

# LES DIRIGEANTS SEDUITS PAR LE COACHING

Par Jean François Polo, journaliste aux Echos

Il y a eu l'engouement pour la « qualité totale ». Puis la vogue du reengineering. Voici maintenant que le coaching s'impose comme un concept en apparence incontournable dans l'univers des conseils d'entreprises et autres consultants en management. Sa cible privilégiée : les hauts dirigeants. Avec pour objectif de les aider à assumer au mieux leurs fonctions de stratégie et d'animation des équipes, tout en travaillant à leur épanouissement personnel. L'exercice, qui allie soutien psychologique et assistance à la décision, est largement influencé par les méthodes appliquées dans le monde sportif. Ici, les grands matchs à gagner, ce sont les défis liés au changement d'entreprise, tels que fusions, restructurations ou internationalisation.

Cette guidance des temps modernes constitue-t-elle une vraie innovation ou bien un simple replâtrage d'idées anciennes ? De mauvais esprits pourraient n'y voir qu'un mariage entre l'antique maïeutique de Socrate, qui aide l'individu à accoucher de sa propre vérité, et les méthodes de management américaines venues tout droit des années 50. Le vocable anglo-saxon coach n'est lui même rien d'autre, après tout, que l'héritier du vieux verbe français cocher. L'appréciation est d'autant moins évidente que chaque coach, en fonction de son origine intellectuelle et professionnelle, applique ses propres recettes. La vision d'un ex-psychothérapeute ou celle d'un « maître praticien certifié en programmation neurolinguistique et en hypnose éricksonniene » divergera de celle d'un diplômé d'HEC ou d'un ancien d'Ernst & Young.

Et pourtant, ce n'est pas un hasard si le coaching séduit un nombre croissant de dirigeants. Ses atouts le différencient en effet de la plupart des autres formes d'aide au management. Conciliant des finalités individuelles avec une ambition collective dont les répercussions se déclinent à tous les niveaux de l'entreprise, il met l'accent sur le mouvement et le changement. De même, et ce n'est pas la moindre de ses qualités, il se veut avant tout pragmatique. Ici, à l'inverse de ce qui a cours en matière de qualité totale, pas de méthode sortie tout armée du cerveau de quelque gourou japonais, qu'il suffirait d'appliquer à travers force diagrammes. « *L'intervention est adaptée en fonction des individus et des situations. Elle se préoccupe du résultat recherché avant de s'intéresser aux moyens* » résume Anne Drevon, qui dirige le cabinet Daan. Son approche : « *aider les dirigeants à trouver le mode d'organisation et de management qui leur convient le mieux, sans avoir pour autant la prétention de modifier leur personnalité* ». Avec, en filigrane, le souci de faciliter la communication et la décrispation des rapports humains dans les étages supérieurs de l'entreprise.

## Solitude

Une telle démarche a de quoi intéresser des patrons confrontés, dans l'univers calfeutré de leur bureau, à un sentiment de solitude que renforce le caractère de plus en plus aléatoire de marchés mondialisés et balayés par les vents de la concurrence. Elle leur offre un espace pour évoquer hors des circuits établis conflits et problèmes, sans peur de perdre contenance. « *Les dirigeants possèdent souvent une grande sensibilité, qu'ils s'interdisent d'exprimer en temps normal. Ils aiment donc avoir non loin d'eux une personne qu'ils connaissent souvent depuis longtemps et qu'ils considèrent un peu comme leur mascotte. Le coach est le putching-ball honnête de quelqu'un qui a conscience de l'importance de son pouvoir et de la flagornerie qui l'entoure et risque de le couper de la réalité. Le coaching permet en même*

*temps de tester des idées et des attitudes sans être contraint par le cadre hiérarchique* » analyse une consultante qui travaille avec plusieurs grands patrons de l'industrie française.

