



Le coaching : question de confiance et de méfiance

Guillaume Prate, Responsable du coaching à la Société Générale, Paris

Je travaille dans une banque, la Société Générale, où je fais du coaching. Le mot coaching, désigne des approches très diverses, passant du coaching sportif au coaching managérial, ou coaching pour trouver un conjoint ou pour améliorer son look. Est-ce un outil de développement personnel, ou un outil de développement pour managers et dirigeants ? Est-ce un accompagnement réservé aux dirigeants ? Est-ce un truc un peu flou, un peu psy ?

Je vais vous donner une petite vision très simple du management avant de parler du coaching même. Un rappel élémentaire, qu'est-ce qu'une entreprise recherche ? Améliorer sa performance pour augmenter sa rentabilité, on oublie un peu le métier, mais le métier devient un moyen d'améliorer la performance et la rentabilité.

Mais à l'inverse, on pourrait dire qu'on veut avant tout faire un métier, et qu'améliorer sa performance, sa rentabilité est un moyen de faire ce métier. Une question, que veut dire « élément principal de performance » de l'entreprise aujourd'hui. C'est l'évolution des comportements humains. C'est ma conviction. Cette conviction est relativement partagée dans l'entreprise, mais pas de manière aussi absolue. En entreprise, on pense qu'il y a aussi d'autres moyens d'améliorer la performance. C'est là où l'intérêt de l'entreprise est le mien et celui des coachs. L'entreprise a intérêt à ce que des coachs aient envie de travailler sur l'humain.

Dans les entreprises françaises, il y a le poids relatif des compétences entre les compétences techniques et les compétences dites humaines, et le niveau du poste. Dans l'entreprise française, les nominations se font encore largement sur les compétences techniques alors que l'on voit que la combinaison optimale est que plus la personne monte dans son niveau de poste, plus l'humain, plus les compétences comportementales sont importantes pour avoir une performance optimale, et ça peut se démontrer. En France, on a du chemin à faire. Les coachs, les autres formateurs en management peuvent aider à le faire. Pour le démontrer, je vais

vous proposer une vision très simple du management. Les tendances que l'on peut trouver dans la vie en général sont : contrôler, maîtriser, prévoir, planifier, changer, créer, prendre le risque de faire confiance... et on peut dire de manière simpliste que, d'un côté on va essayer de contrôler ces risques, et de l'autre côté prendre des risques. Dans un système vivant, on trouve ces deux tendances et s'il y a un peu trop de contrôle, de maîtrise de risque, le système se sclérose. S'il y a un peu trop de l'autre côté, le système s'emballe, ça donne des maladies dans un corps vivant. Je tiens cette approche du management. Dans le management, on peut voir qu'il y a aussi deux tendances. Je contrôle mes collaborateurs, je maîtrise pour savoir absolument ce qu'ils font, ou bien j'arrive à leur faire confiance, ce qui est une prise de risques. Le dilemme du manager est de combiner les deux. C'est un exercice difficile, faire confiance pour que ses collaborateurs puissent exécuter leur boulot et ne pas se sentir trop étouffés, et de l'autre côté, contrôler ce qui se passe.

D'un côté, on a traité l'autre comme un objet, de l'autre côté on le traite comme un sujet. La performance va du côté de confiance. Les études montrent que pour qu'une personne donne le meilleur d'elle-même, elle a besoin d'avoir un certain espace de liberté, un espace pour respirer, un espace où elle puisse donner le meilleur d'elle-même. C'est une règle générale, sauf exception. Il y a des gens qui ont besoin au contraire qu'on leur dise tout ce qu'ils ont à faire. On observe une tendance chez les managers, un petit excès du côté du contrôle et de la maîtrise par rapport à la confiance. Cette tendance s'est accentuée au cours de ces vingt dernières années. J'ai quelques facteurs explicatifs à cela : le premier est la question de la valeur pour l'actionnaire, le deuxième est celui de la pression du marché, le troisième la personnalité des managers et le dernier l'effet systémique.

