

## Coach exécutif, un monde à part

**La profession de coach est jeune. À peine 15 ans si on s'en remet à la date de fondation de l'International Coach Federation. Déjà plus de 16 000 membres et une quantité de créneaux de pratique parmi lesquels**



**on trouve de tout : du coaching de transition de carrière au coaching exécutif en passant par le coaching minceur. Comme le soleil brille pour tout le monde, il n'y a rien à redire.**

*Jean-Pierre Fortin, MCC, CRHA, CA*  
Président-directeur général – Éditeur

**P**armi les gens qui ont choisi notre Institut pour s'entraîner au coaching et être coach professionnel, il s'en trouve qui ont l'étoffe de coach exécutif, c'est-à-dire des coaches qui sont préparés, tant par leur expérience que par leur formation, à exercer auprès des décideurs. Le coaching exécutif est un créneau bien particulier qui exige une solide préparation et surtout une expérience étendue dans les sphères stratégiques des organisations. Que cela nous plaise ou non, on doit reconnaître que le monde des « exécutifs » constitue un univers particulier dans lequel ne s'y retrouvent à l'aise que ceux qui y ont circulé pendant un certain temps.

De façon spécifique, on désigne par « exécutif » le premier dirigeant d'une organisation. Ainsi en est-il du président-directeur général. À l'usage, on désigne également les gens qui relèvent directement de lui et qui participent activement au processus décisionnel. On y trouve les vice-présidents dans une structure présidentielle ou les directeurs dans une structure directoriale. Considérant que l'ensemble des cadres constituent 10,5 % du personnel selon le recensement américain 2004-2005, il n'est pas exagéré d'avancer que les cadres exécutifs représentent tout au plus 20 % du groupe de cadres ou 2 % du personnel. S'ils sont peu nombreux, ils ont néanmoins une influence considérable sur le monde étant donné qu'ils sont les principaux décideurs au sein des organisations.

Ils sont aussi de très grands consommateurs de coaching. En 2004, le marché du coaching exécutif s'élevait déjà à plus d'un milliard de dollars. On estime présentement qu'entre 70 et 90 % des entreprises font appel à des coaches exécutifs. C'est donc un marché qui semble avoir atteint un degré élevé de maturité. La question qui nous préoccupe est de savoir dans quelle mesure les coaches sont bien préparés pour le coaching exécutif. La réponse n'est pas évidente. Pour peu que l'on navigue sur Internet, que l'on visite les sites des grandes firmes, on s'aperçoit qu'il y a surtout des « coaches exécutifs autoproclamés » et

### Dans ce numéro

- Coach exécutif, un monde à part
- Faire le pont entre les générations
- Objectif sérénité

bien peu de coaches se réclamant d'une reconnaissance professionnelle témoignant qu'ils ont reçu une solide préparation en coaching.

Chez Coaching de gestion, nous avons entrepris d'offrir à compter du printemps prochain le Programme de Développement en Coaching Exécutif afin de renforcer le volet coaching exécutif au sein de la profession. Ce programme, offert sur invitation ou référence, sera ouvert seulement aux participants possédant soit une large expérience en qualité d'exécutif, soit en consultation auprès d'exécutifs ou soit en coaching exécutif. Il sera un carrefour entre le monde exécutif et le coaching. Le programme sera un peu plus long que notre programme régulier et principalement orienté sur les stratégies d'intervention auprès des exécutifs. Nous y ferons également intervenir des personnes de haut calibre provenant de disciplines variées en vue d'apporter un éclairage nouveau sur la perspective du coaching exécutif.

C'est un défi particulièrement stimulant que nous choisissons de relever avec la conviction qu'il nous permettra de progresser vers notre vision « Des leaders pour un monde meilleur ».



# Faire le pont entre les générations



**Je ne vous apprendrai rien en vous disant que nos organisations ont un besoin criant de prévoir la relève. En effet, dans les 5 à 10 prochaines années, les vagues de départ à la retraite videront nos organisations de leur main-d'œuvre, mais encore pire, de leur savoir!**

*Par Nathalie Sibénil, ACC, MBA  
Directrice, L'Atelier des coachs*

**E**ffectivement, 80% du savoir est intangible. Où se trouve-t-il? Dans la tête des 45-60 ans et, pourtant, c'est ce savoir qui procure aux entreprises leur avantage concurrentiel.

Demandez-vous : lorsque mon personnel quitte mon entreprise, part-il avec ses connaissances? Comment ai-je prévu de faire le pont entre mes spécialistes et les nouveaux arrivants?

Un rôle essentiel que doivent jouer les 45-60 ans est celui de transférer et partager leur expertise ainsi que leur savoir. Les entreprises qui survivront et qui continueront de prospérer dans le futur seront celles qui auront prévu le coup et auront mis en place des « ponts » entre les générations.

Un autre enjeu de taille avec les nouveaux arrivants, c'est pour nous, les plus « expérimentés », de trouver non seulement des façons de les attirer, mais de les garder et de les faire progresser. Que cherchent donc les nouvelles générations? Comment les mobiliser?

