

Comment être manager et coach à la fois? Débat sur un rôle risqué

RH. Certaines entreprises encouragent leurs cadres à faire du coaching. Une fonction très discutée.

Marion Moussadek
Vendredi 11 juillet 2008

Ils sont environ 200 en Suisse romande. Ils? Les coaches membres d'une association professionnelle, qui interviennent en entreprise, sur demande, pour accompagner cadres et employés dans leur évolution de carrière, pour dénouer un problème ou les aider à trouver un équilibre entre leurs vies privée et professionnelle. Seule une dizaine d'entre eux vivraient exclusivement de leur métier, selon une enquête menée par le magazine HR-Today. Et ils pourraient être encore moins nombreux. Car certaines entreprises veulent faire endosser ce rôle à leurs propres cadres, à l'interne, plutôt que de faire appel à un professionnel extérieur. Le phénomène est nouveau et soulève des questions de confidentialité, d'éthique, de conflits d'intérêts et d'organisation. Comment peut-on porter les deux casquettes? Cette question a occupé le premier jour de la conférence européenne de coaching, qui s'est tenue à Genève du 26 au 28 juin dernier.

«Après ces trois jours de conférence, je m'envole pour Singapour où l'une des plus grandes multinationales au monde réunit ses managers de six pays pour discuter de la mise en place d'un coaching interne. Cela ne relève ni des ressources humaines ni de la formation ni du mentoring. C'est une nouvelle fonction, celle de manager-coach. La demande est très forte, notamment dans le secteur des ventes», confie Anthony Clucas, de l'entreprise de coaching Newfield.

La société dont il parle n'est pas la seule à jouer cette carte. Credit Suisse ou l'entreprise de téléopérateurs GEM, en Irlande, font également appel à des coaches internes. Tout comme IBM qui développe fortement cette culture.

Deuxième casquette

Le parcours d'Hélène Gache, manager chez IBM Suisse et coach depuis quatre ans en est l'illustration. Hélène Gache parle de sa deuxième casquette avec passion: «J'ai vingt-trois ans d'expérience dans les technologies de l'information (IT), mais le capital humain m'a toujours fortement intéressée. J'ai moi-même fait appel à un coach il y a six ans. Puis j'ai continué à me former, en lisant et en suivant des cours. Mon projet a été validé par ma hiérarchie.» Et côté emploi du temps? «Je ne consacre aucun temps spécifique au coaching dans la semaine. Ma priorité reste d'être manager.» Elle se tient donc à disposition de tout collaborateur de l'entreprise qui voudrait avoir recours à un coach.

L'énorme avantage: les coachés ne peuvent plus se réfugier derrière l'argument du manque de temps pour évincer l'accompagnement. Ainsi Hélène Gache a coaché huit personnes d'IBM ces deux dernières années, et elle en suit encore trois autres actuellement.

Comme dans toute démarche de coaching, la demande doit venir de la personne qui souhaite être coachée, et non l'inverse. Ensuite, Hélène Gache questionne, cerne le problème avec le coaché, et ensemble, ils fixent des objectifs à atteindre. Les entretiens restent strictement confidentiels et limités dans le temps (4 à 5 séances).

A Belfast, Andrea Klose, manager-coach chez GEM (1000 employés), intervient notamment dans le cadre de mutations internes: «Un collaborateur peut par exemple me demander d'être coaché pour évoluer dans sa carrière. Ensemble, nous fixons des objectifs réalisables. Je le suis régulièrement jusqu'à ce que le but soit atteint.» Pas de différence donc a priori avec le coaching classique qui déferle dans les entreprises depuis les années 1990.

Sauf que la plupart des cadres, comme Hélène Gache, ne sont pas payés pour exercer cette fonction supplémentaire.

C'est d'ailleurs bien une question de coût qui amène les entreprises à se diriger vers la solution du coaching interne. Les coaches présents à la conférence ne l'ont pas caché. Si Hélène Gache s'est portée volontaire, c'est qu'avec le temps, elle s'est rendu compte que la deuxième fonction pouvait nourrir la première: «Les techniques de coaching, l'art du questionnement et l'écoute attentive, sont des atouts pour être un meilleur manager.» IBM voudrait instaurer une véritable culture du coaching interne. Comme les managers représentent 10% des 380 000 employés de la société à travers le monde, beaucoup pourraient être concernés.

Conflit d'intérêts

Oui, mais... «jusqu'à quel point peut-on être honnête en étant à la fois manager et coach?» s'interroge Anthony Clucas. Car c'est là le point d'achoppement de cette double casquette: le conflit d'intérêts auquel peut être confronté le manager-coach.

Car le coach ne fait pas qu'accompagner les évolutions de carrière. Il est souvent là pour mettre le doigt sur des dysfonctionnements de communication. Alors, comment se confier sur les mauvais rapports avec des collaborateurs, voire avec l'équipe de direction, quand on s'adresse à son propre manager? «C'est vrai que cela peut paraître un peu schizophrène», confie Hélène Gache, immédiatement interpellée par un confrère, coach externe, qui lance: «Ça doit être très dur à gérer.» Bien sûr, reconnaît-elle, tout en insistant sur les avantages de ce statut à califourchon sur les ressources humaines, la psychologie et le management: «Je connais parfaitement l'environnement de travail et les défis à relever. Je peux plus facilement aider la personne coachée», estime-t-elle.

Et puis, quand un collaborateur veut quitter IBM pour une autre entreprise, «le coach intervient avec pragmatisme à la demande et non comme émissaire du pouvoir». Côté confidentialité, pas d'inquiétude, assure-t-elle. Car «quand vous êtes manager, vous êtes déjà gardien des clés confidentielles de vos employés». La confidentialité a un autre garde-fou: Hélène Gache a signé une charte interne à IBM.

Des limites claires

Si cette responsable est persuadée que mener de front ces deux fonctions est plus nourrissant qu'annihilant, elle reconnaît qu'elle se heurte parfois à des difficultés. «Il m'est arrivé d'entendre dire qu'un collaborateur voulait faire appel à un coach, mais quand il a su que j'étais aussi manager au sein de la boîte, il a renoncé.»

Hélène Gache serait aussi prise entre deux feux dans le cas de licenciements et d'un «syndrome du survivant» qui surviendrait parmi ceux qui ont été épargnés, ceux qui continuent de travailler la peur au ventre, avec une certaine dose de culpabilité. Donc, si Hélène Gache, en tant que responsable, devait licencier des personnes de son équipe et Hélène Gache, en tant que coach, devait soutenir les personnes restantes, que ferait-elle? «Ah ça non! Ce serait impossible. Il ne s'agit pas de coaching dans ce cas!» Dans une telle situation, l'entreprise aurait plutôt tendance à faire appel à un professionnel extérieur. Car le manager-coach n'exclut pas forcément le coach traditionnel.