

ENTRE MANAGEMENT ET GOUVERNANCE

Le coaching à la façon d'Agatha Christie

L'efficacité de l'entreprise dépend de ses performances techniques, commerciales, managériales. Conditions nécessaires mais pas suffisantes, auxquelles s'ajoutent des "tiers facteurs" comme la capacité d'adaptation aux dimensions "globale et locale" : d'un côté les réalités d'un vaste monde s'imposent à tous, d'un autre côté l'environnement de proximité compte un nombre croissant de jeux d'acteurs incontournables. La planète est le champ de la vision stratégique, le clocher est le lieu de la gouvernance ! Même conséquence dans les deux cas : bien qu'il n'y soit pas toujours préparé, le manager du 3^e millénaire doit composer avec une complexité accrue qui le contraint à un autre regard sur des réalités différentes et à de nouvelles "gestions d'interfaces". Les apports d'expertise, de formation ou de conseil, sur lesquels il peut s'appuyer, doivent eux-mêmes s'adapter : dans ce contexte s'inscrit l'essor du coaching, qui doit proposer un accompagnement adapté à ces situations nouvelles.



Parmi les quelque deux cents fictions d'Agatha Christie figurent deux recueils de nouvelles dont la caractéristique commune est le processus de résolution de l'intrigue : chaque fois, le héros se trouve confronté à une énigme qu'il tente vainement de dénouer ; il est prêt à renoncer, quand il rencontre "le mystérieux Mr Quinn" ; après une aimable conversation, le mystère est percé de façon aussi simple qu'évidente. Pourtant, Mr Quinn ne sait rien de la situation, il n'en connaît même pas les acteurs. Il ne préconise rien. Il se borne à poser des questions, qui conduisent le héros à élaborer lui-même un cheminement qui va le sortir de l'impasse. Les mêmes données associées autrement, dans un autre raisonnement, permettent d'ouvrir de nouvelles pistes plus fructueuses. Ni expert, ni prof, ni gourou (voir encadré), Mr Quinn est un coach par-

fait : il aide son partenaire non seulement à se dépasser et triompher lui-même d'un défi qui semblait insurmontable, mais aussi à mieux s'accomplir en accomplissant de telles prouesses.

Cocher, tuteur, sage-femme...

Le *Kocs* hongrois est une voiture transportant des voyageurs, devenu *coche* en français puis *coach* en anglais. L'étymologie révèle le sens profond du mot : le cocher aide les voyageurs à atteindre leur destination - notons toutefois que notre "coché" doit jouer un rôle plus actif que ces passagers qui se laissent transporter. Une image fréquente est celle du tuteur qui aide le jeune arbre à pousser droit ou même le redresse - mais le coach doit être plus souple que le bois du tuteur. La meilleure référence est

Jean-Pierre Quentin,
Docteur en Droit, directeur
général d'Algoric, est
professeur et consultant en
stratégie, management et
communication,
jp.quentin@algoric.com



Un mix audit-conseil-formation ? Pas si simple...

Un bon coach doit, entre autres, avoir des talents et une expérience en matière d'audit (regard critique), de conseil (interpellation, accompagnement) et de formation (démarche pédagogique). Mais l'une de ses particularités est qu'il doit amener le partenaire à élargir ou changer sa perspective en proposant ou suggérant divers éclairages, sans imposer une façon de voir, ni *a fortiori* choisir ce qu'il faut regarder ou négliger, tout en forçant (sans forcer !) certaines résistances. Il faut donc se garder des confusions : dans son rôle de coach, il ne doit surtout pas se comporter en prof, en consultant ou en expert. ■

probablement celle de la sage-femme, qui reste extérieure au processus de procréation mais joue un rôle clef tant pour le mener à bien que pour favoriser l'épanouissement des intéressés. D'autant que le coach pratique la maïeutique, c'est-à-dire l'art de faire accoucher les esprits, tel que nous l'a révélé Socrate : un jeu de questions-réponses qui conduit l'interlocuteur à découvrir des vérités qu'il a en lui.

