Loiret Eco

n° 27
décembre 2009 / janvier 2010

Le magazine économique de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loiret

COACH Ô MON COACH,
dis-moi quel est mon potentiel...

Evelyne Pélissier-Treunov, responsable d'EPTA Coaching

ENCART SPÉCIAL DANS CE NUMÉRO
Les lauréats 2009 des Trophées de l'entreprise

11 COMMERCE
Quand Champion devient Carrefour Market

15 INTERNATIONAL
DSA met Haïti sous haute surveillance

16 CRÉATION
Tradeson : la musique qui fait vendre

cci loiret
Commerces Industries Services

Evelyne Pélissier-Treunov
responsable d'EPTA Coaching

COACH Ô MON COACH,

dis-moi quel est mon potentiel...

RÉVÉLATEUR DE TALENTS, FACILITATEUR D'ORGANISATION, CRÉATEUR DE COHÉSION, ACCOMPAGNATEUR DES DIRIGEANTS ET DE LEURS SALARIÉS DANS LEUR STRATÉGIE DE RÉUSSITE : TELLES SONT LES MULTIPLES VOCATIONS DU COACHING. ACTIVITÉ ÉMERGENTE ET PROTÉIFORME, LE COACHING NE S'APPARENTE PAS SEULEMENT À UN RECOURS EN SITUATION DE CRISE : IL S'IMPOSE DE PLUS EN PLUS COMME UN VÉRITABLE LEVIER POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS PROFESSIONNELS ET RELEVER DES DÉFIS. TOUR D'HORIZON AVEC CINQ ACTEURS DU SECTEUR.

Un métier nouveau, émergent, et dont la lisibilité peut encore être améliorée : tels sont les caractéristiques du coaching en France. Ils seraient environ 3 500 à exercer, difficile toutefois de disposer de données chiffrées précises sur le secteur ; regroupée sous différents codes APE – les activités de conseil ou la mise à disposition de personnel – l'activité de coaching n'est bien souvent pas l'unique source de revenus de ceux qui la pratiquent. Et seuls ceux concernés par le second libellé ont pu être quantifiés par la CCI du Loiret : des entreprises enregistrées sous la dénomination mise à disposition de personnel (où cohabite de manière incongrue le placement d'hôtesses ou de mannequins !), le fichier consulaire en dénombre ainsi 269 au 1er janvier 2009 dans le Loiret, en augmentation de +52 % depuis 2000. Car les coachs sont aussi parfois formateurs, consultants ou psychothérapeutes. « *C'est une prestation venue gonfler l'offre RH à côté de la formation et des bilans de compétences* » analyse Mathieu Legrand, directeur d'Éthique et Performance, cabinet indépendant implanté à Orléans et Tours. Nombreux sont en effet les cabinets de conseil en recrutement qui ont étoffé leurs prestations avec des actions visant à valoriser le capital humain. Selon l'ICF (International Coach Federation, qui revendique 200 adhérents en France, 17 500 dans le monde), le coaching ne représenterait que 4 % du revenu des professionnels. La raison principale ? Un business model délicat à stabiliser, avec des missions de quelques heures étalées sur plusieurs mois... L'ICF toujours, dans une enquête publiée en 2006, a dressé un portrait-robot du coach : tout pays confondus, celui-ci serait plutôt « *une femme, âgée de 46 à 55 ans, exerçant son métier depuis moins de cinq ans et titulaire d'un diplôme du supérieur* ». Une maturité visiblement indispensable, si l'on en croit Vincent Lenhardt [1], fondateur de Transformance, à la fois cabinet et école de coaching fondée en 1988, spécialiste de l'accompagnement individuel des dirigeants et la formation des consultants : « *On ne s'improvise pas coach d'entreprise, il faut comprendre les enjeux de la personne dans son univers [...], il faut des années pour avoir une bonne culture du métier des personnes que l'on accompagne* ». Même en recoupant les chiffres communiqués par des associa-

tions comme l'ICF, la Société Française de Coaching (SF Coach) ou la Fédération Francophone de Coachs Professionnels (FFC Pro), le recensement reste un exercice compliqué. « *Il existe différents systèmes de référencement et d'habilitation des coachs*, décrypte Mathieu Legrand, *et ce qui est communément demandé à un coach, c'est d'avoir mené une expérience de management confirmé en entreprise, de posséder une formation reconnue au métier de coach et d'avoir suivi un travail de développement personnel de type psychothérapeutique et enfin, de disposer d'un système de supervision de sa pratique* ». Des pré-requis auxquels s'ajoute le respect d'un code déontologique : garantie de la confidentialité des échanges (un coach est tenu au respect du secret professionnel), adoption d'une position d'indépendance (dans un accord tripartite, le coach s'engage à ne rien communiquer du contenu de ses séances ni à la hiérarchie ni du coaché, ni à un tiers) et un bon zeste de bienveillance.

