

L'équipe des consultants de l'IFOD
vous souhaite une bonne année 2009 !

Newsletter du 7 janvier 2009



Sommaire

Une citation d'actualité

Deux nouveaux cycles de perfectionnement

Coaching stratégique
Coaching d'organisation

Mise en place d'ateliers avancés

Stade de maturité des équipes d'entreprise
Utiliser TeamScan
Utiliser la Culture d'Entreprise
Sensibilisation au MétaManagement

Style

Développement de son potentiel professionnel

Les chroniques de l'IFOD

Coaching d'organisation et risque managérial

L'actualité du coaching

Colloque AEC
Conférence SF Coach

Je vous souhaite une bonne année...de crise.

Par Olivier Devillard

Oui, je vous souhaite une bonne année de crise. Parce que la crise c'est le changement et le changement c'est souvent le début d'une renaissance.

2009 se présente comme tout à fait imprévisible. Alors qu'il y a un an, on pouvait croire encore aux prévisions. Certains disaient que le pétrole allait augmenter, d'autres qu'il allait baisser ; de fait, aucun n'a prédit juste mais les deux pourraient se dire qu'ils ont eu raison. Idem pour la croissance annoncée à plus de 2% ou le déficit national, prévu en baisse, et qui bat des nouveaux records...etc. "T'as qu'à croire" ne marche plus !

Ce qui vient d'arriver en quelques mois est comparable à la chute du mur de Berlin. Cette fois-ci, pour faire un mauvais jeu de mots, c'est celui de Wall Street ! Le changement se réduit souvent à faire tomber des murs !

Toujours est-il que nous voilà précipités dans un vrai changement, un changement global de paradigme pour le monde capitaliste (qui ne représente, il est vrai que 15% de la planète). Pour le reste du monde, la pénurie continue.

Les théories ultra libérales sont à terre et il va falloir intégrer l'imprévisibilité dans les tentatives de prédiction. Tant mieux, cela nous rendra plus prudent.

Cette rupture, nous ne l'avons pas volée. Cela fait 20 ans que nous essayons de courir plus vite que ce que le rythme humain et le rythme naturel peuvent supporter. En conséquence, cela craque de toutes parts (excès de stress, excès financiers, excès de promesses, excès écologiques, surpopulation, etc..) et cela risque de casser encore pas mal dans les mois qui viennent.

Mais peut-être est-ce une chance que l'économie casse avant que cela n'arrive pour la planète ou le climat. Cela peut inviter les responsables à plus de réalisme et de prudence sur les limites du possible et donc à faire ce qu'on attend d'eux : anticiper les risques de la surpopulation (grand tabou), du réchauffement ou du manque d'énergie.

Mais laissons là ces réflexions sur l'horizon et regardons en quoi cela pourrait impacter l'évolution du coaching. En fait, un mouvement, encore léger, fait évoluer le coaching vers l'accompagnement d'ensemble de plus en plus vaste. On passe de l'accompagnement d'équipe à l'accompagnement d'un ensemble d'équipe. Plus qu'une simple conduite du changement de grands processus opérationnels ou politiques de l'organisation, se dessine un désir de faciliter des changements collectifs de posture et de comportements. Peu à peu des organisations s'intéressent à leur(s) culture(s) interne(s), à leur souplesse collective, à leur adaptation aux diversités locales, aux réactions à avoir face à la crise. Mais aussi au stress excessif que produit leur modèle de fonctionnement, à l'équilibre entre responsabilisation locale et contrôle corporate. Bref, le coaching peut devenir un vrai moyen d'évolution de l'entité collective comme il l'est devenu pour l'entité individuelle. Ce n'est pas plus ambitieux de s'attacher à une telle perspective que ne l'était celle d'inventer le coaching, il y a vingt ans. Mais comme il y a vingt ans, nous allons devoir développer des méthodes d'intervention qui répondent au nouveau défi. Donc, de bonnes années devant nous !



Olivier Devillard - www.olivier-devillard.com

Une citation d'actualité

« Je pense que les institutions bancaires sont plus dangereuses pour nos libertés que des armées entières prêtes au combat. Si le peuple américain permet un jour que des banques privées contrôlent leur monnaie, les banques et toutes les institutions qui fleuriront autour des banques priveront les gens de toute possession, d'abord par inflation, ensuite par la récession, jusqu'au jour où leurs enfants se réveilleront, sans maison et sans toit, sur la terre que leurs parents ont conquis ». **Thomas Jefferson (1802).**

Ifod : le périmètre de la formation s'élargit

L'Ifod a inauguré en octobre dernier deux cycles de formation au coaching (coaching de la personne et coaching du collectif) qui se déclinent tous deux en deux niveaux ; une formation initiale et un niveau avancé.

