

Quelles sont les résistances au coaching managérial ?

Le coaching managérial s'adresse en premier lieu aux dirigeants. Selon un sondage de l'institut Pirzel en Autriche, se sont les cadres ayant expérimentés le coaching managérial qui se distinguent largement par des



compétences nettement plus élevées de leurs aptitudes à diriger et de leur savoir à motiver les collaborateurs. Malheureusement, beaucoup d'obstacles personnels empêchent encore les managers à faire appel au coaching :

- la surestimation de ses compétences et une fierté mal placée
- les coûts
- la peur de s'ouvrir
- de ne pas vouloir se faire accompagner pour avancer
- des mauvaises expériences avec des consultants
- la peur d'être perçu comme un dirigeant faible

Paradoxalement les dirigeants pour lesquels le coaching managérial s'avérerait très efficace n'y font pas appel. Principalement à cause de leur tendance à se surestimer et à considérer comme une faiblesse le fait de se faire accompagner.

Au début de sa carrière, un cadre se voit confronté à un changement de rôle : Du gestionnaire au manager qui doit du jour au lendemain diriger et évaluer ses collaborateurs. Ceci peut lui poser des problèmes à plusieurs niveaux :

- Comment intégrer ce nouveau rôle de façon rationnelle ?
- Comment gérer et accepter émotionnellement cette nouvelle responsabilité ?

- Comment être rapidement fonctionnel dans sa nouvelle responsabilité ?

Très souvent il est très mal préparé. Mais aussi dans le cas où il bénéficie d'une formation, beaucoup de questions vont rester sans réponses. Un très bon gestionnaire peut avoir de grandes difficultés à changer dans un rôle de chef. Affronter et développer ses compétences sociales – souvent négligées – devient inévitable. Et souvent le nouveau chef se fait « tester » par ses collaborateurs pour savoir jusqu'à quel point il se laisse faire. Dans une telle constellation le rôle du chef devient une tâche lourde à assumer. Les conséquences négatives d'une telle attitude sont facilement imaginables. En poursuivant sa carrière le chef rencontre d'autres difficultés.

Malgré une formation, la gestion du « pouvoir attribué » et des « intérêts politiques personnels » marquent la personne, particulièrement dans des grandes entreprises.

Les collaborateurs que le « chef » doit évaluer se comportent souvent « peu authentiques et peu coopératifs » comme c'est le cas entre rivaux ou entre supérieurs qui en visant les résultats négligent le facteur humain.

Beaucoup de cadres du middle management se sentent seuls. La pression et les responsabilités augmentent constamment mais personne ne leur donne un feedback objectif et désintéressé sur leur style de management. Souvent ils prennent la fuite en avant en augmentant le volume de travail. Les semaines de 70 heures, annoncé avec fierté, ne sont pas un signe des compétences managériales, mais des précieux symptômes indicateurs pour le coach.

Pour le top-management les défis sont différents. Dans une position au sommet de l'entreprise la solitude et le manque d'un feedback objectif sont récurrents. De ce fait il n'est pas étonnant de constater que les top-managers se plaignent

d'un comportement « bizarre » de leur entourage, sans trouver une explication satisfaisante. Ils ne sont souvent pas conscientes du fait que chaque comportement, chaque geste et chaque symbole de leur part est enregistré et interprété par leur entourage. Les collaborateurs ne sont pas indifférents non plus d'observer avec qui la direction mange à midi dans le restaurant de l'entreprise.

Souvent les top-managers s'identifient tellement à leur rôle qu'il domine leur vie : Les dîners deviennent des diners d'affaires, les visites en famille deviennent les rendez-vous de représentation et on profite de ses vacances pour visiter une succursale ou établir des nouveaux contacts.

Le piège là dedans est que l'estime de soi est en interaction avec le rôle et la fonction professionnelle. Quand ce rôle tombe l'estime de soi descend souvent au sous sol. Mais sans aller à l'extrême, la situation spécifique du top-manager l'amène à avoir une perception « déformée » de la réalité que ce dernier n'arrivera pas à rectifier sans un feed-back neutre venant de l'extérieur.

Par souci de ne pas perdre "la face" le top-manager se confie difficilement à ses amis. Le conjoint se sent dépassé, par manque de compétences économiques et psychologiques. Certes, il peut soutenir, consoler mais ceci ne résoudra pas le problème.

Dans un processus de coaching chaque situation est spécifique et doit être analysée individuellement et profondément pour préciser la demande du client. Les formations traditionnelles n'apportent que rarement des réponses à ce problème car il manque le cadre de confidentialité dans la relation One-to-One. Sans cadre de confidentialité plusieurs sujets ne seront pas abordés. Même les séminaires internes ne sont pas une alternative car souvent trop ritualisés.

Souvent on observe que le top-manager n'aime pas les critiques

de son entourage privé. Il les prend plutôt comme une attaque personnelle. Le dirigeant est convaincu de faire juste. Il se sacrifie et ne compte pas ses heures supplémentaires. Il s'étonne des réactions de son entourage, ne comprend pas l'origine de ses propres frustrations, ni pourquoi il n'arrive pas à atteindre les résultats escomptés. Au début du coaching, la clarification du problème paraît diffuse car le client n'arrive pas à décrire sa situation avec le recul nécessaire.

En résumé : Le coaching peut constituer pour le management un soutien non négligeable. Mais le coach doit prendre en considération que suivant la position hiérarchique du client, il devra répondre à des exigences différentes et aussi être conscient que beaucoup de managers n'accepteront pas d'entrer dans un processus de coaching pour des raisons évoqués au début de cet article.

Source:

Pirzl, Walter (2008). Führungskräfte-Coaching: Verbreitung – Nutzen – Barrieren.

Frank Stell, Consultant pour le magazine Le Monde Economique – Spécialiste en One-to-One Business Coaching et en développement des Soft Skills

Je répond volontiers à vos questions. Votre prise de contact est la bienvenue.

[Contact](#)