Vers une professionnalisation accrue du secteur

Pour autant, tous ne se reconnaissent pas dans les seuls systèmes de référencement et codes déontologiques proposés par ces structures. Comme l'explique Charlésia Croce, responsable du Cabinet orléanais DéMC depuis 12 ans, « *le terme de coaching est apparu récemment, avant on parlait de conseil, de formation. J'ai une longue carrière dans le conseil en management, je suis titulaire d'un 3ème cycle en finances et en contrôle de gestion, j'ai été formée par un coach mais ne suis pas certifiée. J'ai une solide expérience du monde de l'entreprise, plus de 20 ans de consulting et de formation derrière moi, suis régulièrement coachée par d'autres coachs et tout cela additionné est un gage de confiance pour mes clients* ». D'une façon ou d'une autre, le secteur semble se diriger vers une professionnalisation accrue. Récemment, le cabinet orléanais Energia (spécialisé dans la formation, le conseil, le coaching, le recrutement et les bilans de compétences) communiquait sur l'obtention d'une certification ISO-OPQCM (norme Afnor NF X 50-091), « *seule qualification des métiers du conseil existante dans sa spécificité en France* ». Au-delà d'un gage de reconnaissance de l'investissement dans la profession depuis maintenant plus de 15 ans, sa dirigeante, Olivia Berthelot, voit dans le label la traduction « *du professionnalisme de notre entreprise, de l'adéquation entre les prestations délivrées et nos ressources et compétences* ». Parallèlement aux processus de certifications existants, on commence à voir émerger des diplômes universitaires (DU) de coaching, souvent accessibles en formation continue, comme c'est le cas à l'université Paris-8, à l'IAE de Toulouse ou à la Faculté d'économie appliquée d'Aix-en-Provence pour ne citer que ces établissements. Dans le Loiret, le pôle Enseignement-Formation de la CCIL répond quant à lui à de nombreuses demandes d'adaptation à la fonction d'encadrement, destinées notamment à accompagner les salariés lors de la prise de fonction de chef d'équipe ou pour du management de projet. En 2010, deux nouveaux modules viendront étoffer l'offre existante, ouvertes aux personnes promues managers. Au mois de mars prochain, la CCIL inaugure une École des managers (EDM) visant à « professionnaliser le métier de dirigeant de PME-PMI ». Ouverte aux porteurs de projets comme aux repreneurs internes ou externes à l'entreprise, l'EDM proposera 60

Un champ de possibilités nouvelles, utiles et réalisables

Epta comme « Épanouir vos talents ». Pour Évelyne Pélissier-Treunov, coach indépendant depuis octobre 2007 (Saint-Jean-le-Blanc), c'est dans cette signature que se résume sa vision du métier. « *Un de mes principes, c'est qu'en chaque personne se trouvent des talents qui ne sont pas forcément exprimés et mon travail consiste à aider à révéler ces talents pour atteindre les objectifs visés* ». C'est en constatant « *les très bons résultats d'un management fortement teinté de coaching sur une grosse équipe européenne* » qu'elle gère au sein d'une grande entreprise multinationale, dans le secteur R&D, que la dirigeante se tourne vers le métier de coach au bout de 25 ans. Aujourd'hui coach certifiée à plein-temps, proche de l'ICF [1] et de l'AEC [2], Évelyne Pélissier-Treunov milite en faveur d'un coaching « *très pratico-pratique, orienté vers les résultats, dans le respect des limites, des valeurs et des compétences des individus* ». Ses missions, « toujours liées à l'accompagnement au changement et aux situations de transition » en entreprise, elle les échelonne à raison d'une séance toutes les unes à deux semaines sur six mois environ, marque une pause pour laisser s'installer les acquis, puis mène une séance de clôture. « *Le coach n'est pas une béquille, sa mission a un début, et une fin. Au départ, on établit quel est l'objectif à atteindre, en accord avec la hiérarchie et le futur coaché. La séance de clôture permet de faire un point sur le coaching, les prises de conscience qu'il a engendrées, les nouvelles aptitudes et savoir-faire développés. Si de nouveaux points émergent, on clôt le premier contrat avant d'en entamer un autre* » affirme-t-elle. Ce qu'elle propose aux personnes coachées ? Un espace d'expression au sein duquel le client évolue librement, sans craindre d'être jugé ni de voir ses propos rapportés ailleurs, un espace qui permet au client d'envisager des options nouvelles et de décider de les tester. « *Je crée une bulle de confiance propice à la prise de conscience, je renvoie au client un effet miroir, c'est-à-dire que j'adopte une posture neutre absente de jugement ou de dévaluation, je lui renvoie ce que je perçois de lui, avec bienveillance, tout en l'accompagnant vers l'objectif qu'il s'est fixé* ». ■