	Coaching individuel	Coaching du collectif
		
Formation initiale : cycles 1	Coaching de la personne	Coaching d'équipe
Formation avancée : cycles 2	Coaching stratégique	Coaching d'organisation

Si les formations initiales mises en place en 1992 sont connues, ce n'est pas le cas des deux nouveaux cycles de formation avancée : coaching stratégique et coaching d'organisation.

■ **Le coaching stratégique, formation avancée en coaching individuel**, aborde différents outils permettant d'accompagner un dirigeant par d'autres voies que celle de la méthode psychodynamique enseignée dans la formation initiale. On y aborde l'analyse systémique, la sociodynamique, la conduite de l'évolution personnelle et d'outils propres à cet accompagnement, tirés de méthodes du développement personnel (Analyse transactionnelle, bio-énergie, PNL, Gestalt, etc). Démarrage du prochain cycle : 2 mars 2009.

■ **Le coaching d'organisation, formation avancée en coaching du collectif**, traite de l'entreprise ou de grandes entités. On s'y forme à l'analyse de la culture d'entreprise et à la conduite du changement des organisations par la méthode dite « Démarche par production d'insight collectif », méthode que nous avons récemment exposée (2007) dans une étude publiée par le groupe Les Echos. Démarrage du prochain cycle : 23 mars 2009.

Ces deux formations sont ouvertes à ceux qui ont fait l'une ou l'autre des formations initiales à l'Ifod ou à ceux qui ont fait une formation au coaching dans une autre organisation reconnue pour sa valeur.

Pour en savoir plus, consultez notre site : www.coaching-ifod.com

Des ateliers avancés à l'IFOD

La création d'ateliers avancés à l'IFOD correspond au besoin de perfectionnement, de formation à de nouvelles techniques et à des outils récents, ainsi qu'à la nécessité de partager entre pairs, ressenti par nombre de coaches et consultants, sur leurs pratiques professionnelles.

Quatre thèmes sont proposés cette année.

■■■ Niveau de maturité et culture d'équipe

Les équipes d'entreprises fonctionnent selon cinq niveaux d'efficacité collective et quatre grands types de cultures. Quels sont-ils ? A quoi les reconnaître ? Comment faire grandir une équipe pour qu'elle atteigne la performance au delà de sa seule aptitude à la cohésion ? Ce sont les trois axes de travail de cet atelier.

Atelier d'une journée ouvert aux coaches, personnels RH et responsables opérationnels.

■■■ Vendre et utiliser TeamScan®

Pour qu'une équipe grandisse, elle doit pouvoir mesurer son efficacité opérationnelle et comprendre ses axes de progrès. Le logiciel TeamScan® analyse le sens de l'équipe, sa focalisation, sa cohésion, son niveau de coopération, ses qualités opératoires, son efficacité et son management. Comment utiliser cet outil dans le cadre de séminaires et de coaching d'équipe ; Comment le vendre et démarcher de nouveaux clients grâce à lui, sont les deux objectifs de cet atelier. Il vous sera délivré une habilitation à utiliser TeamScan®.

Atelier d'une journée ouvert aux coaches et aux entreprises de conseil.

■ ■ ■ Manager la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un grand organisateur de l'identité et du fonctionnement collectif qui rassemble ce que le morcellement de l'organisation divise. Elle doit de ce fait trouver toute sa place comme élément d'efficacité collective. Comment la définir au delà des seules valeurs ; à quoi sert-elle ; comment s'appuyer dessus et développer ses atouts, la mettre au service de l'opérationnel ; qu'est-ce que le « point aveugle » d'une culture ? Cet atelier est destiné à former à l'utilisation de la culture d'entreprise.

Atelier d'une journée ouvert aux coaches, personnels RH et responsables opérationnels.

