



« Développer son leadership ne signifie pas vouloir à tout prix devenir un leader »

ENTRETIEN AVEC

Éléna Fourès

directeur, Idem per Idem

À la tête du cabinet de coaching et de conseil en performance Idem per Idem, Éléna Fourès dispose de vingt-neuf ans d'expérience en tant que coach international auprès de dirigeants et d'équipes dirigeantes. Elle est également l'auteur de plusieurs ouvrages, dont *Leadership au féminin*.

Décideurs. La notion de coaching, apparue tardivement en Europe, est encore parfois mal comprise. Quels éléments de définition pouvez-vous en donner ?

Éléna Fourès. La pratique du coaching, initialement apparue aux États-Unis, n'a en effet traversé l'Atlantique que vers le milieu des années 1990. Le concept a pu être comparé, à l'époque, à des notions voisines comme le mentoring ou, de manière plus générale, le conseil. Or le coach n'appartient pas à l'organisation dans laquelle il intervient, ce qui le distingue du mentor. Là où ce dernier se contente de transférer sa propre expérience, le coach va plus loin, car il ne vise pas l'enseignement mais la transformation, et adapte pour cela ses outils à son interlocuteur. Il se distingue également du consultant dans la mesure où il n'est pas expert du métier ou du secteur dans lequel il intervient.

Décideurs. L'un des enjeux majeurs du coaching des dirigeants est le développement du leadership. Faut-il être un leader pour être un bon patron ?

É. F. Certains choisissent de se positionner en tant que leaders d'autres préfèrent renvoyer une image de patron-expert... Tout dépend des personnalités, mais une chose est sûre : il est souhaitable pour les dirigeants de développer leur leadership – ce qui ne signifie pas forcément vouloir à tout prix devenir un leader.

En effet, avoir du leadership signifie donner envie aux autres de vous suivre, les faire monter à bord de votre navire et leur montrer le chemin. De la même manière qu'un officier pendant la guerre pouvait être suivi par ses soldats. Or il est capital pour les personnes qui ont vocation à donner des ordres de savoir être suivis. C'est la raison pour laquelle les entreprises travaillent tant à identifier les meilleurs leaders du marché, ceux qui seront en mesure de créer la cohésion nécessaire au bon fonctionnement de leur organisation, et à tenter de les attirer puis de les fidéliser.

Décideurs. Le coach s'assimile alors à un professeur de leadership ?

É. F. Non, car le leadership est comme l'élégance : il est implicite. Il n'est pas non plus nécessairement inné, et peut se développer au fil du temps et de l'expérience. Le rôle du coach est de stimuler ce développement, en dispensant éventuellement quelques connaissances théoriques mais en allant également plus loin dans la démarche, car le savoir ne suffit pas. Le coaching n'est donc pas une fin en soi mais un moyen de développer les capacités de chacun, et donc la performance globale de l'entreprise. Ainsi, le développement du leadership chez un individu n'est pas un travail sur les compétences techniques (les « hard skills ») mais sur les « soft skills », qui relèvent de l'intelligence émotionnelle, politique, relationnelle. L'un des

pilliers fondamentaux de ce travail concerne, par exemple, l'aptitude à s'exprimer en public. Car que ce soit devant un auditoire de 3 000, 300 ou 30 personnes ou lors d'un entretien individuel, nul ne peut donner l'illusion d'être légitime s'il n'en est pas lui-même convaincu. Quel que soit le niveau de qualité et de cohérence du discours délivré, il n'aura aucun impact si la personne qui le prononce n'y croit pas elle-même. C'est une question de congruence.

Décideurs. Pourquoi avoir choisi de vous intéresser au thème spécifique du leadership féminin ?

É. F. En matière de leadership, les hommes tendent à avoir une carence individuelle : ils peinent à trouver le bon style de leadership, en ont trop, ou pas assez... Mais les femmes souffrent pour leur part d'une carence collective : le manque de conscience du fait qu'elles peuvent développer un style de leadership différent de celui des hommes explique pourquoi si peu d'entre elles accèdent aux plus hauts niveaux de responsabilité. Or, les entreprises ont beaucoup à gagner de la montée en puissance des femmes au sein de leurs conseils d'administration. Car elles sont plus éthiquement sensibles, plus attentives à l'humain et aux risques psychosociaux... et surtout car elles font passer l'entreprise et ses résultats avant la reconnaissance de leur mérite personnel, là où la plupart des hommes tendent à faire l'inverse. ●