



Heurs et Malheurs du Coach 2030

Sera-t-il ambidextre ?

Mémoire de certification en vue de l'obtention du titre de Coach Professionnel

Sous la direction de David DUCHAMP, Professeur Associé, Responsable du département Stratégie et Entrepreneuriat à ICN Business School

Produit dans le cadre de la Formation de Coach Professionnel, Enregistrée dans le Registre National des Certifications Professionnelles au niveau I

MERLE-BENAF Michèle | Promotion Luxembourg 2017



Attestation d'authenticité

J'atteste que ce travail est personnel, cite en référence toutes les sources utilisées et ne comporte aucun plagiat.

76576 caractères¹.

¹ Sans les blancs, notes, bibliographie et annexes.

Mots clés :

Coach, Ambidextrie, coaching, 2030, Leadership, Ambidexterity, VUCA.

Résumé :

La volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté sont des perspectives annoncées sur les années à venir, avec leur lot de bouleversements. Nous nous sommes intéressée aux enjeux à échéance 2030 pour les coachs qui travaillent en entreprise. Notre étude est prospective, s'appuie sur une revue bibliographique plutôt récente et illustrée de quelques échanges avec des cadres dirigeants d'une entreprise sidérurgique internationale et de coachs.

Les changements annoncés semblent irréversibles. Ils sont la conséquence des nouvelles technologies qui produisent une masse de données, de l'hyper-connectivité, des algorithmes intelligents, de nouveaux modèles de business et qui se confrontent à de nouveaux besoins des clients. Les générations Y et Z intègrent l'entreprise avec leurs valeurs et leur volonté de changer le monde (Guillebaud, 2016), le robots cols blancs s'installent. Le coach s'ouvre des perspectives digitales et voit arriver de nouveaux collègues 24/7 tout en circuits intégrés. L'ambidextrie, capacité d'exploiter, à court terme avec excellence un cœur de métier et d'innover, sur le long terme, anticiper des produits ou des services en continuité ou en rupture, pourrait être une réponse aux modèles d'organisation de 2030 (Tushman & O'Reilly, 1996).

Face à tous ces challenges, le coach devrait lui aussi se transformer, trouver les chemins pour exploiter au mieux le cœur de son business actuel et explorer de nouvelles options pour accompagner ses clients, s'adapter, survivre dans ce monde en rupture. Quels seraient les enjeux et les pistes d'un coach ambidextre ? Qu'en est-il pour le business du coaching ?

Remerciements :

A Christian B.,

Lui si sceptique vis-à-vis du coaching, dubitatif quant à mes besoins de mobiliser mon énergie pour explorer de nouveaux champs et qui a su, cependant, être patient et présent dans tout le parcours.

Un grand merci à Nathalie, Stéphane, Véronique et Karine qui, tout au long de cette année, m'ont soutenue, éclairée, embarquée dans des conférences. Elles m'ont fait réfléchir avec une bienveillance exigeante et inconditionnelle.

Merci sincèrement à toute l'équipe pédagogique de l'ICN et « House of Training », aux intervenants qui ont partagé leurs expériences, leur vision, avec conviction, disponibles, authentiques, et ouverts à la contradiction. Une mention particulière à David, Laurent et Sybille qui, par leur soutien, leur accessibilité, leur capacité à enrichir une discussion m'ont permis d'ouvrir de nouveaux champs d'exploration, de me dépasser.

Je remercie chaque membre de la promotion pour l'entraide, le dynamisme, les moments d'humour, les remises en question et aussi les expéditions en camionnette !

Cette année sera aussi une année de belles rencontres.

A Christian S., Brian et Henri, je suis reconnaissante de m'avoir permis de concrétiser ce projet, de m'avoir soutenue.

Merci à toutes les personnes qui m'ont soutenue en témoignant ou simplement en s'intéressant.

Enfin, des pensées plus particulières pour maman, ma famille, mes amis qui ont su me comprendre, accepter mon manque de disponibilité, se contenter de relations épistolaires et plutôt virtuelles.

Table des Matières

Attestation d'authenticité	3
Mots clés :	4
Résumé :	4
Remerciements :	5
Introduction	8
1. Le coach face aux enjeux de l'inconnu à 2030.....	10
1.1 Le coach et les nouvelles technologies dans un monde où le client serait devenu le cœur du dispositif d'innovation	10
1.1-1 Une révolution technologique et scientifique qui bousculerait les acquis	10
1.1-2 Une des parties prenantes des écosystèmes d'entreprise.....	15
1.1-3 Entre opportunité et menace, des plateformes « poids lourds »	16
1.1-4 Un espace de travail 2030 paradoxal	17
1.1-5 Une main d'œuvre 2030 très diversifiée	19
1.2 L'ambidextrie Graal des organisations de 2030	20
1.2-1 Le concept et ses définitions	21
1.2-2 L'innovation comme fer de lance.....	23
1.2-3 Des atouts à cascader sur toutes les parties prenantes.....	25
2. Le coach serait-il face à de nouvelles problématiques qui l'interpellent pour lui-même ?	26
2.1 La pression de survie et de nécessité de transformation.....	26
2.1-1 Un leadership avec de nouveaux enjeux.....	26
2.1-2. Un leadership qui deviendrait système et qui le concernerait	28
2.1-3 La performance omniprésente et la sienne à reconsidérer	29
2.1-4 La nécessité de se former en permanence	31
2.1-4 Un mentor qui serait encore adolescent.....	32
2.2 Un référentiel de compétences à dépoussiérer ?	33
2.2-1 Le coach entrepreneur 4.0 ?	33
2.2-2 Le coach et l'intelligence interculturelle ?	34
2.2-3 Le coach et l'ambidextrie contextuelle ?	35
2.2-4 Le coach, un innovateur ?	37
2.2-5 L'empathie systématique ébranlée !.....	37
3. Le concept d'ambidextrie appliqué au coaching en 2030, enjeux et perspectives	39
3.1 Le paysage du coaching en mutation	40

Heurs et Malheurs du Coach 2030

MERLE-BEINAT Michèle

3.1-1 L'apparition du e-coaching en libre - service grâce à l'internet des objets, aux robots et aux espaces virtuels.....	40
3.1-2 L'uberisation de la profession de coach guette	42
3.1-3 Une structuration du métier de coach à réinventer entre les coachs humains et les machines.....	43
3.2 L'ambidextrie du coach	46
3.2-1 La tension exploitation et exploration ou le dilemme d'innovation du coach pour assurer sa survie	46
3.2-2 L'observation comme outil innovant pour le coach pour réussir le grand écart et devenir plus performant ?.....	48
3.2-3 La dualité de la posture du coach humain du futur	50
3.2-4 Développer et former des coachs pour 2030.....	51
Conclusion.....	53
BIBLIOGRAPHIE	55
ANNEXES	63

Introduction



Le monde change en permanence, où allons-nous ? Il faut se différencier pour survivre. Notre époque voit des mutations très fortes se profiler, dans les domaines technologiques, économiques et sociaux. (Tonnelé, 2011). La vitesse, l'accélération et l'ampleur de ce mouvement sont sans précédent, la transition est fulgurante (Giorgini, 2016).

Le coach pourrait-il rester spectateur des effets de la digitalisation, des nouvelles technologies, des pressions concurrentielles à l'échelle mondiale ? Doit-il rester imperturbable face aux évolutions des modèles de business, à l'arrivée des robots et des générations Y² et Z, aux pressions d'innovation pour survivre dans ce monde qualifié de VUCA³ ?

Eu égard à un environnement annoncé en rupture, il nous a paru intéressant de réfléchir aux enjeux et aux impacts sur les coaches. Notre étude se base sur des analyses bibliographiques⁴ délibérément plutôt récentes, des discussions avec des coaches, des intervenants internationaux dans des formations de leadership, des cadres dirigeants d'une entreprise internationale sidérurgique, des conférences et notre propre expérience.

Nous avons choisi de limiter l'horizon à dix ans, pour du coaching en entreprise, dans le secteur de l'industrie européenne. Notre recherche est prospective et sera illustrée, le cas échéant, de verbatim⁵ collectés lors d'entretiens. Dans une première partie, nous tenterons de décrire les principaux enjeux à 2030 pour le coach qui évolue au sein des entreprises ainsi que l'ambidextrie organisationnelle qui pourrait concilier, pour les organisations, le besoin de produire efficacement et celui d'innover. Dans la deuxième partie, nous parcourrons des opportunités de l'ambidextrie en rapport avec les impacts⁶ de ces évolutions

² Génération Y : personnes nées entre 1980 et 2000, Génération Z : individus nés à partir des années 2000

³ VUCA est un acronyme américain et désormais universel pour « volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity »

⁴ Bibliographies délibérément plutôt récentes, nous prenons aussi comme hypothèse que le lecteur connaît les principes du coaching et nous ne reviendrons pas sur ses fondements actuels. En annexe 1, des références d'ouvrages qui permettent de creuser le sujet

⁵ Verbatim collecté : Annexe 4

⁶ Quelques impacts dans la mesure où il serait utopique d'être exhaustifs.

sur les clients potentiels du coach. Nous chercherons à comprendre quels sont les principaux challenges et changements qui préoccupent les cadres dirigeants, pour leur business et leurs équipes, et qui mettraient le coach face à de nouvelles problématiques ou qui le questionneraient dans son rôle. En troisième partie, il nous a paru pertinent d'explorer, de façon prospective, les enjeux et les pistes du coaching en 2030.

Notre objectif est de voir, en quoi la profession de coach devrait s'approprier le concept d'ambidextrie et explorer des horizons nouveaux. En conclusion, notre étude devrait pouvoir apporter une réponse à notre question : le coach de 2030 serait-il ambidextre⁷ ?

⁷ Ambidextre : adjectif et nom, un emprunt savant (v. 1350) au latin *ambidexter*, composé de ambi « les deux » et de dexter « droite ». L'adjectif, repris au XVI^{ème} siècle, qualifie puis, substantivé, désigne la personne qui se sert de ses deux mains aussi facilement. Par extension du concept, il rentre dans le vocabulaire managérial dans les années 90.

1. Le coach face aux enjeux de l'inconnu à 2030

1.1 Le coach et les nouvelles technologies dans un monde où le client serait devenu le cœur du dispositif d'innovation



La transition vers 2030 serait fulgurante, d'un ancien monde vers un nouveau monde, globale, radicale et imprévisible (Giorgini, 2014). Le changement irait à vitesse exponentielle, au point même que le changement changerait (Frimousse & Peretti, 2016). Cette rupture toucherait chaque humain et par voie de conséquence l'entreprise, ses cadres et les coaches susceptibles de les accompagner. Par référence au passé, les différentes évolutions de l'homme auraient coïncidé avec des avancées technologiques et nous pourrions être dans les conditions du franchissement d'un cap (Giorgini, 2014). Les changements en rupture causeraient souvent des faillites et des échecs dans le monde de l'entreprise (Christensen, Raynor & Mc Donald, 2017) mais ils ouvriraient aussi de nouveaux champs et opportunités. L'exploration exhaustive des transformations à venir étant utopique, nous nous proposons d'en parcourir quelques-unes qui pourraient faire sens et avoir un impact direct sur le coaching. D'autres, en lien avec l'entreprise, sont décrites en annexe 3.

1.1-1 Une révolution technologique et scientifique qui bousculerait les acquis

Le cabinet McKinsey proposait, en 2013, de considérer 12 technologies⁸ qui influeraient le monde d'ici 2030. Pierre Giorgini, parle, lui, de six actants⁹ (Giorgini, 2014). Les connaître

⁸ 12 technologies qui sont : « l'internet mobile, l'automatisation du travail intellectuel, l'internet des objets communicants, l'informatique en nuage, la robotique avancée, les véhicules autonomes, la génomique, le stockage de l'énergie, l'impression 3D, les matériaux avancés, l'exploration et le forage avancé, les énergies renouvelables ».

⁹ Actants : la notion d'actant se réfère à Algirdas Julien Greimas (74). L'actant est une entité concrétisée par une classe d'acteurs définie par un groupe de rôles originaux. Algirdas Julien Greimas était un linguiste et sémioticien d'origine lituanienne et d'expression française, qui a été directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales. Les six actants de Giorgini sont la capacité de stockage dans un espace restreint, la connexion permanente de l'homme, les machines intelligentes, la simulation 3D, l'impression 3D et les nanosciences.

et les comprendre sont un enjeu pour le monde industriel pour se projeter dans le futur et apporter durablement un produit ou un service à valeur ajoutée au client.

La capacité de stockage des données « **Big Data** » et « **l'internet des objets dit IdO** ¹⁰ »



sont des évolutions majeures. Chaque objet pourrait produire des données, les partager et converger dans des gisements via internet qui serait le lieu de convergence (Giorgini, 2016). Apple, Google, Facebook, IBM et Microsoft sont qualifiés dans le monde anglo-saxon de « gorilles de 800 livres¹¹ » tellement

ils sont puissants et incontournables dans le domaine des bases d'information (Guillebaud, 2017). Ils monnaient leurs données à qui veut faire affaire avec eux. L'utilité de ces avancées technologiques pour le coach est immédiate : enrichir son expérience, mieux connaître ses prospects, son marché ou accompagner ses clients. Sans considérer la déontologie, le coach aurait ainsi un espace infini de chiffres pour optimiser de façon globale ses processus¹² en consolidant les informations tout au long des étapes. La modération dans l'utilisation des données serait une recommandation au risque de souffrir d'infobésité¹³ ou de prendre des orientations sans issues (Giorgini, 2016). Sauf à reconsidérer les fondements, le coach doit s'adapter à son client et lui laisser le choix des orientations, même si son vécu ou des données l'orienteraient lui sur d'autres voies.

La miniaturisation fait que le téléphone mobile est devenu « smartphone ». Il nous sert pour communiquer et mémoriser des instants de vie, nous réveiller, nous instruire, nous guider, nous divertir, payer. Il va jusqu'à analyser notre sommeil, notre alimentation, notre santé et nous challenger ou nous amener à nous interroger sur notre mode de vie. Le téléphone mobile pourrait déjà être considéré comme un **coach de vie**. Franchira-t-il une prochaine étape par rapport au coaching au travers des connexions aux applications qu'il permet ?

¹⁰ IdO représente les échanges d'informations et de données provenant de dispositifs présents dans le monde réel vers le réseau Internet. Il porte le nom de Internet of Things IoT en anglais.

¹¹ 800-pound gorilla" est une expression américaine qui qualifie une personne ou une organisation qui est si puissante qu'elle peut agir comme elle le souhaite sans tenir compte des autres, voire de la loi.

¹² Processus : rappelons que le coach a une obligation de moyens et non de résultats

¹³ Info-bésité : concept formé de information et obésité, trop plein d'informations (Giorgini, 2016).

Grâce au progrès de l'**intelligence artificielle**, de la disponibilité de nouvelles générations de capteurs, des ordinateurs quantiques, des connexions entre les machines, les robots et les hommes devraient apprendre à vivre ensemble, chacun faisant un pas pour se rapprocher de l'autre. L'intelligence artificielle guideraient nos requêtes sur le Web et pourraient mettre en scène plusieurs de nos clones. Un expert en maintenance pourrait faire intervenir ses **avatars** et permettre l'entretien des équipements ou des fonctions en relation avec son domaine de compétences. Ce serait un moyen de gagner en ressource et en productivité.

