

# EVOLUTION DES ATTENTES ET DES REPONSES APPORTEES EN MATIERE D'ACCOMPAGNEMENT

Etude conduite à l'été 2015

Octobre 2015

# Contexte et objet de l'étude

---

# Un contexte qui évolue vite, source de pression

## Les entreprises réalisent de plus en plus l'incohérence dans laquelle elles se trouvent

Dans un monde de plus en plus complexe et qui évolue de plus en plus vite, il faut plus que jamais un engagement et une implication de tous les collaborateurs pour réinventer les métiers de l'entreprise

- ➔ Pour atteindre des niveaux élevés de performance, il faut libérer les énergies des acteurs et faciliter l'émergence des idées parmi les salariés, **mais** les modes d'organisation et les pratiques de management ont peu évolué depuis plus d'un siècle : « sachants » qui déterminent les grandes orientations et disent ce qu'il faut faire à des « exécutants »
- ➔ Dans l'entreprise qui connaît des changements importants d'organisation, dans un modèle horizontal et décloisonné, la qualité des relations devient déterminante pour faire aboutir un projet, **mais** cet espace et ce temps relationnel sont devenus quasi inexistantes...
- ➔ Les études ont démontré que la première source de stress est l'environnement relationnel et non la charge de travail, cette capacité à dialoguer devient donc primordiale, **mais** les managers sont englués dans les réunions et les reporting, dans des organisations complexes qui leur demandent tout tout de suite...



De nombreux managers et DRH s'interrogent et m'interrogent sur les effets pervers des procédures, la notion de responsabilisation (« le process est déresponsabilisant » constatent-ils) et plus globalement sur la façon dont le changement a été géré jusqu'à ce jour (souvent sur un modèle de rupture) ...

Ils m'expriment régulièrement leur désarroi et la recherche du « comment faire autrement », conscients d'être aujourd'hui dans une impasse pour accompagner les transformations d'organisation ou leur développement, avec le sentiment d'avoir « tout essayé »

# Des organisations et des méthodes basées sur les processus, remises en cause

Les chercheurs, les éditeurs, les associations patronales et syndicales, et également les médias, au travers de la presse ou de la télévision, nous parlent :

- ➔ **d'entreprises libérées** (appelées aussi entreprises « pourquoi » où les salariés s'organisent par eux-mêmes). « Il n'y a pas de performance sans bonheur. Pour être heureux, il faut être responsable. Pour être responsable, il faut avoir la liberté du 'Comment' » nous dit Jean-François Zobrist (ancien Directeur de la Fonderie « FAVI »).
- ➔ **d'holocratie** et de **sociocratie**, qui met le développement de la co-responsabilisation via l'intelligence collective au service de l'organisation,
- ➔ de « **job crafting** », le collaborateur est libre d'apporter, sciemment et sans contrôle, des changements à sa fiche de poste,
- ➔ de **bonheur au travail** ou bien-être psychologique, devenu enjeu stratégique d'après le dernier baromètre Malakoff-Médéric (« une nécessité pour améliorer les relations internes » d'après 90% des DRH).

De nouvelles formes de leadership émergent, autour du « être soi-même » comme le dit Gérald Karsenti (PDG d'HP France et professeur affilié à HEC Paris)

Des entreprises, de plus en plus nombreuses, ont inscrit la sophrologie à leur programme de formation et certaines, ont même instauré des modules sur la maîtrise des émotions grâce à la « mindfulness » (état de pleine conscience).



Les études se multiplient sur le coût du stress (3,8% du PIB) et du contrôle.

Le désengagement des salariés est évalué à 11 000€ par an et par salarié et entraînerait une baisse, qui s'accélère, de la productivité dans les entreprises.

L'étude du cabinet Deloitte (HR Trends 2015) parle du « nécessaire relooking extrême » de la fonction RH avec l'urgence pour la fonction de faire émerger des talents et développer le leadership, de porter un discours global cohérent, de simplification, ...

# La demande d'une plus grande clarté

Les coachs, en 20 ans, sont devenus incontournables dans les entreprises et s'inscrivent maintenant dans la sphère privée.

Ils s'interrogent,

- sur les nouvelles demandes qu'ils reçoivent : coaching flash, coaching à distance, coaching de l'innovation, coaching inter-générationnel, coaching de pleine conscience, former des coachs internes, .... Dérives ? Ou adaptation à une réalité ?
- sur cet engouement à utiliser le terme « coaching » et le nombre de personnes qui veulent devenir coach.

On comptabilise 1500 coachs en France, dont 1/3 seulement adhèrent à un code de déontologie officiel qui, certes apporte une garantie de sérieux, mais aussi, souvent, les restreint à une posture de soutien en leur interdisant celle de conseil ou de mentor

De ce fait, les coachs se trouvent parfois en décalage par rapport aux attentes, fortes, des managers accompagnés, noyés dans la complexité et l'urgence permanente



**Carine Bernardi** : « coach, c'est très à la mode, mais cela recouvre tout et n'importe quoi. Toutes les écoles ont leur propre certification donc tout le monde est certifié, parfois sans grand savoir-faire. »

**Magali Ollivier** (LHH Altédia) : « les entreprises ont besoin de sortir du flou des profils de coach, les coachs le souhaitent également ! »

