

La solitude du chef n'est pas une fatalité



Raphaël Cohen

Management Booster, HEC Genève

Etre chef par beau temps, c'est bien. Etre chef pendant la tempête, c'est déjà plus dur. Etre nouveau chef parce qu'on a été promu, c'est gratifiant mais, compte tenu de l'absence d'expérience, c'est aussi une source d'anxiété. Face aux difficultés et à beaucoup de questions, le chef est généralement seul. Il ne peut pas en discuter avec les collaborateurs qu'il dirige car cela pourrait leur donner le sentiment qu'il est incompetent. En parler à ses collègues de même niveau hiérarchique pourrait aussi les conduire à douter de ses compétences. Partager toutes ses préoccupations avec son chef, si une telle autorité supérieure existe, peut aussi créer le doute dans son esprit.

Le chef paraît donc condamné à la solitude sauf s'il réussit, en adaptant l'annonce de Pierre Dac «Cherchons avec l'aveugle ne sachant pas lire pour recopier textes secrets», en «Cherchons amnésique compétent pour confession et bons conseils», à dénicher le conseiller miracle. L'idéal serait de trou-

Executive booster: un croisement entre coach et consultant. Il peut apporter aux dirigeants ce qui leur manque souvent: la possibilité de partager leurs préoccupations et de tester leurs plans.

ver une oreille bienveillante qui ne soit pas en mesure d'utiliser ultérieurement ce qu'elle a appris sous le sceau de la confiance. Or ce genre d'oreille amnésique et loyale n'existe généralement pas au sein de l'entreprise pour laquelle on travaille. D'ailleurs, qui veut prendre le risque de vérifier? Le salut ne peut donc se trouver qu'en dehors de l'entreprise.

Comme la réflexion n'est pas un plaisir solitaire, le fait de pouvoir discuter permet souvent de clarifier les choses. Le simple fait de partager certaines pensées a un effet positif sur sa propre capacité d'analyse. Il arrive aussi que la personne à qui l'on parle,

surtout si elle est compétente et a de l'expérience, apporte un regard complémentaire ou même différent. Dans le meilleur des cas, le confident peut même donner de bons conseils!

Certains pourraient être tentés de suggérer le recours à un coach. «Or – comme le précise Katrina Burrus, coach fondatrice de MKB Conseil et membre du conseil d'administration de la Fédération Internationale de Coaching – un vrai coach aide le coaché à comprendre ce qui se passe sans toutefois lui dire ce qu'il doit faire; il l'aide à trouver les comportements les mieux adaptés aux circonstances et aux objectifs.» Le coaching est effec-

tivement très efficace pour toutes les questions comportementales, relationnelles ou émotionnelles. Le coach aurait tendance à jouer le rôle d'un miroir réfléchissant sous un autre éclairage les idées qui lui sont présentées. Si les outils du coach aident à y voir plus clair, ils ne permettent cependant pas de trouver des solutions à des problèmes de gestion ou de stratégie.

Pour cela, on fait plutôt appel à des consultants. Le rôle du consultant est justement de proposer des solutions. Il donne des conseils en s'appuyant sur son expérience et son savoir. Certains ont recours à des méthodes ou donnent parfois des conseils

Rendre les cadres boostés plus autonomes

L'executive booster a pour but de transmettre son savoir et, dans la mesure du possible, son expérience. Cela correspond pratiquement à une sorte de formation personnalisée et discrète à la gestion et la stratégie. Il rejoint le coaching dans la mesure où il vise à rendre le «boosté» aussi rapidement autonome que possible. Cette forme d'accompagnement vise à développer les compétences tactiques et techniques du cadre boosté, au même titre que le coach qui a pour objectif de l'aider à développer

ses compétences relationnelles. Il permet donc d'éviter de réinventer la roue et surtout des erreurs. Le coût de l'erreur est bien plus onéreux que celui de l'accompagnement. La solitude du chef n'est donc pas inéluctable. La difficulté consiste «juste» à trouver l'executive booster avec qui on peut établir une relation de confiance et de respect mutuel. Il ne lui suffit pas d'avoir le bon profil car il doit, de surcroît, avoir des valeurs et une éthique compatibles avec celles du chef. La chasse est ouverte...



Le chef est généralement seul. Difficile de discuter avec ses collaborateurs de ses problèmes car cela pourrait leur donner le sentiment qu'il est incompetent.

DR

tellement compliqués que les destinataires sont souvent embarrassés pour les mettre en œuvre. Cela explique la réputation mitigée de certains consultants, ou la crise d'angoisse qui saisit certains entrepreneurs à la perspective d'en faire entrer un dans leur univers. Il y a heureusement des consultants qui font un très bon travail et qui apportent une réelle contribution à leurs clients.

