

# « Diriger » n'est pas « Coacher »

Dans le cadre du coaching il peut s'avérer avantageux de développer ses propres compétences interpersonnelles. Je recommande cette attitude de base aux entreprises et organisations qui cherchent à intégrer le coaching interne par



le biais de ses cadres. Malgré toutes leurs bonnes intentions, la plupart des coachings effectués par les cadres n'aboutissent pas aux résultats espérés, mais s'avèrent plutôt contreproductifs.

En effet, dans la pratique, un programme de « Chef-Coach » est souvent réalisé sans réflexions approfondies. Les perdants à la fin sont les Organisations et le « Chef-Coach », sans parler du collaborateur coaché.

En ma position de coach externe vous pouvez me reprocher d'agir dans mes propres intérêts en déconseillant le coaching par les cadres. C'est pour cette raison que j'aimerais me limiter à quelques faits et arguments, que chaque personne avec une expérience professionnelle comprendra. Une des erreurs fondamentales de certains programmes de coaching effectués en interne est la suivante: **“Diriger” est confondu avec “Coacher”** car on pense que les deux approches se rejoignent par le fait qu'ils demandent des compétences sociales. Mais ce n'est pas le cas.

Le coaching est un déclencheur de processus et déclencher un processus n'est pas diriger ! La compétence sociale est importante mais ne suffit pas pour diriger ni pour coacher. Diriger suppose en principe la présence d'une hiérarchie –

pour le cadre dirigeant ceci signifie d'influencer intentionnellement les collaborateurs vers l'objectif de l'entreprise, et dans ce cas il ne peut en aucun cas rester neutre.

Le rôle légitime d'un cadre dirigeant est d'agir dans l'intérêt de l'entreprise. Un coach est obligé de rester neutre afin d'être accepté en tant que tel. Si on ne respecte pas cette différence les conséquences peuvent être fatales pour le « Chef-Coach » : il se retrouvera dans une confusion de rôles entre le conseil et son devoir de diriger. Diriger ses collaborateurs est déjà assez difficile et je ne pense pas que d'être en plus chargé de coacher améliorerait la qualité de son leadership.

Le « Chef-Coach » doit aussi se poser la question dans quelle mesure il a le temps de pouvoir coacher. Soit il établit un calendrier pour les séances de coaching et ceci implique qu'il doit déléguer une partie de son travail (et implicitement du pouvoir), ou on peut lui poser la question si effectivement il n'était pas sous employé. Mais vue la situation générale de surcharge de travail je pense que ce dernier point est peu probable.

Peut-être quelques cadres dirigeants pensent éviter le problème du "temps" en mélangeant l'entretien d'évaluation avec le coaching. Le résultat est catastrophique, car dans une telle situation je vois mal comment le collaborateur serait prêt à parler ouvertement de ses points faibles. Le coaching fonctionne seulement quand le collaborateur se sent libre. S'il craint d'affecter négativement son évaluation par cette ouverture il est aisément compréhensible que l'employé verra le coaching par son Chef comme une obligation et non comme une prestation encourageante.

Pour éviter cette confusion, l'entreprise peut faire appel à un coach interne ou externe pour garantir une neutralité dans les conseils. La plupart des problèmes demandent toujours une

solution individuelle.

En résumé: Même si les collaborateurs ne voient pas le conflit de rôles ou qu'ils disent que ce n'est pas important pour eux, on observe tout de même que cela ne résoudra pas le problème de neutralité. Les collaborateurs savent ce que l'entreprise attend d'eux et dans le cas échéant ils vont faire semblant de jouer le coaché coopératif pour éviter des problèmes et des entretiens à l'infini.

**Article publié dans le magazine Le Monde Économique:**

<http://www.monde-economique.ch/management/le-speed-coaching>