Les coachs sont cependant unanimes : si l'exercice de leur art suscite une relation d'intimité avec la personne conseillée, il ne saurait, en revanche, être question de se transformer en agent d'influence auprès d'elle. Y compris pour ceux qui sont venus au métier à partir de la psychanalyse. « *J'applique, à travers une série de six à dix séances, une méthode cognitive de changement en faisant réfléchir les individus sur les émotions et les représentations qui sont à l'origine de leurs comportements. Mais il n'est pas question d'entrer dans leur vie privée, ce qui ouvrirait la porte à toutes les dérives* » explique ainsi Eric Albert. Aux yeux de ce psychiatre, responsable de l'Institut français de l'anxiété et du stress, le coaching ne doit pas être une simple « béquille » apportée au dirigeant, mais fournir à celui-ci une technicité durable qui lui permettra de se muer lui-même en coach dans son entreprise.

### Approches divergentes

La démarche est de nature à bousculer les habitudes. « *Ma méthode consiste à aider dans un premier temps les dirigeants à révéler la formule sur laquelle s'est fondée jusque-là leur réussite. Puis il s'agira pour eux de se libérer de ce système. Ils comprennent la nécessité de cette remise en cause, tout en ayant du mal à l'accepter. Enfin, ils devront être amenés à trouver petit à petit un fonctionnement plus proche de leur personnalité, sur la base de leurs désirs cachés. Ce qui rend un patron charismatique, c'est sa capacité à exprimer son énergie créatrice* » raconte Philippe Chenevière, créateur d'un cabinet spécialisé à Paris, dont les parcours de coaching s'étendent sur trois mois à travers une dizaine de rencontres de deux à quatre heures.

Si le processus d'interrogation sur soi-même est commun à tous les itinéraires de coaching, les approches divergent quant à l'usage le plus opportun de la démarche. « *Le moment idéal me paraît être celui où le dirigeant se trouve confronté à son premier dossier de grande importance. C'est un gage moral quant à l'utilité de l'intervention pour l'entreprise, tout en facilitant une mesure immédiate du résultat* », estime Philippe Chenevière. Certains jugent que l'opération doit être réservée à la gestion des temps de crise. D'autres au contraire affirment que l'accompagnement n'a de sens que dans le long terme. « *Je maintiens systématiquement une relation sur cinq ou dix ans avec mes clients, avec une rencontre mensuelle et un contact téléphonique permanent* » explique ainsi Armand Braun. Cet expert, il est vrai, récuse en ce qui le concerne le coaching, considéré comme une simple « *introspection accompagnée* ». Revendiquant le titre de « conseiller de synthèse », il privilie une approche irriguée par l'information extérieure.

Les différences d'appréciation concernent aussi le niveau de l'intervention. Pour les puristes, celle-ci ne trouve sa raison d'être qu'à l'échelon le plus élevé de la hiérarchie, ce qui exclut toute démarche d'ensemble tournée vers les équipes de direction (team building). Beaucoup, en revanche, préfèrent inscrire dans une approche globale le travail effectué avec le dirigeant. « *Notre action va de la personne au collectif, en liaison avec les grands projets de la société. L'accompagnement individuel du patron est complété par celui de l'équipe de direction ou d'équipes-projet. La démarche débouche également sur la mise en place de laboratoires d'action dans l'entreprise* », expose ainsi Michel Testard, un des associés du cabinet européen Trinity Consulting Group.

### Marché prometteur

L'ascension du coaching est-elle appelée à se poursuivre ? Près d'un millier de spécialistes de tout poil en feraient aujourd'hui leur pain quotidien en France. Dans ce type d'exercice sur mesure, astreignant pour les deux parties, les petites structures et leurs chevau-

légers sont plus à leur aise que les gros cabinets internationaux. Le coût d'une intervention, qui peut inclure une partie fixe et un élément variable en fonction de la complexité du contexte et des résultats obtenus, se situe le plus souvent entre 60.000 et 100.000 francs pour l'ensemble du cycle. Le filon est en apparence intarissable. Il est des patrons qui recourent simultanément aux services de quatre ou cinq coachs. Les responsables de PME s'y mettent à leur tour, sans oublier certains directeurs de ministère. Les perspectives semblent d'autant plus prometteuses que la démarche séduit particulièrement les jeunes générations. « *Contrairement à leurs aînés, qui considèrent que se faire aider constitue un aveu de faiblesse, les dirigeants de moins de 50 ans sont très demandeurs car ils veulent demeurer les premiers dans le nouveau système* », analyse un professionnel.

