous les cas être clair et explicite sur les attentes des uns et des autres et sur les critères de vérification. Le contrat est donc l'aboutissement de la clarification d'une demande, tant dans son contenu (résultats visés, points à aborder) qu'en ce qui concerne son processus (nature de l'aide et rôle que le coach peut jouer). troisième étape : Accompagnement personnalisé (ou d'équipe) À partir du diagnostic, de sa stratégie et de sa tactique, le coach va pouvoir intervenir sur la dynamique managériale s'il s'agit d'une personne ou sur la dynamique du groupe pour une équipe. Un programme de coaching est toujours personnalisé, c'est-à-dire centré sur l'atteinte des objectifs du coaché. Le coach aide ainsi le manager à surmonter les obstacles qu'il rencontre en : définissant un scénario idéal à moyen terme et vérifiant le niveau de détermination du coaché ; l'engageant dans la mise au point d'une stratégie et du plan d'action correspondant ; faisant visualiser les difficultés qu'il va rencontrer et en l'entraînant à les maîtriser et rédigeant avec lui un code de réussite » (RANDON, B., 1999 : 322). Le coaché définit d'abord sa situation actuelle, source pour lui d'insatisfaction. Puis, grâce aux questions du coach, il définit la situation idéale, future, source de satisfaction à laquelle il souhaiterait arriver. Enfin, il établit avec le coach le plan d'action c'est la mise en œuvre des démarches permettant d'atteindre l'objectif. Le manager aura ainsi une vision claire de ses objectifs d'évolution et aura acquis une confiance nouvelle dans ses capacités à les réaliser. Entre chaque séance, le coaché cherche à mettre en pratique ce qu'il a appris et à l'appliquer à des situations réelles de manière à construire une spirale positive d'apprentissage. quatrième étape : Conclusion et suivi Un rapport final fait le bilan du processus de coaching. Il reprend la situation du départ, les objectifs et les moyens mis œuvre. Il s'agit de consolider et d'ajuster le coaching par un suivi qui prend la forme de « piqûres de rappel ». Il s'agit le plus souvent de quelques séances plus espacées dans le temps et qui permettent de consolider le plan d'action du manager et de travailler avec lui sur les points à améliorer. De la fréquence de ces séances de suivi dépend l'importance du travail de recherche à effectuer pour la séance suivante. Elle peut donc varier et, bien entendu, elle dépend également du manager lui-même. LES BENEFICES DU COACHING POUR LES PME Le coaching d'entreprise présente un certain nombre de bénéfice. Les PME voient donc dans le coaching un moyen d'optimiser le potentiel de leurs équipes, de créer la synergie du groupe. Mais, comment ces apports se traduisent-ils ? Nous allons voir avec précision comment le coaching profite aussi bien au coaché, à l'équipe et à l'entreprise tout entière. Les bénéfices du coaching pour le coaché est qu'il le rend plus performant dans son travail. S'il répond à ses objectifs, le coaching apporte plus de performance à titre professionnel et plus de satisfaction personnelle pour les salariés coachés. Plus conscients de leurs limites, mieux à même de gérer leur temps et leurs émotions, les coachés sont plus efficaces dans leur travail. Le processus est un succès quand le salarié prend du recul par rapport aux lois de l'entreprise : il devient plus lucide, plus détendu, souffre moins du stress. En agissant comme un « miroir », le coach facilite la réflexion et la prise de conscience des décisions à prendre face aux incertitudes des situations complexes : un meilleur niveau de performance. Le coaching peut restaurer la confiance des managers, accroître leur créativité, les rendre proactifs au changement. Le coach est là pour élargir le

spectre de leur réflexion et les amener à leur meilleur niveau de performance en leur permettant d'identifier et de surmonter les obstacles qu'ils rencontrent ; une plus grande motivation. Le coaching, parce qu'il apporte une meilleure qualité de travail sur le lieu de l'entreprise, est un facteur de motivation important. Certes, il est facile et même valorisant pour certains de donner des ordres mais combien de temps cela prend-il de les répéter, d'en contrôler la bonne exécution et de pallier le manque souvent d'autonomie de leurs collaborateurs ? Un manager qui applique la méthode de coaching gagne un réel respect et cela s'avère plus gratifiant que l'illusion du pouvoir de managers « autocratie » ; une nouvelle perception des autres. Le coaching modifie la façon dont les managers se perçoivent et ce nouveau regard sur eux-mêmes influe directement sur leur comportement