



La mise en place d'une offre de coaching pour les Dirigeants du Groupe L'Oréal

Conférence animée le 26 avril 2006 par **David ARNERA**,
Directeur du Développement du Management du Groupe L'Oréal.

Conférence introduite et conclue par
Catherine Blondel et Jean-Yves Arrivé/SFCoach

Partage...

« ... Quand on reçoit, on donne ... c'est un mouvement qu'on observe nettement chez les Dirigeants qui ont reçu un coaching : ces Dirigeants développent une posture où ils sont plus à même de donner, en assumant de plus en plus de sophistication, avec de plus en plus de sérénité et en inspirant l'empowerment des autres, sans être pour autant au centre de tout... ».

Tel était l'un des messages de conclusion de David Arnera, après 1 h 30 d'exposé et d'échanges autour de son expérience de la mise en place d'une offre de coaching pour les Dirigeants du Groupe L'Oréal.

Les coachs se sont bel et bien retrouvés en position de recevoir le récit et les réflexions d'un conférencier pas comme les autres : il est souvent soit notre client, soit notre prospect, il partage avec ouverture et précision des données souvent classées « confidentiel », il possède lui-même l'expertise de coach et voilà : il vient tout simplement nous donner le résultat de x heures de travail de x collaborateurs et dirigeants... pas n'importe lesquelles : ils appartiennent à un Groupe, leader mondial dans son domaine. Et il ne cache ni son plaisir ni l'intérêt qu'il porte à sa démarche de partager avec nous. Une jolie graine donc pour notre empowerment !

La présente synthèse n'a pas comme objet de reprendre textuellement la documentation que David Arnéra nous a généreusement commentée.

Il s'agit davantage de résumer son témoignage : d'une part la démarche de L'Oréal en matière de coaching pour ses Dirigeants et d'autre part l'esprit de la Charte de coaching individuel.

... Une occasion de plus pour réfléchir à notre pratique, en particulier aux questions méthodologiques et éthiques que pose le processus de coaching prescrit dans une culture de l'hyperperformance au niveau international.

La démarche de L'Oréal en matière de coaching des Dirigeants

2003 - Le début du projet

Plusieurs constats sont faits dans un contexte où la Direction du Développement du Management souhaite développer une offre spécifique pour les Dirigeants du Groupe : la pratique du coaching individuel est en forte croissance ; le coaching apparaît d'ailleurs comme l'une des 1^{res} demandes des Dirigeants ; « globalement, les gens n'imaginent pas finir leur carrière sans être formés ».

Entre janvier 2004 et décembre 2005

L'entreprise décide de faire un état des lieux des expériences de coaching menées avant 2004 afin d'identifier les facteurs de succès du coaching. Dans un 2^e temps, elle élabore la position du Groupe en matière de coaching de Dirigeants et elle définit un cadre garantissant la pertinence, la sécurité et l'efficacité de la pratique du coaching. Dans une

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

3e grande phase, elle enclenche différentes actions dont le référencement des coachs de Dirigeants, la formation des prescripteurs puis la communication de l'offre en interne. La 4e grande phase, la mise en œuvre, a commencé en janvier 2006.

Les principales leçons du passé

Les résultats du coaching sont bons et il n'y a fondamentalement pas de mauvaises surprises. L'ampleur de l'offre à construire et ses enjeux sont néanmoins suffisamment importants pour décider de quitter une démarche où l'informel est très présent, avec peu de traces, peu de chiffres et peu de critères. Le temps est donc venu de bâtir un processus structurant pour tous (les prescripteurs, les coachs, les coachés, leur hiérarchie), où les critères de professionnalisme sont centraux.

Voici quelques points extraits de l'analyse de l'état des lieux :

- **Quand le coaching est-il pertinent ?**
Quand la formation ne suffit pas ; Quand le Dirigeant demande un coaching et que le coaching s'avère être une réponse adaptée à sa demande de développement ; Quand le coaching ne s'inscrit pas dans une démarche de pré-outplacement.
- **L'adéquation coach-coaché** est essentielle :
 - « Les coachs doivent être de fortes personnalités, sans cependant être des stars ».
 - Le fit qui passe entre coach et coaché peut aider la personne coachée à surmonter des résistances ; d'où l'intérêt de choisir son coach.
- Il est nécessaire de **contractualiser** : les objectifs du coaching, les indicateurs de résultat.
- Il faut **informer et impliquer la hiérarchie** : car d'une part le hiérarchique de la personne coachée joue un rôle particulier dans le cadre du coaching, et d'autre part il faut légitimer la démarche de coaching.
- **Le prescripteur RH a un rôle et une position importante** : il assure un véritable pré coaching : il écoute et identifie les demandes de coaching, il accompagne la clarification de la demande, il réalise un pré diagnostic de la faisabilité du coaching, il identifie le profil de coach le plus adapté à chaque situation, etc. « Le prescripteur est un pré coach ».
- **Avoir des attentes claires vis-à-vis des coachs** : quel contrat ? quelle sorte de coaching ? qui s'inscrit dans quel type de management ?