Gare toutefois aux illusions. Le coaching n'est pas une panacée pour consultants en mal de missions. « *Un coach ne se vent pas. Il est avant tout choisi. Je conseille d'ailleurs à tout dirigeant intéressé par la démarche de mettre préalablement plusieurs praticiens en concurrence. Les termes de la mission doivent être définis dès le départ, avec un engagement sur les résultats* », prévient ainsi Danièle Darmouni, fondatrice, il y a dix ans, d'un cabinet spécialisé dans la formation à l'accompagnement du changement, International Mozaïc, et membre de la Société française de coaching. Cette association s'efforce d'établir des règles de déontologie pour la profession. Une initiative salutaire, eu égard au flou qui régit aujourd'hui son exercice.

Jean-François POLO

**Vincent Lenhardt (Responsable du cabinet Transformance) : cette méthode aide à passer d'homme-solutions à homme-ressources.**

#### **La pratique du coaching est-elle appelée à se généraliser ?**

Si le coaching est à la mode, il n'est pas encore vraiment entré dans les mœurs françaises ni reconnu de l'establishment. Mais son développement exprime un besoin de plus en plus profond de réflexion et de préparation avant l'action. A la différence des conseillers classiques qui apportent une vision de l'extérieur, les coachs aident la personne appelée à résoudre un problème, à trouver sa propre solution. Le coach est un conseiller en même temps qu'un accompagnateur sur le terrain, en fonction non d'automatismes, mais d'une intelligence des situations.

Ce rôle peut être exercé aussi bien par l'entraîneur sportif qui travaille sur la performance et le potentiel d'un athlète que par le thérapeute, l'enseignant ou l'accompagnateur spirituel.

#### **Quel est l'apport du coaching pour les patrons ?**

Dans l'entreprise, le coaching permet aux dirigeants d'avoir un lieu de parole protégé et répond à leur besoin de construction identitaire. Car ils sont confrontés à un paradoxe : plus ils doivent affronter de problèmes, et moins ils ont la possibilité d'en parler. Or, nous vivons une période de changement si rapide et violent que les réponses traditionnelles ne sont pas suffisantes. Les identités managériales et personnelles sont extrêmement secouées. Alors que tout apparaît aujourd'hui possible au plan financier et technologique, le dirigeant doit devenir un visionnaire et penser l'entreprise de manière planétaire. Cela suscite aussi une énorme qualité de sens.

#### **Quel profit peut en attendre le reste de l'entreprise ?**

Hormis ceux qui ont créé leur entreprise et conservent avec elle un rapport mythique et spirituel, les patrons ne fonctionnent pas à l'intuition. Leur problème est leur enfermement dans un rôle hiérarchique, trop contrôleur, voire persécuteur. Ils ne voient que ce qui ne

marche pas, et n'encouragent pas ce qui va bien. Ils ont acquis la maîtrise des connaissances plus que des processus de changement. Le coaching les aide à sortir de ce rôle de donneurs d'ordres et d'hommes-solutions pour en faire des hommes-ressources pour leurs collaborateurs. Ils deviennent ainsi les leviers d'une mise en vision collective, l'équipe de direction se transformant à son tour en ressource pour l'ensemble de l'organisation. Ce processus participe de la création de valeur par l'entreprise vis-à-vis de ses clients et de son environnement.