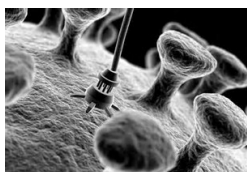
Le **coach** propagera-t-il aussi des **avatars** sur la toile ? L'aspect positif pourrait être notable. Cette évolution étendrait l'accès à l'expertise des coaches, non plus uniquement dans les pays qui hébergent les meilleurs et qui ont les moyens de les entretenir. Le coach pourrait disposer d'informations pour l'aider dans le choix des questions et des outils les plus appropriés pour son client. La relation du coaché avec une machine, un robot ou un algorithme pourrait le libérer du poids de certaines problématiques trop difficiles à verbaliser devant autrui et l'autoriser à les résoudre. La déontologie de la machine pourrait être un sujet d'exploration, en particulier pour des questionnements qui visent à outrepasser la loi au point de mettre en danger autrui.

La simulation 3D permettrait au concepteur et au futur client d'être transportés dans le futur de la solution innovante, à chaque étape de la conception. Dans l'entreprise, les équipes projets pourraient tester un nouvel investissement, le concevoir en intégrant immédiatement des fonctionnalités et des améliorations. Dans le monde du coaching, la société FTS Global propose le « Reality Coaching ». En amont du coaching, le coaché est mis en situation en rapport avec sa problématique, filmé et interagit avec un acteur. La vidéo est analysée et le coaché dispose du feedback immédiat donné par l'acteur pour commencer son coaching, prendre conscience de certains de ses comportements. Dans quelle mesure le développement de ces espaces virtuels pourrait impacter le coach de 2030 en devenant un outil ou un espace où le coach et son client évolueraient et chemineraient ?

COMING SOON

www.ftsglobal.com

L'exploration des avancées technologiques nous conduit aux **nanosciences**¹⁴ avec des applications multiples : du pétrole artificiel ou de la peinture qui convertirait la lumière en énergie (de Riedmatten, 2013), des nano-objets qui connecteraient la moelle et le cerveau d'un paraplégique au point de lui rendre sa mobilité, la possibilité d'une modification intentionnelle du génome humain, sous réserve de la résolution des dilemmes sociétaux et éthiques (Schwab, 2017).



Les neurosciences¹⁵ s'intéressent au fonctionnement du cerveau et de ce fait aux comportements. Certaines personnes adopteraient des comportements appropriés, de l'empathie par exemple, alors que d'autres ont des attitudes qualifiées de toxiques pour l'organisation ou leurs collègues. Les recherches de Martineau et Racine (2015) montrent que nos comportements éthiques seraient, à part égale, le résultat d'un raisonnement ou d'une émotion. Cette dernière ne serait pas un frein à une prise de décision raisonnée avant l'action.



Les neurosciences permettraient des avancées dans la compréhension et la mise en place de moyens de développement de l'intelligence émotionnelle. Couplées aux avancées technologiques et aux analyses de toutes les données collectées, elles apporteraient des éléments pertinents, sous condition d'un usage maîtrisé. L'utilisation d'une imagerie médicale, partie intégrante du processus de recrutement détecterait des individus réellement psychopathes sous réserve qu'il soit approprié de considérer une norme avec des individus aptes par rapport à des individus inaptes (Martineau, Racine, 2015).

¹⁴ Nanosciences : l'ensemble des sciences ayant pour objectif la synthèse et l'étude de nano-objets, avec des propriétés physiques, chimiques ou biologiques. Elles s'intéressent au domaine du milliardième de millimètres, unités juste avant la taille des molécules et des atomes.

¹⁵ « Nanotechnologies can be applied to neuroscience to help answer questions or deal with challenges in the field because these technologies enable targeted interactions at a fundamental molecular level, specifically interactions with neurons and glial cells ». (Consultation du site internet <https://nanotechnologyandneuroscience.wordpress.com/>, du 19/08/2017, 13h CET).

L'emploi des neurosciences pourrait augmenter la performance du salarié en stimulant son cerveau ou permettrait de décortiquer les mécanismes des clients pour mettre au point les produits et les services de demain. Le coach pourrait aussi faire appel aux neurosciences pour développer sa compréhension des relations professionnelles ou de la complexité d'une personne (Martorell, 2016).



Pour ouvrir les perspectives au-delà des dix ans à venir, le **Cyborg**¹⁶ des romans de science-fiction des années 60 pourrait devenir réalité tout comme les Cybiontes¹⁷ (De Rosnay, 2000). Ces êtres avec leurs super capacités pourraient intégrer le monde de l'entreprise et tenir un ensemble de fonctions aujourd'hui distribuées sur plusieurs postes ou géographies. En nous limitant aux dix ans à venir, l'homme tel que nous le connaissons ne devrait pas avoir disparu, en revanche il devra considérer l'arrivée prochaine de ces partenaires, développer un bon relationnel au risque de perdre le contrôle de certains processus (Giorgini, 2014). Dans le cadre de notre étude prospective sur les dix ans à venir, nous n'investiguerons pas le potentiel du coach ou du client cyborg faute de pouvoir obtenir des éléments tangibles.

Les évolutions à venir apporteront du positif. Les coaches et leurs clients pourront mobiliser toutes les ressources technologiques à disposition, les données collectées quelque que soit le lieu et le moment pour satisfaire un besoin ou un désir. **L'envers du décor existe.** En étant visible des satellites, des réseaux, coach et coaché pourraient être identifiés, localisés avec le risque d'être observés, manipulés, trompés ou rejetés. La porte ouverte à la satisfaction sans limite d'envies pourrait engendrer pour l'être humain la frustration en cas de non – accès aux réseaux ou un mal-être de la perte de liberté, des problématiques potentielles pour lesquelles un coach pourrait être sollicité.

¹⁶ Cyborg : cybernetic organism, concept vulgarisé par Manfred Clynes et Nathan S. Kline en 1960, un humain « amélioré » qui pourrait survivre dans des environnements extraterrestres. Le sens premier a évolué par la suite et un robot amélioré d'humain peut être aussi Cyborg (Terminator).

¹⁷ Cybiontes : nouveau, être constitués d'hommes interconnectés, d'ordinateurs et de réseaux avec des intelligences hybrides, connectées en réseau. (De Rosnay, 2000)

1.1-2 Une des parties prenantes des écosystèmes d'entreprise

Les cadres dirigeants s'attacheraient, majoritairement, à développer des modèles d'affaires



au travers d'écosystèmes¹⁸ et de réseaux pour permettre à leur entreprise **d'assimiler les effets de ces bouleversements en rupture**, apporter nombre d'échanges multidisciplinaires, mutualiser les ressources et capitaliser les expériences et la connaissance (Schwartz, J. & al., 2017)

(Kolher & Weisz, 2016). L'écosystème serait **source de dynamisme et d'innovation**, sous condition de la diversité des acteurs engagés et d'un esprit gagnant/gagnant pour la création de valeur et la génération dynamique d'innovation (Blondel & Gratacap, 2016). L'écosystème permettrait de **mieux gérer l'incertitude** des perspectives des marchés de l'entreprise et du climat politique international actuellement très orageux, avec des modèles de société challengés. Le coach, une des parties prenantes, devrait faire partie de l'écosystème des entreprises pour lesquelles il intervient. Comment va-t-il s'y intégrer en apportant dynamisme et innovation comme le requiert le principe de l'écosystème ?

Les instances étatiques ont un rôle important à jouer dans ces écosystèmes où des transformations radicales sont à venir. Elles doivent aider à transformer la société, le système législatif et normatif. Le Grand-Duché du Luxembourg, via la FEDIL¹⁹, a lancé en 2017 des groupes de réflexion sur les besoins des entreprises en matière de nouvelles compétences, de cadre législatif et de soutien financier dans la transformation de la population active à l'horizon 2030.

¹⁸ Ecosystème : selon James Moore (1996), le concept d'écosystème d'une entreprise pourrait se définir comme une communauté économique qui dépasse les limites de son organisation, crée autour de ses parties prenantes et de leur but commun d'aboutir à une proposition d'offre de produits ou de services

¹⁹ FEDIL : Fédération des Industriels Luxembourgeois

Le concept est vertueux pour le bien-être de la communauté qui doit rester agile pour ne pas générer de la « co-bésité²⁰ » du trop collaborer, co-crée, cohabiter, co-élaborer, coproduire, communiquer (Cross, Rebele & Grant, 2017). Comment le coach pourrait-il se préserver de « co-bésité » et se régénérer dans un écosystème ?

1.1-3 Entre opportunité et menace, des plateformes « poids lourds »



Des plateformes offrent des services aux organisations qui attendent, en retour, de l'efficacité et une standardisation organisationnelle transversale (Frimousse & Peretti, 2016). L'ensemble des informations des serveurs des GAFA²¹, NATU²² ou BATX²³ serait une force pour comprendre, prévoir les comportements, les besoins des hommes de demain et pourquoi pas éviter des guerres, des pandémies, des catastrophes (Giorgini, 2016). Toutes ces plateformes ont des modèles d'affaires d'une nouvelle génération, elles suppriment les intermédiaires pour être plus proches de leurs clients (Babinet, 2016) qui se retrouvent au cœur de leurs préoccupations. Les clients attendent en retour des nouveaux produits ou services rapides, personnalisés, disponibles à proximité immédiate, dans le contexte B2C comme dans le B2B (Kolher & Weisz, 2016).

Ces plateformes de services emploient des autoentrepreneurs et dictent leurs conditions selon l'évolution du marché à l'instar de Uber. L'« **uberisation**²⁴ » est née avec sa vertu affichée d'économie dite collaborative mais aussi les bouleversements qu'elle provoque dans certaines professions et dans l'administration du travail. Le développement de ces plateformes nous conduit à nous interroger sur la profession de coach. Pourrait-elle être ubérisée dans les prochaines années ?

²⁰ Co-bésité pour exprimer l'excès potentiel d'actions et de verbes commençant par le préfixe « co »

²¹ GAFA : Google, Apple, Facebook et Amazon

²² NATU : Netflix, Airbnb, Tesla & Uber

²³ BATX : Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi

²⁴ Uberisation : dérivé de UBER et qui définit le modèle économique qui offre des services via des contacts directs entre professionnels et clients, instantanément grâce aux nouvelles technologies. L'uberisation s'inscrit de manière plus large dans le cadre de l'économie collaborative

Un coach mondialement réputé ou, a contrario, un novice pourrait-il créer une plateforme qui deviendrait un poids lourd dans le business du coaching et qui mettrait à disposition ses machines à coacher ou des services à la demande tel une voiture avec chauffeur ?

1.1-4 Un espace de travail 2030 paradoxal

Le « **bureau** » de son client ne devrait pas intéresser le coach directement. Nous faisons le choix d'explorer cependant cette dimension parce que le coach, comme aujourd'hui, pourrait devoir comprendre l'environnement de son client et la façon dont il interagit avec les autres. En résumé, **l'espace de travail de 2030 serait virtuel et physique**, individuel et collectif avec ses espaces de rencontre, d'innovation, de simulation, de fabrication pour répondre à l'ambidextrie de l'organisation. Le salarié gèrerait son temps et son espace au gré des besoins de ses projets et de ses envies, avec bien-être et autonomie comme moteurs personnels.

Les études actuelles montrent que **la population active d'ici 2030 travaillera en réseau**,



le monde comme perspective, avec une part importante de relationnel virtuel et un lien à l'entreprise via un contrat à durée limitée (Deloitte & AMP Capital, 2013), (Schwartz, J. & al., 2017), (Petrie, 2014). En lien avec les besoins d'innovation, l'espace de travail devrait être collaboratif, flexible, connecté aux écosystèmes, favorisant l'apprentissage et les échanges (Frimousse & Peretti, 2016). Il sera paradoxal pour répondre aux salariés qui veulent des options d'interactions à distance ou virtuelles, des réseaux et en même temps des espaces physiques pour se retrouver, échanger, s'inspirer au sein de sa communauté. L'organisation du travail devrait offrir une qualité de vie et une autonomie relative aux salariés, essentiellement par la flexibilité du temps de travail et les services à disposition.

L'espace physique, quant à lui, serait un lieu très dynamique et tourné vers la réalisation. Les lieux qui accueillent des « start-up » sont bâtis sur ce mode et aujourd'hui, des entreprises plus traditionnelles pensent trouver dans ces environnements des sources d'innovation et d'idées créatrices de valeur (Schwartz, J. & al., 2017). Les « social shops » (Giorgini, 2016) et de nouveaux concepts pourraient se développer à l'image des espaces tels que celui de la « Mutinerie »²⁵ ou de l'usine 4.0²⁶ de BCG à Saclay. Citons pour exemple, un cadre dirigeant avec lequel nous avons pu échanger : « *nous devons trouver des « incubateurs » où nous pourrions immerger nos équipes projets pour leur permettre de créer* ». Le bureau du futur comprendrait aussi des lieux d'expérimentation, de simulation pour tester et ressentir la solution future (Harari, 2016). Les « fablabs », permettraient d'apprendre, de fabriquer mais aussi de recycler les déchets et mettraient à disposition toutes les machines industrielles, les imprimantes 3D, les systèmes d'information nécessaires à la création de nouveaux produits ou services (Giorgini, 2016). Ces usines d'apprentissage seraient nécessaires pour entretenir les savoir-faire des salariés qui encadrent les robots qui les auraient remplacés. (Kolher & Weisz, 2016). Dans un tel environnement de travail paradoxal, le cadre pourrait solliciter du coaching soit parce que son espace ne satisfait pas ses attentes, soit parce qu'il serait forcé de travailler en virtuel ou au contraire de rencontrer les autres.

²⁵ Mutinerie : crée par Antoine van den Broeck, www.mutinerie.org

²⁶ Industrie 4.0 BCG : Le Boston Consulting Group a lancé l'ICO : un centre d'expérimentation de l'industrie 4.0 sur le plateau de Saclay, au cœur d'un écosystème innovant accueillant acteurs technologiques, académiques et startups pour aider les entreprises industrielles françaises à construire l'industrie de demain. L'Innovation Center for Operations (ICO) est une usine pilote dont l'objectif est d'accélérer la transformation digitale des grands industriels. (<https://www.bcg.com/fr-fr/d/press/28september2016-france-press-release-156329>).

1.1-5 Une main d'œuvre 2030 très diversifiée

Le coach devrait pouvoir **élargir son spectre de clients** de par la diversité qu'offrirait la main d'œuvre de 2030. Celle-ci devrait se transformer, pas à pas, intégrant robots et ordinateurs et les prochaines générations Y et Z (Harari, 2016). Cette ressource élargie serait une valeur importante de l'entreprise qui aurait tout intérêt à capitaliser sur l'énergie qu'elle représente pour réussir dans son futur. Les salariés pourraient devenir des partenaires, contributeurs de la valeur globale de l'entreprise (Giorgini, 2014). Par extension et en rapport avec le concept d'écosystème, **le coach devrait-il être aussi un partenaire** (Frisch & al., 2012) ? Comment pourrait-il mesurer la valeur qu'il apporte à l'entreprise ?