■ ■ ■ Sensibilisation au MétaManagement®

La démarche MétaManagement® est l'art d'introduire, dans le management habituel de l'entreprise, des méthodes de pilotage dynamique des équipes et les savoir-faire de la position Méta du manager. Enrichi, affiné par le MétaManagement®, le management des hommes est ainsi plus performant, plus « musclé » et plus responsabilisant pour les équipiers. Cet atelier vise à transmettre les méthodes de vente et d'utilisation du MétaManagement®. Le MétaManagement® est une méthode de management tirée du livre « Dynamiques d'Equipes » par Olivier Devillard (25 000 exemplaires vendus).

Atelier d'une journée ouvert aux coaches, personnels RH et responsables opérationnels.

Style (développement de son potentiel professionnel)

La formule de « Coach en Scène » change et devient « Style ».

Cette démarche de développement personnel et professionnel, unique et surprenante, agit comme un révélateur de talent parce qu'une grande partie de la réussite professionnelle dépend de l'exploitation de notre style.

La nouveauté cette année est la mise en place d'une journée mensuelle le 3^{ème} vendredi du mois. L'atelier est programmé sur 7 journées, à choisir parmi les dates suivantes :

16 janvier – 20 février – 20 mars – 17 avril – 29 mai – 19 juin – 18 septembre – 16 octobre – 20 novembre – 18 décembre.

Vous pouvez vous inscrire auprès de Véronique Beau dès aujourd'hui par retour de mail, elle vous adressera alors un bulletin d'inscription : veronique.beau@coaching-ifod.com.

Pour en savoir plus, consultez notre site : www.coaching-ifod.com

COACHING D'ORGANISATION ET RISQUE MANAGERIAL

Par Nathalie Deroche

Echaudé par son expérience dans le trading d'énergie en Amérique du Nord, l'un de mes anciens patrons me disait : « il faut faire comme tout le monde, c'est comme ça qu'on prend le moins de risques sans se planter ». Ces propos me laissaient perplexe, mais comme je n'avais pas démarré ma formation de coach, je n'y voyais donc pas encore un merveilleux exemple de pression de conformité !

Se pourrait-il, au fond, que son amertume et son effroi s'expliquent, tout simplement, de la rencontre non préparée de plusieurs cultures, la sienne, avec son histoire de brillant dirigeant européen, le trading, avec tout ce que les événements récents nous ont révélé, et pour finir une attente typée et bigrement évolutive de son environnement ?

J'ai rédigé les lignes qui suivent après avoir écouté Olivier présenter les grands principes du coaching d'organisation à la SFCoach, en février dernier. Mon expérience passée en entreprise m'a en effet donné envie de contribuer au débat.

Je vous propose de voyager entre ces trois mondes que sont le risque managérial, qui mérite une petite définition, la culture d'entreprise, et, bien entendu le coaching appliqué à l'organisation, en illustrant mes propos par 20 années passées dans le secteur énergétique.

1. Au premier jour, était l'uniformité

Dans le secteur énergétique, partout en Europe, la dominante était l'harmonie et la concertation. C'est ainsi que les grands projets du secteur ont vu le jour, notamment avec la mise en place des grands contrats d'importation de gaz naturel (Russie, Algérie, Mer du Nord) et le développement du parc nucléaire français. La situation énergétique de la zone justifiait la tolérance des autorités anti-cartels de Bruxelles.

Innover seul, sortir des sentiers battus, était considéré comme une prise de risque maximale et inutile.

L'identité de chaque entreprise se fondait dans une culture à maille sectorielle, internationale : l'actionnariat, très souvent public, ajoutait seul une spécificité à chaque culture d'entreprise, en lien étroit avec les choix de politique énergétique du pays. Les missions de service public et le concept de monopole local, renforcé par de grands travaux d'économistes célèbres, étaient les constituants principaux de cette culture.

2. Au deuxième jour, la Commission Européenne décrète la fin des monopoles et la mise en concurrence de l'activité de commercialisation d'énergie

Le choc culturel est énorme, un vrai blast ! Tous les opérateurs résistent, arc-boutés sur leur culture, mais Bruxelles ne cède pas ; il y aura 2 directives, et les entreprises n'auront d'autre solution que d'adapter leurs modes de fonctionnement, leurs valeurs opérantes, leurs croyances collectives, et tout ce qu'elles prenaient encore il y a peu pour des... évidences.