La valeur pour l'actionnaire du point de vue des entreprises, ce qu'elle recherche avant tout, c'est l'amélioration de la rentabilité pour l'actionnaire, un objectif complètement dénué de sens. Autant l'entreprise a besoin d'avoir des actionnaires et de les rémunérer, autant ça ne donne aucun sens à l'action collective des collaborateurs. Ça ramène chacun à lui-même et notamment à son besoin de gagner sa vie et ça induit des relations entre les gens, des relations entre l'entreprise et ses collaborateurs, des relations que l'on peut qualifier de relations de marché. Des relations qui sont de plus en plus du côté du rapport de force. Ceci étant, ce n'est pas que du rapport de force. Ça évolue depuis pas mal d'années du côté du rapport de force et du manque de confiance.

On va se situer dans la relation collaborateurs/entreprises et beaucoup dans la relation entre un manager et son collaborateur dans l'indépendance. De plus en plus, la relation de marché étant la clé, donne des gens indépendants, du côté de l'entreprise, de la méfiance. Qu'est-ce que ces gens là vont inventer ? Quelquefois ils inventent des choses qui vont très loin : exemple de l'affaire Jérôme Kerviel, et donc il y a très largement une évolution de la méfiance, une évolution vers la méfiance dans la relation et cette méfiance induit du contrôle. Depuis la crise et l'affaire Kerviel, ça s'est décuplé. De plus en plus de procédures, de contrôle... et les managers passent de plus en plus de temps à contrôler ce que font les gens autour d'eux, premier facteur clé. Le deuxième facteur, la crise avec moins de développement : rechercher des économies, donc pression sur le résultat, pression à court terme, donc volonté de maîtrise.

Les personnalités des managers sont également des facteurs importants. J'ai eu l'occasion d'accompagner beaucoup de managers et de voir quels étaient leurs ressorts. Si on garde l'inné et l'acquis dans l'inné j'ai eu l'occasion d'utiliser des typologies de caractères d'origines jungiennes qui identifient les préférences de comportement ; ce que l'on voit, c'est que très largement les ménagères sont des gens rationnels à 85-90% et la préférence rationnelle induit plutôt une préférence pour le contrôle. Ça, c'est pour l'inné.

Pour l'acquis, l'idéal serait les parents acceptant de manière inconditionnelle leurs enfants ; en fait l'éducation et notamment l'éducation française un peu élitiste, induit l'acceptation au conditionnel, l'estime de soi étant liée à ses actes et à sa performance ; c'est-à-dire que les majeurs que je rencontre font un lien en béton entre l'estime d'eux-mêmes et le fait d'être excellents, d'être très bons et très performants. Cela induit le « contrôle » plutôt que le « faire confiance ». Cela induit une différence d'attitude entre le haut et le bas.

Je suis toujours frappé par la manière dont une hiérarchie parle d'un manager, et comment ses collaborateurs en parlent. C'est normal, on montre le meilleur de soi à ses parents et pas forcément au reste du monde.

Je reviens à la question de comment faire pour faire évoluer la tendance à aller vers le contrôle alors que la vraie performance serait plutôt du côté de faire un peu plus confiance.

C'est là que le coaching et les autres approches de développement managérial interviennent, sachant que ce n'est pas évident parce que de ce côté-là, la demande de l'entreprise est paradoxale. Il y a la conviction que si l'on met un peu plus d'humain, un peu plus de confiance, il y aura de la performance, mais en même temps l'entreprise demande aux managers de tout maîtriser, de tout contrôler, c'est ce que l'on appelle l'injonction paradoxale ou double contrainte. J'en ai listé pas mal : déléguer et tout savoir veut dire : « faites confiance pour avoir une performance collective optimale », mais en même temps « sachez tout sur tout ». Ce qui rend très compliqué la délégation, c'est coopérer et en même temps évaluer sur ses performances individuelles, être créatif et ne pas prendre de risque, prendre des risques et ne pas faire d'erreurs, préparer l'avenir et obtenir des résultats à court terme. Il y a de quoi devenir fou !

Comment changer l'accompagnement dont je vais parler. C'est un accompagnement qui vise à aider une personne à évoluer dans ses comportements. Il y a différentes étapes du changement : la manière un peu schématique, (différentes actions entreprises peuvent aider une personne à évoluer dans ses comportements), la formation managériale (qui souvent aide la prise de conscience plutôt que la mise en action) et c'est là où le coaching intervient puisqu'il permet d'accompagner une personne de A à Z entre la prise de conscience jusqu'à la mise en application très pratique de l'évolution des comportements.

