

## Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement  
**Le Temps - publicité**  
 T +41 21 331 70 00  
 F +41 21 000 70 01  
 E-mail: [publicite@letemps.ch](mailto:publicite@letemps.ch)  
[www.letemps.ch/pub](http://www.letemps.ch/pub)

# Carrières

**36%**

**LA PART DES PERSONNES ACTIVES OCCUPÉES TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL EST PASSÉE DE 31,7% EN 2004 À 36,0% EN 2014.**  
 Les femmes travaillent majoritairement à temps partiel (59,2%).



GUILLAUME DUBOIS

**Guillaume Dubois** a été nommé au poste de vice-président Industrie chez Schneider Electric Suisse. Il succède ainsi à Beat Reber qui a quitté l'entreprise.

**+2'200**  
 employeurs sur tablette et mobile

N°1 en Suisse romande **jobup.ch**

# Pourquoi avoir recours à un coach

**MANAGEMENT** 70% des employés estiment avoir amélioré leur efficacité et leur productivité au travail grâce au coaching, une méthode qui permet de s'affranchir de ses croyances pour réaliser son plein potentiel professionnel

AMANDA CASTILLO

Les entreprises qui engagent des coaches pour booster la performance de leurs employés, améliorer leurs compétences comportementales ou encore leurs *leadership skills* sont aujourd'hui légion. En France, 90% des sociétés du CAC 40 feraient appel à des coaches. En Belgique, une enquête réalisée auprès de 943 responsables des ressources humaines (RH) a révélé que 85% des entreprises flamandes, grandes ou petites, organisent des séances de coaching pour leurs cadres dirigeants. Quant à la Suisse, elle n'échappe pas à la vague du coaching. «De nombreuses associations, ONG et entreprises suisses font régulièrement appel à des coaches», assure Nathalie Ducrot, présidente de la Fédération internationale de coaches professionnels ICF. «Chez Nestlé par exemple, la mise en place d'une culture du coaching concerne l'ensemble de ses 340 000 employés à travers le monde.»

### Retour sur investissement

Si le prix d'une séance de coaching n'est pas négligeable (entre 300 et 700 francs selon les coaches), le retour sur investissement serait à la hauteur des efforts financiers consentis par les employeurs: 70% des coachés estiment en effet avoir amélioré leur efficacité et leur productivité au travail et 86% des entreprises affirment avoir obtenu un rendement du capital investi au moins équivalent aux sommes déboursées pour réaliser la démarche de coaching, selon une étude de l'ICF. Séverine Jourdain, Head of Coaching de Nestlé, confirme: «En plus de permettre davantage de satisfaction au travail, cette culture de l'engagement et de l'autonomie individuelle sert les performances de l'entreprise.»

A l'origine, le mot «coach» est dérivé du vieux français «coche».



Comme le cocher qui autrefois conduisait ses passagers en toute sécurité jusqu'à leurs destinations, le coach de carrière guide ses clients vers leurs objectifs professionnels. Pourraient-ils y parvenir sans lui? «L'individu utilise assez peu son potentiel naturellement, lequel est souvent entravé par une histoire de vie

pleine de péripéties», rappellent Odile Bernhardt-Cluzel, Francis Colnot et Florence Vitry, auteurs du livre *Comprendre et pratiquer le coaching personnel*. En effet, nous traînons tous au quotidien une besace remplie de croyances limitantes héritées de l'enfance. Le cours d'une carrière est par ailleurs fortement influencé par

le regard qu'une personne porte sur elle-même. «Les formatages de l'enfance – cette petite voix qui nous souffle que l'on n'est pas assez bon pour réussir – génèrent des convictions qui privent l'individu de son objectivité et brident son potentiel», explique Nathalie Ducrot. Ainsi, celui qui est persuadé de ne pas être à la hauteur

souffrira de perfectionnisme ou rencontrera des difficultés à faire valoir son travail et à demander une promotion. A l'inverse, celui dont les croyances sont porteuses («je retombe toujours sur mes pieds» ou encore «mon travail est apprécié») prendra des initiatives pour évoluer et gravira avec aisance les échelons de son entreprise.

### Introspection accompagnée

S'affranchir de ses schémas de pensée inconscients requiert parfois une introspection accompagnée. Pour amener son client à réaliser sa véritable personnalité, le coach a notamment recours à la maïeutique. En véritable Socrate des temps modernes, il pose des questions desquelles émergent des réponses qui

Quand faut-il faire appel à un coach? «La mentalité francophone attribue un coach en cas de problème, lorsqu'un employé ne performe pas assez par exemple, ce qui n'est pas le cas dans le monde anglo-saxon où le coaching a vingt ans d'ancienneté et d'ancrage, note Nathalie Ducrot. Mais l'idée qu'un coach peut intervenir en amont, avant la survenance d'une difficulté, fait peu à peu son chemin en Europe et les entreprises à prendre en compte la dimension émotionnelle de leurs employés sont toujours plus nombreuses.» Ainsi, que l'on soit un cadre en poste, un salarié en reconversion ou un demandeur d'emploi, toutes les étapes de la vie sont bonnes pour se découvrir et dépasser ses limites.