En janvier 2006 : L'Oréal a élaboré sa charte de coaching

Comment Le Groupe L'Oréal utilise-t-il le coaching
avec efficacité, sécurité et pertinence pour ses Dirigeants ?

Les réponses se trouvent dans sa charte du coaching. Cette charte décrit entre autres : la politique dans laquelle s'insère la pratique du coaching, les objectifs généraux du coaching, les modalités de référencement des coachs, les modalités concrètes du processus de coaching en lui-même.

- Le coaching de Dirigeants s'adresse aux Cadres Dirigeants de L'Oréal (hors logique d'actionnaires), soit une population de 350 personnes. Rappelons que les dirigeants de L'Oréal sont tous issus de l'interne ; la politique RH est donc très proactive dans l'identification, le suivi et l'accompagnement des futurs patrons. Le coaching de Dirigeants est intégré comme l'un des outils de développement qui visent à faire émerger les leaders de demain.
- Dans cette optique, le dispositif de coaching de Dirigeants est bien sûr validé par le Comité Exécutif du Groupe. David Arnera a évoqué les nombreuses réflexions

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

partagées entre les plus hauts décisionnaires du Groupe au sujet du sens du coaching et de son cadrage pour les Dirigeants.

- Une communication spécifique a été créée puis diffusée auprès de tous des Dirigeants de L'Oréal. Cette brochure a pour vocation de positionner officiellement le coaching comme un outil de développement accessible à tous les Dirigeants du Groupe. Elle décrit la philosophie L'Oréalienne du coaching et le processus proposé. David Arnera nous a présenté et commenté cette brochure.
- Au niveau RH, tous les prescripteurs du coaching ont été formés en 1 journée dans le but d'œuvrer efficacement dans les différentes étapes de la prescription. Leur formation a été centrée sur ce qui influence directement l'efficacité et la pertinence d'une prescription de coaching, dont : comment diagnostiquer un besoin, quand prescrire, identifier les priorités du coaching, comment impliquer la hiérarchie, choisir le profil du coach.

QUELQUES EXTRAITS DE LA CHARTE :

À propos des objectifs du coaching...

Il vise à moyen terme :

- Le développement de comportements efficaces,
- L'émergence d'Auteurs « habités »,
- L'équilibre entre « Développement du potentiel » et « Livrer des résultats »,
- L'acquisition d'un recul dans des contextes de plus en plus complexes.

Il n'est pas...

- Un outil pour obtenir des comportements à la demande,
- Un service permettant l'économie des autres sources de développement,
- Une thérapie personnelle,
- Un pré-outplacement,
- Un substitut à l'accompagnement par le responsable hiérarchique.

La charte décrit également 3 contextes de prescription possible :

- 1) Le développement de la personne (communication, performance professionnelle, projet de carrière)
- 2) La maîtrise d'un contexte difficile (prise de fonction, saut de responsabilité, expatriation, etc.)
- 3) La résolution d'un problème complexe (conduite d'actions stratégiques, résolution de conflits ou de crises).

Ce qui signifie que le Développement de la personne et le développement économique sont ensemble recherchés à travers la pratique du coaching. La démarche qui consisterait à ne traiter que l'aspect « Développement de la personne » n'est pas la voie choisie par L'Oréal.

La démarche est davantage de favoriser chez le Dirigeant l'émergence de trois dimensions à la fois : l'entrepreneur, l'auteur et le manager. Ainsi, différents niveaux sont intégrés dans la démarche : « S'autoriser à être auteur », « Diriger avec une sensibilité humaine, rester dans le plaisir et diffuser l'enthousiasme », « Manager nos organisations at the leading age » et « Prendre du recul dans un environnement complexe ».

À propos des principes de contractualisation du coaching...