Maintenant, on va parler plus précisément du coaching. Définition : c'est un accompagnement personnalisé d'une personne ou d'une équipe, (on peut aussi accompagner des équipes) destiné à aider à développer ses comportements professionnels dans une organisation, et cet accompagnement se fait à partir d'un objectif qui se décide à trois : l'entreprise, la personne et le coach. L'entreprise est en général représentée par le manager de la personne accompagnée, le manager du manager, l'accompagnateur est un coach qui rencontre la personne à un rythme régulier dont le but est d'aider son client à trouver lui-même les solutions les plus adaptées, dans un cadre déontologique très précis dont la caractéristique principale est d'abord la confidentialité. Tout ce qui se passe en entretien de coaching appartient au manager accompagné. Le développement de l'autonomie est important, le coach est là pour ne plus servir à rien à la fin de la démarche. Un autre point essentiel, la personne doit être motivée, le coaching n'est pas imposé et la personne choisit son coach.

Je vais vous donner un petit exemple pour illustrer ça : comme c'est très confidentiel, je prends toujours mes exemples très loin dans le monde, dans les endroits où il n'y a pas trop de coachs. En général je les prends au Groenland, j'aime bien tout ce qui est grand nord ; au Groenland, il y a des Inuits, mais là, si haut, il y a surtout des pingouins, des ours blancs. J'ai choisi des pingouins, les ours blancs auraient pris trop de place. Il y a une équipe de pingouins avec un manager et ce manager, qu'est-ce qu'il raconte ? Il dit « c'est plus fort que moi, il faut que je contrôle tout ce qui se passe, tout doit être parfait ». Je me suis assez inspiré sur le jeune manager que j'étais, il y a 20 ans. Quand j'ai commencé à être manager, j'étais épouvantablement casse-pieds pour mes collaborateurs parce que je voulais tout contrôler. Je raconte ce que mes clients racontent, j'arrive à la limite de ce que je peux faire moi-même, mes collaborateurs ne progressent pas, ils ne sont pas autonomes et puis moralité j'y passe 15 heures par jour, je ne vois pas de solutions et avec cela l'entreprise m'adore, je suis considéré comme un haut potentiel. C'est ça la double contrainte, l'entreprise m'adore parce que je contrôle tout et que je vérifie tout, et en même temps je sais que je ne peux pas continuer comme cela et je sais que si je n'arrive pas à une performance collective optimale et bien je n'irai pas plus loin. Que faire ? Ça, c'est le manager qui pense seul. L'objectif du coaching est de trouver avec chacun de nos collaborateurs un mode de délégation permettant une meilleure performance individuelle et

collective. C'est la partie émergée de l'iceberg. L'objectif tripartite, après ce qui se passe entre le coach et le coaché, c'est autre chose. Il y a aussi un coach, et après il y a le déroulement de la démarche. Pendant le coaching, le coaché apporte le contenu, c'est-à-dire des situations de sa vie professionnelle et le coach lui apporte un processus. Il y a une analogie qui est connue, celle de la pêche à la ligne. L'objectif est d'attraper un poisson et le coach n'est pas celui qui donne le poisson, sinon il crèverait de la dépendance. Il est celui qui apprend à se servir de la pêche à la ligne et ça permet après d'attraper plein d'autres poissons. Finalement, l'objectif du coach ce n'est pas d'atteindre l'objectif d'ailleurs, il n'a pas d'obligation de résultats ; l'objectif du coach est d'entraîner son client pour que son client soit à même d'atteindre son objectif et d'autres objectifs. Pour cela les outils du coach sont : écouter et poser des questions. Après, il y a des outils subsidiaires mais ce sont les deux principes. Avec ça dans le processus, on travaille principalement sur trois points : la vision du monde, le changement volontaire et le changement profond. Tout ça est schématique. La vision du monde est que tous on croit voir le monde mais en fait ce n'est pas vrai, on voit simplement un film projeté dans notre tête. Il y a du travail à faire là dessus, il y a un exemple que je propose toujours dans ma banque, c'est très parlant dans une banque avec une approche très franco-française et cette vision du monde des managers français les gêne. Prise de recul par rapport à la vision du monde, sachant qu'avec mon client je monte en hélicoptère, je regarde des situations concrètes et j'essaye de faire la différence entre ma réalité, par exemple il faut que je sois parfait, et la réalité vraie. Toutes les croyances, il faut que je sois parfait, je suis responsable de la perfection du travail de mon équipe, je suis capable de discerner si le travail accompli est parfait, mes collaborateurs ne sont pas capables de faire un travail parfait, je n'ai pas le droit à l'erreur, je dois savoir répondre immédiatement à toutes les questions. Ce sont les croyances que je rencontre souvent chez mes clients. C'est un travail sur la vision du monde, la réalité concrète, l'objectif du coaching, l'objectif fixé par l'entreprise. Ça donne lieu à des prises de conscience.