- En faisant disparaître les relations hiérarchiques basées sur le statut
- En éliminant les contraintes d'espace et de temps
- En donnant du sens au travail à travers le développement d'une culture et d'un projet d'entreprise inspirant
- En axant la gestion sur les résultats
- En créant un environnement de travail qui génère du plaisir
- En faisant du développement des compétences une priorité
- Et, finalement, en personnalisant nos relations de travail dans tous les aspects possibles

Dans quelles mesures votre entreprise représente un milieu inspirant pour les nouveaux arrivants? Pour quelles raisons

## NOUVEAUTÉ

### Découvrez le Programme Gestion Nouvelle Génération 25/45

**Un programme amélioré  
et enrichi pour répondre  
aux besoins des gestionnaires  
se situant dans la tranche 25/45**

**SUPERVISEUR**

**COMMUNICATEUR**

**GESTIONNAIRE**

**ÉQUIPE**

**Des déjeuners-conférences  
gratuits seront organisés  
dans plusieurs régions  
au cours des prochaines  
semaines.**



**Restez à l'affût pour plus d'information.  
Nous annoncerons les détails très bientôt!**

**Contact : Nathalie Sibénil ou Michèle Ferland  
514 735-9333 ou sans frais | 888 764-3623 - nsiberil@coaching.qc.ca**

est-ce que les meilleurs talents devraient se sentir interpellés à venir rejoindre les rangs de votre entreprise?

Rappelez-vous ceci : on marie une entreprise, mais on divorce un manager! Quel type de manager êtes-vous? Souvenez-vous du gestionnaire que vous avez eu dans

vos carrières et qui était le plus inspirant pour vous, celui qui a contribué le plus à votre développement...quels étaient ses attributs, ses comportements? Dans quelle mesure, en tant que leader, adoptez-vous ces comportements?

*Suite en page 4*

# Objectif sérénité

**Objectifs d'affaires, objectifs d'équipe, objectifs personnels, tous doivent mener vers la sérénité, la vôtre et celle de votre entourage. Aucun objectif ne mérite d'être poursuivi s'il mène à la déprime, à la tristesse ou au désabusement. Avoir «des hauts et des bas» fait partie des cycles courants de la vie. Mais si les**



**bas prennent le dessus sur les hauts, il faut agir, faire des ajustements de parcours, peut-être même de destination. On a beau monté une échelle, si elle n'est pas appuyée sur le bon mur... on aura beau monter, monter... on aura toujours l'impression de ne jamais y arriver.**

*Par Denise Papineau, D.E.S.S. c.-m.  
dpapineau@coaching.qc.ca*

## Sérénité

Pour un chef d'équipe, c'est un devoir de participer à bâtir un milieu favorisant l'accomplissement de soi. Le gestionnaire a une mission à remplir pour l'organisation. En même temps, il joue un rôle déterminant sur le sens que cette mission aura sur le plan des réalisations personnelles et professionnelles des membres de son équipe. Être heureux au travail augmente la productivité et, de surcroît, facilite le bien-être à la maison. Alors, pourquoi ne pas viser la sérénité au boulot?

Trop difficile à mesurer? Allons donc... Taux d'absentéisme ou de présentéisme, conflits et tensions entre les employés, plaintes de surcharge et de manque de ressources... Je suis convaincue que, facilement, vous pourriez trouver d'autres indicateurs très significatifs.

La sérénité ne correspond peut-être pas aux critères normalement établis pour se fixer des objectifs professionnels, je crois tout de même qu'il est légitime d'y rêver ou de s'en faire un devoir... Alors,

- Dans votre équipe, quel est le niveau de satisfaction?
- Quel genre de climat règne entre les employés?
- Quelle est la qualité de la présence de vos collègues, de vos supérieurs, de vos cadres?
- Quels sont les signes de reconnaissance que les uns manifestent aux autres?
- Comment le degré de confiance s'exprime-t-il?
- De quelle manière les divergences d'opinions, les tensions et les conflits se règlent-ils ?

Vous n'avez aucune réponse à ces questions? Un vague sentiment peut-être... une intuition positive ou négative?

## Humer ne suffit pas

En tant que gestionnaire, vous vous sentez souvent entre l'arbre et l'écorce? Vous n'osez pas poser de questions afin de ne pas heurter les cœurs sensibles ou de peur d'éveiller des tensions qui mijotent sous le couvercle? Erreur !!! Les gens, en général, ont besoin de s'exprimer sur les difficultés qu'ils rencontrent. Si vous sentez la soupe chaude, il est temps de voir ce qui se passe dans le chaudron avant que la recette ne soit gâchée.

## Évaluer la situation actuelle

- Les questions que vous vous posez, couchez-les sur papier. Faites une grille de questions-réponses qui vous servira de sondage. Donnez un titre à votre document du style «Votre avis nous intéresse». Distribuez-le à tous les membres de votre équipe quelle que soit leur position dans la hiérarchie.
- Faites des entrevues: personne à personne, par équipe, par sous-groupe, par service... Assurez-vous de sonder toutes les catégories d'employés.
- Posez un diagnostic. Si tout est à point, tant mieux, vous aurez une belle occasion de féliciter votre service pour l'admirable esprit d'équipe. Si la tension monte, vous aurez une idée plus juste des points à améliorer et vous aurez en main le portrait de la situation actuelle pour vous fixer des objectifs concrets pour le futur.