- La DRH propose au Dirigeant 2 coachs choisis par référencement,
- Le Dirigeant demandeur d'un coaching rencontre chaque coach,
- Le Dirigeant choisit son coach et fait part de son choix au DRH et aux 2 coachs,

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

- Une réunion tripartite (La personne coachée, son hiérarchique et le coach ou La personne coachée, le DRH et le coach) permet de vérifier que chaque partie s'engage sur les mêmes bases,
- Le coach confirme qu'il est en mesure d'assumer la prestation en même temps qu'il formule le contrat de coaching,
- Le contrat cadre précise entre autres : l'objet du coaching en faisant référence aux situations types définies par L'Oréal, les priorités de développement du Dirigeant coaché (à quoi reconnaîtra-t-on que le coaching a réussi ?), les modalités du coaching (10 séances de 2 heures étalées sur environ 6 mois, 9 mois maximum), le budget et le principe de facturation, les modalités d'interruption d'un coaching (dans les cas où les conditions de réussite ne sont pas actives), la manière dont la confidentialité est gérée (les restitutions et retours ne sont conduits que par le Dirigeant coaché, jamais par le coach), etc.

À propos des critères de référencement des coachs de Dirigeants...

Le Groupe L'Oréal a choisi de ne travailler qu'avec des coachs externes. 12 coachs de Dirigeants ont été référencés.

Parmi les critères de professionnalisme attendus des coachs de Dirigeants, on retrouve bien sûr les « basiques » comme « être formé au coaching » ou « être supervisé » et d'autres encore. Au-delà des basiques, on peut dire qu'il existe une exigence de multiplicité des sources expérientielles. Par exemple, il est demandé : « un travail sur soi multiréférentiel », combiné à une connaissance du management « multisource » combiné à un « outillage varié et adapté au coaching ».

L'idée est d'être agile pour croiser des points de vue différents et des lectures variées d'une même réalité et donc de penser la complexité. Dans le contexte, la lecture des situations doit également s'accompagner de bonnes notions relatives aux théories du développement organisationnel pour être efficace.

L'Oréal opte donc pour des coachs ayant la maîtrise de plusieurs outils, plutôt que pour des spécialistes dans un seul outil spécifique. Ils ont l'expérience du management de direction, ET ils ont une ouverture internationale et interculturelle ET ils ont une connaissance solide des différentes théories du développement organisationnel.

En bref, ils ont une idée bien concrète et bien structurée de l'environnement de la personne coachée et de ce qu'est « se développer personnellement et professionnellement ». Plus qu'une idée, c'est une expérience ... analysée, pensée et intégrée !

Voici un extrait de quelques critères énoncés par David Arnera :

- « Une solide sécurité ontologique manifestée par de la bienveillance, une présence paisible et centrée, un calme communicatif et une capacité d'accueil sans jugement de personnes diverses. »
- « Une capacité à comprendre le système global de l'entreprise trouvant ses sources à la fois dans l'expérience que le coach a du management au niveau de direction, dans sa culture générale en matière de management des organisations, dans son ouverture internationale et interculturelle. »
- « Un travail de développement personnel dans une logique multiréférentielle, »
- « La maîtrise d'une large panoplie d'outils et de méthodes appropriés au coaching. »

Avril 2006 : les premières impressions après 4 mois de mise en œuvre

Le coaching est une pratique très sensible. Il faut lui donner un cadre sans trop lui en donner.

Cet équilibre n'est pas facile à trouver, en particulier au niveau de l'émergence de la demande. Trop de contrôle ne convient pas ; et pas de cadrage non plus. Une triangulation plus souple doit pouvoir exister quand la demande émerge. Il faut donc aussi des voies détournées et plus de place pour le « libre ».

Cette expérience ouvre par ailleurs à une réflexion sur la manière de décliner cette démarche plus bas dans l'organisation.

Après cette conférence : le débat

Les participants ont remercié David Arnera et ont souvent manifesté leur intérêt face à la dimension « Développement du potentiel personnel » très présente tout au long du récit.

Parmi les questions :

- **Comment fait-on pour se faire référencer ?**

« 12 coachs de Dirigeants sont actuellement référencés. Le processus de référencement est clos pour le moment. Le dispositif démarre très lentement. Une nouvelle démarche de référencement sera réalisée si L'Oréal choisit d'utiliser le coaching plus bas dans la hiérarchie. » « Nous souhaitons protéger l'investissement fait par et avec les coachs référencés à ce jour ».