Les entreprises prennent peu à peu conscience de la nécessité de se différencier. Et parce qu'elles cherchent la source de leur avantage concurrentiel sur autrui, elles se trouvent nez à nez avec leur culture, et la nécessité d'agir pour que celle-ci s'adapte aux nouvelles règles du jeu, et les fasse gagner contre les amis d'autrefois.

3. Au troisième jour, l'actionnaire public s'en va

Progressivement, les entreprises rencontrent aussi des difficultés dans l'accès au financement. Fréquemment, les actionnaires publics annoncent à minima leur intention de ne plus soutenir le développement, et bien souvent aussi leur intention de vendre leur participation, pour financer leurs déficits, et pour fuir le risque que vient de provoquer la mise en concurrence commerciale. Les entreprises ont des difficultés à intéresser de nouveaux actionnaires potentiels, auxquels les marchés financiers, qui ne connaissent pas très bien le secteur, font miroiter tout et n'importe quoi. La culture de ces entreprises les a maintenues éloignées des

marchés financiers. Désormais, il faudra inspirer confiance à ces stake holder, investisseurs et journalistes financiers, et rien dans leur culture ne permet alors à ces entreprises d'être à l'aise avec ces nouveaux partenaires.

Second choc culturel... : s'exposer à des gens qui ne parlent pas le même langage et qui vont oser dire ce qu'ils pensent ! Auxquels l'entreprise s'adapte tant bien que mal : les mises en Bourse sont repoussées, ou peinent à voir le jour.

4. Au quatrième jour, l'entreprise se prend en main

La conscience de la nécessité de faire évoluer une culture d'entreprise inadaptée aux évolutions du monde extérieur prend forme peu à peu, parfois dans la douleur.

Mais l'adaptation reste artisanale, et le processus utilisé parfois expérimental : les vendeurs ont été sensibilisés aux enjeux de la finance (exigences de communication post mise en bourse) et les financiers aux enjeux de la fin du monopole. Chacun fait donc un petit effort... mais justement les efforts s'arrêtent là ! Et la dictature du court terme prend rapidement le dessus : "ça fait quoi sur mon cours en bourse ???".

5. Au cinquième jour, le spectre de la Mort hante les dirigeants

Confrontée à un environnement changeant et à des rapports de force évolutifs, l'entreprise se met alors à vivre la peur au ventre, parce qu'elle n'arrive plus à écrire seule son histoire (la planification économique était jusque là largement utilisée dans ce secteur).

Dans les grandes peurs de toutes les entreprises, il y a la mort, probablement encore davantage que l'absorption (qui a quelque chose d'excitant). Pour conjurer cette angoisse, les grandes entreprises ont toutes des démarches de cartographie de leurs risques majeurs, échelon par échelon et bien entendu le Directeur Général et son Conseil d'Administration ne se préoccupent que des risques mortels. Pour la plupart des risques liés au cœur de métier (pollution, corruption, perte d'installations sensibles,...), chacun a sa propre appréciation de ce qui peut faire mourir l'entreprise, et en général aussi ses propres idées pour l'en protéger. Ces risques sont maîtrisables, et les stake holders font généralement confiance à l'entreprise pour les maîtriser ("des professionnels du métier, alors vous pensez, si eux n'y arrivent pas...").

Néanmoins, dans le secteur énergétique, l'angoisse de mort a conduit les dirigeants soit à nier le risque porté par leur activité, refusant alors de faire grandir leur organisation en maturité ce sujet, soit à redouter que leurs nouveaux juges ne clament plus haut leur capacité d'appréciation de la pertinence de leur système de prise de risque et de leur degré de maîtrise (« on n'est pas bons, ça va finir par se savoir »). Début d'une spirale de l'échec ? J'y vois plutôt la première sensation « *d'un être vivant à l'intérieur* », qu'on voudrait étouffer ou que l'on craint de ne savoir... élever.

A ce stade, il nous faut aussi rappeler que l'innovation et la prise de risques caractérisent l'action de l'entrepreneur et qu'elles peuvent être sources de motivation et de valeur financière: certains managers tentent des expériences sans beaucoup de coordination et provoquent un certain engouement.

Y aurait-il donc espoir, en inscrivant ces nouvelles valeurs dans la culture d'entreprise, de se remettre en phase avec l'ensemble des parties prenantes à la vie de cette dernière ?