Propos recueillis par Jean François Polo

### **Les dirigeants attendent du coach un regard extérieur**

Les patrons qui font appel à un coach souhaitent qu'il les aide à prendre de la distance et à remettre en cause les schémas habituels de fonctionnement de l'entreprise.

Les patrons ne veulent plus cumuler brassard de capitaine et casquette d'entraîneur. Mais par le besoin de prendre du recul, ils sont de plus en plus nombreux à confier cette seconde fonction à un coach extérieur à l'entreprise. « *Le coaching m'a fourni un encadrement d'idées pour aborder les problèmes dans un esprit innovateur et ouvert. Il m'a apporté des outils de réflexion sur moi-même et sur la raison d'être de mon travail dans la société. Cette approche a l'avantage d'appréhender l'activité professionnelle dans une perspective globale et non plus par petits morceaux au fil des événements* », témoigne ainsi Iain Everingham, vice-président marketing de Shell Europe, qui, au moment où il prenait ses fonctions en 1998, a suivi un itinéraire de coaching de huit mois. « *La démarche permet également d'établir des stratégies pour l'avenir et de les utiliser pour motiver les équipes. Ce point est essentiel quand on travaille à l'échelle européenne avec des collaborateurs appartenant à treize nationalités différentes, dans un environnement très changeant* » ajoute-t-il.

#### **Neutralité**

« *Un coach pousse à la réflexion par sa méthodologie et aide par sa présence. Il ne juge pas, et cette neutralité constitue un point très positif* », analyse pour sa part Xavier Guille des Buttes, président du directoire de la filiale française du laboratoire pharmaceutique Schering, qui emploie 620 salariés pour 1,2 milliard de francs de chiffre d'affaires (183 millions d'euros).

Engagée il y a trois ans, la démarche de coaching a duré une année, dans une perspective résolument collective « *Je souhaitais donner un temps de réflexion en commun à une équipe déjà gagnante mais qui, à force de penser aux événements et aux décisions, avait tendance à ne pas lever le nez du guidon. J'ai donc demandé au coach de nous faire travailler sur la vision que nous avions ensemble pour notre entreprise* », explique Xavier Guille des Buttes, qui se veut « *un patron humaniste pour qui le bilan social est aussi important que le bilan comptable* ». Selon lui, le coaching a renforcé la connivence au sein de l'entreprise et facilité l'expression de chacun. « *Nous avons réalisé que ce qui pouvait nous conduire à des désaccords, d'ailleurs minimes, reposait en réalité sur des problèmes d'interprétation* », affirme-t-il.

#### **Décoder les relations**

Expérience comparable du côté d'Alain Godard, président du secteur santé végétale et animale de Rhône-Poulenc, qui fait travailler 15.000 personnes. « *Nous avons engagé une action incluant à la fois une approche collective et un travail individuel m'aidant personnellement à regarder le groupe. En revanche, je n'ai pas souhaité un « coaching lourd » entraînant une intervention sur l'ensemble de ma personnalité* », raconte Alain

Godard. Pour celui-ci, « *le regard du coach est utile pour aider les décideurs à sortir de leur système normal et à remettre en cause leur manière de fonctionner. Il communique une énergie extérieure et donne du recul avant la prise de décision. Il permet de décoder les relations entre les personnes et de résoudre les situations individuelles* ». Alain Godard a été si convaincu par cette expérience qu'il s'est associé à Vincent Lenhardt pour rédiger un ouvrage baptisé « Engagements, espoirs, rêves » ... (1)

(1) Paru en mai 1999 aux éditions Village Mondial

Cet article écrit par Jean François Polo est paru dans les Echos en Avril 1999

Vincent Lenhardt est président du cabinet Transformance.

Il a formé, à ce jour plus de 250 coachs.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages:

Les responsables porteurs de sens (culture et pratique du coaching et du Team-Building)  
Editions Insep.

Osez la confiance, avec Bertrand Martin et Bruno Jarrosson aux éditions Insep  
Ainsi que Engagements, espoirs, rêves avec Alain Godard