**Karine Lair** (HRcp) : « certains consultants ou coachs, parce qu'ils ont lu un livre ou ont assisté une conférence, disent connaître telle démarche ou tels outils. Tout comme les coachs certifiés qui n'ont fait que suivre les formations sans que cela ne leur donne un label qualité ! Cela peut être dangereux car, dans le même temps, les nouvelles offres d'accompagnement ne s'appuient pas sur une méthode ou un savoir, mais bien uniquement que sur les compétences du consultant ... »

**Clotilde Renard** (Cyrécée consulting) : « il y a nécessité de renforcer l'éthique, de développer la vision stratégique & systémique, et de faire attention à l'usage qui est fait des outils. Le coach doit pouvoir mettre en place des logiques gagnant/gagnant entre les collaborateurs et l'entreprise. Il développe au travers de ses interventions une bienveillance et une confiance en l'homme, il permet de transformer une incertitude en quelque chose de positif. On demande souvent au consultant une capacité à structurer le flou ! »

# Quels impacts et quelles évolutions sur les demandes et les réponses en matière d'accompagnement ?

A l'été 2015, nous avons donc interrogé (\*) les consultants, coachs et formateurs, pour savoir quelles étaient les demandes des entreprises et des managers, comment elles évoluaient et quelles étaient les réponses qu'ils proposaient.

Le questionnement s'est fait de façon approfondie et très librement, à partir de 4 questions ouvertes :

1. Quelles sont les évolutions que vous notez dans les attentes en matière d'accompagnement des entreprises et des managers ?
2. Quelles sont les prestations les plus demandées et quelles évolutions dans les pratiques notez-vous ?
3. Il y-a-t-il des particularités dans le cadre d'accompagnement plus collectif de type « accompagnement du changement » dans les entreprises ?
4. Qu'avez-vous envie de dire à la fonction RH ?



## (\*) Consultants interviewés :

Carine Bernardi (coach, superviseur, formatrice)

Agnès Du Boullay et Sophie Martre (Dirigeants & Partenaires)

Maya Khallouf et Evelyne Catherineau (Right Management)

Karine Lair (H.R. Consultancy Partners)

Magali Ollivier (LHH Altédia)

Clotilde Renard (Cyrécée Consulting)

Florence Rollot (Coachline)

Alejandra Sanchez (Green Salto)

Nathalie Serpossian (IFOD)

Patricia Vinot-Tooze (Groupe)

# Des témoignages unanimes

---

Les consultants interrogés font tous les mêmes constats, évoquent souvent les mêmes raisons, et s'orientent vers des réponses similaires. Cette grande unanimité semble révélatrice d'une véritable transformation, encore non aboutie, dans la façon d'appréhender l'accompagnement et également le rôle des DRH. Elle est en tout cas parfaitement en cohérence avec l'évolution du contexte des entreprises et de la société !

# Des constats partagés

Une orientation marquée vers la **recherche d'une « meilleure connaissance de soi »** et un travail sur la mise en lien :

- L'accompagnement individuel se tourne vers une meilleure connaissance de soi, de l'impact de ses actes et du sens de ses actions
- L'accompagnement collectif se développe fortement et privilégie les échanges entre pairs et l'intelligence collective

Une **internalisation des accompagnements** et des programmes qui utilisent différentes approches :

- Les programmes développés par les entreprises et les consultants s'appuient sur l'accompagnement individuel et collectif, dans le même temps, pour une meilleure efficacité
- Les services RH se repositionnent sur l'accompagnement des équipes et la mise en œuvre des programmes ou outils, avec parfois le besoin d'y insérer de l'expertise externe. Dans tous les cas, une vigilance sur l'éthique est nécessaire

Une **recherche d'opérationnalité et de coopération** :

- La disparition des attentes sur le développement des softskil pour privilégier l'opérationnalité, le développement des approches de type groupe de co-développement et les coaching « flash » orientés solutions
- Une demande prégnante de travail sur la création de liens, la co-production, la co-opération, la co-création



Les entreprises et les dirigeants demandent des interventions qui visent à développer le **participatif**, la **co-construction** et le développement de la **collaboration** au sein et entre les équipes, souvent par la mise en place d'approches collectives



# Les attentes des managers

Le contexte et la pression grandissante qui s'exercent sur les managers les amènent à rechercher des temps de pause pour sortir la tête du courant et à se questionner sur « qui suis-je » :

- ➔ Un temps déstructuré, sans repères, comme un long ruban sans fin
- ➔ Une accélération et une réactivité de chaque instant
- ➔ Une digitalisation qui accentue l'incertitude (remise en cause des business model, des relations hiérarchiques, ...) et permet une grande proximité entre tous (salariés, managers, dirigeants, intervenants externes, clients, fournisseurs), parfois source de contradictions et de pressions
- ➔ Une difficulté à se positionner dans des organisations et des relations très transversales qui renforcent les difficultés relationnelles et, de ce fait, paradoxalement, nuisent à la coopération

## Les managers demandent, par conséquent :

- ➔ Soit des accompagnements très opérationnels, sur une question très ciblée. Il s'agit d'accompagnements courts et réactifs pour résoudre une question
- ➔ Soit des coaching plus classiques dans la durée (6 mois) mais avec des questions autour du sens, du « mieux se connaître », avec un interlocuteur qui leur permet une confrontation et du débat. Ils ont accès à beaucoup d'informations et attendent donc du consultant qu'il soit un « confrontateur » qui va les aider à aller plus loin dans leur réflexion, à prendre de la hauteur de vue, à mettre en cohérence leurs actions
- ➔ Soit, pour certains, la recherche d'un coach « mentor », un référent avec lequel ils vont pouvoir échanger ponctuellement, pendant plusieurs années, en fonction de leurs besoins



Toutefois les coachs n'ont jusqu'à ce jour guère modifié leur façon d'intervenir.

