

# Executive Coaching

***A l'image des sportifs de haut niveau, de plus en plus de top managers ont leur coach attiré. Loin de l'aveu de faiblesse, la démarche ouvre de nouvelles perspectives à la fois sur soi et sur le business. Pour la première fois en Belgique, un des dirigeants d'un groupe international et son coach acceptent d'évoquer l'expérience.***



**Didier Dallemagne, Unilever Belgique:** «J'en étais arrivé à un stade où les stratégies d'influence devenaient de plus en plus cruciales. Or, elles m'étaient parfaitement étrangères.»

La réputation d'Unilever en tant qu'entreprise sophistiquée en termes de développement humain et de leadership n'est plus à faire. Le programme Leadership at the top en est un exemple parmi d'autres. Voici trois ans, les top-managers du groupe ont été invités à une évaluation de type 360° impliquant, pour chacun, une dizaine de personnes tant parmi leurs supérieurs que leurs collègues et subordonnés.

C'est à l'occasion d'un séminaire étalé sur trois journées que les résultats leur ont ensuite été communiqués. Une démarche riche puisqu'elle

permet au dirigeant de découvrir ses forces et faiblesses telles que perçues par son entourage, ce qui conduit à une remise en question bien plus large que le traditionnel feedback d'un supérieur hiérarchique.

A la suite de cet exercice, et afin d'en tirer pleinement parti, le groupe a pris la décision d'offrir à ses dirigeants la possibilité de faire appel à un coach. S'ils en connaissaient un, ceux-ci étaient libres de faire appel à ses services. Dans le cas contraire, un réseau de coaches qu'Unilever a développé de par le monde était mis à leur disposition. Cet accompagnement, l'entreprise s'engageait à le garantir pour une période d'un an.

Aujourd'hui Senior Vice President Spreads and Cooking products Category, Didier Dallemagne dirigeait à l'époque Unilever Belgique. «Ma première réaction? Je me suis dit que mes résultats à l'assessment ne me semblaient pourtant pas mauvais », admet-il d'emblée. «Très sincèrement, je n'avais jamais entendu parler de coach d'entreprise et je ne voyais pas bien ce que je pouvais modestement en tirer. A vrai dire, je ne me sentais nullement 'malade' ou dans le besoin de m'épancher.»

## Grande ouverture

Une réaction classique. Bien implanté aux Etats-Unis, l'Executive Coaching en est encore à ses balbu-



**Philippe Rosinski:** «Il y a là une forme d'élitisme, mais qui se justifie: l'impact qu'un dirigeant peut avoir sur ses collaborateurs, sur les résultats de l'entreprise et sur son organisation est considérable. Que ce soit pour le meilleur ou pour le pire.»

tiements en Belgique où l'on en est toujours à confondre coach et psy. «La comparaison avec le sportif est édifiante», rectifie Philippe Rosinski qui a coaché chez Unilever. «On a beau être un des meilleurs champions, on a toujours besoin d'aide pour capitaliser sur ses forces et vaincre ses faiblesses. Cela n'a rien à voir avec le niveau: il est évident que le coach d'Agassi ne pratique pas un meilleur jeu que lui...»

Didier Dallemagne mettra six mois avant de se décider. Quitte à se jeter à l'eau, il le fait toutefois avec beaucoup d'ouverture. «Aujourd'hui, je trouve cette attente de six mois

presque risible», témoigne-t-il. «Lorsqu'on est dirigeant, il y a des circonstances où l'on est seul. Certaines choses ne peuvent être partagées au moment où on le souhaite.»

Se faire accompagner par un coach permet en outre de mettre des mots sur les doutes, les interrogations, voire les inquiétudes, qui jalonnent toute carrière. «Tout en sachant que les propos échangés ne sortiront pas de la pièce et ne seront pas mal utilisés», précise Didier Dallemagne. «Si je parle de tout avec mon épouse, il est des choses avec lesquelles je n'ai pas envie de l'inquiéter. Je préfère donc les évoquer avec le coach, considérant qu'elles ne généreront ainsi aucun stress inutile.»

«Sans mauvaise volonté, nos proches entrent souvent vite dans le jugement», ajoute Philippe Rosinski. «Ici, il s'agit d'une sorte de laboratoire où l'on peut discuter de tous les scénarii sans tabous et où le coaché ne doit pas craindre de parler ouvertement. Pour permettre cette liberté de parole et cette authenticité dans l'échange, le coach doit veiller à mettre en place un cadre précis et adéquat.»

Comment se passe le premier contact? Une séance introductive détaille le processus et donne l'occasion au coach de se mettre à l'écoute des attentes et besoins de la personne. Coach et coaché s'accordent aussi sur la façon de fonctionner et sur les objectifs visés. «Le coaching diffère de la thérapie: les coachés sont des personnes qui, dès le début du processus, vont plutôt bien et connaissent déjà le succès», pointe-t-il.

Pour en revenir avec l'analogie du tennis: «Agassi bénéficie de l'aide d'un coach, mais ce n'est pas mon cas en tant qu'amateur. J'en aurais pourtant plus besoin que lui. Il y a là une forme d'élitisme, mais qui se justifie pleinement: l'impact que Didier Dallemagne peut avoir sur ses collaborateurs, sur les résultats de l'entreprise et sur son organisation

est considérable. Que ce soit pour le meilleur ou pour le pire.»