Après, il faut faire la différence entre ce que je sais et ce que je ne sais pas. Ce n'est pas évident non plus, ce que je sais, c'est ce que l'autre dit, ce qu'il fait. Ce que je ne sais pas, c'est ce qu'il pense et ses intentions, alors qu'on a toujours une foule d'idées sur ce que l'autre pense et ses intentions. Après encore une différence, ce que je peux décider, c'est le domaine du changement volontaire, et ce que je ne peux pas décider, c'est le domaine du changement profond. Changement volontaire, on travaille en coaching par expérimentation, le client décide de construire une expérience à partir des questions du coach et puis il expérimente et il voit ce qui se passe. Il voit si ça se passe bien, s'il arrive à mettre en place. C'est un mode de changement qui a ses limites parce que si c'était si facile, s'il suffisait de décider demain je change, ça se saurait, donc ça marche parfois mais le plus gros du changement se fait par le changement profond. Au fil du temps, séances après séances, prendre du recul par rapport à des situations très concrètes, faire la différence entre ce que l'entreprise me demande, ce que je veux y faire, prendre du recul par rapport à ce qui se passe en moi et comment mon estime de moi est liée en béton à ma performance induit petit à petit le fait que la personne change à condition d'être motivée. Je le constate dans tous les coachings.

La conclusion du coaching est que l'objectif est atteint. Pourquoi l'entreprise utilise le coaching, parce que c'est un outil efficace. C'est le seul outil qui accompagne la personne du début à la fin de son évolution comportementale. Mais à plusieurs conditions, j'ai recensé quelques conditions pour un coaching efficace : la première est la motivation du coaché, c'est aussi une limite parce que finalement tout le monde n'a pas envie d'avoir un coach, la qualité de la relation coach/coaché qui fait que le coaché va choisir son coach, le respect de la déontologie, le professionnalisme du coach (avoir un objectif pertinent), l'ouverture de l'environnement (environnement accueillant au changement de la personne), la personne va devenir plus autonome. Quand je parle du coaching en entreprise, je parle toujours du risque du coaching. La personne peut faire le contraire de ce que veut l'entreprise. J'ai un client qui a démissionné, un autre a refusé toutes les propositions que l'entreprise lui faisait parce qu'il voulait autre chose, finalement il l'a obtenu. Le coaching n'est pas une approche qui rend docile.

Le coach n'est pas un psychothérapeute, même s'il y a des points communs. Ce n'est pas non plus un gourou. Certains se méfient du coaching. En fait l'intérêt de l'entreprise rejoint celui de la personne puisque finalement au bout du compte, dans la plupart des cas, la personne atteint bien son objectif de performance. La personne fait l'expérience d'une relation de confiance qui est moralisante pour elle au-delà de l'objectif. Il y a ce qui se passe dans la relation coach/coaché qui est l'expérience d'une relation de confiance. Après, le manager est mieux formé, mieux armé pour lui-même faire confiance et lui-même appliquer ce qu'il a appris

avec son coach.

Conclusion :

Le coaching est le développement d'une grande efficacité, c'est ma conviction et c'est ce que j'observe, mais à condition d'être utilisé dans un cadre rigoureux avec un coaché volontaire et motivé. Donc pas de coaching imposé. J'ai mis en place dans l'entreprise dans laquelle je travaille un code de déontologie très strict et qui est respecté. La confidentialité notamment, le coach ne fait jamais de « feedback » sur son client. Le client choisit son coach, tout cela est fondamental. Enfin, pour moi, le coaching peut être une nouvelle culture des relations professionnelles fondée sur davantage de confiance et d'autonomie.

Ceci étant le coaching n'est pas un miracle.

ORSPERE SAMDARRA
CENTRE HOSPITALIER LE VINATIER BP 30039 - 95
BD PINEL 69678 BRON CEDEX