**Magali Ollivier** (LHH Altédia) : « Les méthodes ne varient pas. Les outils utilisés (skype, téléphone, ...) ne modifient pas le coaching. Il peut y avoir des webinaires pour dispenser de l'information, des éléments techniques, c'est un gain de temps pour tout le monde. Mais ce n'est pas le coaching lui-même, simplement des outils. »

# Les attentes des équipes Ressources Humaines

Des équipes RH qui n'échappent pas elles-mêmes à cette situation :

- ➔ Des DRH qui aimeraient avoir plus de temps pour réfléchir et aller au fond des sujets
- ➔ Des RRH et des managers en difficulté relationnelle
- ➔ Des équipes Rh souvent déstabilisées pour accompagner un changement qui les concernent au premier chef (on leur demande d'être plus en accompagnement et moins dans l'administratif)



**Magali Ollivier** (LHH Altédia) : « Les Rh ont subi de plein fouet les réductions d'effectifs et les ratios ont largement baissé alors que dans le même temps plusieurs demandes se sont renforcées autour de l'entretien annuel et de l'entretien professionnel. Il y a un vrai souci de temps et de multiplicité grandissante des actions à mener pour lesquelles le service Rh a peu d'outils qui lui permettent de gagner du temps, contrairement aux autres départements de l'entreprise. Souvent, les Rh n'ont pas d'applications adéquates mais des bases de données multiples et peu conviviales. Ils sont donc obligés de passer du temps pour mettre leurs actions en conformité avec la loi et ils délèguent la gestion des carrières au management ou aux consultants. De ce fait, il faut que le Rh se repositionne en conseil & coach du management pour le professionnaliser sur l'accompagnement de ses équipes. C'est pourquoi on commence à voir des demandes de formation d'accompagnement des Rh à ces postures : le Rh partner devient Rh coach. Il doit vivre ce changement. »

**Karine Lair** (HRcp) : « Les DRH expriment peu leurs vrais besoins, ils ont peu de temps à consacrer à la réflexion. Il n'y a pas tout le temps nécessaire de recourir à un consultant externe, il faut faire attention à ne pas systématiser ce recours. Par contre, avoir quelqu'un à ses côtés pour permettre et renforcer la réflexion est un vrai plus, à tous les niveaux. Mais il ne s'agit pas alors d'un consultant expert dans une méthodologie, mais d'un consultant en phase avec la culture de l'entreprise, qui ne fait pas dans le copié/collé (reproduction) et avec qui on sera à l'aise pour parler des moments de tension inévitables et savoir les régler ».

# A la recherche de « coach mentor »

---

# A la recherche de « coach mentor »

Cette évolution des attentes exige des consultants seniors, aptes à traiter aussi bien de l'émotionnel, du sens, du relationnel, que d'accompagner le traitement extrêmement concret de sujets sur lesquels le manager travaille

Le consultant doit donc maîtriser à la fois la connaissance du système de l'entreprise, être en capacité d'accompagner des réflexions stratégiques, aider à prendre le recul nécessaire pour conduire les bonnes actions, échanger sur le sens et les aspirations parfois contradictoires, ...

Ainsi, le consultant devient **à la fois coach, mentor et conseil**. Il doit savoir prendre les différentes postures en fonction des moments

Tous les cabinets conseil s'accordent à dire que ces profils sont plutôt rares car les formations de coach sont loin d'être adaptées. Le consultant junior, quant à lui, n'a plus sa place dans ces accompagnements



**Karine Lair** (Directrice du Développement et de la Stratégie du Groupe HRcp) : Les systèmes de plus en plus complexes dans lesquels évoluent les managers, renforcent les demandes :

- sur la capacité à gérer l'incertitude et à développer l'autonomie
- de coaching en ligne, opérationnel, court (45 mn), pour aider à prendre du recul par rapport à une situation, à « démêler l'instant »

**Clotilde Renard** (DG Cyrcée Consulting) : « Ce type de « coaching flash », qui répond à une problématique précise, nécessite une posture « méta » et une bonne connaissance de l'entreprise et de l'organisation, que seul peut apporter un coach senior »

# Des accompagnements qui évoluent

---

# Plus courts, en ligne, mélangeant les approches, développant la connaissance de soi et le relationnel...

Les entreprises et les dirigeants demandent des interventions qui visent à développer le participatif, la co-construction et la collaboration au sein et entre les équipes. La réponse apportée par tous les consultants interrogés consiste à mettre en place des approches collectives qui mixent, tout à la fois, co-développement, échanges de pratiques, supports théoriques en ligne, coaching individuel en face à face ou via une plateforme



C'est d'ailleurs sur ce type d'approche que des sociétés comme Coachline se développent.