[1] *International Coach Federation*

[2] *Association Européenne de Coaching*

Partir de la réalité de la personne coachée ou l'art de l'accompagnement

« Notre particularité, c'est d'être, au départ, un cabinet de coaching, qui a élargi son offre et développé sa vision de l'accompagnement dans les domaines de la formation, du bilan, du recrutement et de l'outplacement ». Ce préalable posé, Mathieu Legrand, directeur d'Éthique et Performance à Orléans développe sa perception du coaching individuel : *« C'est une des formes privilégiées de l'accompagnement, une démarche basée sur l'écoute et le questionnement. L'articulation entre objectifs personnels et professionnels, enjeux du contexte et ressources à développer permet au coaché de prendre le recul nécessaire à l'action et de mettre en œuvre les changements pertinents »*. Psychosociologue de formation, fort de 10 ans de conseil en RH et management, le dirigeant appuie les prestations de son cabinet indépendant sur *« une forte culture PNL*[1] *et systémique »*. Des approches qui permettent d'intégrer la complexité et qui visent à réduire l'écart entre *« ce que la personne vit aujourd'hui et ce qu'elle veut vivre demain »*, tout en étant convaincu que *« les choses sont reliées les unes aux autres et que la solution se trouve à l'extérieur du problème »*. Qui le cabinet est-il amené à coacher ? Principalement des managers, dirigeants, cadres ou managers de proximité, lors du développement de compétences, de la prise de nouvelles fonctions et lors de situation particulièrement stratégique pour l'entreprise : issus de tous secteurs cosmétique-pharmacie, agro-alimentaire, métallurgie services, construction, mais aussi public, associatif ou collectivités... Pour Mathieu Legrand, le point fort de l'approche développée par Éthique et Performance, c'est sa capacité à travailler sur mesure à partir de la réalité de la personne coachée, des enjeux stratégiques et de la culture de l'entreprise, aux antipodes d'une application pure et dure d'une « charte du management ». *« Ma force c'est d'avoir une bonne compréhension de la problématique globale de mon client »*. Bien sûr, une partie du travail professionnel s'appuie sur le versant personnel : *« on demande aussi de travailler sur ses émotions »*. Et le directeur d'expliquer l'importance de la notion de « savoir-être ». *« Il s'agit de comprendre à quel point la qualité de sa communication a un impact sur son propre travail et son environnement et que coacher un manager, c'est également faire progresser toute une équipe »*. ■

[1] *Programmation neuro-linguistique*

Mathieu Legrand, directeur d'Ethique et Performance

jours de formation, répartis sur 11 mois, valorisés par un certificat consulaire et reconnus niveau 2 par le répertoire national des certifications professionnelles.

Se faire coacher, dans quels cas ?

En général, deux cas de figures conduisent les entreprises à prendre la décision de faire intervenir un coach. Souvent, c'est l'accompagnement d'un manager en difficulté qui motive la démarche. *« La plupart des gens rentrent dans le coaching par la crise, comme après des départs successifs de salariés, des loupés notoires ou encore des problèmes de pouvoir »* constate Mathieu Legrand. Pour autant, le recours au coach est de moins en moins subordonné aux seules situations alarmantes et s'apparente de plus en plus fréquemment à une démarche volontaire. Le levier peut être actionné dans de nombreux cas : prise de nouvelles fonctions, pilotage de projet, développement de compétences sur les plans du management et de la communication mais aussi dans le cadre d'un repositionnement personnel, de la gestion de ses émotions. J'ai un problème de confiance en moi ? D'affirmation vis-à-vis de mon équipe ? Je suis trop inhibé, débordé par mes émotions ou au contraire trop sûr de moi ? *« Le dirigeant doit accepter de structurer son management et donc de se remettre en cause et de remettre en cause ses pratiques »* prévient Mathieu Legrand. S'ils sont de plus en plus nombreux à recourir à un coach, rares sont encore ceux qui acceptent d'en témoigner publiquement. Au printemps 2008, Emmanuelle Lesoil, responsable de la filiale France Taiyo Yuden (La Chapelle-Saint-Mesmin), experte dans la vente de composants électroniques passifs, fait appel aux services de Kryzalid. Au terme d'un coaching de six mois, la responsable affirme qu'elle a atteint des objectifs *« auxquels aucune formation standard destinée aux dirigeants n'aurait pu parvenir »*. La problématique de son entreprise était la suivante : face à un marché électronique français en décroissance, Emmanuelle Lesoil a vu son territoire d'actions et ses responsabilités en Europe s'accroître. Au final, le temps et l'énergie déployés pour compenser la perte de grands comptes français et éviter d'éventuels licenciements au sein de la filiale France ne font que mettre à mal toute l'organisation du travail et l'efficacité des équipes. Ce qu'elle confie avoir concrètement conquis grâce au coaching ? Une identité managériale renfor-

