

Le coaching des dirigeants d'entreprise

Par Elisabeth ERHARDY
& Stéphane EINHORN, COACH & MOI



Une société en mutation

Le paysage économique dans lequel nous vivons s'est profondément transformé en l'espace de 25 ans et ce bouleversement n'est que la conséquence d'un phénomène qui dépasse de très loin l'entreprise et les individus qui la composent.

Entre mondialisation et avènement des nouvelles technologies de l'information, les entreprises ont dû affronter d'incroyables mutations.

Dans un monde aujourd'hui globalisé, mouvant et complexe, les entreprises qui ont survécu sont celles qui ont su, parfois contraintes et forcées, s'adapter et relever des défis dont les composantes sont à la fois organisationnelles, techniques, commerciales et financières.

Cependant, force est de constater que ces mutations ne se sont pas opérées sans mal au cœur de l'entreprise, milieu par essence humain : la nouvelle organisation du travail qui en a découlé a eu pour corollaire un profond changement de rapport des salariés à l'entreprise.

Aujourd'hui beaucoup d'entre eux expriment le fait qu'ils ont perdu confiance dans l'entreprise qui les emploie et se désengagent de leur travail car ils ont du mal à trouver un sens à ce qu'ils font. Comme l'explique Richard Sennett, sociologue et historien américain : « Dans un capitalisme moderne, le travail est au fondement de l'identité. Mais ce fondement est devenu obscur ces dernières années. »

Sensibles à la reconnaissance de la valeur de la contribution qu'ils apportent à l'entreprise par leur travail, les salariés ne se sentent plus ni écoutés, ni reconnus et de nombreux managers ont le sentiment que la distance s'est sensiblement creusée entre eux et leurs dirigeants.

Comment relever ce défi ?

Il faut avant tout permettre aux dirigeants et managers qui ont à charge de guider l'entreprise de prendre de la hauteur afin d'acquérir une intelligence du système sans laquelle ils seront vite dépassés.

Il y a encore quelques années « la conduite du changement » ne représentait qu'une catégorie parmi les différents types de management à la disposition des cadres dirigeants. Aujourd'hui elle est indissociable du travail de management car il ne s'agit plus seulement de missionner ou de responsabiliser mais de convaincre en motivant et en faisant adhérer. Alors que métiers et environnement sont en perpétuelle évolution, les collaborateurs ont plus que jamais besoin, pour s'engager, de comprendre l'objet de leur mission et de ressentir le plaisir qu'il y a à faire quelque chose qui ait du sens. Or tout passe en premier lieu par les actes et décisions du dirigeant qui doit incarner le changement et guider l'entreprise dans la bonne direction.

Pour faire coïncider la stratégie de l'entreprise, le fonctionnement de l'organisation et les comportements de l'ensemble des collaborateurs, le dirigeant doit non seulement être capable de remettre en cause sa vision et ses pratiques, c'est-à-dire son savoir faire, mais également son savoir être !

En quoi le coaching peut-il aider les dirigeants de l'entreprise ?

C'est bien connu : le pouvoir isole et la solitude au sommet est une difficulté quasi constante pour les dirigeants d'entreprise et les managers.

Ce sentiment n'est ni porteur d'efficacité, ni de bien-être, ce qui va souvent de paire. Travailler « seul » devient rapidement un frein à l'imagination, à la créativité et à la motivation ce qui se répand sur les équipes opérationnelles...

Face aux pertes de repères de leurs équipes et à la diversité des tâches qui leur incombent, les dirigeants et managers d'entreprises sont souvent confrontés à la fois à leurs propres résistances au changement et à l'isolement.

Les méthodes classiques de gestion de l'encadrement et les formations normatives ne suffisent plus à satisfaire leurs besoins. Il leur faut du sur mesure : un accompagnement qui tienne compte de leur réalité quotidienne et les aide à avancer sur les « nœuds » de leur pratique.

Spécialiste de l'écoute et du questionnement, le coach en milieu professionnel permet aux dirigeants et managers de prendre un temps de réflexion sur leur pratique professionnelle.

Interlocuteur neutre et bienveillant, sa mission est de les entraîner à acquérir de nouveaux comportements et à développer un meilleur enracinement dans leur fonction tout en étant flexibles afin de savoir s'adapter aux conditions toujours mouvantes du marché.

Pour cela, le coach s'appuie sur la matière première apportée par son client et sur la volonté de celui-ci à s'engager, réfléchir, évoluer et progresser.

Le coaching n'est ni du conseil en management, ni une thérapie. C'est l'accompagnement par une personne qualifiée

pour agir dans l'intérêt de celui qu'il accompagne et de son entreprise tout en leur permettant de progresser plus efficacement et surtout durablement.