**Florence Rollot**, auteur de 3 ouvrages sur l'intelligence émotionnelle et sur le coaching du stress, a été Vice Présidente et co-fondatrice de l'CF France (International Coach Federation), avant de créer la société Coachline qui participe à la démocratisation du coaching et au développement de l'intelligence collective

# Des demandes renforcées en matière d'accompagnement des équipes RH [1/3]

Les équipes RH se repositionnent de plus en plus dans l'entreprise sur l'accompagnement des équipes et des projets de transformation, en réduisant la partie administrative liée à la gestion

Pour ce faire, les RH sont formés (ou se forment) au coaching par exemple. 70 organisations auraient d'ailleurs des équipes de coachs internes, soit environ 200 coachs, dont le temps n'est pas toujours dédié exclusivement au coaching

Souvent rattachés aux RH -mais pas toujours- , les coachs internes sont soit d'anciens coachs externes, soit, le plus souvent, des collaborateurs internes qui se sont formés à titre personnel et souhaitent muter vers cette nouvelle activité, à temps plein ou à temps partiel. C'est le cas de la trentaine de coachs que compte aujourd'hui la SNCF. Pour **Agnès Jussellin** (association InCoach), cette fonction a vocation à être de plus en plus intégrée dans les process de professionnalisation et dans les modes d'accompagnement du changement. *"Le coaching interne va sans doute se démocratiser et se développer comme une brique stratégique des RH. C'est notre pari"*



**Alejandra Sanchez**, spécialiste CNV (Communication NonViolente) et de l'intervention en situation de crise : les approches de la relation (« aidez nous à faire que nos équipes fonctionnent mieux avec leurs clients internes ») et de la co-responsabilité sont de plus en plus demandées. Les entreprises recherchent des démarches de type « amélioration continue » et doivent intégrer le participatif dans leurs organisations afin d'être en cohérence

- avec les attentes des salariés et des consommateurs qui demandent une plus grande transparence et cohérence,
  - avec les nouvelles générations et réseaux issues des évolutions technologiques
- De ce fait, les accompagnements doivent être plus en lien avec l'intelligence collective et la capacité des personnes à s'organiser, s'auto-gérer, s'auto-responsabiliser...

**Magali Ollivier** (LHH Altédia) : de plus en plus d'entreprises mettent en place leurs propres équipes de coachs internes, car elles mettent en avant qu'ils ont une meilleure vision du systémique de l'entreprise. Toutefois, l'accès aux coachs internes est souvent réservé à un type de population (managers et hauts potentiels) et n'exclue pas le recours aux coachs externes

# Des demandes renforcées en matière d'accompagnement des équipes RH [2/3]

Les demandes des entreprises de prestations pour accompagner les équipes RH dans leur professionnalisation, ou apporter de l'expertise en complément, sont en très nette croissance.

Ces demandes sont de plus en plus exprimées dans une logique de co-construction avec les cabinets conseil : on ne va plus chercher à externaliser la réponse comme ce fut souvent le cas ces dernières années, mais bien à concevoir et faire ensemble. Le mot « ensemble » regroupe des managers, des rh et des consultants. Il s'agit là de la première brique du changement souhaité, du premier pas sur le chemin de la coopération et des logiques d'open organisation pour l'entreprise



**Nathalie Serpossian** (Directrice Générale de l'IFOD, école qui forme aux métiers de l'accompagnement depuis 1993) : « nous notons une explosion des demandes d'accompagnement et de formation des rh, en particulier sur la posture et le rôle, avec des thèmes récurrents comme l'entretien, la coopération manager/rh, ... » Elle note, tout comme **Alejandra Sanchez**, une tendance forte à développer la responsabilité et l'autonomie, ce qui lui apparaît cohérent avec les besoins exprimés d'améliorer les relations, la coopération et de développer les échanges et les collaborations : « Le thème de la relation avec l'autre est une demande récurrente pour les rh, les fonctions support et les managers »

**Karine Lair** (HRcp) : « nous notons très clairement le renforcement des demandes liées à l'internalisation des programmes d'accompagnement (mobilité interne, professionnalisation des RH, ...) et la recherche de consultants très expérimentés pour conduire des démarches de co-construction »

**Clotilde Renard** (DG du Cabinet CYRCEE Consulting) confirme cette tendance à l'internalisation avec, en contrepartie, la recherche de consultants capables d'apporter des expertises et de s'inscrire avec rapidité dans les programmes imaginés



# Des demandes renforcées en matière d'accompagnement des équipes RH [3/3]

Par ailleurs, sûrement en partie pour les mêmes raisons que tous les managers, les DRH ont du mal à trouver le temps pour se poser et aller au fond des sujets ! Ils sont souvent dans « le faire », dans l'urgence, ils sont dans l'exécution plus que dans la traduction

Avec un consultant compétent qui va, de fait, jouer le rôle de coach, les DRH vont pouvoir cerner les éléments qui constituent la problématique de leur entreprise, en remontant le fil du lien des causes & effets



**Magali Ollivier** (LHH Altédia) : « les entreprises trouvent auprès des consultants, au travers des questions de ceux-ci, de leurs demandes d'explicitation, le moment pour prendre du recul et aller au-delà de la simple demande. Il leur faut regarder la finalité du projet et non pas seulement la stratégie ou l'urgence. Par exemple, à la question posée « je veux que les équipes collaborent », il va falloir préciser ce que cela veut dire concrètement, dans quels délais, avec quels critères d'évaluation du résultat. Parfois un expert pourrait leur permettre de mettre en place des solutions adaptées avec leurs équipes internes,... mais souvent cela va plus vite de demander « telle prestation » et d'externaliser... »

# Des programmes de formation qui s'intéressent aux personnes et à la relation [1/3]

Perte de vitesse des bilans de compétences, trop formatés et pas assez individualisés, disparition des formations classiques, avec un sachant et des apprenants, ...