L'image du coaching est souvent floue ou déformée, à cause de dérives réelles ou d'erreurs de perception, par exemple l'assimilation à un acte thérapeutique qui aide à surmonter des problèmes existentiels. Dans une première approche, on se réfère souvent à une notion dérivée du coaching sportif, visant à *booster*, dans un environnement de plus en plus compétitif : comment transformer un expert en *leader*, un organisateur en *winner*... Il pourrait y avoir matière à indignation si, pour mieux servir ses intérêts, l'entreprise devait s'employer ainsi à "gonfler" des collaborateurs, quitte à les réduire en bêtes de course, à les épuiser prématurément, à les jeter quand ils ont fait leur temps, tout ça compensé par une aisance matérielle et lubrifié par une sorte d'accompagnement à la fois stimulant et anesthésiant... Mais est-ce le coaching qu'il faudrait alors condamner, ou le système dont il ne serait qu'un instrument ?

Ⓢ Dépassement, insertion, cohérence

Heureusement, de telles descriptions apocalyptiques sont dénuées de tout fondement ! Certes, le coaching doit aider à s'assumer, inciter à se dépasser, favoriser une meilleure insertion dans un ensemble d'univers "étrangers" ou permettre une cohérence entre des attentes contradictoires. Mais il n'y a pas de fatalité à

ce que cela s'inscrive dans une conception du respect de la personne inspirée des pratiques du Far West. Les raisons d'un engouement récent sont nombreuses, mais les plus profondes sont liées aux notions de changement et d'ouverture (voir encadré) : cadres et dirigeants doivent assumer quantité d'attentes contradictoires, internes (soyez autonomes mais respectez les procédures...) ou externes (diversification et recentrage...); contradictions qui sont souvent liées au passage du management prescrit au management situationnel et au passage de l'entreprise égo-centrée à l'entreprise éco-centrée (voir *Technologies internationales* n° 49) ; transitions qui, plus fondamentalement, sont elles-mêmes liées à la mutation globale que nous vivons.

Ⓢ Changer de références

Supposée être épargnée par les tentations corporatistes, réputée pour son aptitude à affronter le risque, l'entreprise est malgré tout composée d'hommes, qui ne dérogent pas totalement aux règles d'une culture ambiante parfois réfractaire au changement. Même s'ils ne cherchent pas refuge dans un passé virtuellement idyllique mais réellement révolu, ils n'échappent pas toujours au réflexe qui fait envisager l'avenir avec les références du passé. En période de mutation, donc de rupture, de changement d'état, c'est en général le meilleur moyen de se tromper : puisqu'on ne sait pas vers quoi on évolue (il y a tellement d'hypothèses concevables !), on va continuer à se référer à ce qu'on quitte - même si la seule certitude c'est qu'on le quitte...

Ce besoin de certitudes se manifeste notamment dans notre approche de la connaissance et de la méthode. La connaissance des marchés de demain suppose une anticipation sur des évo-



Deux besoins : changement et ouverture

Le coaching est souvent associé à un besoin fortement ressenti : faire évoluer les aptitudes et attitudes de l'encadrement en matière de **management du changement**. Ce faisant, on met l'accent sur le **comment** (comment aborder le changement ?), souvent en négligeant le **quoi** (qu'est-ce qui change ? en quoi sommes-nous concernés ?), le **pourquoi** (pourquoi de telles évolutions ? quelles conséquences pour nos activités ?) ou le **pour quoi** (vers quoi évolue-t-on ? quelles menaces et opportunités pour nous ?). Or on ne peut utilement aborder une situation, surtout s'il s'agit de changements, que si l'on en connaît les ressorts et le sens - sinon, comment **pressentir les prochaines étapes et s'y préparer** ?