cée, un recentrage des missions de la filiale France et un repositionnement de chacun dans ses fonctions et missions, *« au service de la performance globale de la filiale »*. Un accompagnement sur-mesure plébiscitée par la dirigeante, *« dans un contexte multinational et multiculturel qui nécessitait de choisir avec doigté le type d'action et le mode de communication adaptés à chacun des interlocuteurs »*. Et des bénéfices, Emmanuelle Lesoil atteste en retirer encore aujourd'hui, tant sur le plan professionnel qu'extra-professionnel, *« grâce au recentrage systématique sur les objectifs »*. Jusqu'à maintenant, les grosses structures semblent plus enclines à faire intervenir des coachs, car elles ont déjà intégré les bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Pour les PME/TPE, la démarche n'est pas encore naturelle. *« C'est souvent lié à une méconnaissance du coaching, à l'idée que ça va coûter cher. Bien sûr cela a un coût, mais il faut considérer les bénéfices attendus - plus de fluidité, de confiance, une meilleure utilisation des savoir-faire, une atteinte des résultats dans un délai plus court - et donc s'attacher au retour sur investissement »*, motive Évelyne Pélissier-Treunov, coach indépendant à Saint-Jean-le-Blanc.

Une action inscrite dans une culture du changement

Selon la définition donnée par Insep Consulting[2], *« le coaching est à la fois une aide et une éco-construction offerte à une personne ou une équipe à travers [...] un accompagnement vécu dans la durée. Celles-ci s'inscrivent dans une situation professionnelle, et/ou managériale et/ou organisationnelle. Elles visent à créer les conditions pour la personne ou l'équipe coachée lui permettant de trouver et construire ses propres solutions. Elles situent la résolution ponctuelle, ou à court-terme, recherchée, dans la perspective d'un développement à la fois durable et global »*. Interrogés sur leur définition du coaching, les interviewés de ce dossier ont livré chacun la leur, et pourtant, des traits communs émergent. D'abord, partir de la réalité et de la problématique de la personne ou des personnes accompagnée(s) : les expériences ne peuvent être dupliquées aveuglément et les spécificités de chaque problématique en font un cas unique. Souvent accolés au vocable coaching, les mots « opérationnel » ou « pratico-pratique » semblent eux aussi faire l'unanimité. Car un

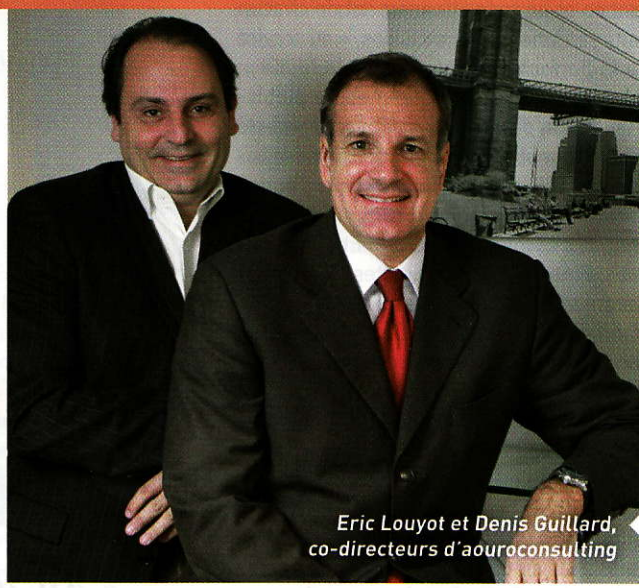
Charlésia Croce – responsable DéMC

« Au-delà d'un simple effet miroir »

Créé il y a 12 ans à Orléans, le cabinet DéMC (Développement, Management, Conseil) a développé son expertise autour de deux axes : le premier, dédié à la gestion comptable et financière, le second au développement personnel et au management. Le lien entre les deux ? *« En ce qui concerne les techniques financières et de contrôle de gestion, nous faisons aussi du coaching. Nos accompagnements sont avant tout opérationnels, de toute façon on coache toujours dans le respect et la cohérence de la stratégie, des politiques et des valeurs de l'entreprise »* précise Charlésia Croce, responsable du cabinet. Un coaching opérationnel donc, « très pratico-pratique », centré sur les résultats, la mise en œuvre de plans d'actions, et qui actionne différents leviers : *« On a toute une palette d'outils, des tests d'évaluations, on a recours à l'analyse transactionnelle, à la PNL[1], à l'école Palo Alto... tout simplement parce qu'il faut adapter les outils aux personnes coachées »* illustre la responsable. La stricte définition du coaching, version DéMC, c'est *« l'accompagnement de personnes ou d'équipes dans le cadre de leurs objectifs professionnels »*, destiné à des managers de plus en plus confrontés à des situations totalement nouvelles et complexes, à de nouvelles méthodes de travail qu'ils ne savent pas décrypter. Changement de culture, d'organisation, fusion/regroupement, travail en mode en projet avec management opérationnel, management à distance, sont autant de situations qui peuvent donner lieu à un coaching centré sur la fonction (prise de poste par exemple), la personne (gestion des émotions, du stress) ou la relation (style de management, gestion des conflits). Mais Charlésia Croce affirme aller *« au-delà d'un simple effet miroir »*. *« On avance grâce à une succession de prises de conscience, je peux être tour à tour très interventionniste, rassurante, accompagnatrice... »*. Parmi ses clients, figurent des dirigeants, des comités de direction, des cadres et managers d'entreprise de toute taille et de tout secteur d'activité (de la business unit d'un groupe international à la PME et TPE). *« On trouve face à nous des collaborateurs et des cadres de plus en plus déboussolés, qui doivent faire face à une pression accrue de leurs clients. En tant que coach, nous devons répondre à ces demandes vite, et bien »*. Coach, une profession où l'on apprend en permanence et où rien n'est jamais figé. *« Dans le coaching, on a autant de doutes que de certitudes »* confie Charlésia Croce. ■

