

Le coaching des cadres, un besoin incontournable



Marcel Lucien Goldschmid

L'importance que revêtent les compétences dont doivent faire preuve les cadres dans le contexte des défis toujours plus complexes qu'ils doivent relever au sein des entreprises les poussent de plus en plus à se faire accompagner dans leur parcours quotidien au sein des entreprises.

Un tel appui ne peut pas se faire sans que cela implique une approche globale des interventions de tiers spécialisés. C'est ce que propose le professeur Marcel Lucien Goldschmid depuis des années, avec le succès qu'on lui connaît. Interview.

De quelle manière analysez-vous les besoins des cadres en matière de coaching?

Avant le début des séances proprement dit, le coaché me soumet la problématique qu'il aimerait aborder (cas échéant complétée par un input de son supérieur). Un premier échange sert ensuite à établir un contrat (modalités, confidentialité, durée, coûts, etc.). Lors de la première séance, nous affinons ensemble les objectifs que le cadre aimerait atteindre. A cette fin, j'utilise une grille composée de sept cercles: au centre le coaché lui-même (il s'agit de déterminer sa personnalité, ses motivations, ses attentes, son parcours, ses réussites, ses échecs, etc.) et autour de ce cercle central, nous analysons les six dimensions qui constituent l'environnement professionnel du cadre: supérieurs, subordonnés-équipe, collègues, clients-fournisseurs, équilibre entre le travail et la vie privés et son réseau.

Quelles sont les principaux besoins des cadres dans ce domaine ?

Les besoins sont évidemment très variés. En gros, nous pouvons distinguer 3 types de problématique: un besoin de développer ses capacités personnelles et son savoir-faire (devenir plus efficace, définir ses priorités, améliorer des performances insuffisantes, maîtriser le fonctionnement opérationnel et stratégique, développer sa créativité, son potentiel et ses talents, etc.); un besoin d'augmenter ses compétences interpersonnelles et son savoir-être (accroître son intelligence émotionnelle, communiquer pour obtenir un résultat et pour convaincre, s'affirmer et gagner en autonomie, enrichir ses relations sociales et son réseau, etc.); un besoin lié à une situation particulière (un conflit avec son chef, ses subordonnés ou ses collègues, une envie de changer de travail, de faire progresser sa carrière ou de devenir indépendant, une nouvelle mission ou de nouveaux défis, etc.).

Les besoins sont-ils différents selon l'âge des cadres?

Pas vraiment, je retrouve les trois mêmes types de besoins décrits ci-dessus dans différents groupes d'âge. Il est vrai cependant que mon coaching avec un CEO sera par exemple davantage centré sur le leadership, sa vision globale et des questions stratégiques et organisationnelles, alors que le coaching d'un jeune cadre se focalisera typiquement plus sur des aspects opérationnels et des éléments touchant à un environnement professionnel plus restreint.

Les lacunes des cadres varient-elles beaucoup selon les types de formations suivies?

Non, je n'ai pas fait ce constat. Les cadres, surtout au niveau superviseur, team leader ou middle management, dans tous les domaines d'activité et peu importe la formation suivie, sont le plus souvent nommés en fonction de leurs connaissances techniques: le meilleur comptable devient chef comptable, le vendeur aux chiffres de vente les plus élevés responsable de l'équipe de vente, l'ingénieur le plus brillant team leader du groupe et ainsi de suite. En réalité, être manager représente une profession à part entière qui nécessite de multiples compétences intellectuelles, émotionnelles, sociales, etc. en plus des connaissances techniques! Je dirais même que ce manque de préparation et de formation à la fonction de cadre représente l'une des raisons majeures qui font que le coaching a pris un tel essor actuellement.

En quoi une formation ou un perfectionnement pour les cadres pourrait être en mesure de combler ces lacunes?

La formation ou le perfectionnement et le coaching sont deux formes de développement et de progression complémentaires. A l'interne de l'entreprise la formation peut faire avancer un groupe sur les mêmes objectifs, créer un langage et un engagement communs, ainsi qu'une dynamique collective. A l'externe, la formation continue donne l'occasion aux participants de rencontrer d'autres cadres avec des problèmes semblables, mais des approches peut-être différentes. En même temps c'est une opportunité pour élargir son réseau. Le coaching de son côté, permet une approche individualisée et personnalisée et un approfondissement de la problématique et des solutions possibles bien au-delà de ce qui est possible dans un groupe.

Le coaching ne doit-il pas commencer par un bilan de compétences?

En effet, il est essentiel de clarifier au début d'un coaching, non seulement la problématique que souhaite aborder le coaché, mais aussi ses compétences et les difficultés qu'il rencontre dans son environnement professionnel comme je l'ai précisé en répondant à la première question. En plus d'entretiens en profondeur concernant les compétences de mes coachés,

j'utilise également des tests psychologiques très variés et des jeux de rôles pour élucider leurs points forts et les dimensions qu'il faut développer.

Quel type de lacunes décelez-vous en priorité chez les cadres?

Elles se situent le plus souvent dans le domaine relationnel. Les aspects techniques, de métier et cognitifs, le QI en somme, dominant dans toutes les formations. Le QE, l'intelligence émotionnelle, par contre, est rarement abordé à l'école ou même à l'université. Il s'avère cependant que les compétences sociales, l'empathie, la communication, la maîtrise de ses émotions etc. sont indispensables dans la vie professionnelle et en fait jouent souvent un rôle plus important encore que le QI! Pensez au leadership, par exemple, le pouvoir d'influencer les autres, la sensibilité à repérer les besoins des personnes qui nous entourent, la capacité d'entretenir des relations au moins satisfaisantes, et si possible enrichissantes et stimulantes qui nous font progresser dans notre environnement.

Quelles recettes appliquez-vous dans de tel cas?

Il n'y a pas de recettes à proprement parler. En fait, le coaching rend justement possible d'adapter les interventions du coach et son accompagnement au besoins du coaché et de les ajuster en fonction de sa progression ou de freins qui se font jour. C'est un processus dynamique constamment calqué sur l'état du coaché, ses interrogations et ses attentes. Et contrairement à une idée reçue très répandue, l'aspect le plus prometteur du coaching n'est pas en premier lieu sa fonction d'aider le coaché à résoudre ses problèmes, alors que c'est certainement un des objectifs important. J'estime pour ma part que la caractéristique la plus valable du coaching est plutôt son grand potentiel de révéler les forces du coaché, de développer ses traits positifs, de le soutenir dans sa quête de satisfaction et de bonheur et de le renforcer dans son adoption de comportements de plus en plus conformes aux buts qu'il vise.

Quel est l'avantage d'appliquer la méthode du coaching en groupe?

Mon expérience m'a montré que le team coaching peut être particulièrement efficace. Typiquement, je fait d'abord un coaching individuel avec le chef d'équipe pour bien définir la stratégie et un plan d'action suivi par un coaching collectif qui engage l'ensemble du groupe. Ceci permet une dynamique très puissante, bien dirigée et concertée et elle potentialise les forces en place vers un effort synthétique et cumulatif afin d'optimiser la productivité de l'ensemble.

Permettez-moi d'ajouter en conclusion, vu l'importance des compétences des cadres pour le bien-être des collaborateurs et de l'entreprise et vu les carences dans la formation des cadres, le coaching est devenu un outil de développement et de progression qui s'avère réellement incontournable pour le management.

Propos recueillis par Pierre-Henri Badel

Pour plus d'informations: www.management-training-coaching.ch