Par ailleurs, l'approche "managériale" du changement n'est qu'un des aspects d'un besoin **d'ouverture** qui

comporte plusieurs dimensions (voir *Technologies internationales* n° 91) et qui impose d'élever simultanément :

- le niveau d'**autonomie** et de **rigueur** (dimension "objective"), pour mieux interagir avec un environnement de plus en plus complexe et mouvant ;
 - le niveau de **curiosité** et de **créativité** (dimension "subjective"), pour oser aller au différent, expérimenter, innover ;
 - le niveau de **responsabilité** et de **solidarité** (dimension "relationnelle"), pour mieux travailler avec d'autres, tant en interne (groupe) qu'en externe (partenariat).
- Dans tous les cas, le coaching doit déboucher sur une valeur ajoutée à partir d'un élargissement de ces diverses ouvertures, qui trouvent de multiples expressions en termes de culture et de méthode. ■

lutions techniques, économiques, sociales ou culturelles - et plus encore sur les multiples combinaisons possibles entre ces évolutions qui s'entrecroisent toujours plus. La connaissance ne relève donc plus simplement d'une démarche d'expertise (technique ou autre), mais

d'une attitude d'ouverture et de relation, pour aborder ces combinaisons : c'est moins la connaissance du "savant" que celle du "chercheur", moins celle du professeur que de l'explorateur ou de l'ethnologue.

Traduction pratique : souvent, alors que le manager voudrait s'accrocher aux certitudes de techniques managériales standardisées et infaillibles (les 4 étapes à suivre, les 6 erreurs à ne pas commettre), on doit le renvoyer à la méthode (voir encadré), qui l'oblige à s'impliquer : "la réponse est en toi !". Il existe bien des réponses complaisantes en forme de recettes, qui rassurent à court terme mais ne règlent rien et diffèrent les échéances, donc aggravent les difficultés : renonçant à caresser dans le sens du poil et à agiter des leurres, un coaching honnête suppose une attitude plus lucide et courageuse que le repli sur la séduction ou la facilité. Qu'on se rassure, le coach ne devrait pas en ressentir trop de frustration, car il tire de son activité de nobles satisfactions, ainsi que quelques joies simples mais profondes. Comme celle que soulignait G. Guéron à la fin des années 1970 : c'est un réel

Techniques, méthode... et responsabilité

Une **technique** consiste à appliquer des connaissances, des moyens ou des procédés à la réalisation d'un produit, à la prestation d'un service, à la conduite d'une activité : techniques de communication, de négociation, de combat, de couture, de chant...

La **méthode** est une démarche de l'esprit consistant à classer, sélectionner et ordonner des idées pour effectuer une tâche avec ordre, logique et cohérence : il n'y a pas que la maïeutique de Socrate ou le doute hyperbolique de Descartes, chacun de nous a sa propre démarche, plus ou moins élaborée.

On peut **appliquer une technique** de façon "mécanique", suivre la recette sans se poser de questions (mais rien n'interdit de l'appliquer intelligemment, de se l'approprier, de l'adapter au contexte). Mais on ne peut **procéder avec méthode** sans s'impliquer ni dans l'analyse de la situation, ni dans l'élaboration de réponses.

L'approche par les techniques permet de rester dans l'**obligation de moyens** : j'ai fait ce que j'ai pu, j'ai suivi le manuel... et je n'y suis pour rien si ça n'a rien donné. L'entrée par la méthode relève de l'**obligation de résultat** : j'ai identifié mon objectif, je veux l'atteindre, je m'en donne les moyens... et je me considère **responsable** du succès comme de l'échec. ■

