

Executive coaching

par Danièle Darmouni (Revue RH&M, octobre 2003)

Lorsque leur entreprise entre dans une démarche de changement en profondeur, l'enjeu pour les dirigeants est de s'engager dans une transformation personnelle de même ampleur afin de pouvoir jouer pleinement leur rôle dans la réussite de la transition avec leurs équipes.

Ils ont aussi à gérer de multiples interactions avec tous les acteurs impliqués. Les nouveaux pouvoirs à mettre en place, au sein de leur réseau, sont à traiter avec beaucoup de subtilité.

Ces dirigeants sont des pionniers, porteurs d'un changement culturel qui concerne l'ensemble de l'organisation. Le coaching doit leur permettre d'assumer ce rôle de pionnier, de le faire prendre en compte et de le communiquer.

La complexité croissante de l'environnement est source de contraintes mais aussi d'opportunités. Tirer parti de cette nouvelle donne suppose un changement associant vitesse de décision et évolution réelle des façons de travailler, se traduisant sur le terrain, par des actions concrètes et des résultats visibles.

"La connaissance naît de l'action" selon Sophocle. Monde des actes par excellence, le monde de l'entreprise est donc aussi un monde de connaissances. Le coaching, qui se déroule au plus près de ce que le terrain a de plus réel, constitue un outil privilégié au service de la création d'une culture d'apprentissage. L'enjeu ? Que cette culture se déploie dans le temps et transforme les questions en actions et que de nouvelles façons d'évoluer se mettent en place dans le complexe et l'incertain.

Apprendre à apprendre, en continu, à agir différemment

Les personnes et les organisations sont extrêmement douées pour maintenir la stabilité, donc la sécurité nécessaire à leur survie. Cela fait partie de la recherche d'équilibre des systèmes vivants dynamiques, c'est-à-dire les êtres humains : plus le changement est nécessaire, profond et intense, plus les mécanismes régulateurs de contrôle et de limitation se mettent en place.

Une fois repérés ces freins potentiels, il est essentiel pendant le coaching d'explorer les conditions dans lesquelles une dynamique va

pouvoir se développer, dans la direction choisie. Au dirigeant de créer ces conditions et de naviguer entre les aléas et la complexité de la vie en organisation : expérimenter les possibles en sachant tirer la leçon de ses échecs ; et savoir s'ouvrir à l'exception, à la surprise, aux paradoxes, avec l'aptitude à remettre en question en souplesse ses acquis.

Innover est donc un véritable défi. L'abondance des informations et des incertitudes obscurcit notre discernement. Le futur se construit par approximation. Il se corrige à chaque étape dans un processus complexe de déstabilisation et de re-création.

D'où l'urgence qu'il y a à se centrer sur les processus. " Que se passe-t-il ? Quels sont les blocages répétitifs ? ". Comment prendre le temps d'une respiration-inspiration pour élargir sa perception de la situation et laisser émerger une idée neuve ?

L'art de la relation

Le Coach s'appuie sur l'art de la relation qui permet d'entrer en interaction avec quelqu'un d'une façon telle qu'il réalise les projets qu'il choisit de mettre en œuvre en transformant, si c'est pertinent, ses attitudes et compétences.

Il s'agit d'accompagner le dirigeant en reconnaissant son potentiel latent et surtout en étant là pour lui comme point de référence extérieur. Comment ? Pas de naïveté, beaucoup de lucidité, d'humour et une vraie capacité à décrypter ensemble ce que chacun vit du fait de la perte de repères : les émotions, les tensions plus ou moins exprimées qu'il faut pouvoir entendre ainsi que les enjeux complexes et les rituels de la tribu entreprise... Le contexte dans lequel cette relation de parité se construit permet au Dirigeant de prendre du recul, de se ressourcer, d'échanger en toute sécurité, de prendre le risque de se révéler tel qu'il est authentiquement. La confiance y est essentielle. Il apprend à apprendre et à trouver sans cesse de nouvelles solutions, les vraies, celles dont il est l'auteur et l'interprète.