D'une part parce que le savoir est sur étagère, dans des MOC par exemple, mais aussi parce que le modèle des entreprises est en train de changer

Tous les consultants s'accordent sur le fait qu'il faut revoir totalement les formations management pour privilégier l'accompagnement opérationnel, en situation, et que de nouvelles demandes émergent

Les formations se centrent aujourd'hui sur « la manière de faire », sur l'accompagnement dans une nouvelle posture, source de performance individuelle, plutôt sur le contenu ou l'apport technique

Tous les cabinets interrogés proposent des approches souvent construites autour d'un module de 2 jours en collectif + des groupes d'échanges de pratiques ou de co-développement + des temps individuels. Ces approches renforcent l'efficacité des outils et développent la cohésion sociale



**Right Management** travaille sur du « blended approach » (approche intégrée), qui mixe du présentiel, du digital, des groupes de pairs. Right Management note d'ailleurs que le présentiel devient alors un moment précieux de collaboratif...

**Karine Lair** (HRcp) : « les entreprises recherchent aujourd'hui des consultants facilitateurs et médiateurs plutôt que des experts. Elles privilégient les approches collectives, systémiques. Le co-développement est très demandé car il place les pairs au centre et non le coach, qui devient facilitateur. »

**Clotilde Renard** (Cyrécé Consulting) : « on trouve une même problématique un peu partout qui est de « manager dans la transversalité ». Cela touche tous les niveaux de management, pose la question de la relation que l'on a avec ses pairs et la mouvance des rôles selon les circonstances. Les nouvelles organisations sont transversales et flat, et de moins en moins claires »

# Des programmes de formation qui s'intéressent aux personnes et à la relation [2/3]

Aujourd'hui on considère qu'à l'horizontal on a du savoir que l'on peut partager, d'où le succès des groupes de co-développement par exemple, et également des coaching où l'on va chercher le partage et la confrontation, plutôt dans un modèle comme celui de la supervision (échange entre pairs) que dans le coaching classique tel qu'enseigné encore aujourd'hui

Les consultants notent également une demande de plus en plus présente des managers de travailler sur la compréhension d'eux-mêmes, sur la conscience de leur propre fonctionnement, sur la création de réseaux et d'appui entre pairs. Cela peut expliquer en partie le succès que peuvent connaître les approches qui s'appuient sur les neurosciences, la méditation de pleine conscience ainsi que l'intégration de la CNV (Communication NonViolente) à différents programmes. Et cela explique aussi pourquoi les managers souhaitent se former au coaching !



**HRcp** a développé une approche (« coach transforme ») autour d'une logique d'apprentissage et de transfert des connaissances, de formation au coaching systémique, d'élaboration de plans d'action et de mises en situation. Le manager, en découvrant l'approche coaching, va travailler sur lui.

C'est d'ailleurs bien souvent le constat que font les écoles de formation au coaching comme **l'IFOD** : un grand nombre des élèves se sert d'abord de la formation comme d'un outil de développement personnel.

**Clotilde Renard** (Cyrécé Consulting) constate l'évolution vers des demandes de plus en plus individualisées (sécuriser sur l'avenir, aider à y voir plus clair, perte de repères) : « Beaucoup de sujets tournent autour de la tolérance aux incertitudes, ce qui renvoie à la question : quel est le besoin de contrôle ? C'est une question récurrente pour les 40/55 ans alors que les plus jeunes vont être plutôt dans une recherche de promotion, de reconnaissance ».

# Des programmes de formation qui s'intéressent aux personnes et à la relation [3/3]

De façon générale, on constate la fin des programmes dédiés en masse, sur-mesure ou non, pour s'intéresser aujourd'hui aux personnes. **Ce sont elles qui doivent jouer un rôle dans le processus de changement.** Les formations vont donc les faire travailler :

- dans une relation d'entre aide,
  - sur le développement du lien,
  - avec une approche de la coopération et du développement de l'intelligence collective,
- afin de les aider à construire ensemble des solutions

**Les formations management qui apportaient du « savoir » n'ont plus de raison d'être.** Aujourd'hui on trouve tout sur internet. Il y a donc quelque chose à réinventer

De plus, le triptyque habituel de l'accompagnement du changement (formation, développement managérial, communication) n'est pas approprié au changement permanent



**Carine Bernardi** : « les demandes sont souvent en collectif pour créer un dynamisme, redonner de la confiance et se remettre en lien. On va donc travailler avec l'énergie du groupe, en co-développement et en intelligence collective »

# Un coaching en voie de démocratisation

## [1/2]

C'est sans conteste la prestation la plus demandée, que ce soit par les entreprises ou directement par les managers

C'est également une prestation qui élargit son champ d'action :

- ➔ Vers les populations RH
- ➔ Pour accompagner des dispositifs de mobilité interne
- ➔ Pour des managers qui financent eux-mêmes leur prestation

Comme vu précédemment, alors que les équipes Rh furent bien souvent les parents pauvres des prestations d'accompagnement, les demandes d'accompagnement et de formation au coaching pour les équipes Rh explosent

Le coaching se développe également pour répondre à la problématique récurrente de la performance des **dispositifs de mobilité interne**