[1] Programmation neuro-linguistique

La meilleure performance individuelle est le fruit d'un travail en équipe


Eric Louyot et Denis Guillard, co-directeurs d'aouroconsulting

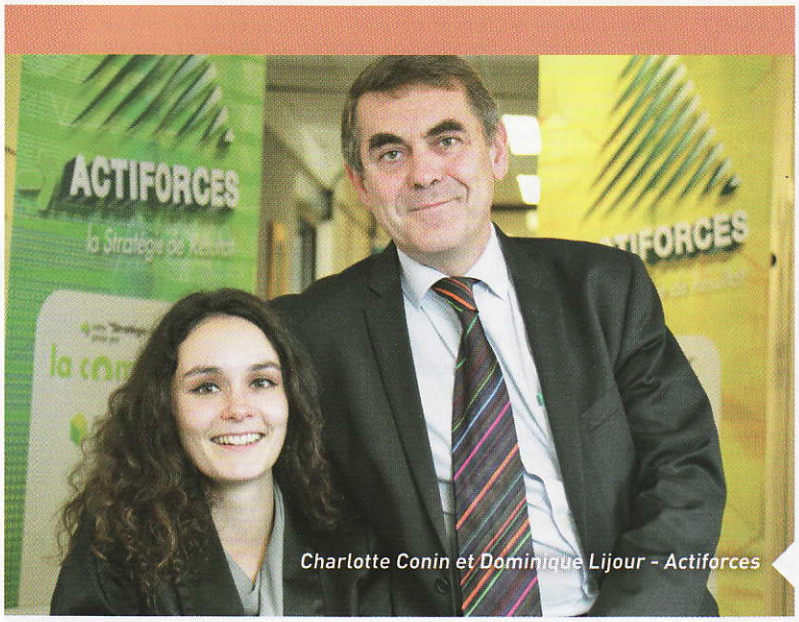
« Coaching » : au sein de l'agence orléanaise Psy Form, dirigée par Alain Le Glaunec, on déplore que le mot soit aujourd'hui galvaudé. *« On veut faire croire qu'on peut coacher n'importe qui dans n'importe quelle situation, pour s'habiller ou éduquer ses enfants ! »* s'indigne Dominique Buais, consultant coach au sein du cabinet ; Spécialisée dans le recrutement, les bilans de compétence, les bilans professionnels et l'accompagnement dans le cadre de plans sociaux, Psy Form intègre, depuis sa reprise en juin 2009 par le groupe aouroconsulting, une offre complémentaire de coaching de manager, d'équipe de direction et d'entreprise. *« C'est un accompagnement dans le cadre d'un processus de transition. On aide les coachés à passer d'un état de réflexion à un état d'action, en liaison avec un projet donné »* explique Denis Guillard, co-dirigeant, avec Éric Louyot, d'aouroconsulting. Lui qui revendique une filiation avec Vincent Lenhardt (fondateur de Transformance), Alain Cardon (maître coach certifié ICF) et de nombreuses missions pour l'ESSEC auprès de grands groupes comme de PME, un point reste crucial : le travail en équipe. *« Coacher un manager, c'est utile, mais pas durable. Pour aller plus loin, mieux vaut travailler en équipe : la meilleure performance individuelle qui soit est toujours le fruit d'un travail d'équipe et cela vaut pour un sportif de haut niveau comme pour un patron »*. L'ambition du coaching selon Psy Form, c'est d'exploiter – au sens noble du terme – le potentiel de chacun, de *« mettre en perspective une somme de petites réussites quotidiennes, pour redynamiser, ré-énergiser, redonner du sens, amener les gens à travailler ensemble, mais aussi casser les idées reçues et recadrer »*. Croire en la capacité de l'homme à se transcender, c'est une des convictions qui motive chacune des missions de l'agence. Avec une souplesse qui donne au coaché la possibilité d'être créateur du changement vers lequel il veut tendre. Tout l'art étant de l'amener à formuler ses objectifs professionnels et personnels, en posant les questions les plus pertinentes possibles et auxquelles celui-ci ne se soumettrait pas de lui-même. *« Avec une logique de bon sens, en mettant le doigt sur les bonnes questions, on fait émerger les paradoxes que les entreprises ont-elles-même créés »*. Résultats tangibles à l'appui. *« On fait du conseil opérationnel centré sur la performance et les résultats. On a un vécu de managers et de dirigeants, on ne se permet pas d'imaginer les situations. Tout simplement parce qu'on les a vécues »*. ■