Des résultats mesurables

Prenons un exemple : le patron d'une agence immobilière fait face à un turn-over important nuisant à l'organisation et à la bonne marche de son entreprise.

Et pourtant c'est un professionnel expérimenté qui connaît bien son métier !

Dans le cas présent on voit bien qu'il ne suffira pas d'inscrire le chef d'entreprise dans une formation théorique et standard pendant un stage intensif de deux ou trois jours pour que les choses changent en profondeur car il ne s'agit pas de travailler sur son «savoir faire» mais sur son «savoir être».

L'objectif à atteindre à travers le coaching est bien de révéler les talents de leadership de ce chef d'entreprise, de lui permettre de devenir un manager motivant et accompli tout en obtenant un changement durable.

Pour cela le coaching va s'appuyer sur des indicateurs de résultats fixés au préalable.

Par exemple : une baisse du taux d'absentéisme, une stabilité des postes et des collaborateurs responsables et proactifs. Inscrit dans la durée et personnalisé, le coaching va permettre au chef d'entreprise de vivre et d'expérimenter sa transformation au sein même de l'entreprise en mettant en place sur le terrain de nouveaux comportements.

Parallèlement, le coach va s'assurer que ces nouvelles options comportementales sont bien «écologiques» tant pour le dirigeant que pour son environnement, c'est-à-dire son entreprise, ses collaborateurs et son entourage personnel.

Une fois l'objectif atteint, l'action de coaching aura bénéficié au chef d'entreprise qui en sortira épanoui et renforcé dans ses compétences après avoir travaillé en pleine conscience sur sa vision, ses valeurs, ses besoins et ses talents.

Ses collaborateurs en auront également tiré profit puisqu'ils seront plus aptes à s'adapter et à créer du collectif une fois leur place d'acteur économique retrouvée au sein d'une même communauté d'intérêt.

Enfin, l'histoire de l'entreprise s'écrira plus facilement en s'appuyant sur un cap clairement défini, un capitaine à la barre et un équipage soudé.



Schéma régional de la formation initiale et continue tout au long de la vie

«Le nouveau Schéma régional de la formation initiale et continue tout au long de la vie 2007-2013 affirme les grands axes politiques de la Région en faveur des lycéens, des étudiants, des apprentis. Pour la première fois, il intègre la formation des jeunes dans les métiers du secteur sanitaire et social, des demandeurs d'emploi en formation continue ou souhaitant valider leurs acquis de l'expérience», souligne Jean-Paul HUCHON, Président du Conseil Régional d'Île de France.

La mise en ligne d'éléments de suivi du Schéma se trouve sur le site des Etats Généraux de la formation à l'adresse suivante : <http://espaceprojets.iledefrance.fr>



Propositions d'actions pour l'enseignement technique de l'AFDET

L'Association Française pour le Développement de l'Enseignement Technique (AFDET), association loi 1901 agréée en 2001 par l'Education Nationale au titre d'association éducative complémentaire à l'enseignement public, est une force de proposition pour promouvoir l'enseignement technique. Elle se donne pour objectif de

contribuer au développement des enseignements technologiques et des formations professionnelles tout au long de la vie. L'enseignement technique conduit un nombre important de jeunes à la qualification professionnelle et à l'acquisition d'une culture ouverte sur notre temps. Il participe par la voie technologique ou par la voie professionnelle à la démocratisation du système éducatif en facilitant la poursuite des études.

Aujourd'hui, les enseignements technologiques et les formations professionnelles regroupent dans les lycées plus d'un million d'élèves soit 345.000 dans le second cycle des lycées d'enseignement général et technologique, 724.000 dans les lycées professionnels. Les bacheliers technologiques et professionnels représentent 46% des diplômés de ce niveau.

Il faut y ajouter 210.000 étudiants qui préparent un BTS, 111.000 en instituts universitaires de technologie et 27.000 en licences professionnelles.

Les formations par la voie de l'apprentissage totalisent 370.000 apprentis, tous niveaux de formation confondus.

Par ailleurs, la technologie a trouvé sa place au collège. Associée à la découverte professionnelle, elle aide le jeune à construire son projet personnel.

Avec une acuité grandissante et dans un contexte qui évolue, les enseignements technologiques et les formations professionnelles affrontent un triple défi :

- le défi économique et social d'une formation professionnelle accessible à tous et organisée tout au long de la vie ;
- le défi des mutations institutionnelles et territoriales en vue d'une organisation et d'une gestion efficace au niveau régional et national s'inscrivant dans une perspective européenne ;
- le défi culturel d'une meilleure connaissance dans le système éducatif et, plus largement, dans la société d'aujourd'hui.

Source : AFDET, revue «L'enseignement technique», n° 216, cahier n°2, propositions d'actions pour l'enseignement technique