De nouvelles approches voient le jour, souvent basées sur l'évaluation des capacités des personnes à changer, à être agile et à gérer le changement, afin de proposer un processus de coaching sur mesure qui va les accompagner ensuite dans des choix plus conscients

Cela permet de proposer une solution alternative aux gros plans de mobilité par une pratique plus douce, plus en amont



**LHH Altedia** et **HRcp** travaillent de plus en plus sur ces logiques de mobilité interne avec leurs clients.

Les résultats semblent bons mais se heurtent parfois à la logique processus et multi-acteurs. En effet, les programmes découpés en morceaux, une partie étant réalisée par des équipes internes et l'autre par des consultants externes, créent parfois des « trous » où rien ne se passe. Les collaborateurs vont alors souvent se tourner vers des coachs indépendants pour prendre la relève à moins que l'entreprise ait prévu un dispositif d'accompagnement individuel

# Un coaching en voie de démocratisation

## [2/2]

Sous l'impulsion ou non des programmes de mobilité, on voit de plus en plus de salariés impliqués dans leur réussite professionnelle et qui prennent eux-mêmes en charge leur accompagnement

Les demandes de recours à un coaching sont différentes selon que ce soit l'entreprise ou le salarié qui émettent la demande

Carine Bernardi reçoit par exemple des demandes d'entreprises pour des managers dont le fonctionnement est jugé « inadapté », ou pour gagner en souplesse dans la manière d'être, ... « sous la pression les personnes se rétractent, ont de la défiance par rapport aux autres et cela crée des blocages, des amalgames, des comportements réactifs. Il faut travailler sur la gestion des émotions ».

Les demandes individuelles sont d'ailleurs souvent initiées par la pression ressentie



**Karine Lair** (HRcp) : « avant, si l'entreprise ne mettait rien en place, rien ne se passait. Aujourd'hui les salariés se sentent impliqués dans leur réussite, quitte à financer eux-mêmes leur accompagnement »

Cela peut donner parfois des coachings ultra-performants comme le note **Carine Bernardi** : « c'est la force de la demande qui fait la rapidité et la performance de l'accompagnement »

**Clotilde Renard** (CYRCEE Consulting) : « il n'y plus de parcours balisé et des questions surgissent comme « Quel est le sens pour moi et pour les autres de mes actions ? ». Elle note que la notion de « gravitas » (charisme, autorité naturelle) est un sujet en émergence aux Etats Unis. Il amène les managers à travailler sur leur authenticité, leur vision et leur adaptation permanente. La notion de Leadership Authentic prend de l'importance, c'est à dire « accepter d'être une personne et non seulement une façade, un rôle : développer sa force morale, spirituelle, sa connaissance de soi »

Des dirigeants,  
sportifs de l'extrême ...

---

... à la recherche d'un challenger

# Des Dirigeants, sportifs de l'extrême, à la recherche d'un challenger

Les consultants interrogés spécifiquement sur le thème des Dirigeants (Agnès Du Boullay et Sophie Martre de la société Dirigeants & Partenaires / Patricia Vinot Tooze, Dirigeante de la société Garoupe), notent les mêmes tendances que celles précédemment évoquées :

- ➔ Obligation renforcée d'une vision systémique,
- ➔ Combinaison des différentes approches/ outils et postures,
- ➔ Professionnalisation des DRH, ....

Et de plus, la pression du temps est exacerbée pour les Dirigeants. Un temps qui perd de sa forme, de sa structure. Un temps de l'immédiateté.



**Dirigeant & Partenaires** note le développement des demandes de « coaching récurrent », c'est à dire un coach référent qui suit le dirigeant pendant plusieurs années en fonction de ses besoins dans une forme de mentorat

**Patricia Vinot Tooze** note la demande de consultants en capacité à accompagner le Dirigeant sur toutes les facettes de son quotidien.



# Le temps et sa pression

## [1/2]

La relation au temps et le cap à passer sont deux facteurs majeurs qui amènent les Dirigeants à rechercher un coach mais les réponses attendues ont évolué du fait de l'évolution de ce que l'on attend des dirigeants eux-mêmes

Le dirigeant doit anticiper tout le temps et pour cela il doit être dans un recul permanent sur ce qu'il fait et en même temps dans une avance permanente sur ce qu'il va faire, comme dans un sport de l'extrême. Cela veut dire qu'il doit être conscient de chaque geste et de tout ce qui se présente, être présent tout le temps et en même temps dans l'action et dans la vision, comme un pilote de formule 1

Mais en plus, il a des responsabilités (sa carrière, ses messages, ses équipes) et des interactions avec tout un système, dans un changement permanent qui met tout au présent.



**Dirigeants & Partenaires** : Le contexte d'exercice des Dirigeants a clairement évolué car on leur demande aujourd'hui de « tout faire en même temps » : trancher, décider, mobiliser, aller vite, communiquer

- Dans un contexte qui mélange complexité et rapidité
- Dans un environnement multiculturel et avec des équipes à distance.
- Avec le digital qui bouleverse l'entreprise, crée des incertitudes sur les business model, renforce l'inconnu et la prise de risque, modifie la communication et crée des courts circuits qui questionnent le positionnement personnel

**Patricia Vinot Tooze** : « Ma mission consiste à accompagner des dirigeants dans des projets où le sentiment d'urgence est particulièrement important et où ils doivent faire preuve d'un engagement très intense, être hyper performants dans leur domaine et dans leur capacité à coopérer. Il y a en général 3 registres à prendre en compte :

- **Systemique** : se situer, dégager des marges de manœuvre, comprendre ce qui se joue...
- **Personnel** : le dirigeant est pris dans le flux et a besoin de se repérer, de comprendre ce qui se passe pour lui et besoin de pouvoir se réadapter en permanence.
- **Interpersonnel** : dans des organisations de plus en plus complexes et de plus en plus matricielles, ils doivent trouver des schémas de coopération bienveillants et efficaces. Ce registre est une clé de succès dans les grands projets de transformation ou à forts enjeux

# Le temps et sa pression

## [2/2]

L'accompagnement doit donc lui-même s'adapter en permanence, être rapide quand il le faut, donner le temps aussi, challenger les prises de décision, apporter de la hauteur de vue, etc.