managérial ; une meilleure communication. Le simple fait pour le manager de poser des questions plutôt que de donner des ordres valorise son interlocuteur et l'incite à s'exprimer. L'autoritarisme en revanche n'a jamais favorisé l'échange ; un gain de temps. En donnant plus des responsabilités à ses collaborateurs, le manager peut se consacrer à des tâches plus orientées sur le long terme ; une créativité et une confiance renforcées. Le manager ignore les ressources cachées de ses collaborateurs, le dialogue qu'il instaure avec eux grâce au coaching les lui fait découvrir ; une plus grande flexibilité. Les équipes s'engagent plus rapidement dans l'action et trouvent des solutions plus originales à leurs problèmes et à ceux de l'entreprise. Dans une économie ou la demande en flexibilité augmente, cet atout supplémentaire est une garantie de survie et une meilleure capacité à décider dans des situations complexes dont l'enjeu est important. Bien mené, le coaching apporte donc une forte valeur ajoutée. Il redonne au manager confiance dans ses propres forces et dans celles des autres, il ouvre le regard sur soi et son environnement et il donne envie de trouver des solutions innovantes et rapides. Il fait voir plus large, plus loin, donne de la hauteur sur les projets, fait prendre le recul sur la qualité des prestations, aide à dédramatiser et à rebondir dans la plupart des cas délicats. Les bénéfices du coaching pour l'équipe : plus de synergie pour une meilleure productivité. Si le manager tire un grand bénéfice du coaching, il est évident que ses collaborateurs peuvent aussi en profiter. Le manager devient meilleur communicant, se connaît mieux et est à l'écoute de son équipe. Celle-ci s'en trouve valorisée et dans une meilleure disposition d'esprit pour travailler plus efficacement. Le manager dont le comportement s'améliore influence son équipe ou ses collaborateurs. Parce qu'il est motivé, sait gérer son temps et fédérer une équipe autour de projets forts, il entraîne ses collaborateurs dans une spirale positive. Le coaching permet aux équipes de développer leur performance en favorisant leur responsabilité, leur créativité et d'accroître leur cohésion en permettant une communication et des relations plus authentiques entre les membres. Pour l'entreprise le coaching contribue à l'amélioration de la rentabilité. Du côté des entreprises, les arguments en faveur du coaching se résument en deux mots : efficacité et rentabilité. À la différence des formations en management, dont ils ont du mal à mesurer les effets, les résultats du coaching seraient, pour nombre de responsables des ressources humaines, immédiatement visibles. Le coach peut permettre le développement des potentialités de chacun en faisant partager à tous les finalités de l'entreprise. Il permet de s'assurer de l'efficacité des managers dans le cadre de leur prise de décision et de leurs actions. Le coaching rend surtout novateur, quel que soit l'objectif précis qu'il aide à atteindre. Dans les situations de forte évolution qui sont d'une complexité extrême, le facteur humain est primordial : écouter, respecter et comprendre l'autre, l'amener à partager une vision commune et une ambition de progrès et d'innovation

deviennent des facteurs clés de succès. Pour mener de telles transformations, les leaders doivent avant tout être porteurs de sens. Le coaching peut donc être pour l'entreprise un outil de recrutement dans une période ou il est plus difficile d'attirer les candidats adéquats et une manière de distinguer les salariés à « haut potentiel » dans l'entreprise. Le coaching peut donc être aussi une façon de prendre en compte les talents de chaque personne et un moyen d'anticiper les changements plutôt que de subir. Une clé en main ou une décision qui vient de l'extérieur n'a évidemment pas le poids ni la même force que celle réfléchie et décidée par la personne qui doit elle-même la mettre en œuvre. Telle est la grande force du coaching qui peut expliquer son développement bien au-delà d'un simple effet de mode. Le coaching est un formidable outil d'optimisation des performances des managers : ceux-ci travaillent mieux et plus efficacement car ils se connaissent mieux. Cela peut être un réel atout pour développer la capacité d'innovation des entreprises, pour leur compétitivité. Conclusion Les entreprises voient dans le coaching un moyen d'optimiser le potentiel de leurs équipes, de créer la synergie du groupe. Mais comment ces apports se traduisent-ils ? Notre étude a permis de montrer comment le coaching profite aussi bien au coaché, à l'équipe et à l'entreprise : pour