

ACCOMPAGNER... POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE DE L' AUTRE !

La création de valeur tient aujourd'hui une place excessive. Tout se passe comme si seul le progrès « matériel » était source bénéfique. Nous vivons dans un monde de résolution de problèmes, de procédures pré établies. La globalisation, l'accélération des techno sciences, confèrent à l'entreprise un pouvoir d'action sans précédent. Et elle l'exerce selon ses propres critères : Rentabilité, compétitivité, course aux parts de marché, etc. Efficacité et performance sont ses deux finalités. Cette poursuite de la performance vide l'économique de sa dimension éthique : la pollution, l'exclusion et surtout la déstructuration croissante de l'individu, côtoient une croissance économique sans précédent du monde dit développé.

Pourtant, tout positif que ce progrès soit, il n'est pas suffisamment porteur de sens. Chacun aspire dans les tréfonds de son âme de vivre en accord avec lui-même et avec le monde extérieur. La fatigue, la précarité de la vie professionnelle (chômage) et de la vie personnelle (divorce), l'usure croissante de l'énergie vitale entraînant à la fois perte du désir et problèmes de santé, la disparition au sein des entreprises d'appuis humains, la pression du court terme, une sur réglementation dans tous les secteurs, imposée peu à peu et sans concertation, et la spirale infernale du stress finissent par provoquer une rupture plus souvent subie que voulue. 'La prodigieuse croissance économique n'a pas seulement dégradé la biosphère mais aussi la psycho sphère, c'est à dire nos vies mentales, affectives et morales.'¹

Quelle est aujourd'hui la problématique d'une organisation, quand identifier, attirer, motiver et retenir les leaders de demain devient encore plus stratégique que cela ne l'a jamais été dans le monde entier?

➤ *C'est moins l'acquisition de talents.....*

L'acquisition est devenue un bien de commodité, certes indispensable et qui nécessite les meilleurs professionnels pour trouver l'oiseau rare. Elle intervient à la demande de l'entreprise, souvent en période de crise, parfois par paresse, rarement en anticipation de besoins futurs. Elle est onéreuse, car dans la durée, le succès n'est pas toujours au rendez-vous. Le couple complexité croissante des organisations et attentes de résultats immédiats, souvent irréalistes, ne favorise pas une intégration harmonieuse. Cette décision qui entraîne parfois des conséquences internes désastreuses pose à la fois la question du développement et de la fidélité de ses propres collaborateurs.

➤ *.....que la rétention des talents !*

Sans revenir sur toutes les études bien connues de 'la guerre des talents' ou autres poncifs du même genre comme 'il n'est de richesses que d'hommes', comment identifier les réelles richesses existant au sein de son entreprise ? Comment poursuivre le développement de ses propres collaborateurs pour en faire les leaders de demain malgré les changements de plus en plus brutaux rencontrés par l'entreprise et les nombreuses difficultés exprimées par ceux et celles venant me voir², me faisant part

¹ Edgard Morin

² L'auteur avait rejoint en 1991 le métier de la recherche de dirigeants, après une longue expérience de responsable de ressources humaines dans différentes entreprises (près de 15 ans), et était passée d'une responsabilité long terme de rétention des talents pour le compte de l'entreprise, à la conduite de projets court terme d'acquisition de talents pour compte de tiers.

de leur souhait d'évoluer différemment? Comment réussir l'intégration, la greffe prenant de plus en plus rarement ou très difficilement. Comment alléger la souffrance exprimée parfois par des personnes de talents, reconnus comme telles, par leur organisation. Comment gérer l'humain, pas seulement les hommes ! Le défi, comme dans le film 'Le Cercle des Poètes Disparus', consiste à repenser les choses à partir d'un point de vue différent.

➤ *Le rôle du 'coach'³*

Le 'coach' a un rôle de catalyseur du changement. En offrant au milieu des contraintes et des urgences, du temps et un espace confidentiel permettant de prendre le recul nécessaire, le 'coach', au service du dirigeant, l'accompagne dans ses réflexions par un dialogue ouvert, tourné vers ses préoccupations et celles de son entreprise. Il met l'accent sur les aspects positifs de la personne coachée, l'aide à voir 'juste', à être capable de détecter les facteurs favorables qui sont partout à l'œuvre en lui, de façon à pouvoir s'appuyer dessus ou s'en inspirer.

Ce n'est pas un consultant. Le consultant a des idées. Le 'coach ou sparring partner', lui, doit être sans idées pour n'en privilégier aucune. Le consultant prend position, raisonne, argumente, démontre, prouve. Le 'coach' observe et parle le moins possible. Il ou elle s'adapte à la situation du moment ou à son interlocuteur, à 'l'image du pivot, toujours prêt à se tourner dans un sens ou dans un autre.' Le consultant est en quête de vérité et croit qu'elle réside dans de bons arguments, le 'coach' est en quête d'harmonie et d'équilibre tout en collant à la réalité ici et maintenant. L'important devient alors non pas de bien raisonner, mais de raisonner juste, d'éclairer et de creuser toujours davantage l'évidence. Pour cela, il faut être sans idées préconçues, toujours ouvert, toujours disponible. C'est permettre à l'autre de prendre de la distance par rapport à soi et de voir les choses telles qu'elles sont dans leur unité et leur interdépendance et non telles que la personne pense les voir.