coaching est obligatoirement assorti d'objectifs et de résultats à atteindre, quantifiables, et s'appuie pour cela sur de multiples techniques et tests d'évaluation. Et bien sûr, il y a l'idée qu'une mission de coaching est toujours subordonnée à une notion de changement, à un état de transition, dans une entreprise, son organisation, une carrière, la prise d'une nouvelle fonction, un changement d'activité. De manière plus inattendue, le passage du statut de salarié à celui de retraité peut aussi faire l'objet d'un coaching. C'est ce qu'a déjà fait, par exemple, Évelyne Pélissier-Treunov, pour des dirigeants qui promeuvent une approche sociale de la gestion de leur personnel.

Un coaching préventif, pas curatif

Comme le souligne Mathieu Legrand, le coaching va dans le sens d'une culture du changement et tout l'enjeu sera de faire aboutir le coaching à un *« changement gagnant-gagnant entre l'entreprise et la personne coachée »*. Un objectif aux antipodes de certaines idées reçues, qui réduisent le coaching à la seule volonté d'un patron de faire coïncider les ambitions de ses salariés à celles de l'entreprise. Car ce qui compte au final, c'est de faciliter l'organisation, de recréer de la cohésion et de générer une dynamique commune. Enfin, il y a l'idée de « libérer les potentiels », de « révéler les talents ». Le coach fait office de « miroir » pour le coaché, agit comme un révélateur pour lui permettre de puiser en lui des ressources non soupçonnées et d'élaborer ses propres solutions.

N'y aurait-il aucun obstacle à entamer un coaching ? Non, à condition toutefois que le « courant passe ». Comme l'explique Évelyne Pélissier-Treunov, *« la condition pour coacher quelqu'un c'est avant tout que l'on s'accorde. Il y a toujours un entretien préalable permettant d'évaluer si l'accompagnement que l'on propose est en adéquation avec les besoins et les objectifs visés par la personne »*. Pour un coaching professionnel classique, la durée moyenne est estimée à six mois (trois mois au plus court, jusqu'à un an, voire plus), à raison d'entretiens individuels ou collectifs de quelques heures, échelonnés dans le temps. *« Quand on considère que la transformation va être longue, qu'il faut lever des nombreux freins au changement, cela peut prendre un an voire plus. Il faut être présent pour accompagner le changement, car on le*



Charlotte Conin et Dominique Lijour - Actiforces

« Le coaching permet de libérer les potentiels »

Qualifié OPQCM [1], Actiforces décline dans ses agences de Blois, Orléans (sous la houlette de Charlotte Conin), Poitiers et Paris, trois savoir-faire distincts : le recrutement, la mobilité, et l'accompagnement à travers le conseil et la formation. *« Le coaching est une démarche d'accompagnement, de support, d'entraînement personnalisé d'un dirigeant, d'un manager, mais aussi de comités de direction, groupes projets ou d'équipes commerciales. Notre objectif, c'est de développer l'autonomie de la personne, à partir d'objectifs précis. Le paradoxe du coaching, c'est qu'on voit qu'il est réussi lorsque le coaché s'est justement affranchi de son coach »* affirme Dominique Lijour, responsable du département conseil et formation au sein du cabinet. Solliciter Actiforces pour un coaching c'est s'inscrire dans une démarche tripartite dans laquelle s'engagent le commanditaire (l'entreprise), le coach et le futur accompagné, supposé avoir *« la volonté manifeste de changer un certain nombre de ses pratiques et comportements »*. Parmi les situations qui motivent l'intervention d'un coach, Dominique Lijour en liste quatre : atteindre des objectifs de performance (améliorer sa gestion du temps, savoir déléguer...), faire face à des situations nouvelles (prise de poste...), résoudre un problème spécifique (cohésion d'équipe, gestion du stress...) et développer l'aisance dans une nouvelle fonction (asseoir une crédibilité et une légitimité en interne...). C'est à l'issue d'une première séance que seront fixés les objectifs partagés, les indicateurs permettant de les évaluer, ainsi que « le rôle de l'entreprise dans la montée en puissance du collaborateur ». Actiforces travaille ensuite sur un « schéma du management qualitatif de projet », fil conducteur à l'ensemble des 6 à 8 séances nécessaires. Avec, à chaque fois, un état des lieux et une analyse de la situation, débouchant sur la prise de décisions et la mise en œuvre d'actions. Comme l'explique Dominique Lijour, *Actiforces utilise de nombreux outils, parmi lesquels les « tests 360° » qui permettent de confronter sa vision à celle de son n+1, de ses pairs, de ses collaborateurs, voire de ses clients... »*. Des tests destinés à valoriser les compétences qui sommeillent en chacun de nous. *« Le coaching permet de libérer les potentiels, de signifier que ce potentiel, existe bel et bien »*.