## Planter le décor

Bien entendu, le coach n'est pas là pour juger le dirigeant, mais pour l'écouter, le comprendre et l'aider à progresser, à examiner la réalité sous des angles nouveaux. C'est la raison pour laquelle il doit être en mesure de saisir toutes les contraintes économiques, politiques, stratégiques ou culturelles de l'entreprise



**Le coach n'est pas là pour juger le dirigeant, mais pour l'écouter, le comprendre et l'aider à progresser, à examiner la réalité sous des angles nouveaux.**

cliente. Autrement dit, le processus entamé va bien au-delà d'une démarche de type comportementale.

«Au cours des premières séances, nous avons pris le temps de planter le décor», illustre Didier Dallemagne. «Comprendre l'organisation, les tenants et les aboutissants de son fonctionnement, les intervenants et leur position. C'est un travail qui, dès le début, force à se poser des questions et à se donner des réponses. Il éclaire aussi les croyances que l'on découvre implantées en soi et, parfois, fort éloignées de la réalité.»

Un exemple? «Je suis quelqu'un qui n'a jamais beaucoup aimé se vendre. Mon point de vue, c'est qu'en

faisant les choses bien, ça va se voir. Et suffire pour faire avancer les projets. En parler m'a aidé à prendre conscience que ce n'était pas le cas: ce n'est pas rendre justice à certains projets d'attendre qu'on les remarque.»

Didier Dallemagne apprend alors à prendre le marketing de ses projets à bras le corps, et à les vendre à travers lui. «Cette croyance que les résultats doivent parler d'eux-mêmes a été constamment renforcée au long de sa carrière», analyse

Philippe Rosinski. «Mais ce qui avait marché pour parvenir à la tête d'Unilever Belgique n'allait peut-être plus être suffisant pour franchir le pas suivant ou faire aboutir des projets utiles à la société.»

Cette attitude devenait même handicapante, appuie Didier Dallemagne. «A ce niveau de responsabilités, il devient rare d'avoir des discussions approfondies et régulières avec sa hiérarchie. La filiale belge a beau inventer des choses fantastiques qui gagneraient à être répliquées, cela ne se fera pas tout seul.» Traduction: «J'en étais arrivé à un stade où les stratégies d'influence sont cruciales. Or, elles m'étaient parfaitement étrangères.»

## De façon autonome

Le travail mené avec son coach lui sera d'autant plus profitable que l'homme prend par la suite la tête d'une ligne de produits au niveau mondial. C'est au sein de ces lignes que sont définies les stratégies, les Business Units se chargeant de les appliquer sur le terrain au niveau des pays. Dans l'organisation matricielle, la ligne hiérarchique se marque donc de la région sur les filiales réparties par pays, ces dernières étant confrontées, dans le food, à six autres équipes du modèle de celle de Didier Dallemagne. L'objectif est évident: éviter que chacun fasse son propre Lipton ou Ice Tea selon les pays.

«Mon rôle consiste désormais à faire avancer l'agenda de ma catégorie de produits, une fonction plus stratégique qu'opérationnelle», souligne-t-il. «Ce que je veux faire de ces produits est clair à mes yeux. Comment faire réussir cette vision en mobilisant les bonnes stratégies devient par contre beaucoup plus complexe que dans une relation hiérarchique classique. Dans ce cadre-là, tout le monde sait qu'il y a un patron, même si ça ne suffit pas toujours pour implémenter les décisions comme il le voudrait.»

«Chaque séance débute en faisant le point, en célébrant les succès et en



**Didier Dallemagne, Unilever Belgique:** «Quand on est dirigeant, il y a des circonstances où l'on est seul. Certaines choses ne peuvent être partagées au moment où on le souhaite.»

examinant ce qui a empêché les progrès d'être ce qu'on pouvait attendre qu'ils soient», reprend Philippe Rosinski. «Autour des objectifs fixés, j'introduis l'un ou l'autre outil, qu'il porte sur l'organisation personnelle, la communication, le leadership, etc. Des outils que le coaché apprendra à utiliser de façon autonome.»

Pour chaque objectif, Didier Dallemagne a défini un plan devant permettre au coach et au coaché d'avancer. «Cette réflexion vous oblige à identifier exactement ce qui va faire la différence», dit-il. «En général, on sait ce que l'on veut atteindre et, dans les grandes lignes, comment y parvenir. Le détailler, planifier les choses, et se faire challenger est tout autre chose: le coach est là avec ses questions très irritantes, ce qui force à vous remettre en doute, à creuser là où vous préféreriez fermer les yeux, à aller à l'essentiel.»

L'objectif n'est pas de planifier le projet quant à ses ressources matérielles car, cela, les dirigeants sont à même d'y parvenir seuls. La question est plutôt: comment mobiliser les personnes pour y parvenir? Mais aussi: comment travailler dans le maximum de sérénité pour être efficace? «A un certain point, quelques collègues et moi avons développé une série d'idées assez neuves sur l'organisation d'Unilever Belgique», confie-t-il encore. «Une bonne partie des gens impliqués dans la décision étaient de notre avis, certains y étaient opposés.»