La future diversité de la population active pourrait beaucoup impacter le coach qui devrait s'adapter pour concilier les différents modes de fonctionnement et les cultures. Sur l'aspect démographique, d'ici 2030, la Chine, le Brésil et l'Inde devraient être les premiers pays exportateurs de talents. Les générations Y et Z attendraient de leur vie professionnelle du sens, de la liberté et de la confiance à leur égard (Frimousse & Peretti, 2016), elles seraient très focalisées sur des valeurs comme trouver le bonheur et refaire le monde (Harari, 2016) (Guillebaud, 2016). L'entreprise devrait elle aussi évoluer pour attirer **ces nouvelles générations** qui la voient aujourd'hui comme un monde ubuesque (Babinet, 2016).

Des robots plus performants, des algorithmes plus puissants intégreront les organisations grâce aux innovations apportées par l'homme. Quid de la cohabitation homme /robot ? Le coach pourrait être sollicité pour apporter du soutien dans une problématique s'y rapportant, en particulier dans le cas où le coaché voit son rôle menacé par une machine faite d'algorithmes et de composants électroniques. Nao²⁷ partage la vie d'autistes ou de malades d'Alzheimer dans la fonction de compagnon. Pepper²⁸ est hôtesse d'accueil dans certains

²⁷ NAO : NAO est un robot humanoïde français, autonome et programmable, développé par la société Aldebaran Robotics2, une start-up française.

²⁸ Pepper : un robot humanoïde, développé par la société française Aldebaran et le groupe japonais Softbank,

hôtels ou certaines concessions automobiles. L'humain va-t-il éprouver de la peur, de l'affection, de la colère vis-à-vis de son collègue robot et vice versa ? Pepper et Nao ont l'un et l'autre passé un entretien d'embauche en 2017 dans le but de rejoindre l'université d'une entreprise sidérurgique et minière. Leurs rôles auraient été d'assurer l'accueil des participants, l'introduction des programmes de formation, l'animation d'activités physiques, l'évaluation de connaissances des participants. Ils n'ont pas été retenus, mais leurs descendants le pourraient s'ils deviennent plus interactifs, mobiles et audibles dans une grande salle. Comment la génération X pourrait-elle s'adapter jusqu'à se sentir bien et utile en entreprise dans un tel contexte de bouleversement ? En quoi le **coaching** pourrait être une option d'accompagnement de chacune des générations présentes en 2030 : X, Y et Z ? Pourrait-il être universel ?

1.2 L'ambidextrie Graal des organisations de 2030

Dans le cadre de cette étude, nous nous projetons à 2030 et nous nous intéressons au coach. Nous faisons le choix de partir de l'entreprise et de proposer, **un type de design d'organisation** qui répondrait aux problématiques des années à venir, avec le besoin de bien **exploiter ses ressources** pour un cœur de business sain et prospère et cependant, **d'une innovation permanente** pour assurer sa survie à long terme. L'**ambidextrie**²⁹ appliquée à l'organisation pour exploiter³⁰ et explorer³¹ telles une main droite et une main gauche utilisées avec la même dextérité est le modèle qui nous paraîtrait pertinent pour 2030. Nous proposons d'en découvrir les principes pour l'entreprise avant de s'interroger dans la partie III sur son application au coaching.

capable de reconnaître et de reproduire certaines émotions.

²⁹ Ambidextrie : Selon le dictionnaire de la langue française, l'ambidextrie est un mot dérivé du nom ambidextre, qui à partir de 1797, a désigné une personne qui se sert de ses mains droite et gauche, avec la même facilité.

³⁰ Exploiter : Au sens étymologique, exploiter a d'abord signifié accomplir, exécuter. Rousseau en 1778, lui a donné une valeur abstraite « utiliser de manière avantageuse, amener à produire de meilleurs résultats.

³¹ Explorer : Explorer est employé par Rabelais, en 1546, dans le sens de « battre le terrain, reconnaître en parcourant ». A partir du XIX^{ème} siècle, il prend un sens abstrait « d'effectuer des recherches, de partir à la découverte ».

1.2-1 Le concept et ses définitions

Le concept d'ambidextrie d'organisation³² a été proposé dans les **années 1990** (Tushman & O'Reilly, 1996). Il résulte de travaux préalablement conduits en 1976 (Duncan, 1976) et en 1991 (March, 1991).



De nombreux travaux ont été conduits depuis les années 1990, le concept s'enrichit encore et tendrait à devenir une référence dans les modèles d'organisation. Le moteur de recherche Bing proposait 650000 résultats à la recherche « ambidextrous organization » en juillet 2017 (Bing.com, 14/07/2017, 13:52 CET) et 954000 résultats le 4/10/2017 (Bing.com, 4/10/2017, 15:42 CET).

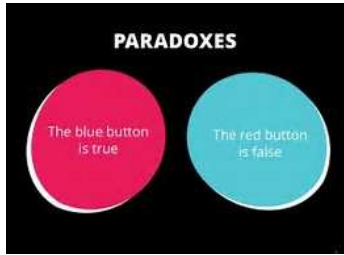
Par définition, l'entreprise travaille dans un environnement connu, organisé, défini, avec des risques bien identifiés : marché, processus, capacités. Les objectifs et la pression sont de produire, au meilleur coût global, un produit ou un service fiable et de réaliser les objectifs et résultats financiers définis.

L'exploitation, pour l'entreprise, se traduirait ainsi par l'utilisation optimisée de ses ressources et de ses processus pour conduire son cœur de business. L'organisation qui est dans un mode d'exploitation s'attache à optimiser ses produits au fil du temps, devenir plus efficiente et plus fiable (Chen, 2017). L'exploration serait, par opposition, de concentrer ses activités sur ce qui doit être découvert pour constituer les business futurs ou une nouvelle voie pour le produire (March, 1991). Une organisation, dans une logique d'exploration, ne disposerait pas de toutes les informations ou les options. Elle devrait saisir les opportunités pour se créer un nouveau futur : aller au-delà de ses capacités actuelles, se transformer ou développer de nouvelles voies.

³² Ambidextrie d'organisation: « The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation ... from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures with the same firm ». (O'Reilly & Tushman 1996).

L'exploration nécessite des ressources, le retour sur investissement est incertain et le succès n'est pas garanti (Chen, 2017). Dans une organisation ambidextre, exploitation et exploration sont indissociables et doivent cependant être gérées différemment (Yigit, 2013). Tandis que des entreprises sont reconnues performantes dans l'exploitation, elles peuvent être moins efficaces dans l'exploration de nouvelles perspectives (Christensen & al., 2017).

La gestion de la **dualité exploitation et exploration** n'est pas aisée et est cependant une



condition de **survie** dans le monde actuel (March, 1991).

Quelle est la recette pour implémenter un design d'organisation ambidextre et assurer son futur ? La littérature ne regorge pas de publications donnant le mode d'emploi. Il n'existerait à ce jour aucun consensus quant à la forme

d'organisation et plusieurs écoles cohabitent pour décrire la manière d'y parvenir. Certains auteurs défendent des organisations séparées entre innovation et exploration au prétexte qu'elles ne mobilisent pas les mêmes compétences et qu'elles ne peuvent pas être conduites par les mêmes personnes (O'Reilly & Tushman, 1996). En revanche, d'autres préconisent la conduite des deux activités, au sein d'une même organisation, par les mêmes individus qui entretiennent et développent leurs compétences sur les deux axes au travers d'alternance ou de synergies. Une telle situation apporterait aux personnes chargées de l'exploration une diversité de projets, satisfaisante, entre court et long terme. En revanche, la simultanéité des activités pourrait sacrifier une partie de projets à long terme au profit des projets à courtes échéances. La décision tiendrait parfois au simple choix du manager qui trouve plus confortable d'explorer des solutions applicables immédiatement. Les recherches les plus récentes tendent à démontrer que l'ambidextrie des organisations est un concept qui a de l'avenir et les recherches se poursuivent.

O'Reilly et Tushman préconisent, pour le futur, la **nécessité de clarifier** les définitions liées à l'ambidextrie. L'ambidextrie d'organisation ne se résumerait pas à faire deux choses en même temps, être efficace dans son corps de métier et innover. Ils déplorent l'utilisation du concept à tous les processus de l'entreprise où il existe une problématique d'exploitation et d'exploration. Ils défendent que l'ambidextrie dans l'organisation reflète une capacité dynamique c'est-à-dire intégrer, reconfigurer ou construire des compétences internes ou externes pour faire face rapidement aux changements de l'environnement (O'Reilly & Tushman, 2013).

Quel est ou quels seraient **les types d'ambidextrie applicables au coaching** ? L'*ambidextrie structurelle*, une séparation claire des activités relatives à l'exploitation et à l'exploration (O'Reilly & Tushman, 2004) ? L'*ambidextrie contextuelle*, les mêmes entités peuvent exploiter et explorer, avec les mêmes équipes, sans séparation (Gibson & Brikshaw, 2004) ? L'*ambidextrie temporelle* consiste en une alternance entre période d'exploitation et période d'exploration (Dhifallah, Chanal & Defeix, 2008) ? L'*ambidextrie de réseau* avec l'interaction dans un même écosystème, d'organismes qui travaillent sur la recherche exploratoire et des sociétés, a contrario, orientées vers la production. (McNamara & Baden – Fuller, 2004) ?

1.2-2 L'innovation comme fer de lance

L'équilibre entre exploitation et exploration est le principal dilemme des organisations dans le monde « VUCA ». Les deux activités sont contradictoires, paradoxales et génèrent une forme de **tension** pour les organisations ou leurs salariés. Peu de marchés seraient préservés d'une innovation impromptue d'un nouvel intervenant qui pourrait cannibaliser l'offre des acteurs traditionnels du marché (Giorgini, 2014). Nous avons ainsi fait le choix de nous intéresser à l'**innovation** dans l'objectif de mieux comprendre ce qu'elle renferme dans le cas de l'ambidextrie.



L'innovation n'est pas le privilège unique de l'organisation qui explore. L'exploration génèrerait des innovations radicales et discontinues alors que l'exploitation produirait une innovation plus progressive et continue. (Brion, Mothe & Sabatier, 2010). L'**innovation** peut être qualifiée d'*incrémentale* – les produits ou services qui existent sont désormais produits plus efficacement – ou de *rupture* – un changement majeur et significatif pour de nouveaux clients, de nouveaux marchés (O'Reilly & Tushman, 2011). Ces dernières nécessiteraient des connaissances et des moyens différents (O'Reilly & Tushman, 2016).

L'innovation, amélioration continue ou en rupture, serait un **facteur clé de la survie d'une entreprise**. Dans le passé, l'innovation était souvent l'apanage d'un savant, souvent qualifié de fou. Dans ce monde en transformation, l'innovation serait la capacité à consolider un ensemble d'idées émises dans le réseau et deviendrait collective (Petrie, 2014). O'Reilly & Tushman ont essayé, en 2016, de proposer des options de réponses pour résoudre le dilemme de l'innovation, au travers de nombreux exemples de réussite et d'échec. Chaque exemple serait unique, ils ont en commun le fait que leurs leaders, ont ou n'ont pas, à un moment donné, accepté d'explorer en dehors de leur cœur de business d'autres voies induites par des évolutions technologiques et des attentes des clients actuels ou à venir. Les deux auteurs préconisent l'alignement du design de l'organisation : une stratégie et une vision définie du futur, l'identification des facteurs clés de succès, références dans le temps, et leur traduction dans une organisation - structure, processus de contrôle et compensations des salariés-, une culture avec ses valeurs et compétences attendues et une politique de ressources humaines pour attirer, motiver et développer les bonnes compétences. Les annexes 1 et 2 illustrent les propos.

Un élément essentiel pour développer l'innovation est **le droit à expérimenter**, à construire un prototype et le tester, **quitte à ne pas réussir** mais poursuivre et capitaliser sur cet échec. Le droit d'innover ne signifie pas l'absence de contrôle. Le suivi et la mesure des résultats, avec un système de gestion adapté sont clés pour une innovation saine (Ries, 2015).

1.2-3 Des atouts à cascader sur toutes les parties prenantes

Les organisations qui ont fait face à des changements en rupture dans les dix ans écoulés ont été nombreuses. La durée de vie d'une entreprise du S&P 500 ³³est passée de 50 ans dans les années 70 à 12 ans (O'Reilly & Tushman, 2016). Des études ont démontré **un lien fort**, dans un contexte incertain, entre **l'ambidextrie d'organisation et la performance** de l'entreprise (O'Reilly & Tushman, 2013).

Le design de l'organisation selon les concepts d'ambidextrie n'est probablement pas la seule



option pour répondre aux besoins des entreprises. Il apparaît cependant dans toute la littérature et les dernières publications que c'est une option pour les années à venir (O'Reilly & Tushman, 2016). Les académiques et chercheurs qui travaillent sur les problématiques

d'organisation, ont peu à peu étendu le concept d'ambidextrie aux forces managériales qui travaillent pour elles (Mothe & Brion, 2008).

Le succès des organisations ambidexbres serait aussi inhérent aux acteurs de l'organisation. Dans cet environnement très complexe, interconnecté, très compétitif où performance et toujours plus d'innovation conditionneraient la survie des entreprises, les acteurs des écosystèmes de l'entreprise doivent **apprendre à gérer des demandes contradictoires** et des challenges. Ils doivent développer leur agilité, acquérir de nouvelles compétences et sont pleinement responsables de leur employabilité (Tushman, 2014).

Le **leadership** est considéré comme un élément capital pour réussir les challenges de l'ambidextrie, quelle que soit la forme qu'elle prend dans l'organisation (Havermans, Den Hartog, Keegan & Uhl-Bien, 2015). En revanche, ce développement doit-il être pensé individuellement, élitiste, ou collectif de façon à déployer les compétences de leadership dans l'ensemble des réseaux (Petrie, 2014) ?

³³ S&P 500 : Standard & Poor's 500, un indice boursier basé sur 500 grandes sociétés cotées sur les bourses américaines

2. Le coach serait-il face à de nouvelles problématiques qui l'interpellent pour lui-même ?



Nous nous intéresserons dans cette partie aux **impacts** que pourraient avoir ces changements sur les clients potentiels des coaches, acteurs de l'entreprise. Nous analyserons plus spécifiquement le cas des entreprises qui ont choisi l'ambidextrie comme organisation et plus particulièrement l'ambidextrie contextuelle. Après nous être intéressée au leadership dans sa forme générale, au CEO et son équipe de direction, nous analyserons la problématique des cadres à échéance 2030 où, l'homme évoluerait, intégrant des robots dans son environnement et les puces électroniques en lui-même, progressivement. Les smartphones apportent des fonctions qui le contrôlent, l'alertent et lui permettent de se développer (Harari, 2015).