En plus du développement de sa compétence dans la conduite du changement, le dirigeant utilise le coaching pour laisser émerger son style personnel de leadership, le style qu'il bâtit de l'intérieur, à partir de ses défauts comme de ses talents, bien au-delà d'une adaptation standard à un modèle imposé par la dernière mode du management. C'est un thème plus identitaire qui revient souvent dans le coaching

des dirigeants.

Lorsque ce style personnel s'inscrit dans une vraie pratique au quotidien, il donne une autre qualité à ses relations avec les équipes, il s'incarne dans un projet où réussir ensemble devient possible.

Conclusion

La complexité de l'environnement s'accroît de façon brutale, entraînant le bouleversement de nos certitudes. Pour relever ce défi, les dirigeants qui réussiront devront être capables à la fois de se remettre en question et de s'engager totalement dans leurs actions.

Le rôle du coach est de les accompagner dans cette prise de risque et de leur offrir des appuis qui leur permettront d'accroître leur discernement.

Au-delà de la performance de son dirigeant, la réussite d'une entreprise repose sur la capacité de son équipe dirigeante à articuler de façon cohérente et dynamique sa vision du futur, sa stratégie et ses modes de management.

Le rôle du coach est de faciliter l'émergence de cette cohérence et de permettre à chacun de vivre la transition entre le Connu et l'Inconnu, en consolidant de nouveaux repères pour l'action.

Extrait de l'enquête de la Commission Executive coaching d'ICF France :

Exemples d'attentes exprimées par les dirigeants

- Accélérer sa compréhension du nouveau contexte et définir rapidement une stratégie vis-à-vis de chacun et du collectif. Oser sortir de la conformité. Changer de dimension ;
- Rompre sa solitude par un échange privilégié où l'on peut parler de soi en tant que dirigeant à la première personne et non comme le dirigeant qui tient un rôle : tomber le Masque pour sentir et penser différemment ;
- Prendre du recul, de la hauteur : être ciblé sur l'essentiel, séparer l'urgent de l'important, fixer et garder le cap, sortir de la dispersion, oser innover ;
- Construire une équipe durable et accompagner une transformation culturelle de fond ;
- Savoir formuler et communiquer la stratégie afin que chacun puisse en être acteur ;
- Préparer la relève, l'organiser, identifier son successeur et mettre en place le dispositif lui permettant de devenir Dirigeant ;
- Gérer la vente de la société par des actionnaires et accompagner les équipes en crise : piloter l'évolution interne et externe pendant la phase de transition.

Création, Courage, Volonté et Lucidité

C'est dans une perception renouvelée de la réalité que la création est possible : c'est aller, au-delà de ses préconceptions, vers une représentation enrichie de soi et de la situation ; c'est appréhender avec plus de courage, de volonté et de lucidité, les enjeux individuels et collectifs. Une histoire racontée par Xénophon illustre ce thème.

Socrate sur l'Agora demande à un Stoïcien : "Quelle est pour toi la vertu suprême ?" Le Stoïcien répond : "C'est incontestablement le courage. Le courage qui doit toujours être compris comme un mélange de volonté et de lucidité car, si l'on n'a que de la volonté et aucune lucidité, on n'est pas courageux ; on est téméraire et, on n'a pas de mérite d'être téméraire. Si on n'est que lucide et qu'on n'a pas de volonté, c'est un courage qui est intérieur donc qui n'avancera pas, alors il faut les deux".

Socrate "Oui mais comment vas-tu les équilibrer ?". Le Stoïcien : "Socrate, tu n'as, et tu n'auras dans ta vie que deux types de problèmes : ceux auxquels tu crois que tu peux quelque chose et ceux auxquels tu penses qu'on ne peut rien. Chaque fois que tu rencontreras un problème à propos duquel tu penses que tu peux quelque chose, mets la volonté aux commandes ; tu tempérerás par un peu de lucidité pour ne pas t'égarer et chaque fois que tu rencontreras une situation à laquelle tu penses que tu ne peux rien, mets la lucidité aux commandes et tu tempérerás par la volonté simplement pour continuer à avancer. Il y a des situations où ce qu'il faut, c'est tenir coûte que coûte".