

Coaching en leadership, des gains d'efficacité possibles à court terme.

Bernard Radon

Bernard Radon, administrateur de pdp performance development partners SA

Lorsqu'il faut se séparer de collaborateurs, les entreprises n'hésitent plus aujourd'hui à faire appel à des organismes extérieurs spécialisés en transition de carrière. Des sociétés telles que pdp Performance Development Partners SA propose des processus d'accompagnement professionnel professionnalisé permettant aux candidats de retrouver rapidement un nouvel emploi dans le monde entier.

Qu'en est-il pour ceux qui restent ? Les crises successives ont profondément bouleversé les certitudes de nombreux managers : équipes déplacées, fonctions remaniées, bonus rapetissés et parfois l'arrivée d'une nouvelle direction avec de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire transmutent les univers managériaux. Peu ou prou est fait pour accompagner ceux qui restent. Lorsque l'idée d'un «coaching» est lâché, les opinions des uns et des autres sont contrastées. Pour certains managers ou responsable des ressources humaines, ce terme signifie «problèmes psychologiques», pour d'autres «dernière étape avant licenciement» ou encore «ultime châtiement pour manque d'efficacité». Pourquoi cette diabolisation ? Soyons clairs. Les coachs ont ratés le marché par des dérapages dont les managers ont parfaitement perçus les pièges. Ils n'ont pas été dupes. Pourtant, depuis une vingtaine d'années, le coaching continue à faire parler de lui. Quelle est l'origine du coaching ? Quelles est la formation des coachs ? Quel modèle proposer ? Et enfin quelles sont les conditions d'un accompagnement réussi ? Quatre questions en suspens pour un peu d'intelligibilité.

A l'origine, «coach» vient de cocher qui désigne le conducteur de véhicule hippomobile transportant des personnes. Incontestablement, pour faire avancer le coche, le cocher ne connaît que deux outils : le fouet et la voix. L'humour des étudiants anglais va caricaturer cette posture. Pour eux, le «coach» (1880) faisait référence à un personnage un peu rustre qui hur-

lait sur les bords de la Tamise pour faire avancer les équipes d'aviron. Mais ce n'est pas vraiment l'image que veut en donner Tom Peters, auteur du célèbre ouvrage «In search of excellence» (1984), qui en donne une autre définition : «Le coaching est un face-à-face qui place des personnes avec divers talents, expériences et intérêts, les encourage à définir leurs responsabilités et les traite comme de véritables partenaires ». Cette nouvelle attitude, qui s'oppose au taylorisme, entraîne une vague de fond d'offres de coaching.



Formés sans rigueur sur des modèles issus de la psychologie clinique, des coachs ont frappé à la porte des entreprises. Subjuguées

par un discours humaniste soixantuitard, les portes des entreprises leur ont été entrouvertes. Certes quelques réussites ont ponctué l'entrée de ces pseudo-psychologues dans le monde de l'entreprise, mais d'ahurissants échecs ont laissé s'évoler la chance qui leur était offerte : démissions en bloc, efficacité contestée, retour sur investissement faible, formation sur des modèles managériaux saugrenus, auxquels s'ajoute pour certains coachs la crédibilité de bonimenteur. Il en a fallu beaucoup pour que le marché du coaching se referme comme une huître.

Quel modèle proposer. Pourtant mal exploités, les besoins en coaching existent : les périodes de crises alternent avec les périodes d'euphorie, les relations avec la hiérarchie se tendent lorsque les objectifs sont de plus en plus difficilement atteignables et les stratégies plus complexes à déchiffrer, tandis que les collaborateurs se montrent exigeants, quand ils n'ont pas des comportements caractériels. Face à ces difficultés, vers quel praticien se tourner ? C'est là que le coach pourrait intervenir. Mais pas n'importe comment. Son intervention va dépendre du niveau hiérarchique du manager. Regardons en détail.