- **Comment a eu lieu l'identification des coachs ?**

« J'ai choisi d'être accompagné dans cette démarche. Les coachs répondant aux critères de référencement de L'Oréal ne sont pas nécessairement ceux qui se montrent le plus. Il fallait les trouver ! Un consultant, Guy **horuriot**, a eu pour mission de **pré sélectionner** 25 coachs. Puis, nous avons travaillé ensemble pour réduire la liste et **identifier XX** coachs de Dirigeants potentiels ». À ce stade, le processus de référencement pouvait se poursuivre en interne à travers les différentes étapes :

- 1) 1^{er} entretien
- 2) Dossier de référencement
- 3) 2e entretien
- 4) Contrat de référencement

- **Un partage avec d'autres entreprises a-t-il été prévu ?**

Pas à ce jour, mais des témoins sont néanmoins disponibles pour partager.
Il existe un Cercle d'Entreprises qui réfléchit à la pratique du coaching ???

- **Ne coacher que des dirigeants : n'est-ce pas une limite ?**

Un débat a eu lieu autour de la distinction entre « coach de dirigeants » et « coach de non dirigeants ». La position de L'Oréal est que ses Dirigeants sont coachés par des coachs qui ont des représentations précises de ce que vit un dirigeant, et une idée précise de ce qu'est l'environnement de la personne coachée. Le coach de Dirigeant doit avoir touché d'une façon ou d'une autre à ce que vit un dirigeant.

- **Comment situez-vous le choix de L'Oréal par rapport au 360° et au coaching ?**

« Le 360° est un outil remarquable et en même temps, la dérive fréquente provient du fait qu'il est pratiqué comme un outil d'évaluation alors que c'est un outil de feedback. » « Je ne l'utilise que comme déclencheur d'envie d'évoluer ». Lorsqu'il est utilisé dans le cadre du coaching, le 360° n'est vu que par le coach et le coaché, dans une logique de volontariat.

- **Ces principes énoncés vont-ils pouvoir se mettre en œuvre dans une entreprise très orientée vers les résultats ?**

« On recherche toujours l'équilibre entre Développement Humain et Résultats. La question est : l'individuation est-elle possible dans l'entreprise ? ou l'homme est-il nécessairement réifié ? Nos grands dirigeants agissent dans le plaisir ; toutefois, le ressort économique fonctionne toujours. Il faudra toujours s'occuper du développement humain »... « Par ailleurs, L'Oréal n'est pas dans la performance mais

dans l'hyper performance ; notre challenger est 5 fois plus grand que nous... Les dégâts tout comme les révélations humaines sont toujours importants dans ce contexte ; La réalité managériale est bien en de ça de ce qu'est l'excellence de l'entreprise ; La nouvelle direction va aider à rééquilibrer l'humain et l'économique, équilibre qui n'a plus été assez nourri. »

- **Durabilité du process dans une entreprise très changeante ? Êtes-vous la charnière à cette durabilité ? Comment un process est-il si accepté alors qu'il est lourd ?**

« Le process de coaching a été très pensé, mais je ne suis pas seul à l'avoir pensé. L'ensemble du Comité de Direction RH a contribué aux réflexions et constructions ainsi que des relais aux US pour Learning for Development, et enfin le patron et le DRH Groupe ont tout validé et installé.

Les process ne vivent que par les hommes. C'est encore fragile et il faut encore enraciner. En tout cas, il faut toujours tout refaire dans l'entreprise. »

- **Jusqu'où va la multiculturalité des coachs ?**

« Pas de réponse sur le plan international. »

« Par ICF, on peut trouver des gens qui bougent et on peut y arriver. »

- **Alors que vous êtes très orienté résultats, comment faites-vous pour laisser créer des objectifs par le coaché lui-même ? Quels arguments pour laisser cette liberté ?**

« Le GRAM a soulevé des questions importantes et mis en alerte à propos de la triangulation et de la manière de ramener le développement dans les actes. Catherine Caillard* nous a beaucoup aidés dans cette réflexion. On ne parle pas d'indicateurs de réussite mais, avant et après, on parle des manières de vérifier les résultats attendus. On s'est mis d'accord que le coaching est là pour traiter des gens bien portants, qui n'ont pas de problèmes majeurs mais qui ont un potentiel de développement. Il s'agit d'aller plus loin à partir du potentiel. »

Vous aviez cité Catherine Caillard dans ce paragraphe mais je ne sais plus exactement avec quelle idée. Merci de corriger, compléter.

Synthèse réalisée par
Danièle Eozenou