

INNOVATION

Faire coacher sa direction générale : quels effets ?

Les promotions aux postes de direction ne signifient pas forcément que les compétences managériales sont au rendez-vous. C'est pourquoi de plus en plus de collectivités recourent au coaching interne, individuel ou d'équipe. Ces solutions d'accompagnement ont bien des effets positifs.

Émilie Baudet

Les directions générales (ou les Codir) sont sous pression : elles doivent donner le cap dans l'incertitude, être inventives pour maintenir un niveau de service public malgré des dotations en baisse, rassurer les équipes, faire preuve d'agilité et accompagner les évolutions (attentes d'horizontalité notamment) – le tout en équipe, de manière coordonnée, efficace.

Le poids des équipes dirigeantes (ou le paradoxe)

Or, les femmes et les hommes qui composent les collectifs de direction générale, comme les autres, rencontrent des difficultés à se comprendre, à communiquer, à se faire confiance. Comme les autres, ils traversent des phases de doute, s'interrogent parfois sur le sens de l'action. Comme les autres, ils sont démunis dans certaines situations conflictuelles ou face à certains actes de management. Devenir directeur ou directeur général ne fait pas de la personne un professionnel du fonctionnement d'équipe, du

management ou de la connaissance de soi – pourtant si essentielle – dans la relation professionnelle, qu'elle soit hiérarchique ou entre pairs. Trop souvent, le système de promotion propre aux collectivités et fondé sur la grille d'avancement conjuguée aux qualités d'expertise technique dont on a fait preuve durant sa carrière, prévaut dans les nominations au plus haut niveau. Il est regrettable que ces critères laissent de côté des compétences plus douces, mais néanmoins absolument indispensables : l'intelligence relationnelle, le savoir être, les connaissances liées au fonctionnement des groupes (motivation, capacité à mobiliser l'intelligence collective)... Ces connaissances sont pourtant une condition sine qua non d'un fonctionnement d'équipe intelligent – dans lequel chacun est reconnu pour ses contributions et ses talents – de décisions rapides et efficaces adossées à une communication authentique et fluide.

FÉLICITATIONS
POUR CETTE PROMOTION

SOURIEZ !



Devenir directeur ou directeur général ne fait pas de la personne un professionnel du fonctionnement d'équipe

D'autant que, plus qu'une nécessité, ces collectifs ont une obligation à bien fonctionner. Sans un fonctionnement optimal, c'est toute la collectivité qui en pâtit.

En effet, d'un point de vue systémique, un désordre au plus haut niveau se répercute systématiquement dans les niveaux inférieurs. Le niveau d'exigence qui pèse sur ces instances équipes DG/Codir est donc élevé, à tous points de vue.

Pour autant, rares sont les équipes qui :

- premièrement, prennent conscience de ces enjeux et détiennent une forme de lucidité sur leur propre fonctionnement ;
- deuxièmement, identifient les leviers pour améliorer la situation et « osent » solliciter de l'aide.

À SAVOIR

Le coaching collectif aujourd'hui* :

- 65 % des dirigeants de la FPT connaissent ce dispositif.
- 42 % le pratiquent.
- 90 % s'en disent satisfaits ou très satisfaits.

* Chiffres du 2^e Baromètre sur les pratiques managériales dans le secteur public local.

À RETENIR

Des solutions existent

Depuis quelques années, les professionnels de l'accompagnement constatent une augmentation du recours à des tiers par ces équipes de direction. Beaucoup d'équipes notamment issues des fusions (métropoles ou villes nouvelles, intercommunalités diverses, nouvelles grandes régions...), confrontées très directement à des enjeux de place et de fonctionnement, ont recours aux services de coaches. Progressivement, cette pratique se démocratise et des équipes qui ne sont pas dans l'urgence entament des parcours de coaching pour travailler sur elles et améliorer leur fonctionnement, leurs pratiques ou leurs relations. Les raisons d'un coaching d'équipe sont variées et les objectifs peuvent concerner des domaines différents : résoudre un conflit ou surmonter une difficulté ; réinterroger le sens ; améliorer la collaboration, booster la performance collective ; partager des bonnes pratiques sur le plan managérial ; travailler sur le « oser dire » et la saine confrontation (1) ; connaître les stades de développement d'une équipe pour progresser collectivement (2) ; développer l'entraide et la solidarité, le sentiment d'appartenance ; permettre à chaque membre de l'équipe de renforcer (ou renouer) avec la confiance en soi pour conforter son leadership...