Savoir voir pour donner du sens

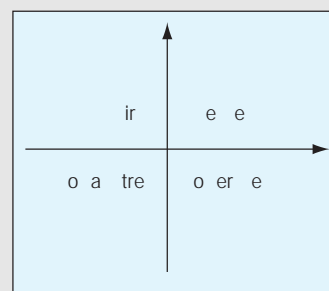
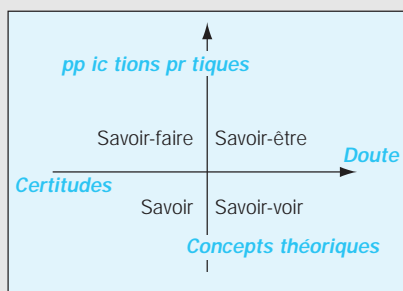
Les professionnels de la formation s'assignent en général trois objectifs : transférer du **savoir** (connaissances et techniques), cultiver le **savoir-faire** (mise en œuvre), éduquer au **savoir-être** (développement personnel). Avec des dosages divers (une pelle de savoir pour une louche de savoir-faire et une dosette de savoir-être), on couvre donc les trois quarts du champ défini dans le schéma.

Le quatrième quart - le savoir-voir - est le parent pauvre, généralement absent quand il est question de formation. Pourtant il n'est pas totalement inintéressant puisqu'il couvre à la fois la vision **prospective** (compréhension de l'environnement actuel et futur) et la **vision stratégique** (analyse et choix de notre place dans cet environnement, cadrage des conséquences à en tirer). Rien d'étonnant donc à ce que, négligé par le management prescrit, il soit privilégié par le management situationnel et par le coaching qui s'y réfère. Ce dernier doit même pousser un peu plus loin, jusqu'à la méta-position : alors qu'Auguste Comte disait que "l'œil ne peut pas être à la fenêtre et se regarder passer dans la rue", il faut au contraire apprendre à se distancier par rapport à soi-même pour être à la fois dans l'action et en observation de cette action...

Si l'on aborde la question non plus à partir des **contenus** mais des **objectifs**, le schéma adapté confirme que ça ne manque

pas de sens de s'intéresser au "quart sud-est" : la vision prospective donne du sens "signification", la stratégie du sens "direction"...

Enfin, approche par la **méthode** : la formation va en général de la réflexion vers l'action dans une démarche à dominante déductive (du général au particulier), de l'enseignant vers l'apprenant et, mise à part une petite incursion dans le savoir-être, on reste dans le monde des "certitudes" (à gauche). Le coaching démarre de façon inductive (du particulier au général) et va de l'apprenant à l'apprenant (le coach n'est qu'un tire-bouchon !) ; il occupe tout le champ du schéma, avec une préférence pour la partie droite (remise en cause), dans des démarches consistant notamment à connaître la réalité des situations ; faire évoluer les finalités, les références, les concepts ; interpeller l'environnement... Le caractère nécessairement **simultané** de plusieurs de ces démarches est certainement l'aspect le plus déroutant pour les coachés néophytes, car on est toujours plus à l'aise dans des cheminements séquentiels que dans des combinaisons complexes. ■



privilegé de travailler avec des gens qui, du seul fait qu'ils sont avec vous, s'efforcent de donner le meilleur d'eux-mêmes - et qui, au fur et à mesure qu'on avance ensemble, s'améliorent sans cesse ! La confiance est une clé de la relation, mais en général elle est rapidement acquise... alors que ce n'est pas toujours vrai dans une démarche de conseil, et encore moins en cas d'audit.

En définitive, s'il arrive parfois que la démarche se heurte à des réticences *a priori*, c'est peut-être à cause d'un certain conditionnement culturel, notamment en liaison avec des habitudes héritées d'approches

traditionnelles de la formation (voir encadré). Mais une fois ces éventuelles réserves levées, "l'essayer c'est l'adopter !". De même quand on associe un volet coaching à une démarche de formation ou, mieux, de formation-action. La plus-value est généralement appréciée. De fait, même si c'est très variable selon les situations et les personnalités accompagnées, l'exercice fait porter de grandes exigences sur le coach. Alors, faut-il admettre que pendant longtemps encore, il y aura davantage de coaches que de bons coaches ?

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation,
conseil, études et coaching.
www.algoric.com,
info@algoric.com,
tél. : 05 46 56 77 10