Marquées par autant de chocs culturels vécus dans leur chair et en accéléré, ces entreprises se sont engagées dans une dynamique résolue d'adaptation de leur culture, en se préoccupant, dans un premier temps, des aptitudes des « key people ». Un programme d'accompagnement personnel est organisé par la filière RH, notamment pour leur permettre de ne pas assimiler un sentiment légitime d'abandon à un défaut de compétence technique. Le coaching des dirigeants fait son entrée dans le secteur et ne le quittera plus, c'est déjà une belle évolution de la culture d'entreprise !

6. Au sixième jour, la DG se mobilise, et le coach s'installe

Il y a un risque bien plus tabou, dont les DG n'aiment pas parler: le risque managérial, qui consiste à avoir, à un moment donné, une équipe de top managers incapable d'empêcher la mort de l'entreprise. Toutes les grandes sociétés d'assurance l'ont décrit (avec prudence, quand même...), il affecte toute entreprise. Au-delà du fait que les DG en place ne souhaitent pas être critiquées pour leurs carences, elles se préoccupent donc de trouver des "hauts potentiels" capables d'éviter ultérieurement la matérialisation de ce risque. Cette peur est collective, et c'est d'ailleurs une bonne raison que le corps social a d'accepter la notion de "hauts potentiels" ("ouf ! Heureusement qu'on en a"), et la gestion collective qui leur est réservée : ils sont effectivement capables a minima de mettre en mouvement l'adaptation des processus techniques dans leur entreprise, et d'entretenir ce mouvement pour que l'entreprise perdure, et aussi de vivre l'équipe avant l'heure. Certains sont même capables d'utiliser finement les processus subjectifs pour aller de l'avant.

Dans un milieu où émerge la conscience de l'intérêt d'une culture différenciée et adaptable pour le rester, si ces hauts potentiels – bien souvent en coaching individuel - ne sont pas EN PLUS capables de mettre un moteur dans le changement culturel de l'entreprise qui les emploie, autant le savoir tout de suite avant de leur confier les rênes demain!

Les membres potentiels du système coach sont tout trouvés : complémentaires les uns des autres, détachés temporairement de la structure, professionnalisés par la présence de coaches externes et testés sur leur capacité méta, peut-être à terme investis rapidement d'une responsabilité opérationnelle sur laquelle se construit le futur de leur entreprise, ils n'ont aucune raison de refuser une telle contribution.

7. CQFD

Tout comme les démarches de coaching de la personne et de l'équipe, ce processus d'accompagnement d'une démarche d'évolution désirée par une organisation est plus puissant si sa mise en marche est externalisée, notamment parce qu'elle gagne en coordination et en pertinence.

Bienheureux coach ! Voici un superbe marché ! Mais...il sait quand il commence, mais comme il ne sait pas quand la dynamique d'évolution de la culture est satisfaisante pour permettre à l'entreprise de s'adapter seule et en continu à l'évolution de ses enjeux externes (objectif autonomie), comment va-t-il calibrer la durée de son intervention ?

Modestie : un petit pas pour le coach, un grand pas pour l'entreprise. Mais ça ne me dit pas comment je vais rédiger ma première proposition...

Nathalie Deroche.

L'ACTUALITE DU COACHING

Colloque de l'AEC - Le 31 janvier 2009

« Regards croisés sur la profession de coach »

LE PROGRAMME

09h00 / 09h30 : le mot d'introduction par Pierre Angel et Patrick Amar

09h30 / 10h30 : François Balta « Coaching versus Psychiatrie »

10h30 / 11h30 : Arouna Lipschitz « Une approche initiatique du métier d'accompagnement »

12h00 / 13h00 : Thierry Chavel « Le coaching est-il une religion ? »

14h30 / 15h30 : Jacques-Antoine Malarewicz « Systémique & Coaching »

15h30 / 16h30 : Pierre Blanc-Sahnoun "coaching et pouvoir : les liaisons explosives".

17h00 / 18h00 : Table ronde avec des DRHs d'entreprises de premier plan, acheteurs de coaching.

Informations : <http://www.aecoaching.eu>

SF Coach ILE DE FRANCE - Le 14 janvier 2009 de 18h30 à 20h30

« Coaching et monde du travail, une troisième voie entre conformité et rupture »

Intervenante : Reine-Marie HALBOUT, qui publie son premier ouvrage chez Eyrolles : « Savoir être coach, un art, une posture, une éthique ».

Informations : <http://www.sfcoach.org>