En fait, le coaching doit pouvoir proposer une rupture avec cette forme d'activité permanente totalement antagoniste de la nécessité de prendre du recul. C'est pourquoi, pour les Dirigeants, le coaching « court », « flash » est sans intérêt



**Patricia Vinot Tooze** : « L'accompagnement doit permettre au manager de redonner du temps au temps, de redonner une structure au temps. Le coaching a besoin de sécurité, de confidentialité, d'espace temps pour pouvoir réinstaller les repères qui vont permettre la mise à distance.

L'accompagnement doit permettre de décrocher d'un présent informel pour recréer des qualités de vision et de concentration.

Dans les projets de transformation ou à forts enjeux, le coaching doit pouvoir alterner les temps du projet avec la vitesse demandée, les temps pour le décisionnel, les temps pour l'accélération. Parfois au sein d'une même séance de travail ! Par exemple avec un client, nous avons pu finir les étapes du closing, analyser ce qui s'était passé et le ressenti, établir le diagnostic du problème, bâtir un plan d'actions pour solutionner la situation ».

**Dirigeants & Partenaires** : « Nous combinons les approches individuelles et collectives pour plus d'efficacité, pour développer l'apprentissage relationnel, la communication, la confiance en soi. Nous travaillons avec le Dirigeant tout particulièrement la vision systémique (en individuel et en collectif) afin de travailler les différentes facettes de l'animation du CODIR. Les accompagnements se font souvent à plusieurs consultants afin de multiplier les approches et recourent également à l'apport d'expertises externes au cabinet pour travailler un point en particulier »

# Ce que les dirigeants attendent du coach

## [1/2]

La demande d'accompagnement émane souvent du Dirigeant parce qu'il a conscience d'un risque. Le DRH peut le conseiller sur le choix du coach

Le coaching d'équipe se développe doucement, avec des approches très variées, souvent parce que le Dirigeant qui en fait la demande a vécu un coaching et connaît la valeur de l'accompagnement



**Dirigeants & Partenaires** : « Les DRH connaissent bien le coaching, beaucoup d'entre eux s'y sont d'ailleurs formés ou ont été coachés. Ils ne cherchent pas le « coach miracle » mais le professionnel qui a une bonne connaissance du secteur d'activité. Le Dirigeant peut avoir recours au coaching après un assessment ou parfois, simplement, pour bénéficier d'un univers neutre, bienveillant, qui réponde à son besoin de parler et d'échanger. Nous constatons que le Dirigeant qui a vécu un coaching, va y avoir recours à nouveau, pour réussir par exemple un objectif opérationnel comme une fusion.»

**Patricia Vinot Tooze** est plus nuancée : « La recherche de l'outil magique existe toujours et est alimentée par des propositions marketing bien faites par les cabinets. Dans certaines entreprises des « batteries de coaches » se déploient pour intervenir sur les comportements des managers. Toutefois, je constate une très forte demande sur la coopération et parfois même du type « aidez nous à créer des liens entre nous », .... même du lien faible, artificiel. »

# Ce que les dirigeants attendent du coach

## [2/2]

Les approches collectives de type « groupes de pairs » comme les groupes de co-développement, d'échanges de pratiques, de supervision, rencontrent ici aussi un grand succès

De nouvelles approches et outils se développent également pour répondre aux demandes et attentes des Dirigeants comme la sophrologie ou la méditation de pleine conscience (MBSR)



**Dirigeants & Partenaires** : « Les groupes de pairs permettent aux Dirigeants de parler de leurs difficultés, de s'inscrire dans la durée et de mettre en œuvre un changement. Ils sont souvent prescrits par le DRH quand le sujet est transverse ou systémique. C'est aussi un véritable dispositif d'apprentissage quand ils s'inscrivent dans un programme (avec par exemple du coaching individuel). Les Dirigeants ont envie d'être nourris, ils sont très demandeurs de découvrir de nouvelles techniques, approches ou regards »

**Patricia Vinot Tooze** : « l'accompagnement qui mélange individuel et petits collectifs permet de développer l'intelligence collective et est particulièrement intéressant dans des projets à forts enjeux. Ce n'est pas du co-développement car le groupe n'est pas là pour solutionner le problème d'un de ses membres. Il s'agit, à l'inverse, de faire résonner le problème rencontré par chacun dans l'expérience et l'intelligence du groupe et d'élaborer des propositions d'actions autour de ça. C'est très utile dans la conduite d'un projet ou d'un collectif déjà constitué.