Au point d'entrée dans sa carrière, le manager fraîchement promu à la tête d'une petite équipe, de trois à une dizaine de collaborateurs, doit faire rapidement face à de nombreuses

questions. Doit-il abandonner ses tâches techniques pour celle de conduite d'une équipe? Doit-il rester copain avec ses anciens collègues, ou au contraire, doit-il faire preuve tout de suite d'autorité pour ne pas perdre la face et atteindre ses objectifs ? Doit-il laisser faire ou tout contrôler ? S'il intervient peu de temps après sa nomination, le coach doit lui faire gagner de six à dix-huit mois de maturité. Il lui faudra, par exemple, clarifier ses relations avec son environnement, lui faire comprendre que ses collaborateurs réagissent différemment à ses sollicitations. Pour les uns, un peu de directivité est nécessaire, pour les autres, au contraire, un esprit participatif est la clef de leur motivation.

De la pertinence des réponses apportées s'ouvriront les portes du second niveau, celui où le manager devient chef de chef, c'est-à-dire responsable de subordonnés conduisant eux-mêmes des collaborateurs. A ce niveau de responsabilité, c'est l'apprentissage de la complexité organisationnelle, de la gestion d'équipes importantes et de la solitude du chef. Il lui faut aussi développer ses réseaux d'influence tant en interne (accès à la direction générale, aux réseaux sociaux professionnels, aux communautés d'intérêt), qu'en externe (contact avec les universités, les chambres de commerce, les associations professionnelles). Pour le coach, cet accompagnement est plus difficile parce qu'il s'adresse à des managers seniors, en pleine ascension sociale, sûrs d'eux-mêmes et de leurs compétences. Rien ne semble vouloir leur résister or, le marché, les clients, les fournisseurs et leurs collaborateurs évoluent rapidement, souvent en dehors de leur sphère de compréhension (voir exemple en marge). A 40 ans, c'est déjà le début de la fin, surtout dans les entreprises high-tech. Pour pouvoir accompagner avec efficacité le manager, le coach doit avoir une large expérience d'interventions dans des domaines hétérogènes et être capable de lui apporter une critique caustique sur ses modes de leadership et de conduite organisationnelle obsolètes. Il s'agit aussi de lui faire "lever la tête du guidon" et visualiser son environnement en mutation. Après 50 ans, il sera sans doute trop tard.

Le troisième niveau de la hiérarchie est celui que les anglo-saxons ont l'habitude de dénommer le «C level», c'est-à-dire CEO, CFO, CTO (directeur général, directeur financier, directeur technique). A ce niveau, plus besoin d'apprendre à

communiquer, à gérer des projets, à négocier, à motiver, ou à gérer les conflits. Toutes ces compétences doivent être maîtrisées. Alors que reste-t-il ? Il reste un élément seul levier d'action : ses réseaux. Un exemple pour illustrer l'utilisation de réseaux: lors du dernier Forum Economique Vaudois, Jacques Séguéla raconte l'histoire suivante: une campagne de publicité télévisée devait montrer une Citroën GTI décoller d'un porte-avion et se retrouver sur la coque d'un sous-marin. Mais impossible de trouver l'un et l'autre. Séguéla décroche son téléphone et demande à Mitterrand de lui prêter deux bijoux ultra confidentiels de la flotte française qui lui furent accordés. Voilà ce que suppose le «C level»: mobiliser des ressources inaccessibles aux autres membres de l'organisation. Autant dire qu'à ce niveau, le coach doit lui aussi bénéficier d'un excellent réseau et proposer aux dirigeants les «best practices» acquises au cours du temps, voire réunir autour d'une table des dirigeants qui les ont expérimentées avec succès.

Les conditions de la réussite. Les trois dimensions du management (leader de proximité, chef de chef et «C Level») nécessitent trois conditions pour que le coaching apporte des résultats à la fois à l'entreprise et au manager. La première est que le manager ait envie d'avoir un autre regard sur sa dynamique de fonctionnement. La seconde est qu'il ait du potentiel pour pouvoir changer. Enfin le troisième est que son entreprise lui donne les moyens de progresser en lui allouant des ressources financières et la possibilité de transformer son environnement. Si ces trois conditions sont réunies, alors le pronostic est favorable. Le choix du manager à coacher est donc aussi important que le choix du coach pour l'entreprise. Question d'alchimie en quelque sorte.

Bernard Radon

PDP Performance Development Partners SA

bradon@pdpeurope.ch