A part les coaches et les consultants, il existe un modèle intermédiaire, en quelque sorte hybride, que j'appellerais «executive booster». Floriane Briefer, fondatrice de BrieF'R Formations et formatrice en coaching depuis de nombreuses années, explique: «Cet accompagnement correspond à un coaching «tactique», par opposition au coaching «relationnel ou comportemental» qui s'occupe des questions émotionnelles et/ou relationnelles.»

L'executive booster apporte des compétences de gestion en laissant aux coaches comportementaux les compétences concernant le «mieux-être». Ce qui le distingue du consultant, c'est qu'il n'est pas mandaté pour résoudre des problèmes. Il va plutôt aider le cadre qui le sollicite à explorer différentes alternatives, comme un guide qui attire l'attention sur les pièges à éviter. Il fait bénéficier le cadre «boosté» de son expérience du terrain, notamment en le questionnant.

L'executive booster correspond à cette «oreille bienveillante» qui donne la possibilité au chef de partager, en toute sécurité, ses préoccupations avec

quelqu'un qui a une bonne maîtrise des enjeux stratégiques et de gestion, sans être toutefois partie prenante dans son entreprise. Les Anglo-saxons qualifient ce type de soutien du terme de «sounding board».

Il est souhaitable que l'executive booster ait de solides connaissances en finance, stratégie, gestion de projets, gestion du personnel, droit, marketing, etc., de manière à pouvoir donner un avis éclairé sur les projets et tactiques de son client ou même faire l'avocat du diable. Il ira parfois jusqu'à faire des suggestions, tout en laissant le client prendre la décision et assurer la mise en œuvre. Il va aider le cadre à aller au fond des choses en lui apportant un regard neutre bénéficiant d'un certain recul. Les compétences ne suffisent pas car il faut que l'executive booster ait aussi des compétences relationnelles pour bien communiquer avec son client. Il doit avoir une sensibilité à l'ensemble de ses besoins, y compris ceux qui touchent à la sphère émotionnelle.

Comme c'est le cadre boosté qui intervient sur le terrain, le coût de l'implémentation est nettement plus bas que lorsque c'est un consultant qui est mandaté pour le faire. Le cadre a ainsi la maîtrise totale de la manœuvre, sans être dépendant de qui que ce soit. Il en profite pour mieux assimiler et intégrer ce qu'il a discuté avec son executive booster. Lorsque le cadre n'a ni le temps ni l'envie de faire lui-même, le recours à un consultant est bien sûr une excellente solution.

Une certitude est que l'executive booster ne peut pas faire le travail du coach. Dans un mandat où je suis intervenu pour accompagner un cadre dans la mise en œuvre d'un nouveau

système d'évaluation et de rémunération, j'ai constaté qu'un de ses collaborateurs avait un style de management qui ne stimulait pas son équipe. J'ai conseillé à mon client de faire appel à un coach pour aider ce collaborateur à modifier son comportement. Floriane Briefer précise: «Ce type de coaching s'appelle le coaching de performance (savoir gagner), le coach veille à ce que son client devienne pleinement conscient du système complexe dans lequel il évolue. Il l'aide à gérer les paramètres relationnels et communicationnels afin qu'il devienne un stimulateur de potentiels.»

De la même manière, un coach n'est généralement pas compétent pour ce qui touche à la stratégie ou à la gestion. Il ne faut donc pas faire l'erreur de croire que tout le monde peut tout faire. Le coach et l'executive booster se complètent et doivent, de ce fait, travailler en équipe.

Dans le cadre d'un autre mandat, j'ai suggéré l'utilisation d'un outil informatique de gestion de projet car, en m'appuyant sur ma propre expérience, je savais que cela permettrait au client de mieux maîtriser sa stratégie. J'ai aussi recommandé au client de faire appel à un consultant pour assurer la formation et la mise en œuvre. Le consultant fait généralement une étude dans l'entreprise avant de proposer des solutions. De son côté, l'executive booster intervient rarement dans l'entreprise. Il agit en arrière-plan comme un soutien tactique pour le cadre qu'il épaulé. Un consultant peut fonctionner comme executive booster pour autant qu'il ait l'expérience requise comme chef ayant réussi, ainsi que les autres qualités, compétences et attitudes spécifiques. ■

Ce qui distingue l'executive booster du consultant? Il n'est pas mandaté pour résoudre des problèmes. Il aide le cadre à éviter certains pièges.