## Croyances et humeurs

Ses séances régulières de coaching l'aident à planifier une stratégie d'influence destinée à faire avancer son projet. «En bout de course, celui-ci n'a pu se concrétiser – même si je suis persuadé qu'on y reviendra – mais le fait d'avoir pu le préparer de la sorte, d'avoir mobilisé toutes les énergies possibles, m'amène à n'en garder aucune amertume. Sans



**Philippe Rosinski: «Le coaching diffère de la thérapie: les coachés sont des personnes qui, dès le début du processus, vont plutôt bien et connaissent déjà le succès.»**

cela, je pense que j'aurais pris cet échec de façon très personnelle.»

De fait, pour un dirigeant, le stress est vite au rendez-vous. «Il est crucial que ce stress soit positif, de pouvoir regarder son travail avec une certaine philosophie», explique Philippe Rosinski. «Croyances, émotions, humeur, etc. font partie du processus et rejaillissent inévitablement sur la qualité du leadership.» Didier Dallemagne le reconnaît lui-même: sa personnalité le conduit, par exemple, à peu profiter du temps présent.

«Lorsque j'ai bouclé un projet, je vois déjà le problème suivant», raconte-t-il. «Mon équipe peut avoir réalisé une année fantastique, mon premier réflexe ne sera pas de le célébrer mais plutôt de souligner que la haie sera plus haute encore à sauter l'année à venir.» Tout le monde ne partage pas cette perspective et a peut-être simplement envie de faire une parenthèse, le temps de boire un pot en fin d'année.

«Je ne suis pas là pour asséner des vérités, mais à partir du moment où il considère qu'il ne faut pas s'arrêter aux succès, je l'invite à mesurer l'impact de cette croyance comme générateur de stress pour lui et les autres», reprend le coach. «J'ai pris conscience que c'était en nous

accordant cette parenthèse que l'équipe serait d'autant plus motivée à sauter cette haie», note Didier Dallemagne. «Je pense d'ailleurs ne pas en être tout à fait guéri: si l'on n'y prend garde, le risque existe de revenir à ses anciens réflexes.»

Après avoir travaillé ensemble un an durant, Didier Dallemagne et Philippe Rosinski ont interrompu les séances pendant six mois avant de rempiler pour un semestre. «Ma vision actuelle du coaching ne comporte que des arguments en sa faveur», conclut le Senior Vice President d'Unilever Bestfoods. «Sans vouloir créer aucune dépendance, je pense qu'il est enrichissant de reprendre contact avec son coach à l'occasion d'un changement de fonction, ou lorsqu'on ressent le besoin ponctuel de discuter de certaines choses.» ■

**Christophe Lo Giudice**

**Ingénieur civil diplômé de l'ULB, Philippe Rosinski a complété sa formation d'un Master of Science de la prestigieuse université de Stanford avant de travailler six ans comme Software Engineer dans la Silicon Valley puis en tant que Project Manager à Bruxelles. Il décide alors de se convertir au coaching alors que la discipline est encore loin de s'imposer chez nous.**

**Après plusieurs années à la direction du Center for Creative Leadership Europe, l'homme se lance à son propre compte. Désireux de capitaliser sur les missions qu'il mène au sein d'entreprises comme IBM, Chubb, Unilever ou Baxter Healthcare, il a récemment publié Coaching across cultures, un ouvrage célébré par la critique aux Etats-Unis et dont l'objectif vise à intégrer la dimension culturelle au coaching.**

**«Made in USA, le coaching est par trop autocentré, comme si tous les outils développés dans ce contexte pouvaient trouver à s'appliquer de la même façon partout», souligne-t-il. A noter que le vocable culturel dépasse ici largement la notion de différences entre cultures nationales pour inclure celles de cultures d'entreprises ou de professions. Eclairant.**

**Philippe Rosinski, Coaching across cultures, Nicholas Brealey Publishing, Londres, 2003, 328 pages, [www.coachingacrosscultures.com](http://www.coachingacrosscultures.com)**

# Déléguer

(chez vous, confortablement installé)



Pour vous, peu importe si votre manager régional va d'abord conduire ses enfants à l'école avant de travailler à son rapport chez lui. Mais pour l'administration des salaires, vous devez savoir s'il a ou non déjà pris un jour de congé fractionné. Et sa collaboratrice attend toujours une confirmation de sa demande de congé.

Grâce aux solutions intégrées de GET tout cela devient simple comme bonjour. La gestion des horaires et des accès, la planification des tâches et l'e-GRH, tout se fait via un système unique. Grâce à nos solutions Web, peu importe où travaille votre manager régional: au bureau, dans une de vos filiales ou chez lui, confortablement installé. La gestion de ses horaires se déroule sans le moindre accroc.

Plus d'info? Surfez sur [www.get.be](http://www.get.be) et rendez-vous aux après-midis d'étude pour une démonstration de nos solutions.



TIME & SECURITY MANAGEMENT