[1] *Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management*

sait, le naturel revient vite au galop... Mais en général, l'efficacité de la démarche est visible dès les six premiers mois » détaille Denis Guillard, co-dirigeant d'aouroconsulting à Orléans. Les séances se déroulent souvent soit dans les locaux des professionnels, soit au sein de l'entreprise voire même par téléphone, comme le propose Évelyne Pélissier-Treunov, pour que le coaching puisse avoir lieu même si le dirigeant se déplace beaucoup, mais aussi pour qu'il ait la possibilité de s'installer dans un environnement qu'il trouve favorable. Charlésia Croce (DéMC) le confirme : le choix du lieu dépend des objectifs : au sein de l'entreprise pour une observation du coaché dans son environnement professionnel ou au contraire, dans un lieu neutre s'il y a volonté de prendre du recul et d'extraire la personne de son quotidien.

À l'heure où la souffrance au travail est un sujet d'une grande acuité, quelles réponses le coaching est-il en mesure d'apporter ? *« Dans tous les cas, le coaching n'est pas curatif, il est préventif ! »* précise Évelyne Pélissier-Treunov. *« Quand la souffrance est installée, cela peut relever de la compétence d'un psychologue mais un coach ne soigne pas, il peut en revanche agir en prévention s'il est impliqué dès les premiers signes de mal-être ou de dysfonctionnement. Ou alors en collaboration avec un psychologue, leurs champs d'action étant complémentaires »*. Pour Mathieu Legrand, ce sont des situations qui *« interpellent les pratiques de management des entreprises, et qui doivent inciter celles-ci à développer une approche du management plus relationnel et au service du respect des personnes comme de la performance des entreprises »*.

[1] *http://tinyurl.com/yar7zv6*

[2] *www.insep.com*

Pour en savoir plus :

www.actiforces.com
www.agence-psyform.fr
www.demc.fr
www.epta-coaching.net
www.ethique-et-performance.com

www.ffcpro.org
www.coachfederation.fr
www.sfcoach.org
http://www.aecoaching.eu
www.syntec-management.com
www.reseau-edm.com
http://formationcontinue.loiret.cci.fr

Le coaching avec energia

Un juste milieu entre psychologie et sociologie des organisations

Par Anne-Marie Bensaad Philip, DRH à la République du Centre

Vous avez mis en place avec le CABINET ENERGIA un accompagnement de la direction et des cadres du journal, afin d'améliorer l'efficacité des échanges et de la culture managériale au sein de votre comité stratégique composé de métiers différents (journalistes, marketing, production, RH, finances...).

Vous avez choisi de construire un programme de formation en management complété par du coaching individuel, pourquoi?

Le Groupe de travail sur le management n'avançait plus. Certains cadres se mettaient en retrait ou vivaient mal une remise en cause de leur mode de fonctionnement et cela créait des véritables blocages.

Comment l'association «formation management / coaching» a été accueillie ?

La direction a pensé qu'une approche individuelle extérieure serait un bon moyen de lever les freins sur le projet en remettant tout le monde sur un même pied d'égalité.
Au début, il y a eu beaucoup d'idées reçues sur le coaching. Certains avaient l'impression d'une introspection sur leur vie privée. Mais lorsque le cadre de l'intervention a été clarifié, chacun à perçu l'intérêt tant au niveau individuel que collectif, tant au niveau personnel que professionnel.

Sur quoi avez vous travaillé concrètement?

Nous avons amélioré nos propres outils et méthodes de management dans nos services respectifs à partir d'axes de progrès définis au niveau individuel.

Nous avons également travaillé sur la conduite d'entretien avec une démarche d'évaluations croisées, ce qui était une demande expresse de la direction.

Quels ont été les bénéfices de ce duo formation/coaching au niveau collectif et au niveau individuel ?

Nous avons réussi à développer les compétences managériales de toute l'équipe tout en bénéficiant d'une véritable approche personnalisée. Chacun, à son niveau, en a tiré un enseignement durable. Cela à permis également d'améliorer sensiblement nos relations de travail car chacun s'est remis en cause et y a mis du sien, malgré un cadre de références différent à l'origine.

Pour conclure, quels sont les facteurs-clé pour réussir une formation couplée à un coaching individuel.

Avant tout, être accompagné par un cabinet en qui on a toute confiance. La question de la déontologie pour le prestataire doit être primordiale !
Ensuite il faut que les objectifs soit clairement définis avec la direction et entrer dans un consensus pour que chacun comprenne les résultats attendus.
Enfin je conclurai en précisant que la direction doit être impliquée au premier degré dans le processus et qu'il faut rechercher un juste milieu entre psychologie et sociologie, mais toujours en lien avec la pratique professionnelle !

