

Recourir à un coach : les questions à se poser

[19/11/09 Les Echos]

De plus en plus de dirigeants font appel à un coach. Mais pour que celui-ci soit efficace, il est indispensable de s'interroger sur sa bonne place : ni psy, ni ami, ni gourou.



Il ne sait pas, il ne soigne rien et il ne se substitue pas à son client. Autres indices : il aide au développement d'un potentiel et d'un savoir-faire à l'aide d'outils spécifiques et dans un cadre strictement professionnel. Enfin, il n'a pas son pareil pour manier la métaphore et assimiler un dirigeant ou une entreprise à une grenouille mourante, car cuite à petit feu dans une eau bouillante. De qui s'agit-il ? D'un intervenant extérieur - un coach - qui aide à passer des obstacles professionnels. La nouveauté est qu'aujourd'hui son action gagne en importance en entreprise, de la SNCF à Danone en passant par L'Oréal. A tel point qu'il se heurte désormais moins, comme il y a cinq ans, à un problème de reconnaissance de son utilité que de juste place face à son client.

Une récente enquête de l'International Coach Federation indique que 68 % des coachés estiment ne pas perdre leur investissement et que les plus satisfaits en évaluent la rentabilité à 344 %. Convaincus de l'utilité du coach, dirigeants et cadres dirigeants continuent néanmoins de se poser quantité de questions. Leur faut-il un familier de leur secteur d'activité ou bien un généraliste ? « Pour moi, dès lors qu'il a bien saisi le code génétique de notre société (sa culture, son histoire, etc.), il n'est pas nécessaire qu'il connaisse notre secteur d'activité », estime Patrick Le Cerf, directeur exécutif et secrétaire général de Groupama Transport. Ce n'est pas l'avis de Sandrine Lilienfeld, présidente de NafNaf, ravie que son coach connaisse comme sa poche le secteur du prêt-à-porter. « Mais d'autres secteurs aussi, comme la banque et l'informatique, où il y a de bonnes idées à glaner », insiste-t-elle.

Autre question : quelle distance tenir ? Faut-il limiter son rôle à celui d'un accompagnateur ou bien le laisser s'immiscer dans la réalité professionnelle, voire dans certains aspects de la sphère privée ? Car il s'en passe parfois de belles au cours des séances de coaching. Certains versent des larmes, d'autres y parlent de somatisation à l'évocation d'un mal de dos chronique, ou encore déplorent une voix défaillante dès que le stress professionnel se fait intense. La proximité entre coach et coaché peut aussi être telle que les liens, de professionnels, virent à l'amitié. Ou à l'embauche du coach comme salarié, ce qui, du coup, lui fait perdre son regard extérieur et sa neutralité.

Source: Les Echos 19/11/2009

Exclure la complaisance

« *Le coach fait ouvrir les yeux sur certaines vérités et casse les non-dits* », estime Patrick Le Cerf, qui se fait conseiller avec deux autres dirigeants dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle gouvernance. « *Nôtre coach est témoin d'une intimité professionnelle qui se traduit parfois par un certain niveau d'émotion, du type : Tu as pris telle décision et je l'ai mal vécu.* » Comme eux, nombre de dirigeants ressentent ce même besoin de développer des aptitudes aux rapports humains. La raison ? Stressés par de multiples obligations de résultat, ils savent commander et suivre des objectifs, mais se retrouvent désemparés face à des gens à gérer et à motiver. « *Quel temps accorde-t-on à la reconnaissance du droit à l'erreur, à la valorisation de l'autre, à l'écoute, à l'empathie quand chaque manager consacre en moyenne un tiers de sa journée de travail à se protéger, un tiers à se justifier, un tiers à produire ?* », interroge Michel Levionnois, expert en management et psychosociologue. « *Autant d'attitudes qui font "décrocher" des autres en termes de communication.* » Preuve que la place de l'humain dans l'entreprise est à nouveau jugée sérieuse, même le Boston Consulting Group, cabinet de conseil en stratégie, se lance dans le coaching. Mais pour être efficace, l'action d'un coach doit reposer sur une problématique concrète et exclure la complaisance. « *Lors d'un précédent emploi, où j'avais la pleine maîtrise de mon poste mais où je commençais à m'ennuyer, je me suis fait coacher par une femme charmante, très orientée RH et psy. Elle me couvrait de compliments, utilisait des outils connus et ne m'apportait pas vraiment d'axes de progrès* », témoigne Sandrine Lilienfeld, présidente de NafNaf. « *Sans que ce soit décourageant pour moi, mon coach actuel se montre critique et me pousse dans une démarche systématique de progrès. Par exemple, il m'aide à m'améliorer en management transversal, à organiser un séminaire ad hoc pour mon comité de direction ou encore à réfléchir sur mon organisation* », précise-t-elle.

Il ne peut pas tout

Le coaching peut aider à quantité d'autres choses encore : à préparer une rencontre éprouvante avec des actionnaires, à retenir un talent indispensable à l'entreprise, à anticiper d'éventuels conflits sociaux ou à lutter contre le stress. Mais aussi à intégrer un nouveau poste de direction - dans les cent premiers jours notamment -, ou encore à soutenir une phase active de recherche d'emploi. Deux types de mission qu'endossent nombre de chasseurs de têtes. « *Des dirigeants en recherche de poste éprouvent le besoin de nous parler pour dédramatiser et trouver réconfort et encouragement* », explique Eric Salmon, président fondateur du cabinet de recrutement de dirigeants de haut niveau Eric Salmon & Partners. « *Mais nous sommes des partenaires d'affaires qui les accompagnons vers autre chose ; en aucun cas des psys ou des coachs* », tempère-t-il.

Attention toutefois, le coach ne peut pas tout. Face à un patron qui la contacte pour accompagner un de ses subordonnés qui implose, déjà sous pression mais à qui il demande toujours plus, Elena Fourès, fondatrice du cabinet Idem Per Idem, ne peut diagnostiquer qu'« *un aveu de sa propre défaillance de manager direct* ». Le coach peut aider à faire mieux, ou de façon plus intelligente, mais ne doit pas terroriser le coaché. Ni répondre à des demandes impossibles. Telle celle de ce dirigeant qui, après 29 trajets en avion en dix-neuf jours, souhaite faire passer le nombre de tâches de sa « to do list » de 100 à 155. « *Un tel rythme de travail doit relever de l'exceptionnel. Je n'ai pas vocation à préparer à l'infarctus !* », lance Elena Fourès.

MURIEL JASOR, Les Echos

Source: Les Echos 19/11/2009