2.1 La pression de survie et de nécessité de transformation

2.1-1 Un leadership avec de nouveaux enjeux



La plupart des cadres dirigeants connaissent l'importance de l'innovation pour le futur de leurs entreprises et des contre-exemples fameux comme Kodak ou BlackBerry font référence pour le leur rappeler (O'Reilly & Tushman, 2016). Il n'empêche que certains fuient et délèguent à leurs responsables d'unités la responsabilité de gérer les opérations et l'innovation et d'arbitrer eux-mêmes les investissements alloués aux deux domaines avec le risque important d'échec de l'entreprise à long terme. Les grands patrons qui peuvent naviguer avec le dilemme– exploiter et explorer – appliqueraient **un mode de leadership qualifié d'ambidextre** par la place d'un comité de direction où ses membres doivent collaborer et prendre la responsabilité collective des décisions et de l'innovation.

Leurs leviers seraient une stratégie long terme, une vision explicite et partagée du futur, un arbitrage et une gestion en commun des projets d'investissements. Par le biais de revues stratégiques régulières, ils pourraient ainsi suivre les réalisations et les besoins de chaque projet ou entité et, le cas échéant, réajuster les priorités, dans un contexte global. (Tushman, Smith & Binns, 2011).

Le CEO³⁴ et son comité de direction doivent bien connaître leur environnement, le surveiller en permanence et comprendre les besoins futurs. De la même façon, il leur faut s'interroger et se challenger par rapport aux choix stratégiques, aux forces, aux risques, aux faiblesses et à la capacité de changement de l'organisation qu'ils administrent (Vey, Stergios, & Thomas, 2005).

La feuille de route d'un comité de direction pour réussir une transformation stratégique serait un effort de tous les instants pour créer une ambition qui génère des émotions positives qui deviendra une identité, un vrai dialogue et des espaces de discussions autour du projet stratégique, l'expérimentation et l'apprentissage des erreurs pour aller vers des nouveaux produits, avec même le droit à l'erreur (Rao & al., 2016, cité par Ketkar & Roma, 2017).

En rapport avec **ce droit à l'erreur**, citons les propos recueillis lors d'une intervention d'un CEO à des cadres dirigeants qui l'interrogeaient sur le sujet : *« aucun échec ne peut être accepté dans le cœur de business ou la routine, l'échec est accepté si vous innovez pour développer de nouvelles forces, si vous apprenez vite de vos erreurs et apportez de la valeur ajoutée à l'organisation »*.

En se focalisant plus particulièrement sur le CEO, un style de leadership charismatique serait plus approprié dans un contexte d'ambidextrie, par opposition à un style transactionnel. Le coach à échéance 2030, n'est-il pas dans la problématique du CEO ? Le coaching dans sa version institutionnelle n'est-il pas face aux challenges d'une organisation qui doit innover pour survivre ?

³⁴ CEO : Chief Executive Officer

ressources de l'écosystème autant que faire se peut, des dispositifs orientés vers l'action, des principes où chacun peut créer et contribuer avec une dynamique d'apprentissage, y compris dans les erreurs. (Frimousse & Peretti, 2016).

En quoi le coach ne devrait-il pas devoir appliquer à lui-même ce qui serait demandé à ses clients ?

2.1-3 La performance omniprésente et la sienne à reconsidérer

Le cadre devrait exploiter et innover, rassembler les énergies et catalyser les initiatives,



gérer dans l'équipe l'ancien – style de leadership traditionnel venant du haut - et la nouveauté – portée par les nouvelles générations -. (Frimousse & Peretti, 2016). En ce sens, il devrait faire preuve d'innovation relationnelle, y compris

appliquée à lui-même. Le leader devra gérer des dilemmes ce qui requiert de l'expérimentation, d'essayer pour répondre aux besoins futurs, d'intuiter des options avant les autres (Vey, Stergios & Thomas, 2005) et ainsi **se sentir confortables dans l'ambiguïté** (Benton, 2017). La vitesse du changement et la connexion 24/7 lui imposeraient autodiscipline et volonté permanente d'apprendre (Benton, 2017).

L'entreprise met **la pression sur la performance** et a mis en place des systèmes.



« Habituellement, le concept de performance est pour les managers comme la capacité à atteindre des résultats sur lesquels ils se sont engagés ; mais, il a aussi un autre sens, celui de la capacité à jouer un rôle alloué » (Fiol, Adjognon, Delahaie & Tanneau, 2015, p.8).

Le second sens aurait un peu disparu et semblerait essentiel dans le processus de leadership, où la communication et le relationnel seraient des compétences clés.

Les visions évoluent sur le sujet de la performance du cadre. La préconisation serait de ne pas limiter la performance à l'atteinte des objectifs mais de **l'enrichir de la capacité à analyser et gérer une situation managériale**. La performance du cadre serait de s'adapter aux circonstances en étant dans un rôle de hiérarchique fort lorsqu'il doit agir et faire réaliser immédiatement ou, au contraire, un équipier parmi l'équipe lorsqu'il est face à un sujet complexe et inconnu qui demande de la créativité et une prise de recul (Vey, Stergios & Thomas, 2005).

La valeur du cadre de demain serait dans sa capacité à apporter des idées, analyser les données mais pas celle d'assurer le micro-management des opérations de routine (Deloitte & AMP Capital, 2013), (HBR Manager's Handbook, 2017). Le débat sur la mesure de la performance est d'actualité et des nouvelles approches voient le jour. GE, pionnier en la matière viendrait de remettre à plat son système. Par le biais d'une App « PD@GE ³⁵ », le cadre rapporte son avancement par rapport aux priorités et reçoit du feedback pour lui permettre d'avancer et se développer (Benton, 2017).

Faut-il ouvrir le sujet de la **performance du coach** et la faire évoluer ? Le coach est un expert du processus de coaching et reste maître du cadre (Person, Rappin, 2013) (Frish & al., 2012). Il pose les bonnes questions, le coaché trouve ses réponses. Le coach garantit l'efficacité du processus et engage sa responsabilité, alerte son client lorsqu'il constate des dysfonctionnements. Le coaché reste le seul responsable de ses propres objectifs et de ses résultats. De nos discussions, à la question de faire évoluer la notion de performance du coach une personne a considéré que la **performance du coach** sera aussi dans sa capacité à être disponible, à proposer du coaching digital, à s'adapter à plusieurs cultures et à continuer d'explorer de nouvelles voies. Un autre coach nous a dit : « *Les 11 compétences du coach ICF sont et seront nécessaires pour le coach. Elles ne seront pas suffisantes pour faire la différence avec des outils en ligne* ».

³⁵ PD@GE: professional development at GE, application de gestion de la performance individuelle

2.1-4 La nécessité de se former en permanence

La formation au sein de l'entreprise répond au besoin de développer et transmettre la



connaissance (Persson, 2007), le savoir-faire, de façon objective, avec un impact concret et immédiat (Giorgini, 2014).

Il semble relativement évident que les acteurs de l'entreprise devront **développer de nouvelles compétences** face aux évolutions technologiques et organisationnelles. Pour le coach,

se former serait aussi se donner les moyens, peut-être anticiper un besoin devant les bouleversements qui s'annoncent. La formation commence à l'école, à l'université et se poursuit dans le cadre de la vie professionnelle. Co-création et inventivité seraient les piliers de l'apprentissage de demain (Giorgini, 2016). Qu'en est-il de la formation des coachs ? Comment le coach sera-t-il acteur de sa formation ?

Dans la perspective des années à venir, Jérôme Vignon qualifie la révolution technologique d'épistémologique dans la mesure où elle transformerait les processus d'acquisition et de création du savoir, domaines privilégiés de la formation en entreprise. (Giorgini, 2014). Dans ce monde du « tout, tout de suite », le programme de formation serait l'espace pour apprendre à gérer la frustration, la patience et le regard positif par rapport aux erreurs et aux fragilités (Giorgini, 2016).

Le participant ne serait plus uniquement un apprenant, il deviendrait **un acteur de la formation**, au même titre que les intervenants et les professeurs. Ce principe est déjà appliqué dans l'école de coaching ICN Nancy et apporte une participation active et un véritable engagement de l'apprenant. L'objectif de la formation est dynamique et l'animation du programme, centré sur l'intelligence collective. Faut-il aller plus loin en apportant aux coachs en devenir des options de développement de la connaissance et des comportements qu'il suivrait en amont d'un programme collectif en présentiel ou, à sa convenance, lorsqu'il veut développer une compétence spécifique parce qu'il a eu besoin dans le cadre d'un coaching. L'offre deviendrait dynamique tel un ensemble de briques

LEGO® : des briques génériques, courts modules pour acquérir les concepts et la théorie – App, vidéo, espace virtuel 3D, MOOCs, disponibles via un portail digital toujours accessible et des boîtes de briques à thème pour creuser un sujet.

2.1-4 Un mentor qui serait encore adolescent

Le mentoring fait partie intégrante, ou pas, des dispositifs des développement personnel mis à disposition des cadres. Pour revenir aux basiques, selon R. Gaessler ³⁶(2017), le mentor est une personne de référence et d'expérience qui agit sur base volontaire et bénévole, par rapport à un besoin d'apprentissage exprimé par le mentoré, sur une période plus ou moins longue. Il aide le mentoré dans son processus d'apprentissage, transmet son savoir-faire et partage avec lui son expérience et son réseau, dans un environnement sécurisé.



Le mentoring est qualifié de trans-générationnel, dans un cadre gagnant/gagnant (transmission, exposition à une personne d'une nouvelle génération, différente) (Duchamp & Persson, 2012). Face aux besoins de l'entreprise, pourquoi ne pas exploiter le mentoring dans une dimension inversée ?

Le « **reverse mentoring** » serait la conséquence du besoin des cadres et cadres dirigeants de maîtriser les outils numériques et où les jeunes générations sont totalement à l'aise pour être les mentors (Frimousse & Peretti, 2016). Le concept se développe peu à peu mais bouscule les relations établies. En illustration, nous citerons deux propos collectés lors de discussions « *Le reverse mentoring est une évidence pour nous* », « *Il peut aussi nous permettre de créer un maillage avec les écoles de la Grande-Région pour attirer des talents* ». Le coach pourrait directement penser à du mentoring inversé pour développer son agilité technologique. En complément et par association d'idées, l'ambidextrie d'organisation va-t-elle faire naître, de fait, des coachs internes à l'écosystème dès leurs études terminées pour accompagner des cadres dirigeants dans leurs problématiques d'innovation ?

³⁶ R. Gaessler : « les fondamentaux du coaching, Origine et postulats, 26/01/2017 », formation de coaching ICN/House of Training.

2.2 Un référentiel de compétences à dépolssiérer ?

Pour réussir dans le futur, faut-il repenser les **référentiels de compétences du coach**, en gardant celles aujourd'hui bien connues et, en intégrant de nouvelles. Selon Mohamed Bachiri, l'encadrement doit être exemplaire, formé et accompagné. Il préconise la mise en situation ainsi que la capitalisation positive des échecs (Frimousse & Peretti, 2016). Qu'en est-il du coach ? Nos recherches aboutissent à une liste à la Prévert probablement trop idéaliste et qui reflèterait la complexité du moment, sa dualité entre exploitation et exploration. L'agilité digitale fait l'unanimité dans le domaine de la technique et l'obtention de résultats reste essentielle avec un système de mesure simple (Benton, 2017). L'ICF³⁷, dans sa revue *Coaching World*³⁸ cite une étude Korn ferry qui met en avant l'innovation, l'apprentissage agile, la capacité à créer des réseaux, l'ingéniosité, la prise de décision et le management de la complexité comme compétences clés des leaders des années à venir. L'ICF préconise à ses membres de **se tenir au courant pour accompagner** au mieux leurs clients et maintient le référentiel de compétences du coach en l'état. Au-delà de sa connaissance à développer, quid pour le coach de compétences nouvelles à acquérir, en rapport aux problématiques que le client va devoir affronter ?

2.2-1 Le coach entrepreneur 4.0 ?

Joseph Schumpeter aurait été le premier à définir l'**entrepreneur** en 1934 comme l'innovateur qui change le marché avec un produit, un processus en rupture ou qui ouvre un nouveau marché. Sa définition aurait été complétée en 1949 et confirmée en 1996 par Ludwig Von Mises et où l'entrepreneur serait un spéculateur capable de passer outre les incertitudes du futur et d'anticiper correctement. Dans le langage courant, l'entrepreneur³⁹ est un chef d'une entreprise. L'image de la personne qui, prend des risques, crée, développe et implante une entreprise est souvent associée.

³⁷ ICF : International Coaching Federation

³⁸ *Coaching World*, Issue 20, Novembre 2016

³⁹ Entrepreneur : définition du dictionnaire Petit Larousse de 2001.

Dans le contexte d'une entreprise, est-il possible de parler d'entreprenariat pour un cadre ?



La littérature parle parfois d'**intrapreneur** compte tenu de la différence majeure en termes de prise de risque entre l'entrepreneur au sein d'une organisation et le chef d'entreprise. Pour l'intrapreneur le risque est partagé et supporté par l'organisation tandis que pour l'entrepreneur en lui-même, le risque est plus individualisé et engage des ressources personnelles (Blondel & Gratacap, 2016).

En capitalisant sur les définitions, les problématiques énoncées, le cadre de 2030 serait un entrepreneur, un chef de projet capable d'innover, de mobiliser les ressources et le réseau pour explorer de nouvelles idées. Il mènerait à bien des expériences jusqu'à la proposition et la mise sur le marché d'un nouveau produit ou d'un nouveau service qui apportera une valeur ajoutée significative à l'entreprise. **L'entrepreneur serait tout un chacun** qui, tel un créateur de « start-up », développe une solution, qui apprend à la mettre sur le marché, jusqu'à en faire une activité viable (Ries, 2015). Cette méthode⁴⁰ adaptée aux « start-up » ne serait-elle pas une bonne approche pour le business du coach en 2030 ?

2.2-2 Le coach et l'intelligence interculturelle ?

Dans ces **organisations en réseau**, les acteurs sont en contact avec moult parties prenantes, internes – hiérarchie, pairs, équipiers, centre de services - et externes – clients, fournisseurs, partenaires sociaux, actionnaires, politiques –. Chacun côtoie ou gère des personnes d'autres **cultures** que la sienne. Les contacts se font, certes encore en face à face mais, plus encore de façon virtuelle (conférence téléphonique ou visio-conférence) et asynchrones - mails, réseaux sociaux-.

⁴⁰ Lean start-up : méthodologie préconisée par E. Ries en 2008, en 6 étapes : la maîtrise du marché, mesurer le produit minimum à vendre MVP, mesurer la demande, ajuster l'offre, vendre votre produit et enfin créer votre entreprise lorsque l'argent commence à rentrer.

En référence à la notion de performance, les managers, face à des prises de décisions complexes, réagiraient au travers d'un petit nombre de réflexes mentaux développés par expérience, en particulier une focalisation sur une partie de la situation et une volonté de trouver une solution. L'intelligence situationnelle, **une forme d'ambidextrie contextuelle**, serait la capacité à développer des pratiques managériales appropriées à chaque situation managériale, en considérant ses propres objectifs et ses réflexes mentaux, les intérêts et les attentes des parties prenantes impliquées, avec la volonté de concilier au mieux l'ensemble.