*L'utilisation des techniques de la supervision est particulièrement appropriée pour animer ces groupes et répondre aux besoins actuels des managers. Ils n'ont pas besoin que quelqu'un leur explique comment faire leur métier, ni qu'on les emmène dans l'introspection. Les sujets doivent être ceux qui préoccupent, qui répondent à un certain nombre d'impératifs du moment.*  
On ne théorise pas sur les comportements, on est dans l'expérience de la coopération, on n'invente pas le lien, on le vit sur nos questions, on n'est pas dans la reproduction de la pyramide organisationnelle, mais dans le pari que, à parité, on va pouvoir trouver le bon niveau de challenge et de construction ensemble. »

# A quoi ressemble un bon coach de Dirigeant ? [1/2]

Les consultants sont d'accord pour dire que la valeur ajoutée du coach, dès le premier questionnement, est fondamentale. Il doit posséder la capacité à confronter le diagnostic initial afin de pouvoir bâtir une approche sur-mesure



**Dirigeants et Partenaires** : « Il ne faut pas oublier que le poids du système et/ou de la hiérarchie et les limites aux actions, existent ! »

**Patricia Vinot Tooze** : « le coach, comme le consultant, doit absolument travailler avec l'entreprise la compréhension du besoin. C'est un fondamental absolu. Il y a autant de formes d'accompagnement que d'entreprises, il y a autant de coachs que de formes d'approche. Les outils et les techniques ne sont pas des réponses appropriées pour tous, le coach doit savoir choisir et concevoir sur-mesure la meilleure approche à partir du diagnostic qu'il fait de la situation, du Groupe, de sa culture... Notre responsabilité à interroger la demande est d'autant plus grande !

Les propositions qui visent simplement les hommes et les femmes qui composent les équipes d'une entreprise sont suspectes et en tout cas très insuffisantes car elles ne prennent pas en compte le système, la vision, la performance de l'organisation, la rationalité du développement, la pertinence des objectifs, ... Il ne faut pas adopter une méthode plus ou moins à la mode, ou céder à un sentiment d'urgence. »

# A quoi ressemble un bon coach de Dirigeant ? [2/2]

Par ailleurs, comme vu auparavant, on note :

- ➔ De moins en moins de demandes sur les softskill et le « comment » mais de plus en plus sur l'identitaire et le sens personnel (« il y a un vrai stress existentiel individuel »)
- ➔ La montée des demandes de coaching orienté solution : rapide (2 à 3 séances), circonscrit à un périmètre, pour répondre à de vrais besoins opérationnels
- ➔ Le développement des offres sur l'intériorité (comme la méditation) alors que l'entreprise n'en est normalement pas le lieu



**Patricia Vinot Tooze et Dirigeant & Partenaires** insistent sur le fait que le coach doit être en capacité

- de challenger
- de savoir affronter, confronter
- d'accompagner les réflexions identitaires et de sens
- de travailler la dimension émotionnelle
- d'apporter un regard décalé
- d'avoir une approche globale qui permette la mise en cohérence

# CONTACT

---



## Muriel Mirande

Tel. : 06 12 27 23 59

[muriel.mirande@wakanda-conseil.fr](mailto:muriel.mirande@wakanda-conseil.fr)

<http://wakanda-conseil.fr/>

Linked 



**Exécutive MBA d'HEC (2001) – Certifiée Superviseur ESQA**

Membre de l'Institut pour le Travail et le Management Durable (ITMD)

Co-Rédacteur de l'ouvrage "*L'intelligence Economique au Service de l'Innovation*"  
(Editions Eyrolles - 12/2013)

**30 ans d'accompagnement de projets de transformation**  
dans tous secteurs d'activités

# Muriel Mirande - 06.12.27.23.59

[muriel.mirande@wakanda-conseil.fr](mailto:muriel.mirande@wakanda-conseil.fr)

**Executive MBA HEC – Formée à la Supervision (certification ESQA)**



Après avoir créé et managé des bureaux régionaux pour le Groupe BPI, occupé la fonction de Directrice du Développement du Groupe, développé les partenariats et accompagnés les jeunes consultants à potentiel dans le développement de leurs compétences, j'ai créé WAKANDA Conseil. WAKANDA Conseil a pour objet d'accompagner les entreprises et les personnes dans leurs projets en proposant un conseil tout à la fois large et ciblé.

Large car voici **30 ans** que j'accompagne des **projets de transformation** très variés dans tous types d'entreprise, **de la conception à la mise en œuvre**. Cette expérience accumulée me permet d'aider mes clients à anticiper les situations, à ouvrir le champ des possibles, à sécuriser la conduite des actions.

Ciblé, parce que je ne propose que des prestations à très forte valeur ajoutée pour les personnes, les entreprises et les projets accompagnés : **recherche permanente de l'intervention la plus juste**.

**Avec la supervision, j'accompagne les rh, les chefs de projet, les managers, les consultants et les coach**, dans la réussite de leurs missions et actions, en prenant en compte leur développement professionnel et personnel, l'apprentissage de nouvelles postures, la découverte de nouveaux points de vue. Animée de bienveillance, j'aime partager mes connaissances et expériences.

Je sais aussi **intervenir dans des contextes tendus et faire office de médiateur entre les différents acteurs**. Mes convictions m'amènent à inscrire dans mes interventions l'allègement de la souffrance, la coopération, le dialogue, le partage, le respect des personnes et des objectifs économiques.

*«Une passion : soutenir, aider, faciliter les projets, ... respecter, comprendre, écouter, .... imaginer et réaliser, .... mobiliser et entraîner»*