Interview réalisée par Eric Halter
Agence Leitmotiv

20 ans d'expérience dans le CONSEIL et l'ACCOMPAGNEMENT EN GESTION de RESSOURCES HUMAINES

psyform
GROUPE AOURO

Acteur de la performance sociale
PSYFORM vous propose

- Recrutement
- Repositionnement Professionnel
- Coaching
- Accompagnement aux plans sociaux
- Bilan de Compétences

www.agence-psyform.fr

GROUPE aouro

16 rue de la bretonnerie
45000 ORLEANS

02.38.22.11.33
consultants@agence-psyform.fr

24 rue Blaise Pascal
45800 St JEAN DE BRAYE

LA PART DES HOMMES

La chronique d'Anne-Marie Royer-Pantin

Anne-Marie Royer-Pantin

Ancienne élève de l'École normale supérieure, médaille d'or de l'Académie d'Agriculture de France pour son œuvre littéraire et son action culturelle en faveur du patrimoine, Anne-Marie Royer-Pantin est écrivain, auteur d'essais, d'ouvrages d'histoire et de nombreux travaux sur le patrimoine local et régional. Sa chronique « Passés composés » propose un éclairage différent du présent et du devenir économiques de notre département, à la lumière d'un passé riche d'expériences originales et fructueuses, de belles aventures et de réussites exemplaires.

COACHING : LE MOT ET LA CHOSE SONT À LA MODE ET S'INSCRIVENT, DE PLUS EN PLUS, DANS LES PRATIQUES GAGNANTES DES ENTREPRISES. POURTANT CETTE DÉMARCHE STIMULANTE, QUI FAIT LA PART BELLE À L'HOMME ET À SES POTENTIELS AU SEIN DE SON ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL, N'EST PAS UNE NOUVEAUTÉ.

Avec l'engouement pour le coaching, on redécouvre les bonnes vertus de l'accompagnement et de l'encouragement, de l'échange des points de vue et du dialogue ordonné et fécond, de l'écoute attentive et de la réflexion calme, de la confiance et de la connaissance de soi. On replace l'individu au cœur du paysage, non pas seulement comme rouage social ou professionnel, mais comme être humain avec sa personnalité plus ou moins complexe, avec ses talents et ses aspirations, ses forces et ses faiblesses, ses craintes et ses ambitions, ses valeurs et ses engagements. En misant sur l'homme, son épanouissement personnel, sa motivation et ses capacités d'adaptation, l'entreprise, dans la durée, a tout à gagner.

Dans le fond, on renoue, en les formalisant et les dotant d'outils au goût du jour, avec de sages principes humanistes, qui avaient été trop rapidement sacrifiés sur l'autel de la productivité et de la rentabilité. *« Il n'est rien de sensé qui n'ait déjà été pensé, on doit seulement tâcher de le penser encore une fois. »* - écrit Goethe avec raison. Bien avant que le coaching existe, de grands patrons, dans le Loiret, ont su conjuguer réussite, performance et humanisme.

S'il ne fallait retenir qu'un exemple, parmi tant d'autres, ce serait celui de Ferdinand Arnodin : génial inventeur, à la fois visionnaire et pragmatique, il a été, avant la lettre, un vrai manager à l'écoute de son équipe et de son temps, un « coach » remarquable ayant su capitaliser sur les éléments humains. En 1872, à 27 ans, il fonde à Châteauneuf-sur-Loire une entreprise de constructions métalliques, spécialisée dans les ponts suspendus. Et, très tôt, il s'entoure de collaborateurs éminents dont il développe les compétences et encourage les initiatives : ainsi Gaston Leinekugel, brillant mathématicien, crée en Corrèze sa propre affaire de constructions métalliques tout en continuant ses activités de directeur adjoint de la société Arnodin. Georges Imbault, ingénieur exceptionnel, rejoint l'équipe Arnodin dès sa sortie de l'école des Arts et Métiers, puis, parrainé par Arnodin, poursuit une carrière internationale de bâtisseur de ponts ; il revient à Châteauneuf pour s'associer à Basile Baudin, ancien ouvrier lui aussi formé par Arnodin et qui s'est à son tour lancé dans l'aventure industrielle. C'est en pariant sur les hommes, leur créativité et leur enthousiasme, en les incitant à relever les défis, que Ferdinand Arnodin a assuré la pérennité de ses implantations. Ce sont en effet Basile Baudin et Georges Imbault, tous deux issus de cette pépinière de talents qu'était la société Arnodin, qui vont reprendre et développer l'aventure castelneuvienne des constructions métalliques de pointe, à travers les établissements Baudin-Châteauneuf, aujourd'hui acteurs majeurs de l'aménagement du territoire.

Dans le Loiret, la part des hommes, forces vives du développement économique, a toujours été essentielle et déterminante. En période difficile, il est bon de revenir aux valeurs fondamentales.