Les concepts de management de conquête et de finesse⁴¹ ont vu le jour. Le premier est orienté vers l'atteinte des attentes et des objectifs vis-à-vis des actionnaires, de la stratégie, de l'exploitation, de réduction des coûts, d'amélioration continue et les collaborateurs sont des ressources exploitables. A contrario, le développement de finesse se rapporte au développement des acteurs et de leurs potentiels en faisant appel à l'intelligence émotionnelle, l'intuition, l'exploration de champs nouveaux (Fiol, Adjognon, Delahaie & Tanneau, 2015). Cette compétence d'ambidextrie inclut la capacité à gérer les conflits et les approches contradictoires, avec des leviers comme l'observation, la communication, le feedback constructif et la reconnaissance des choses accomplies (Benton, 2017). Plusieurs méthodes de mesure de l'intelligence situationnelle existent à partir d'un dilemme à gérer dans le cadre professionnel et le choix multiple d'options. Elles sont coûteuses et aucune ne ferait l'unanimité. Les développements actuels explorent des pistes pour construire et analyser le scénario déployé par l'individu face au dilemme ou, au contraire de réduire le choix à deux options (oui ou non) pour optimiser le coût de tels tests (Ostrom, De Soete & Lievens, 2015).

⁴¹ Management de conquête et management de finesse sont des concepts, partie intégrante de la démarche HEC FIDELIO

2.2-4 Le coach, un innovateur ?

L'**innovation** permettant à l'entreprise de se démarquer, il semble évident que les cadres



devront développer une agilité dans la créativité et l'innovation. Le cadre doit être dynamique pour apporter à son équipe de nouvelles idées et les inspirer, se faire confiance et décider dans le présent mais en gardant à l'esprit l'avenir (Benton, 2017).

Il semble difficile de prévoir les capacités d'innovation (génération de l'idée et implémentation) d'un individu de façon fiable et ces aptitudes seraient influencées par la culture de l'entreprise. Les méthodes « maison » basées sur l'observation ou l'expérience seraient les plus utilisées. Parmi les méthodes déposées, selon une analyse empirique comparative entre 2002 et 2010, celles de Zhou et George semblent se démarquer (préférence d'utilisation) (Potocnik, Anderson & Latorre, 2015).

2.2-5 L'empathie systématique ébranlée !

L'**empathie** est souvent mise en avant comme une compétence clé du coach (Frisch & al.,



2012) et aussi du leader de demain. Il nous paraît intéressant de mentionner de récentes publications qui recommandent d'en apprécier les limites afin que cette empathie ne devienne pas un dérailleur (Waytz, 2017). L'empathie systématique mobiliserait l'énergie et les ressources du leader jusqu'à risquer une accumulation de fatigue, potentiellement jusqu'au burnout, de par l'absorption des

problèmes des autres. Des études auraient montré que l'empathie, pour tous et tout le temps, encourageraient des déviances du code d'éthique, en particulier lorsque le ressenti est un

sentiment de manque d'équité. La recommandation serait de faire en sorte que les cadres se concentrent sur une partie limitée de parties prenantes et apprennent à considérer les besoins des autres mais aussi les leurs. L'organisation devrait permettre des moments où ils doivent uniquement se concentrer sur eux-mêmes, prendre du recul pour se nourrir (Cross, Rebele & Grant, 2017).

Le coach du futur devrait-il être un **champion ambidextre**, sans cesse renouvelé, avec son propre écosystème ? Ce serait le réseau créé pour lui-même et qui lui apporterait les ressources dont il a besoin pour cette agilité : formation, expertises, bases de données, mentor, consultant, coach. Il devrait approfondir continuellement ses propres connaissances et celles de son écosystème pour une valeur ajoutée intellectuelle (Frimousse & Peretti, 2016).

3. Le concept d'ambidextrie appliqué au coaching en 2030, enjeux et perspectives

Les développements des nouvelles technologies, les transformations des organisations et les impératifs de survie devraient impacter le coach, directement ou indirectement. Dans la perspective de ces années à venir, nous nous sommes intéressée au concept d'ambidextrie appliqué au coach, par extrapolation des tendances dans les entreprises, et particulièrement l'opportunité qu'elle aurait pour lui.

Le métier de coach, défini par des fédérations officielles type ICF⁴², a vu le jour dans les années 1990. Ces institutions ont permis au métier de coach de passer ces dernières décennies à se professionnaliser et se structurer. La définition du coaching (Persson, 2008) comme celle du leadership n'est pas unique et dépend des écoles de pensée (Brennan & Prior, 2005). Nous considérons dans ce document que le lecteur connaît le sujet du coaching, ses principes de base et nous nous intéressons à son futur dans ce monde en transformation. Nous prenons aussi comme hypothèse que le coaching devrait survivre aux dix années à venir, quitte à prendre d'autres noms ou d'autres formes (Malarewicz, 2017). Une étude d'Oxford University de 2013 aurait montré que les professions qui ne devraient pas disparaître dans les vingt ans à venir sont celles qui touchent aux capacités physiques et émotionnelles de l'être humain ce qui conforte notre hypothèse. S. Hawking, B. Gates et E. Musk voient en la super-intelligence un risque existentiel pour l'homme à moyen terme.



Nous avons pu voir dans les paragraphes précédents que le concept de l'ambidextrie se déclinait aux acteurs des organisations. Le couple « exploitation et exploration » pourrait s'interpréter l'un en rapport aux connaissances et l'autre à l'innovation (Baraltier & Dupouët, 2015). Il nous a paru pertinent de l'appliquer au coaching et au coach de 2030 :

⁴² ICI : International Coaching Federation

développer de nouvelles connaissances ou s'adapter et innover pour suivre le rythme de ses clients et se différencier.

3.1 Le paysage du coaching en mutation

3.1-1 L'apparition du e-coaching en libre - service grâce à l'internet des objets, aux robots et aux espaces virtuels

S'il est resté longtemps un accompagnement de « riches » le coaching se **démocratise** et



évolue grâce aux évolutions digitales, de l'attente de la part des coachés d'un service immédiat et de la part de l'entreprise, une efficacité globale, coût et performance. Nous sommes entrés dans l'ère du e-coaching (Salman, 2015).

L'usage des moyens virtuels de télécommunication est accepté par l'ICF, voire même encouragé. Leur étude⁴³ de 2016 sur le marché du coaching montre que les nouveaux modes de communication permettent de réduire l'investissement, de proposer des nouveaux outils collaboratifs, d'attirer de nouveaux types de clients ou même d'améliorer la confiance dans la relation coach et coaché.

Dans un contexte **d'exploitation du coaching**, les moyens digitaux font gagner du temps avec un focus clair sur la problématique et s'adaptent aux attentes des générations « Millenials » (Crawford, 2016). 68% des coachs américains utiliseraient le téléphone et Skype pour leurs séances de coaching qui, de fait, ont vu la durée moyenne d'une séance se réduire à une heure. En Europe, cette durée serait majoritairement de deux heures et seulement 38% des coachs utiliseraient les moyens de communications virtuels.

Le coach explore aujourd'hui la voie du coaching digital quitte à faire fi des réactions du corps et des émotions de son client qu'il ne peut plus toujours percevoir. Les progrès de l'image, du traitement des signaux et des données acquises ainsi que le potentiel apporté par l'enregistrement des séances lui redonneraient-il demain une partie de cette capacité, voire d'avantage ?

⁴³ Etude ICF 2016 sur le marché du coaching, accessible via le site internet <https://www.coachfederation.org/>

Les avancées technologiques permettront une nouvelle étape vers le **coaching digital** : des espaces en réalité virtuelle, des plateformes et la combinaison de l'intelligence artificielle et de Big Data devrait donner naissance au **RoboCoach** (Scheer, 2014). Le e - coaching⁴⁴ impacterait le business au point de le mettre face à de nouveaux dilemmes pour la décennie à venir. Une large offre d'applications digitales, certes encore sommaires, est d'ores et déjà disponible. (Scheer, 2014).



Le coaching dans son ère digitale se fait via des **plateformes internet**⁴⁵ qui offrent des services basés sur des outils simples, par exemple le modèle GROW⁴⁶, ou des simulations construites sur des analyses systémiques ou bien encore la confrontation à des situations dans des espaces virtuels. Ces machines à coacher déploient des méthodes par étapes préétablies pour des problématiques génériques et offrent au coaché des séances sur étagères. Le service est séduisant et facile d'accès, en revanche sommes-nous dans l'esprit du coaching ou de la formation ? La méthode ne serait-elle pas trop aseptisée par rapport à la réalité du besoin du client ? Dans nos entretiens, l'absence de « *l'impertinence que pourrait apporter un coach physique et de la place pour le non-dit* » a été soulignée et nous interpelle. La standardisation d'outils et d'approches sont-ils un atout ou un risque ? Qu'en sera-t-il d'ici 2030 sachant que les algorithmes ou les robots artificiellement intelligents du futur proche devraient offrir des solutions plus individualisées, sur-mesure, et pourraient permettre de développer d'autres options.

Les machines vont - elles apporter une croissance du marché du coaching dans son ensemble ? Nous pourrions trouver des solutions pour les coachés qui n'osent pas s'exposer à un autre humain ou qui ont des problématiques que la morale pourrait réprimer. Citons comme exemple du monde de l'entreprise, « détruire » son chef ou son collègue pour prendre sa place. Où mettre la limite déontologique serait un sujet.

⁴⁴ E-coaching : toutes les formes de séances de coaching qui utilisent un moyen digital ou virtuel

⁴⁵ La base de données de services de e-coaching avec les exemples cités est accessible via le lien <https://ecoachingbase.wordpress.com/>

⁴⁶ Modèle GROW : modèle de coaching en 4 étapes proposé par J. Whitmore dans les années 80 et largement utilisé : Goal (Objectif), Reality (situation actuelle), Options (options), Will (volonté et plan d'actions)

A la question sur l'intérêt des machines à coacher, un coach nous a parlé de « *disponibilité, de confidentialité affichée, de connaissances et compétences multiples et peut-être de l'absence d'affectif, quoique dans le film de Spike Jonke « Her » le héros tombe amoureux de son interlocutrice virtuelle* ».

En fin de compte, le business du robot-coach en totale autonomie serait-il compétitif face au coach qui utilise les moyens digitaux comme outils ? Allons-nous assister à une guerre fratricide ?

3.1-2 L'uberisation de la profession de coach guette

Du paragraphe précédent, l'apparition de **plateformes de coaching** et du digital ouvre des



marchés mondiaux aux coachs, démocratise l'accompagnement, dans un contexte où son attractivité⁴⁷ ne faiblirait pas. Le **business du coaching se développe** régulièrement et le besoin serait lié au contexte d'incertitude et de changement de paradigmes où le cadre

doit faire face, seul à ses problématiques. L'uberisation de la profession nous paraît être un **vrai risque à considérer d'ici 2030**. Le marché subit une double pression propice à ce phénomène. La bataille pourrait faire rage pour répondre d'une part aux clients qui attendent une prestation rapide et un coût optimisé et, d'autre part une quantité grandissante des coachs qui auront besoin de vivre ou de survivre. Des plateformes de coaching pourraient maîtriser le marché mondial et offrir des contrats de commodités aux coachs les moins prestigieux, les plus fragiles ou les plus enclins à vouloir du business sans réellement prospecter.

⁴⁷ L'attractivité du business se traduit par l'arrivée de coachs non formés et auto-proclamés sur le marché, risque pour la profession du coach pour le futur selon l'enquête ICF 2016.

Avec un service facile, l'étape de **contractualisation** pourrait être mise à mal, tout comme le prix de la séance. Le coaching deviendrait une réponse adaptée (Fatien & Nizet, 2012) et, en même temps, une option tout terrain (Einzig, 2017) qui permettrait de garder un flou autour de son objectif, de sorte que chaque partie prenante d'un contrat tripartite puisse y trouver son compte (Fatien & Nizet, 2012).

L'étude ICF 2016 estime qu'il existe environ 53 300⁴⁸ coachs professionnels dans le monde. Le revenu moyen du coach⁴⁹ aurait évolué de 6% entre 2011 et 2015 quand celui du business du coaching se serait développé de 19%. En revanche, 45% des coachs sondés dans cette étude n'attendent pas d'augmentation du prix de leur prestation sur les années à venir, certains s'attendent même à une baisse pour la première fois depuis les années 90. Les coachs de réputation mondiale devraient rester un marché de niche.

3.1-3 Une structuration du métier de coach à réinventer entre les coachs humains et les machines



Le coaching parfois qualifié de « l'autre plus vieux métier du monde » (Persson & Rappin, 2013) a commencé à se professionnaliser dans les années 1990 et des fédérations reconnues ont vu le jour comme l'ICF, l'EMCC⁵⁰ ou SF Coach⁵¹. Face aux institutions de coaching reconnues, le e-coaching se fédère autour d'un groupe LinkedIn « Technology for Executive Coaches ». Toutes ces **évolutions sont peu encadrées** (Crawford, 2016) et viennent en compétition avec le coach humain. Comment les différents organismes ou fédérations vont encadrer la profession dans le futur et garantir au client que les services proposés seront professionnels et fiables ?

⁴⁸ 53300 coachs professionnels dans le monde dont 35% pour l'Europe de l'Ouest et 33% pour l'Amérique du Nord. Un ordre de grandeur de 10900 cadres ou dirigeants utiliseraient des compétences de coaching pour gérer leurs équipes.

⁴⁹ Revenu moyen du coach estimé à 51000 USD en 2015.

⁵⁰ EMCC : European Mentoring & Coaching Council.

⁵¹ SFCoach: Société Française de Coaching.

L'arrivée d'algorithmes intelligents, des robots coachs, des plateformes serait un atout pour s'adapter au nouveau monde professionnel et développer le marché mais comment le travail de professionnalisation du métier et les règles établies pourraient-ils ne pas voler en éclat : contrat, déontologie, performance, posture, formation. Cette problématique nous interpelle, comme d'autres coachs avec qui nous avons échangé quant à l'encadrement de la profession dans le futur et la garantie de services professionnels et fiables. Les coachs professionnels doivent être certifiés, qu'en sera-t-il des machines ? Leur mise sur le marché, leur suivi et leur **supervision** posent question.

Qu'en est-il de la **relation coach et client** ? Un coach que nous avons interrogé nous a dit : *« Les intérêts d'une machine à coacher serait qu'elle percevrait toutes les réactions, verbales et non verbales. Mais le danger serait peut-être de trop « voir » et de ne plus laisser la place au coaché lui-même »*. L'approche systématique et fiable de la machine à coacher a été soulignée au travers de nos discussions dans le sens que la machine peut rester centrée sur l'objectif du client et ne pas apporter de jugement, dangers qui guettent le coach humain.



Les prestations doivent-elles répondre à un cahier des charges et doivent-elles faire l'objet de certifications internationales « qualité » ? La tentation ne sera-t-elle pas grande de privilégier pour le futur, la rentabilité plutôt que le professionnalisme ? Viennent aussi les sujets de la **gestion des données**, des machines et des réseaux déjà abordés en première partie : confidentialité, cyber attaques, contrôle effectif des machines apprenantes dans le temps, manipulations... Quels dispositifs mettre en place ?