La place spécifique du « chef » de l'équipe doit faire l'objet d'une réflexion poussée

Bien entendu, quelques prérequis existent : parmi les essentiels, on citera ceux du libre choix du coach et de l'engagement volontaire de tous les membres de l'équipe. Ces dimensions conditionnent la réussite du coaching qui ne saurait être imposé. La place spécifique du « chef » de l'équipe doit

- Être directeur général ne signifie pas être un superhéros capable de tout résoudre tout seul. Donnez-vous (ou donnez-leur) la permission de se faire aider.
- Un fonctionnement d'équipe se soigne et peut toujours être amélioré pour gagner en performance et en confort.
- L'intervention d'un tiers est indispensable pour permettre à un collectif de décentrer, de prendre du recul par rapport à son fonctionnement et ses pratiques mais celle-ci doit avoir une limite dans le temps (logique de biodégradabilité du coach) pour rendre son autonomie à l'équipe à l'issue de l'accompagnement.

également faire l'objet d'une réflexion poussée, amenant parfois à un accompagnement individuel parallèle à celui de l'équipe pour offrir un espace de réflexion personnel spécifique et dédié.

La durée de l'accompagnement, enfin, est un facteur important d'une démarche de coaching, trop courte : elle risque de ne pas être satisfaisante d'un point de vue de l'ancrage des changements, trop longue : elle déresponsabilise l'équipe vis-à-vis de ses changements et place le coach dans une position de « béquille ».

Des effets positifs

Enfin, l'accompagnement de l'équipe dirigeante a des répercussions positives sur l'ensemble de l'organisation : élu, agents, usagers.

Aussi, au-delà de l'équipe elle-même, voici quelques avantages identifiés : pour les élus : un collectif de direction plus soudé, mieux coordonné, plus fluide, plus assertif et plus efficace. Cela renforce la fiabilité de l'équipe et donc le sentiment de confiance pour les élus ; pour les agents : ils gagnent en clarté sur la vision, les impulsions, les attendus. Ils profitent par ruissellement de la (re)mise en dynamique et de l'amélioration du climat de travail. Ils sont moins soumis aux injonctions paradoxales. L'évolution de l'équipe DG permet généralement de diminuer le sentiment de « couches successives » des changements impulsés ou des directives et priorités multiples qu'ils doivent absorber et restituer lorsqu'ils sont eux-mêmes encadrants ; pour les usagers du service public : selon une étude (3) une amélioration du

bien-être au travail dans la collectivité améliore la perception qu'ont les usagers de la qualité des services rendus.

Ne pas attendre la crise pour se faire accompagner

Filons la métaphore du « petit caillou dans la chaussure » : vous le connaissez, celui qui gêne, qui vous fait (un peu) mal, qui vous empêche d'avancer à votre rythme ? Pris de manière isolée, il paraît inoffensif voire ridicule. Pourtant, si vous ne videz pas rapidement votre chaussure, vous risquez la blessure. Et cela peut mettre un terme à votre marche. Voilà pourquoi il faut prendre soin de vous et de votre équipe, ne pas attendre que les choses (les petits cailloux) se dégradent, ne pas compter sur le fait que les choses qui vous gênent ou vous posent problème disparaissent d'elles-mêmes. Car, non, les dysfonctionnements ne disparaissent pas tout seuls. Et la plupart du temps, non traités, ils empirent. En amont même de la difficulté, ayez en tête qu'un bon fonctionnement n'est jamais acquis, et ce, même lorsque le collectif est composé de femmes et d'hommes compétents et bien intentionnés qui souhaitent coopérer. Le coaching n'est pas forcément une réponse à une « crise » – au contraire – l'enclencher quand tout va bien est le meilleur moyen de consolider et d'amplifier un fonctionnement d'équipe performant sur le plan professionnel et vertueux sur le plan humain. ♦

(1) Les frustrations et clés du succès du travail en équipes, P. Lencioni. (2) Les « porteurs de sens », Vincent Lenhardt. (3) « Étude pour une fonction publique exemplaire au service du bien-être des citoyens via celui de ses agents », rapport du think-tank La Fabrique Spinoza, 2011.