### Choisir le bon coach

Encore faut-il choisir le bon coach. A cet égard, le métier n'étant pas légiféré, il connaît un certain flou artistique. «Tout le monde s'autoproclame coach de nos jours, déplore Nathalie Ducrot. Pour éviter les mauvaises surprises, il est préférable de trouver son coach dans le réseau des associations professionnelles. Ces organismes disposent en effet de listes de références établies selon des critères spécifiques. Leurs coaches ont de plus tous signé un code d'éthique.» La Fédération internationale de coaches professionnels décrit 11 compétences clés pour le coaching, parmi lesquelles l'obligation de fixer des objectifs concrets et mesurables afin que le coaching devienne un processus pouvant être soumis à une évaluation. L'organisation, qui fêtera ses 20 ans le vendredi 20 novembre à l'hôtel Starling à Genève, accueillera lors de cet événement plus de 100 coaches et clients du coaching. L'occasion pour les participants de mieux cerner cette profession et de trouver un coach qui leur convienne. ■

## Plus de 100 coaches seront à Genève le 20 novembre pour les 20 ans de l'International Coach Federation

amènent son client à s'interroger sur ses certitudes et, le cas échéant, à modifier sa perception de lui-même et du monde. La sculpture de Michel-Ange appelée *Atlas esclave* est un peu à l'image du coaché. Dans ce bloc de marbre, arrêté à mi-chemin de son parcours, une forme humaine encore sans visage lutte pour émerger de la roche. L'objet partiellement façonné plait en tant que métaphore de ce que peut faire le coaching pour nous: nous aider à devenir ce que nous sommes. Délesté de ses croyances limitantes, le coaché peut enfin réaliser son plein potentiel.

### L'EXPERT

# La génération Y, une génération comme les autres?



**AGNÈS GABIROUT PERRON**  
 DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES, AUDEMARS PIGUET

S'il y a une génération qui a fait couler beaucoup d'encre depuis une dizaine d'années, c'est bien la génération Y, celle née entre 1980 et 2000. Combien de recherches, d'articles, de vidéos, de conférences n'ont-ils pas été consacrés à l'analyse de ses caractéristiques, soi-disant uniques, et de ses attentes par rapport au monde du travail!

Décrite comme exigeante, portée aux nues, à laquelle tout est dû, ne supportant pas la critique, née à l'ère digitale et enchaînée à ses ordinateurs et téléphones portables... Nous avons été abondamment nourris de bons conseils, de stratégies, de formations, d'outils sur

comment l'attirer, la recruter, la gérer, la retenir.

Pourtant, les organisations qui n'ont pas (trop) ajusté leur style de management et modèle de gestion des ressources humaines pour coller aux attentes d'une seule génération ont été bien inspirées.

A l'heure où les sociologues décrivent la génération suivante, la Z (qui attend plus de flexibilité, d'autonomie et de reconnaissance!), ou encore un autre phénomène de société, les «quincados» (ils ont entre 45 et 55 ans mais vivent comme s'ils avaient 30 ans!), nous découvrons que les motivations de la génération Y ne sont pas si différentes de celles de ses aînés.

De récentes études, celles de CEB, d'IBM ou du Center for Creative Leadership, s'accordent sur le fait que la génération Y a les mêmes aspirations de carrière que les générations antérieures.

Après quelques années en poste, elle adopte des attitudes conventionnelles au travail. Elle souhaite avoir des postes intéressants, elle recherche la sécurité financière et la reconnaissance de l'expérience. Elle attend des leaders qu'ils incarnent l'éthique et la justice, qu'ils soient participatifs, humains et valorisent le travail d'équipe. Elle accepte volontiers de travailler dur si elle est reconnue et promue en lien avec sa contribution. Elle ne jure pas uniquement que par le monde virtuel mais apprend aussi via les relations interpersonnelles et le coaching individuel.

Nous aurions pu nous en douter. Tout comme les précédentes, la génération Y passe, à son tour, au travers des différents stades de développement des adultes. La nature profonde de la motivation varie en fonction des âges de la vie. Entre 22 et 27 ans, le moteur de l'être humain est de rompre avec les habitu-

des ou idéaux établis, de s'extraire des influences de son milieu d'origine, de multiplier les expériences, de s'ouvrir à de nouvelles opportunités. De 28 à 35 ans, de manifester des capacités singulières, d'exprimer sa créativité, de mettre son empreinte personnelle.

Souvenons-nous des trentenaires de Mai 1968. Ils n'avaient qu'un rêve, renverser l'ordre établi et marquer leurs différences (en termes de valeurs, de choix de vie, de façons d'être, d'apparances). Puis leurs convictions, aspirations et comportements ont évolué. Certains leur ont même reproché de s'être «embourgeoisés» voire reniés, alors qu'ils ne faisaient en fait qu'avancer dans la vie. A partir de 35 ans, le temps est en effet plus à l'adaptation, à la concentration sur l'essentiel et aux rééquilibrages. Puis à la quarantaine vient la réorientation des valeurs, à la phase de l'avoir succède celle de l'être.

Entre 50 et 65 ans, la période est fortement marquée par la responsabilité et l'enseignement aux autres, la restitution des fruits de l'expérience, la transmission des connaissances.

La richesse de notre époque réside peut-être dans la perméabilité entre générations, dans cette capacité des jeunes d'apprendre des anciens et inversement. Le savoir devient transversal, les enfants deviennent une source d'inspiration et forment par exemple leurs parents et grands-parents à l'utilisation d'Internet ou des réseaux sociaux.

Dès lors, nous ne pouvons que banaliser la problématique intergénérationnelle. A toutes les époques les entreprises ont fait cohabiter et travailler des classes d'âge variées, du jeune apprenti de 15 ans au «retraitable» de 65 ans et de tout temps chaque groupe d'âge a eu à cœur de se différencier du précédent. ■