Le coach se fait **superviser** pour prendre du recul et garantir l'efficacité du processus. Des premières discussions que nous avons eues avec quelques coachs, nous voyons des avis très divergents quant à la supervision des machines. Pour certains, les coachs humains devraient superviser les machines et les stopper si besoin alors qu'un autre coach dit *« devraient-ils demander à être supervisés ? Non, car ils devraient être conçus pour ne pas l'être »*. En se



référant aux principes de la supervision, nous proposerons un principe collecté au travers de nos discussions : *« il importe que le superviseur et le supervisé partagent le même cadre de référence de*

coaching et disposent des mêmes modèles d'intervention tant sur le plan théorique que pratique. Il est important d'identifier qui sont les créateurs de l'outil, les développeurs de la société et de pouvoir ainsi les contacter directement ou via leurs blogs ».

Le coach humain doit aujourd'hui rendre son client **autonome**. Comment les outils de



coaching en ligne ou les robots pourraient-ils le permettre ? Ils feront partie du paysage du leader ou du manager, **accessibles 24/7**. Economiquement personne ne devrait à avoir intérêt à fermer leur accès aux clients trop réguliers qui pourraient toujours aller voir ailleurs.

D'un point de vue du business du coaching, d'autres risques potentiels pourraient-ils être envisagés ? Nous mentionnerons celui de **l'image du coaching** qui pourrait être entachée si un coaché, peu engagé dans sa prise de recul et son travail personnel, venait à porter la responsabilité d'un échec sur la machine plutôt que sur lui-même. Le coach engage sa responsabilité, alerte son client lorsqu'il constate des dysfonctionnements, le motive le cas échéant à continuer et met fin au contrat s'il estime qu'il ne lui est pas possible de continuer cette relation de coaching. La machine aurait-elle les moyens de motiver le coaché et de clore le processus si le client est défaillant par rapport à ses objectifs ?



Quid de **l'amalgame formation et coaching** ? Un robot coach peut-il jouer clairement le rôle d'un coach ou permet-il au client d'améliorer son savoir et son savoir-faire face à une situation ponctuelle plutôt qu'un travail sur lui-même, face à une problématique dans la perspective du futur ?

3.2 L'ambidextrie du coach

3.2-1 La tension exploitation et exploration ou le dilemme d'innovation du coach pour assurer sa survie

Le coach a toujours été soumis à des **dilemmes**, il les gère par le biais d'un contrat qui explicite la demande, de la supervision et de son propre code de déontologie. Le coach en entreprise, tel que nous le connaissons aujourd'hui, intervient dans des organisations avec un rôle de partenaire qui requiert qu'il soit dans la position de comprendre les enjeux professionnels du client sans toutefois être l'expert du métier de celui-ci. Il pose les bonnes questions, le coaché trouve ses réponses. Une part importante des missions serait aujourd'hui aussi une forme d'externalisation de la résolution des problèmes ou des conflits générés par l'organisation : mauvaise performance du cadre, besoin de réorganisation, incompétence, fuite de responsabilité du chef (Fatien & Nizet, 2012), narcissisme et corruption (Einzig, 2017).

Le coach deviendrait-il le cotraitant de la prise de recul, d'expérimentation ou d'exploration de nouvelles pistes ? Le coach de 2030 devrait trouver des solutions pour travailler dans des organisations qui deviendraient perverses et qui refuseraient la réalité (Einzig, 2017). Serait-il dans le futur le garant d'une organisation saine et d'acteurs alignés ?

Le coach humain est face à la pression d'une **exploitation très efficiente** pour survivre, innover pour une amélioration du cœur de son business et probablement explorer de nouvelles pistes d'outils ou d'interactions avec ses clients. Il nous paraît intéressant de retenir des **pistes d'innovation** basées sur des avantages compétitifs du coach humain sur la machine, suggérés au travers de nos échanges avec d'autres coaches : sa personnalité en elle-même, son expérience unique, sa capacité d'adaptation ou de relativisation des problèmes, ses facultés d'observation, sa perception des non-dits et le développement des compétences interculturelles fortes.

Le digital a tendance à lisser toutes les informations et les mettre sur un même niveau d'importance. Le coach humain pourrait utiliser certes le digital pour optimiser coût et temps



mais exploiter systématiquement les valeurs comme l'altruisme, la compassion et la bienveillance exigeante pour permettre au coaché d'explorer plus de dimensions dans son

cheminement et relativiser (Einzig, 2017).

Le coach humain pourrait-il améliorer son cœur de business avec une **exploitation basée**



sur le virtuel, avec un nombre limité de séances face à face, entre humains, qui offrirait au client une régénération, une reprise d'énergie pour une meilleure performance sans la pression d'un

rythme effréné ou d'une connexion omniprésente ? La problématique de l'addiction à la connexion 24/7 sera-t-elle un gisement du coach humain ? Quels seront les outils en support ?



De par son intégration dans les réseaux de l'entreprise, le coach humain pourrait-il aussi devenir une ressource vitale dans sa capacité à **pointer du doigt les dysfonctionnements récurrents** de l'organisation ou des systèmes en place qu'il pourrait observer et donner à l'organisation un

moyen de mieux exploiter son cœur de métier, voire d'assurer sa survie (Einzig, 2017) ? Le service devrait-il faire partie intégrante des opérations de coaching ? Le coach devra-t-il rendre compte ou sera-t-il évalué sur ce point ?

L'exploration, en rupture, pour de nouveaux services serait une obligation pour le coach face aux évolutions de son environnement. Si le coach devient un membre de l'écosystème du leader et du manager, il pourrait être une sorte d'entité externalisée de celui-ci ! Pressé par le temps, la nécessité de performance et d'adaptation permanente dans la complexité, le cadre prendrait le coaching comme une opportunité de déléguer ses processus de réflexion, dans le but de décider de ses choix, sans errance (Le Coz, 2015).

Le leader de demain devrait changer les règles, explorer, oser, dépasser ses peurs et ainsi voir dans le coaching un espace de réflexion. Il semble qu'il sera difficile au coach de rester statique et dans sa routine d'exploitation. Le coach ne devrait-il pas explorer aussi la recherche de nouvelles voies qui permettraient à son client de faire autrement et l'accompagner sur des options innovantes et saines avec une vraie valeur ajoutée pour sa communauté (Einzig, 2017) ? Le coach devrait-il être un innovateur, à l'écoute de tous les signaux du marché de son client et partie prenante de la survie de l'organisation.



D'ici dix ans la machine serait-elle pas prête à **coacher un groupe de personnes** et de proposer un processus personnalisé et agile ? Le coaching d'équipe sera-t-il un avantage compétitif durable pour l'homme sur la machine ? L'exploration d'approches pour répondre à la problématique d'un ensemble d'individus - l'écosystème ou l'équipe – plutôt que d'un seul nous paraîtrait une option pertinente.

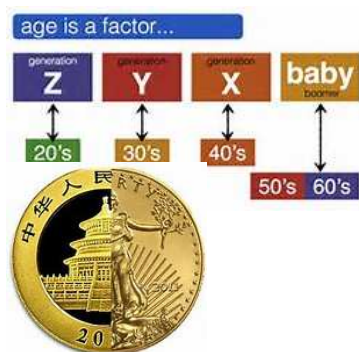
Comment le coach va-t-il pouvoir intégrer la complexité de 2030, comprendre et guider ses clients sur un cheminement pertinent et survivre ?

Nous proposons, d'explorer l'opportunité d'une compétence qui pourrait gérer la complexité de l'environnement, son évolution et sa diversité.

3.2-2 L'observation comme outil innovant pour le coach pour réussir le grand écart et devenir plus performant ?

L'outil ne garantit pas l'efficacité du coach (Persson, 2008) et cependant...

En 2030, **trois générations** au moins cohabiteront dans les entreprises avec leurs valeurs et



leurs modes de fonctionnement. Comme nous l'avons aussi vu précédemment au paragraphe 1.1-5, la population active des entreprises pourrait intégrer de plus en plus de personnes de culture asiatique au détriment de la culture occidentale.

Le coach devrait être capable de **comprendre les modes de fonctionnement** de chacune des populations et adapter ses outils et sa posture pour accompagner chacune d'elles. Les différences entre les générations ou les cultures sont telles qu'il devra trouver un outil universel lui permettant l'agilité suffisante, sans biais et avec professionnalisme.

Y. Richez propose **l'observation** pour objectiver et rendre plus efficace la détection et le développement des talents en entreprise. Il a défini dix MO.O.N⁵² pour appréhender les capacités des talents au travers de principes observables (Richez, 2017). Il a analysé, entre - autres, en quoi la posture du coach pourrait développer des talents.



« *Le coach va identifier les modes opératoires et les entraîner afin de leur permettre de s'actualiser avec agilité* » (Richez, 2017, p. 355). Nous sommes novice, nous ne pouvons pas prétendre l'appropriation de l'outil proposé et nous nous garderons bien une quelconque utilisation hasardeuse. En revanche, la lecture du livre nous a interpellé dans ce contexte de grande diversité annoncée : le coach ne pourrait-il pas adopter l'observation, les MO.O.N. définis ou ajustés pour accompagner son client et lui permettre de regarder au-delà des évidences apportées par sa culture ou son mode de raisonnement ?

En référence à notre **questionnement autour de l'ambidextrie**, en quoi la méthode pourrait-elle être utilisée ou adaptée, non plus pour développer des talents mais pour concrétiser la capacité d'ambidextrie « exploitation et exploration » du coach ou du leader ? L'outil serait-il un moyen pour le coach d'être facilement agile dans l'environnement complexe de son client et éviter certains pièges tendus par sa culture, ses expériences ou les biais potentiels aussi générés par la masse d'informations du Big Data ?

⁵² MO.O.N. : MOde Opérateur Naturel, défini par Y. Richez. Il existe actuellement 10 MO.O.N. : « Interpersonnel, Kinesthétique, Spatial, Musical, Linguistique, Mathématique, Scientifique, Naturaliste, Extrapersonnel et Intrapersonnel ».

Même si ce n'est pas le propos de ce paragraphe, sa maîtrise de l'utilisation des MO.O.N serait-elle aussi un atout pour le coach pour prendre du recul sur lui-même et mesurer sa performance ? En prenant l'exemple du MO.O.N intrapersonnel et notre compréhension, le coach pourrait-il observer, en visionnant l'enregistrement d'une séance de coaching, sa capacité à capter les expressions de son client, à percevoir la réalité de celui-ci, à adapter sa communication et sa posture afin de mieux établir une relation de confiance ? Ce serait l'occasion d'une auto-évaluation et d'une formation en service.

3.2-3 La dualité de la posture du coach humain du futur

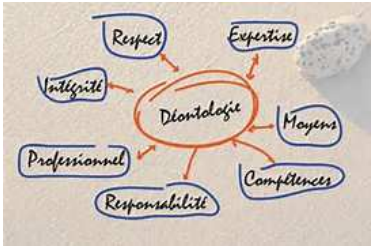
La publication de Einzig, en cette année 2017 a retenu notre attention. Elle semble



convaincue que le coach des entreprises est à la croisée de chemins. Celui de continuer à développer sa caisse à outils - la neuroscience appliquée au coaching (Martorell, 2016) par exemple- ou, a contrario, explorer un nouveau chemin qui requerrait une évolution rendue nécessaire dans le VUCA world. Pour elle, le coach **devrait abandonner sa neutralité**, s'engager pour l'environnement et dans une relation de partenariat long terme avec le leader. Les valeurs devraient tenir une place prépondérante dans le monde de demain, « être » prévalant sur « savoir ». Elle fait ainsi voler en éclat le fait que le coaching doit veiller à rendre son client autonome. Elle voit la relation coaché/coach comme une relation au long cours, engagement partagé et collaboratif, espace de réflexion à deux sur le long terme. Elle propose une lecture propre au coaching de l'acronyme VUCA : « Values, Understanding, Creativity, Awareness »⁵³ et résume les principes du coach de demain par : soin, challenge, compassion, collaboration, connexion, communication, créativité, courage, complexité, conscience (Einzig, 2017).

⁵³ VUCA : Values, Understanding, Creativity & Awareness qui se traduit par Valeurs, Compréhension, Créativité et Conscience

Si le futur du coach est de devenir un **partenaire long terme** à part entière (Einzig, 2017), il y aurait un alignement entre les services prodigués par un coach humain et par une



machine. Nous avons abordé la supervision du robot-coach.

Le thème de la supervision nous paraîtrait aussi un sujet de recherche potentielle pour le coach humain. Quid de sa supervision en 2030 ? Dans l'hypothèse où il ne serait plus neutre et que sa relation avec son client serait un vrai

partenariat sur la durée. En quoi le coach pourrait-il apporter de la richesse renouvelée, des perspectives variées et rester créatif ? Comment prévenir les risques du coach gourou ?

Le coach devrait-il trouver ces réponses dans la construction de son propre écosystème ? A quoi ressembleront les écoles de coaching de demain ?

3.2-4 Développer et former des coachs pour 2030

La relation digitale entre le coach et le coaché est acceptée et cependant elle ne fait pas partie



intégrante des **formations de coaching**. Lors de nos discussions, un coach nous a dit à propos de la formation de coaching ICN : « Il serait nécessaire aux coachs et futurs coachs de comprendre, de domestiquer ce monde » et surtout savoir l'utiliser de la meilleure façon ».

Les formations de coaching ne devraient-elles pas intégrer dès à présent la **dimension virtuelle** du coaching et apporter des options au coach pour utiliser les moyens digitaux ? Il doit faire sa propre expérimentation avec les risques que cela comporte (Crawford, 2016). Il existe certes des formations généralistes pour l'usage des moyens digitaux mais ne serait-ce pas utile de se les approprier dans un contexte où écoute active, observation et silence ont une valeur particulière et certaine.

L'école ICN Business School propose, selon nous, un programme « Coach Professionnel » diversifié avec des intervenants solides venant d'horizons très différents. Ils confèrent au programme une richesse que chacun peut explorer, sans imposer une méthode plutôt qu'une autre. Il n'existe pas une seule définition du coaching ni un outil universel et le contenu pédagogique est aligné.

Quelles pourraient-êtré des pistes d'exploration, en particulier, pour le programme en partenariat avec House of Training au Luxembourg ? Un collègue coach a partagé son avis *« bien qu'inéluctables, aucune des évolutions culturelles ou économiques, tant technologiques, générationnelles qu'organisationnelles, n'a été abordée, ou même évoquée en formation. Exceptés quelques articles de recherche postérieurs à 2007, nous aurions pu remonter aisément le temps et nous retrouver dix ans arrière. Les C.V. des formateurs auraient été juste un peu plus courts. »*

Le Grand-Duché est un pays et est très international. Le système législatif et administratif



est différent de celui de la France. L'inconnaissance ou le manque de sensibilité de certains intervenants à d'autres cultures et d'autres systèmes pourrait être un inconvénient pour les futurs coachs, ou simplement écorner l'image de l'Ecole. L'école pourrait-elle créer un écosystème dynamique dans la **Grande-Région** qui permettrait d'exposer les coachs en devenir aux problématiques de

transformations des entreprises et des organisations implantées sur le territoire ?