le coaché, le coaching. Il crée plus de synergie pour une meilleure productivité au sein de l'équipe et le coaching contribue à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Comme toute gestion d'entreprise, les facteurs qui influencent fondamentalement et durablement la naissance et le développement de coaching Impliquent la valorisation du capital humain, la maîtrise des contraintes culturelles, à côté des contraintes politiques, économiques, technologiques et sociales. L'homme est à la fois, la cause, le moyen, la raison d'être et la fin de l'entreprise. Le valoriser, c'est donc promouvoir l'entreprise elle-même. En effet, l'attitude d'un groupe humain devant le travail, son comportement vis-àvis de l'agent, son regard face au temps, comme sa manière de prendre au sérieux la parole donnée influencent durablement les types d'entreprises qui peuvent s'implanter et évoluer en son sein. Et, à son tour, l'entreprise projette dans l'espace matériel la manière dont ce groupe vit les valeurs. Quant à la politique sociale de l'entreprise, elle concerne aussi bien l'Etat que l'entreprise et vise à apporter des conditions de vie meilleure à l'homme au travail. En effet, l'entreprise et l'Etat doivent assurer la sécurité du travailleur, sa dignité, par un salaire convenable qui lui permettent de s'alimenter, se loger, assurer décemment les soins de santé et l'éducation de sa famille. L'Etat n'est pas le seul responsable des difficultés de promotion de l'entreprise et de l'homme au Congo : l'homme lui-même porte sa part du poids de la régression. Pour un homme, sa culture du travail dépend de son passé et de son présent. Elle provient de ses conditions ancestrales et a de l'influence sur son environnement actuel. Ainsi, l'homme au travail aura une perception de temps, une conscience de la signification de son travail conforme à ses us et coutumes. L'homme prendra plus ou moins au sérieux son travail, il le jugera nécessaire, utile, bon ou mauvais en fonction de ses atavismes culturels. Au Congo, une véritable culture du travail impose à l'homme une multitude de contraintes mutuellement exclusives. Face au travail, l'homme est obligé de choisir entre une culture d'altruisme qui pense au bien commun et qui considère l'entreprise comme un patrimoine commun, à gérer pour le bien de tous, ou bien opter pour une culture de l'égoïsme ; celui-ci s'appropriera les biens et services des tous pour en user à son seul profit. D'ou, ce seront les vols, les pillages, la prédation, la tricherie et le mensonge pour agir dans l'ombre de la confusion. Face au travail, l'homme Congolais est confronté à un second dilemme : obéir au principe de la réalité et opter pour un travail assidu, difficile

mais conduit à la prospérité ; ou choisir le principe d'irréalité, de l'illusion ou du plaisir. Ceux-ci le conduiront à la fuite de l'effort et le maintiendront dans l'hyper religiosité le poussant à prêcher, chanter et danser tout le long du jour, qu'il ne mangera qu'à la sueur de son front. La culture véritable du travail oblige encore le Congolais à choisir entre le principe de vérité et celui d'auto-tromperie. Dans le premier cas, il avouera que ses propres problèmes ne viennent pas d'abord des autres, de l'étranger mais de ses propres turpitudes et de son dilettantisme. Dans l'autre cas, il croira que ce sont les autres qui sont la cause de ses malheurs. Pour notre part, nous croyons que au regard de leurs traditions, les Congolais ont assez de ressources pour sortir du cauchemar de la misère qui les accable, relancer la PME en appliquant le coaching comme stratégie d'accompagnement. Bibliographie Bénédicte Gauthier et Marie-Odette V., Le Manager-coach, éd. Dunod, Paris, 2000. Bénédicte Gauthier et Marie-Odile Versisch, Le Manager-coach, Dunod, 2000. BENETO, P., 2001. Histoire des mots : culture et civilisation, presse de la FNSP, Paris. BOSSEKOTA W., 1998. Rebâtir le Congo Démocratique de la bonne gouvernance Etatique et du rôle clé des PME-PMI, Tome 1, PUK, mars. BRUCKER, P., 1972. Formation des dirigeants d'entreprises, éd. Tendance actuelle, Paris. EKWA, M., 2005. Economie de développement et financement des PME et de Micro-entreprises en RDC, éd. Cadicec. LEBOLLOH, P., and al., 2001. Economie d'entreprise, éd. Bernard Lacoste, Paris. LENHARDT, V., 1997. Les responsables porteurs de sens, INSEP, éd. Dunod. RANDON, B., 1999. La méthode de dragon, Edition LPM, Paris.

173 META {'nfib': 193, 'ccp': 336740, 'table': '1Table', 'pieces': 23, 'streams': ['\x01CompObj', '\x05DocumentSummaryInformation', '\x05SummaryInformation', '1Table', 'Data', 'WordDocument']}