

## Management

# Le coaching dans le monde de la banque

***Le coaching par les managers-coachs devient une démarche institutionnelle de management des collaborateurs.***

*Il permet aux banques d'afficher un nouveau style de management.*

**L**A BANQUE EN TANT QUE SECTEUR est en mutation culturelle profonde. Face à la concurrence des nouveaux entrants, à la diversification des produits bancaires (assurance, leasing, etc.), son identité se dilue. De plus l'uniformisation des offres bancaires rend difficile la différenciation des enseignes bancaires entre elles. Émerge alors l'idée que le vrai facteur qui les distingue est le facteur humain, qui se transforme en avantage concurrentiel. Cette vision incite les dirigeants à investir dans leurs talents internes et à chercher à attirer les talents externes. Le coaching est une démarche innovante de développement (*encadré*) qui joue un rôle de facteur fidélisant pour les premiers et différenciant en termes d'attractivité pour les seconds, en montrant l'effort que fait la banque pour investir dans le développement professionnel de ses collaborateurs.

## DES MANAGERS-COACHS

Ainsi, pour fédérer les différentes populations, métiers, entités géographiques, les dirigeants doivent jouer le rôle de modèle de management pour le reste de l'en-

cadrement. Forts de cette compréhension, certains grands groupes bancaires s'attachent à développer chez leurs dirigeants et hauts potentiels des compétences périphériques de leadership, dites des méta-compétences, telles que la capacité de coacher son équipe. L'acquisition et le perfectionnement des méta-compétences de leadership se font essentiellement par le biais de coaching, en format équipe ou en format individuel.

Le sponsor traditionnel de la démarche de coaching dans les banques est le directeur de ressources humaines ou bien la personne qui est chargée spécialement de cette démarche, comme, par exemple, le directeur du développement des dirigeants. Cette démarche institutionnelle de coa-

ching en fait, tout comme la formation, le *mentoring*, un des outils opérationnels de développement professionnel.

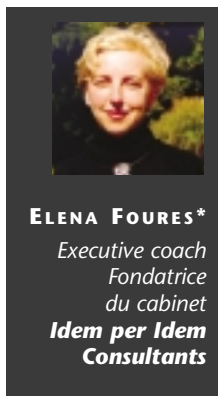
## LES PRINCIPES À RESPECTER

Les banques qui recourent avec succès au coaching observent les bons principes suivants. Elles recourent aux coachs professionnels préalablement audités sur leur compétence, leur pratique, leur déontologie, leur connaissance du secteur et l'adéquation de leur personnalité au métier de coach. Elles doivent s'assurer du volontariat du coaché pour la démarche, et du libre choix du coach parmi les candidatures proposées. La démarche suppose un contrat tripartite entre le coaché, le prescripteur et le coach, définissant la mission : le contexte, les objectifs, la durée, les délais, les résultats concrets attendus en termes de comportements et attitudes, les indices de progression, le cadre déontologique, dont l'absolue confidentialité des contenus des séances.

Une évaluation finale, dite rapport de mission (qui est d'habitude de deux à trois mois) sera écrite conjointement par le coaché et le coach et adressée au prescripteur. ■

## Définition du coaching

**L**e coaching est une démarche de développement professionnel des cadres, sous la forme d'un accompagnement sur mesure, visant à atteindre des objectifs de performance et régie par un code déontologique dont la confidentialité absolue des séances de travail est incontournable. Il peut prendre différentes formes : coaching opérationnel tel que le coaching de la prise de poste qui permet une intégration rapide du responsable nommé, ou coaching transformationnel tel que le coaching transculturel qui assure une meilleure efficacité dans le contexte de management transculturel (directeur français face à une équipe allemande, par exemple). D'autres types de coaching qui se pratiquent couramment sont le coaching de croissance où un cadre est accompagné en vue d'une future nomination qui élargira ses fonctions, pour qu'il s'y prépare, ou le coaching de crise dans le cadre de management de crise.



**ELENA FOURES\***  
Executive coach  
Fondatrice  
du cabinet  
**Idem per Idem  
Consultants**

\*Auteur de « Comment coacher », aux Éditions d'Organisation.