La formation, dans son état actuel, laisse une large place à la pratique et l'expérimentation et c'est un atout de notre point de vue. Serait-il pertinent d'exploiter cette dimension au travers **d'enregistrements vidéo** qui pourraient être visionnés et analysés avec une bienveillance plus exigeante que celles des pairs ? **L'exploration de nouveaux outils** et le développement d'une machine à coaching utilisant des simulations virtuelles avec des avatars des professeurs ou des intervenants pourrait-êtré une voie qui différentierait l'Ecole par rapport à d'autres.

Conclusion



Le monde de 2030 se profile à la fois effrayant et pourtant tellement fascinant. Les innovations à venir laisseraient présager une mutation de l'espèce humaine avec un nouveau paradigme social et une quatrième révolution industrielle. Les dix années à venir seraient une époque de transition qui n'épargnera personne en Europe et dans l'industrie, pas même le coach.

Les générations à venir seront digitales et voudraient changer le monde. La terre entière sera leur terrain de jeu, les talents viendront d'Asie. L'espace de travail deviendrait paradoxal, virtuel et physique. Le coach humain de 2030 sera challengé dans les principes de son métier : sa posture, sa déontologie, son objectif de rendre son client autonome, sa relation au client... Il devrait développer de nouvelles compétences pour lui-même, de nouveaux outils pour jouer un rôle dans les écosystèmes de ses clients et se différencier face à ses collègues fait de puces électroniques et de câbles.

Le coach humain devrait être confronté aux dilemmes d'exploiter au mieux toutes les ressources dont il disposera, y compris celles constituées par des algorithmes intelligents, les réseaux ou les moyens de communication digitaux. En même temps, à l'écoute du monde



extérieur et de ses clients, il devrait explorer de nouvelles pistes pour s'adapter à toutes les situations, s'inventer un moyen de se régénérer, faire évoluer ou créer le business qui sera le sien demain. Le coach de 2030 serait ambidextre, une question de survie.

L'ambidextrie d'organisation « exploiter et explorer » serait une solide option pour permettre aux entreprises d'évoluer dans ce futur incertain. Le business du coaching ne devrait pas échapper aux turbulences et devra innover pour accompagner ses clients qui voudront un service immédiat et efficace. Il lui faudrait trouver un alignement entre ses coachs humains, ses machines et ses plateformes et les superviser.

Heurs et Malheurs du Coach 2030

MERLE-BEINAT Michèle

Quelles seraient des innovations en rupture pour le coaching, le système de certification, le meilleur modèle d'affaires ? Le coach, homme ou machine, doit-il être partie prenante de l'écosystème, faut-il ouvrir le débat de la mesure de la performance du coach ?

Quid de la formation de Coach Professionnel de l'ICN Business School et House of Training ? Comment ce programme peut-il se transformer pour accompagner les coaches de 2030 et mettre à niveau leurs anciens ?

Nous faisons confiance à l'équipe pédagogique et à leur capacité à mobiliser les forces et les idées pour réussir cette transition fulgurante.



BIBLIOGRAPHIE

- Ahammad, M.F., Lee, S.M., Malul, M. & Shoham, A. (2015). Human Resources Management, published on line in *Willey On Line Library* (willeyonlinelibrary.com).
- Anderson, N., Potocnik, K., Zhou, J. (2014), Innovation and Creativity in Organizations: A State of the Science, Prospective Commentary and Guiding Framework, *Journal of Management*, 40(5), pp. 1297-1333.
- Babinet, G. (2016). *Transformation digitale : l'avènement des plateformes*. Paris : Le Passeur.
- Baraltier, P.J., Dupouët, O. (2015) "Ambidextrie organisationnelle et structure de firme : une approche dynamique". <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/172-ambidextrie-organisationnelle-et-structure-de-la-firme-une-approche-dynamique/download>.
- Bartel-Radic, A. (2009). « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives ». *Management International*, 134 (2009): 11-26. DOI : 10.7202/038582ar.
- Benton, D. S. (2017). *The Leadership Mind Switch: Rethinking How We Lead in the New World of Work*. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Blondel, F., & Gratacap, A. (2016). Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaires. *Marché et organisations*, 25(1), pp. 15-28.
<https://doi.org/10.3917/maorg.025.0015>.
- Brennan, D. & Prior, D.M. (2005). The future of coaching as a profession: the next 5 years (2005-2010), a thought paper". *ICF communication* June 17, 2005.
- Brion, S., Mothe, C., Sabatier, M. (2010), "The impact of organizational context and

- competences on innovation ambidexterity”. *International journal of innovation management*, World Scientific Publishing, 2010, 14(2), pp. 151-178.
- Buckingham, M., Goodall, A. (2016). « Reinventing performance management », *HRB’s10 must read – the definitive management ideas of the year 2016*, Harvard Business Review.
- Camdessus, M. (2017). *Vers le monde de 2050*. Fayard.
- Chakrabarti, G., & Chatterjea, T. (2017). *Employees’ Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence: A Future Trend in HRD* (1st ed. 2018). New York, NY: Springer Verlag, Singapore.
- Chen, Y., (2017), “ Dynamic ambidextry: how innovators manage exploration and exploitation”, Kelley School of Business, Published by Elsevier INC., *Business Horizons* 60, pp. 385 – 394, available on line at www.sciencedirect.com.
- Christensen, C.M., Raynor, M., McDonald, R. (2017). « What is disruptive innovation? », *HBR’s10 must read – The definitive management ideas of the year 2017*, Harvard Business Review.
- Craword, C., (2016), « Poor substitute or exciting possibility: the place of e-coaching in the coaching landscape. », *Mémoire dans le cadre de la formation de Coach Professionnel de l’ICN Business School*, session 11, 2015-2016.
- Cross, R., Rebele, R. & Grant, A. (2017). « Collaborative overload », *HBR’s10 must read – The definitive management ideas of the year 2017*, Harvard Business Review.
- De Rosnay, J. (1995), “ *L’homme symbiotique. Regards sur le troisième millénaire* », Editions du Seuil.
- Deloitte & AMP Capital (2013). « It’s almost all about me – Workplace 2030 : built for us. For public release. Deloitte Touche Tohmats Limited.

- Dhifallah, S., Chanal, V., Defeix, C. (2008), “Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres.”, *Revue française de gestion* 2008/7 (n°187), pp. 161-175.
- Ducan R.B. (1976). *The ambidextrous organization : Designing dual structures for innovation* , Killman R.H., Pondy L.R., Slevin D.P. Eds, The management of Organization Design, Vol. 1: 167-188. North Holland, New-York
- Duchamp, D., & Persson, S. (2012). Vers des Médecins-Managers-Mentors ? Premiers résultats d’un accompagnement concerté dans un CHU. *Management & Avenir*, 53(3), 142- 161. <https://doi.org/10.3917/mav.053.0142>
- Einzig, H. (2017). *The Future of Coaching: Vision, Leadership and Responsibility in a Transforming World*. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge.
- Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? (2014). *Question(s) de management*, 6(2), 125-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.142.0125>
- Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2012). Les coachs, ni muets ni inactifs face à la dimension critique de leur travail ! *Management & Avenir*, 53(3), 162- 182. <https://doi.org/10.3917/mav.053.0162>
- Fiol, M, Adognon, A-M., Delahaie, P., Tanneau, C. (2015), “La demarche Fidelio, fondements et mise en pratique”, HEC Paris.
- Frisch, M.H, Lee, R.J., Metzger, K.L., Robinson, J. & Rosemarin, J. (2012), Becoming an Exceptional Executive Coach: Use your knowledge, experience and intuition to help leaders excel, *American Management Association*, www.amanet.org.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2016). Regards croisés. *Question(s) de management*, 13(2), 101- 118. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0101>

- Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, pp 2009-226.
- Giorgini, P. (2014). *La transition fulgurante : Vers un bouleversement systémique du monde ?* Montrouge: Bayard Culture.
- Giorgini, P. (2016). *La Fulgurante recreation*. Montrouge: Bayard Culture.
- Guillebaud, D. (2016). *Disruption Denial: Why Companies Are Ignoring the Disruptive Threats That Are Staring Them in the Face*. LID Publishing.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow* (01 éd.). London: Harvill Secker.
- Harvard Business Review (2017), "*Manager's Handbook*", Business Book Summaries (2017), Ebsco, May 20 2017.
- Havermans, L.A., Den Hartog, D.N., Keegan, A. & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resources Management*, December 2015, Vol. 54, Pp. S179-S200.
- Imhoff, C. (2017). L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise. *Management & Avenir*, 93(3), 85-102.
<https://doi.org/10.3917/mav.093.0085>
- Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, S.Y., Liu, Y. & Cooper, C.L. (2015). "Guest editors' introduction: the role of human resources and organizational factors in ambidexterity". *Human Resources Management*, December 2015, Vol. 54, N° S1. pp. S1-S28.
- Ketkar, S., Puri, R. (2017). Ambidextrous human resource practices and employee performance. *Proceeding of international conference on strategies in volatile and*

- uncertain environment for emerging markets. Jul 14-15, 2017* Indian Institute of Technology Dehli, New Dehli. pp. 170-178.
- Kohler, D., & Weisz, J.-D. (2016). *Industrie 4.0 - Les défis de la transformation numérique du modèle industriel allemand*. Paris: La Documentation française.
- Le Coz, P. (2015). Le coaching, un symptôme de fragilité du lien social. *Études*, avril(4), P 31-41.
- Livermore, D. (2015). *Leading With Cultural Intelligence: The Real Secret to Success* (2nd Revised edition). New York: Amacom.
- Malarewicz, J.-A. (2017). *Réussir son coaching 3e édition : Une approche systémique* (3e édition). PEARSON EDUCATION.
- March J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science*, 21, Special issue: Organizational Learning, Papers in Honor of and by James G. March, P. 71-87
- March, J.G. (1996), “Continuity and change in theories of organizational action”. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 278 – 287.
- Martorell, M.P. (2017a). *Coacher Grace aux Neurosciences*. Studyrama.
- Martineau, J. T., & Racine, E. (2015). À la frontière des neurosciences et de la gestion des organisations. *Gestion*, 40(2), 74-79. <https://doi.org/10.3917/riges.402.0074>
- McNamara, P., Baden – Fuller, C., “Financial feedback, shareholder wealth, and the exploration – exploitation dilemma: the case of bio-pharmaceuticals, *Working paper, Cass Business School, City University, London*.
- O’Reilly C.A., Tushman M.L. (2004), *The ambidextrous Organization*, Harvard Business Review, PP. 74-81
- O’Reilly C.A, Tushman M.L. (2007). “Ambidexterity as a dynamic capability: resolving

the innovator's dilemma", *Research Paper N° 1963*, Stanford.

O'Reilly, C.A., Tushman, M.L.(2013), "Organizational ambidexterity: past, present, future", *Academy of Management Perspectives*.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford, California: Stanford University Press.

Oostrom, J.K., De Soete B.& Lievens, F. (2015). « Situational judgment testing: a review and some new developments ». *Article published in Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice (Current Issues in Work and Organizational Psychology) by Ioannis Nikolaou (Editor), Janneke K. Oostrom (Editor) (18-May-2015) Paperback.* (s. d.).

Persson, S. (2007). « Coaching as a tool for learning: an interplay between the individual and the organizational level », *studies in the Education of Adults*, vol. 39, n°2, p. 197-216.

Persson, S. (2008), « Les frontières du coaching selon les coachs », *Ecole de coaching ICN Buisness School*.

Persson, S. & Rappin, B. (2013). Il était une fois le coaching... *Humanisme et Entreprise*, 311(1), 41-60. <https://doi.org/10.3917/hume.311.0041>.

Persson, S. & Rappin, B. (2015). "Les dissidences du coaching et leur éclairage pour le GRH". *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management Homme(s) & Entreprise* 2015 (n°15), P. 104-114.

Petrie, N. (2014). « Future trends in leadership development". *Center for Creative Leadership*.

Potocnik, N., Anderson, N., Latorre, F. (2015). "Selecting for innovation: methods of assessment and the criterion problem". *Article published in Employee Recruitment*,

Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice (Current Issues in Work and Organizational Psychology) by Ioannis Nikolaou (Editor), Janneke K. Oostrom (Editor) (18-May-2015) Paperback. (s. d.).

Richez, Y., & éditions, I. (2017). *Détection et développement des talents en entreprise*. ISTE éditions.

Riedmatten, E. de. (2013). *Les 50 innovations qui vont bouleverser notre vie d'ici 2050*. Paris: Archipel.

Ries, E. (2015). *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue*. Paris: PEARSON EDUCATION.

Rosnay, J. de. (2000). *L'homme symbiotique. Regards sur le troisième millénaire* (Nouv. éd). Paris: Seuil.

Salman, S. (2015). Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme ». *Travail et emploi*, 143(3), 59-73.

Scheer, L. (2014). RobotCoach, quo vadis ?, *Mémoire soutenu dans le cadre de la formation de Coach Professionnel de l'ICN Business School/ Luxembourg School for Commerce*, 2^{ème} session, 2013/2014.

Schwab, K. (2017). *La quatrième révolution industrielle*. Dunod.

Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D. & Walsh, B. (2017). Rewriting the rules of the digital age. *The 2017 Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press.

Storey, J. (2017). *Leadership In Organizations: Current Issues And Key Trends*, 2nd Edition. T&F India.

Tonnelé, A. (2011). Comment se pilotent les systèmes ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 106(4), 97-99. <https://doi.org/10.3917/geco.106.0097>

- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996). The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, N°38, pp.1-23.
- Tushman, M. (2015), « The ambidextrous leader, leadership tips for today to stay in the game tomorrow », *Deep Insight, Art-2611-E*, The Case Centre.
- Tushman, M.L., Smith, W.K., Binns, A., 2011, “The ambidextrous CEO”, *Harvard Business Review June 2011*, pp. 74-80.
- Tushman, M., Euchner, E., (2015), “The challenge of ambidextrous leadership, an interview with Michael Tushman”, *Research – Technology Management*, May – June 2015, pp. 16 – 20.
- Vergès, E. (2017). Ubérisation de la société ? Replaçons le politique au coeur de nos usages numériques ! *Nectart*, 4(1), 136- 142.
- Vey, M.A., Stergios, M.G. & Thomas, R.J. (2005). “The ambidextrous senior-leadership team. *Research report*, Accenture Institute for High Performance Business.
- Waytz, A. (2017). « The limits of empathy », HBR's 10 must read – The definitive management ideas of the year 2017, Harvard Business Review.
- Yigit, M. (2013). « Organizational Ambidexterity : balancing exploitation and exploration in organizations ». *Master Thesis. Bleking Institute of Technology, School of Management*.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemples d'organisation face aux évolutions technologiques

Annexe 2 : L'alignement et évolution de l'organisation, les challenges de l'innovation

Annexe 3 : Compléments sur les transformations à 2030 pour l'entreprise

Annexe 4 : Notes collectées au travers des discussions avec des cadres dirigeants d'une entreprise sidérurgique internationale ou des conférences entre Décembre 2016 et Septembre 2017, utilisées pour les verbatim intégrés pour illustrer le texte de l'étude.