Encore faut-il accompagner ce changement. L'être humain est habitué au changement et au renouvellement ; en étant pro actif, il est capable d'innover et d'évoluer, mais il ne peut pas, sauf à de très rares exceptions, transformer seul son modèle de développement. C'est un ensemble d'interactions qui provoquent cette évolution. C'est en comprenant l'origine et la nature de ses difficultés que l'on peut s'en libérer, mais pour cela il faut du temps, denrée devenue (trop) rare, et une entière disponibilité pour accompagner ces personnes dans leur réflexion. Une prise de conscience de la réalité est une étape obligée. Elle n'est pas facile. Se poser des questions sur ses finalités, ses défauts ou les dangers qui commencent à poindre peut être douloureux. Seul le 'lâcher prise' permet d'avancer.

Mais pour que cet accompagnement existe dans de bonnes conditions, il convient que l'entreprise comprenne la nécessité de devenir acteur de cette évolution ! Il s'agit moins de changer radicalement les mécanismes de fonctionnement actuels de la personne, en risquant de perdre son dynamisme et sa capacité d'innover, que d'élargir ses finalités, d'en préciser les valeurs et d'amener la personne à participer à une transformation organique et concertée qui lui permet d'améliorer la situation présente. Un accompagnement de qualité permet d'amener ce changement nécessaire qui

³ Si on utilise ce mot pour définir l'accompagnement stratégique d'un individu ou d'un groupe.

corrige les dérives sans détruire la créativité de l'individu. Il ne peut se faire qu'avec une participation active du coaché et de son entreprise.

La maturité réelle du coach est une des clés essentielles. Souvent liée à l'âge et à l'expérience, elle est l'un des critères essentiels. Il faut avoir vécu, souffert, appris l'humilité et l'humanité. Il faut de la générosité et de l'attention aux autres. Il faut aussi avoir une connaissance approfondie et vécue du monde de l'entreprise ainsi qu'une 'boîte à outils'⁴ variée dans laquelle piocher avec discernement car chaque situation est nouvelle, chaque personne est unique. L'accompagnateur ne peut être reconnu pour son savoir théorique mais pour la force de son expérience de l'humain, qui se transmet de 'cœur à cœur'. C'est un 'souffle' qui traverse, source de transformation, d'harmonie et de liaison.

➤ *La durée d'un accompagnement*

Cette intervention est délicate à concevoir et à mettre en œuvre. Si elle est trop lourde, elle risque d'abîmer les mécanismes fragiles de la créativité et de freiner le dynamisme de la personne (sans parler d'intrusions inacceptables et dangereuses pour la personne), mais si elle est trop timide ou limitée, elle ne permettra pas de sortir la personne de sa logique instrumentale et de le finaliser davantage. Il y a là un équilibre à trouver qui relève de l'art de 'gouverner'.

Un accompagnement doit être suffisamment long mais limité dans le temps. C'est l'apport d'une respiration dans un monde en accélération permanente. Une période de six mois semble être une durée suffisante pour commencer de voir des résultats. C'est un cheminement, un parcours progressif. L'important n'est pas d'atteindre un but précis mais de savoir marcher, de retrouver sa force intérieure. Le chemin se dessine à mesure que l'on y chemine, il permet d'avancer et de se renouveler. Le changement a toujours un démarrage discret, mais sur la durée, la transformation qui est progressive devient globale et durable.

➤ *Les différentes formes d'intervention*

Il existe principalement 2 formes d'accompagnement : individuel et de groupe. Ainsi par exemple :

- Dans un contexte d'accélération de la prise de responsabilité. Il s'agit par exemple, de hauts potentiels déjà reconnus dans leurs compétences.
- Dans le cadre d'une transition : nouvelles responsabilités, complexité de l'organisation, changement de métier, de culture, d'entreprise, de pays, etc. Il s'agit de mieux assurer sa réussite, à l'aune de ses enjeux et de ceux de son entreprise.
- Dans le cadre de difficultés temporaires.
- Dans le cadre d'une intégration.
-

⁴L'auteur a suivi en 2001 une formation d'un an créée conjointement par l'INSEAD et HEC qui approchait le changement au sein des organisations sous un angle clinique, et est certifiée comme 'coach' tant en France qu'aux Etats Unis.

- Dans un contexte d'amélioration de l'efficacité d'un groupe comme par exemple un Conseil d'Administration, un comité de Direction ou des équipes multiculturelles.
- Dans le cadre de programme de dirigeants, comme par exemple ceux organisés par l'Insead au sein du 'Leadership Center'
- ...

En conclusion, que ce soit en individuel ou en groupe, il s'agit de répondre aux besoins du présent, au sein d'un environnement donné, sans compromettre ni la capacité de la personne de répondre aux siens propres, ni celle de son développement futur.

Au fond, l'accompagnement stratégique correspond au développement durable⁵ de la personne !

Alix de Poix
alix.de.poix@free.fr
Paris,

Revue Personnel, Septembre 2004

⁵ 'Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs' Rapport Brundtland, *Notre avenir à tous*, ONU, 1989