## Recherche de solutions: communication, échange, participation

- Une fois le portrait de la situation en main, ne vous enfermez pas dans votre bureau pour trouver des solutions en vous arrachant les cheveux de la tête.
- La participation des employés, en plus de multiplier les pistes de solutions, augmente leur sentiment d'appartenance et leur engagement face à l'organisation. Pour atteindre la sérénité au travail, la communication dans les deux sens, les échanges d'idées, la participation ouverte et sans jugement sont des éléments incontournables pour mobiliser les troupes et améliorer la qualité de vie au travail.
- Certains membres de l'équipe sont plus introvertis, timides, solitaires... Ne forcez pas la note contre leur nature. Leur plaisir au travail se trouve ailleurs que dans la fraternité. Par contre, leur besoin de reconnaissance n'est pas moins important. Il importe de leur accorder toute considération juste et adéquate pour leur contribution.

Développer des relations solides avec les employés exige de l'énergie et du temps. Ouvrir la porte à ceux qui souhaitent s'engager davantage donne un sens au travail, favorise le développement personnel et augmente la motivation. Le climat au travail s'améliore. Le potentiel endormi s'éveille. Donner le meilleur de soi, partager ses compétences et être reconnu pour sa participation, voilà qui donne le goût d'aller au boulot, serein et confiant.

Suite de la page 2 :

### Faire le pont entre les générations

J'ai envie de vous partager deux histoires qui m'ont inspirée, d'entreprises renommées qui ont su bâtir le pont entre les générations :

#### NASA<sup>1</sup>

Le NASA's Jet Propulsion Laboratory (JPL) à Pasadena, Californie, utilise la technique « Racontez l'histoire » (storytelling) pour conserver un certain type de savoir. Depuis 1999, des sessions mensuelles se tiennent dans la bibliothèque du laboratoire. Les anciens de la NASA participent à ces rencontres qui sont filmées. Ils racontent la façon dont se sont déroulés leurs projets. Cette démarche permet d'intégrer plus rapidement les nouveaux collaborateurs, de transmettre la culture du JPL et sa mission : « faire ce que personne n'a encore fait ».

#### BP<sup>1</sup>

Cette entreprise a mis en place un programme de formation qui réunit par petits groupes les managers à haut potentiel des différentes directions. Ces groupes ont pour mission de s'attaquer à un problème réel. Ils font ainsi des recommandations au manager de la «business unit» concernée. À travers ce programme,

les jeunes managers développent leurs compétences, mais aussi et surtout se bâtissent un réseau. En outre, ils résolvent de vrais problèmes, ce qui fait de cette formation une formation financièrement rentable.

Évidemment, il y en a des dizaines d'autres, il s'agit en fait de faire preuve de créativité et d'innovation... de réaliser qu'il n'existe en fait pas de fossé entre les générations, mais plutôt un pont d'opportunités... Pour plagier St-Exupéry et faire du pouce sur une citation de Jean-François Rougès qui m'a fait sourire, je finirai en vous disant :

« Travailler en étroite collaboration de façon intergénérationnelle ce n'est pas se regarder l'un l'autre, mais regarder ensemble dans la même direction... »

<sup>1</sup> EnVue-dossier remue-management numéro 4, Groupe-Forest.com

## Espace ZEN

« Je suis une personne qui croit en la façon de faire, dans l'harmonie de l'ordonnance du monde et des êtres. Quand nous le pouvons, nous devons donner aux choses une forme qui ait un sens. »

Yann Martel. *L'histoire de Pi.*

## DEVENEZ COACH PROFESSIONNEL

Devenez coach professionnel de haut calibre avec le Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel accrédité par l'International Coach Federation (ACTP)

## COACHING PERSONNALISÉ

Faites appel à nos services de coaching personnalisé pour atteindre vos objectifs et cibles de développement plus rapidement et plus efficacement.

## DEVENEZ TÉLÉ-FORMATEUR

Ajoutez une nouvelle dimension à votre entreprise en devenant télé-formateur avec notre Programme d'Entraînement à la Télé-Formation.

Accessible gratuitement, Coach Efficace est un bulletin périodique publié sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching.

© Les droits de reproduction sont réservés. ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : Décembre 2010 (BAC et BNQ).

Le genre masculin est utilisé sans discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

Éditeur : Coaching de gestion inc.

Gestion : Michèle Ferland (info@coaching.qc.ca)

Rédactrice : Denise Papineau (dpapineau@coaching.qc.ca)

Révision linguistique : Mélanie Rivest (mrvest@coaching.qc.ca)



DE GESTION INC.

L'INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DU POTENTIEL HUMAIN

Téléphone : +1 514 735-9333 ou 888 764-3623

Télécopieur : +1 514 735-9333

Courriel : info@coaching.qc.ca

Site Internet : www.coaching.qc.ca