Annexe 1 : Exemples d'organisation face aux évolutions technologiques

(O'Reilly & Tushman, 2016)

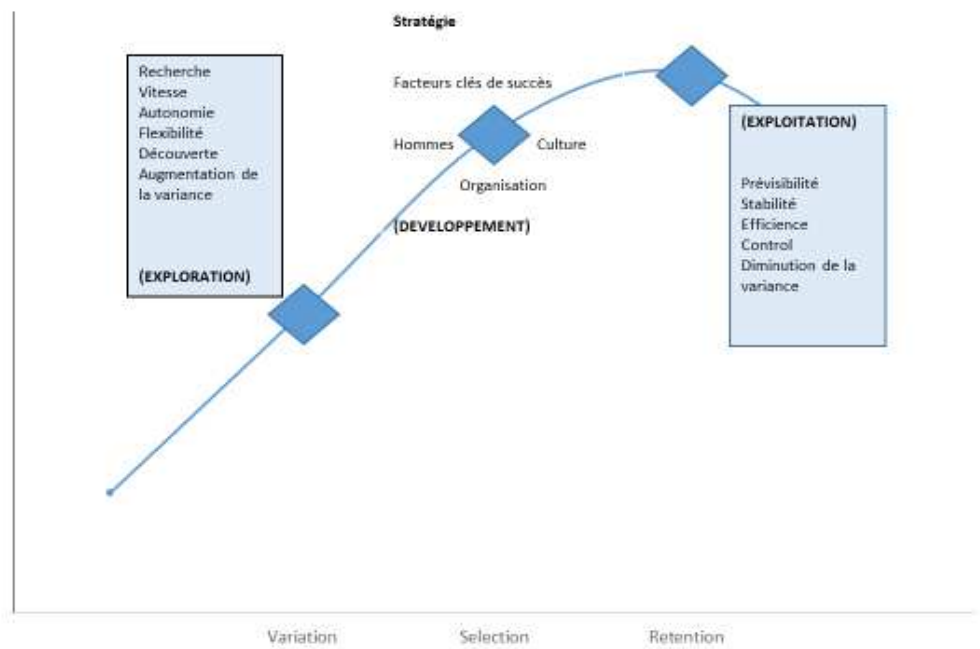
Table 1.1 : les organisations qui ont su assurer leur survie

GKN	Brother	Ball Group
J&J	Toyota	Hearst
Siemens	R.R. Donnelley	Nokia
AMEX	Ingram	P&G
Corning	FMC	IBM
Smith & Nephew	Nucor	Goodrich
W.R. Grace	NCR	Vivendi
3M	Harris	Armstrong
Nintendo	Kirin	DSM

Table 1.2 : les organisations qui ont disparu ou qui ont perdu leur position de leader

Rubbermaid	Firestone	Kanebo
Kodak	Polaroid	Sears
SSIH/Asuag	Deluxe Printing	Philips
Smith Corona	Bethlehem Steel	RCA
DEC	Control Data	Xerox
Westinghouse	Lego	Memorex
Siebel Systems	ICI	Syntex
Karstadt	Radio Shack	Compaq
Circuit City	Merrill Lynch	GM

Annexe 2 : L'alignement et évolution de l'organisation, les challenges de l'innovation (O'Reilly & Tushman, 2016)



Annexe 3 : Compléments sur les transformations à 2030 pour l'entreprise

Environnement

L'industrie devra se préoccuper de l'**environnement**. Les ressources sur terre pourraient déjà manquer d'ici 2020, avec une demande supérieure à la capacité à la production. Leurs prix devraient s'envoler. D'ici 2030, la Chine pourrait être la première puissance mondiale. Les « pays N -11 ⁵⁴ » devraient collectivement dépasser l'Europe des 27 et représentent déjà 50% de la croissance mondiale. La classe moyenne mondiale représenterait 3 milliards de personnes d'ici 2030 dont les deux tiers basés en Asie (Deloitte, 2013).



Les énergies devraient se renouveler, se relocaliser au niveau mondial dans une économie transformée avec un niveau accru d'échanges et de services spécifiques (Giorgini, 2016). Deux tiers des habitants vivront dans des zones où l'eau sera une ressource rare. Le besoin d'acier devrait être multiplié par deux en Chine et par quatre en Inde entre 2010 et 2020 (Deloitte, 2013). La préservation de l'environnement par l'entreprise passe aussi par le combat face aux attaques terroristes de bases de données et des systèmes d'information. Elles sont des menaces permanentes pour elles, de la production à la livraison au client.

Big data

Les services de capacité de stockage des données d'ici 2020 pourraient représenter un marché de 241 milliards de dollars américains, avec un coût très bas de 0.5 \$ / TB⁵⁵, au point même d'être comparés à une future activité minière (Deloitte, 2013).

⁵⁴ N - 11 : Le groupe des « Onze prochains » (en anglais Next Eleven ou N-11) est un ensemble de onze pays (Bangladesh, Corée du Sud, Égypte, Indonésie, Iran, Mexique, Nigeria, Pakistan, Philippines, Turquie et Viêt Nam) susceptibles de compter, avec la Triade (États-Unis, Japon et Union européenne) et les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud), parmi les plus importantes économies du monde dans le courant du XXIe siècle. Cette liste a été établie le 12 décembre 2005 par la banque d'investissement américaine Goldman Sachs

⁵⁵ TB: Terabyte, 1 TB = 1000000000000 bytes = 10¹²bytes = 1000 gigabytes

Miniaturisation

La technologie permet désormais la **miniaturisation** des capteurs. Des mini-drones deviendraient infirmiers de nos artères, insectes pollinisateurs ou des yeux pour l'homme qui se déplacerait en toute confiance dans n'importe quel lieu grâce à une vision diurne et nocturne, en hauteur et à 360° (Giorgini, 2014, 2016), (de Riedmatten, 2013).

La simulation digitale du futur

Dans un projet de cuisine équipée des images 2D de l'achat accompagnent aujourd'hui la commande. La réalité de demain, serait de pouvoir ajouter la troisième dimension, de bouger, de se promener, se cogner aux objets de la future cuisine.

Un nouveau produit pourrait être essayé par des clients avant même sa réalisation physique, de sorte à minimiser les risques de lancement puisqu'il aurait été conçu avec l'utilisateur qui serait intégré dans le processus.

L'impression 3D serait une avancée majeure dans la conception de pièces ou des prototypes



(Giorgini, 2014). Le développement du prototype puis du produit fini serait accéléré et sécurisé par sa représentation et son expérimentation préalable et virtuelle et une production immédiate et sur le lieu même du besoin. A l'extrême, l'impression 3D permettrait à tout un chacun d'imprimer chez lui la pièce ou l'objet dont il a besoin ou trouver dans

son environnement proche une imprimante pour le faire (Giorgini, 2016).

Le concept de l'industrie 4.0 apparaît en 2011, en Allemagne (Kolher & Weisz, 2016). Il qualifie la politique industrielle du futur qui intégrerait toutes les nouvelles composantes des ruptures technologiques et numériques, en connectant de manière intelligente les machines entre elles et des machines avec des humains. Cette étape serait la quatrième révolution industrielle. Pionnière, l'Allemagne souhaitait transformer son industrie, avec une vision proactive et durable. Beaucoup d'énergie et de moyens sont déployés en Europe, condition de survie de l'industrie face aux pays asiatiques.

Ecosystème et économie

Les populations aux USA, en Autriche, aux Pays-Bas, au Royaume Uni, en France ont exprimé des peurs face aux nouveaux paradigmes en 2016 (Kholer & Weisz, 2016) avec des marchés et des états défaillants pour leur apporter, à chacun, des biens et des services à un coût acceptable. (Giorgini, 2016). L'écosystème pourrait dépasser notre planète.

Sur l'aspect démographique, d'ici 2030, la population mondiale devrait être supérieure à 8 milliards et 55% des entreprises seraient sur le marché des services.

Le Grand-Duché du Luxembourg s'intéresse à l'exploration minière⁵⁶ dans l'espace. Le but serait l'exploitation des matériaux disponibles directement sur place ou en les ramenant sur terre. Une application serait la production ou la réparation des satellites dans l'espace pour éviter les coûts des surdimensionnements nécessaires aux phases de lancement et en même temps améliorer leurs fonctionnalités.

Des bureaux itinérants

Regus⁵⁷ propose des locaux co-loués dans les stations Shell aux entreprises pour apporter de la flexibilité à leurs salariés très itinérants (Deloitte, 2013). Ils peuvent ainsi s'arrêter, et facilement trouver un espace pour se connecter, imprimer, organiser une réunion.

Faudra-t-il labéliser et réglementer ces nouveaux espaces de travail ? Si ce devait être le cas, une réflexion sur les critères et les modalités pourrait être pertinente. Le label actuel « Great Place to Work⁵⁸ » est-il bien fondé ou doit-il être dépoussiéré ?

Justement, nous n'oublions pas les robots, partie intégrante de l'espace de travail de 2030. Ils devraient aussi avoir besoin de lieux et de confort, pour se recharger et pour mettre à jour de leur connaissance.

⁵⁶ Future of Industry at Luxembourg: Asteroids Mining, Marc Serres and Mathias Link, Ministry of the Economy, Luxembourg, Friday, June 17th 2016 - 12h00 to 14h00 – Learning Week ArcelorMittal

⁵⁷ Regus : Fondé à Bruxelles, en Belgique, en 1989, Regus a son siège au Luxembourg et est coté à la Bourse de Londres. Regus est le premier fournisseur mondial d'espaces de travail flexibles.

⁵⁸ Great Place to Work® est un réseau de cabinets de ressources humaines international qui propose de construire, maintenir et reconnaître les organisations qui offrent un environnement de travail attractif, selon leurs critères. Le palmarès est publié chaque année dans Forbes.

Des challenges face à la main d'œuvre du futur

Une main d'œuvre robotisée aurait elle aussi besoin d'un règlement intérieur et d'un cadre légal pour gérer son intégration, ses repos pour maintenance, la transmission de ses connaissances, son remplacement, sa clause de non-concurrence sur les réseaux, ses conditions de retraite, sa sécurité pour la prévention d'infection de virus ?

De nouvelles fonctions ou rôles devraient apparaître dans les futurs organigrammes et d'autres disparaître (Guillebaud, 2016). Le CDO⁵⁹ - Chief Digital Officer – dont la mission sera de proposer et convaincre le Comex⁶⁰ d'une stratégie digitale, reconfigurer les processus de fabrication pour une meilleure valeur ajoutée, conduire la transformation. Les «Corporate Hakers» de plusieurs écosystèmes seraient les innovateurs à haut potentiel qui pourraient partager leurs approches pour transformer les processus et les comportements de leurs environnements (Frimousse & Peretti, 2016). Dans le monde industriel, le « technologue de production » devrait se développer alliant les compétences des sciences de l'ingénieur, de l'information et de l'organisation des processus. (Kolher & Weisz, 2016).

Les évolutions des ressources humaines

Dans la mesure où l'entreprise devrait exploiter efficacement les ressources à sa disposition et, en même temps, explorer de nouvelles dimensions pour survivre, dans un modèle d'organisation ambidextre, la fonction des ressources humaines devrait pouvoir apporter des



solutions adéquates et appropriées aux enjeux. Le département des ressources humaines devrait-il disparaître ? En fait, il semblerait que les changements et les nouveaux enjeux stratégiques de l'entreprise entraînent une profonde refonte des services dits de ressources humaines mais ils ne devraient pas disparaître

(Westfall, 2013, 2016). Des processus simplifiés mais très dynamiques devraient remplacer les anciens et leur enjeu serait de regagner une crédibilité en rétablissant le réseau « cadre, RH et salarié » (Frimousse & Peretti, 2016). Le but de la fonction ne serait plus la définition de postes, de référentiels, de formulaires mais des supports dynamiques en rapport avec la

⁵⁹ CDO : Accenture, <https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/021144221995-les-4-roles-du-chief-digital-officer>.

⁶⁰ Comex : Comité Exécutif

demande d'innovation, la performance et le bien-être dans l'écosystème.

Les effectifs propres devraient diminuer au profit de cotraitants et d'un transfert des tâches transactionnelles vers les salariés ou par automatisation via des logiciels performants, des systèmes experts qui pourraient consolider, analyser les informations et lancer les actions nécessaires. Par exemple, la gestion du temps de travail et des absences seraient données en temps réel par l'analyse des données recueillies et pourrait même se transformer en gestion de l'efficacité réelle du salarié. La fonction des ressources humaines pourrait démontrer sa valeur ajoutée dans sa capacité à analyser de façon pertinente toutes les données collectées et de proposer des options pour une amélioration continue ou une rupture organisationnelle.

A contrario, la part stratégique de la fonction se développerait et resterait interne. Le directeur des ressources humaines deviendrait un acteur du comité de direction, chargé lui aussi d'accompagner l'entreprise dans son développement. Pour ce faire, la fonction devra être organisée pour apporter des éléments qui permettront une projection de la ressource humaine en lien avec les orientations stratégiques. De nouveaux professionnels des ressources humaines et du business, capables de comprendre la dimension ressource humaine mais aussi les enjeux du business de l'entreprise et la stratégie pourraient voir le jour (Westfall, 2013).

Les recherches conduites dans le cadre de ce mémoire nous permettent de nous appuyer sur les études et publications de Dhifallah, Chanal & Defeix, (2008), Ahammad, Lee, Malul & Shoham (2015), Junni, Sarala, Tarba & Cooper (2015), Deloitte (2017) et Kelkar & Puri (2017). La transformation de la fonction et des systèmes de ressources humaines serait clé pour l'entreprise.



**CHANGEMENT
EN COURS ...**

Le lien entre les systèmes de ressources humaines, la performance de l'organisation, la réalisation des objectifs stratégiques et le développement des compétences et comportements adéquats aurait été démontré dans des organisations ambidextres. Les ressources humaines devraient être capables de mettre à disposition des compétences, mettre en place de dispositifs de motivation et la proposition de nouvelles conceptions du travail. L'effet escompté serait la performance collective. Il n'existerait ainsi par un modèle de la fonction des ressources humaines, elle dépendrait de la structure de l'organisation et de ses problématiques.

Dans le cas de l'ambidextrie structurelle, communication et coordination seraient essentiels. Un des défis réside dans la compréhension et l'acceptation réciproque des deux communautés d'exploration et d'exploitation autour de leurs missions, leurs objectifs, leur rôles respectifs, leur valeur ajoutée pour l'entreprise. Le deuxième challenge serait la mise en place d'outils et de processus ressources humaines qui leur seraient spécifiques : évaluation de la performance, développement pour les personnes dans le domaine de l'exploration par rapport à ceux dans l'exploitation, système de rémunération, évaluation relative des rôles, mobilité et aussi, Les personnes qui travaillent dans le domaine de l'exploration auraient besoin d'être visibles et de rendre tangibles leur valeur ajoutée au sein de l'entreprise au risque de démotivation.

La rétention des experts de référence dans les centres de recherche plutôt que les voir partir en production serait un sujet du RH. Si la reconnaissance et la perspective de carrière ne sont pas prévues et gérées au même niveau dans l'organisation d'exploration, ces populations seraient tentées de fuir massivement en exploitation. Un système de bonus qui reconnaîtrait fortement le dépassement significatif des objectifs pourrait être une option de rétention.

D'un point de vue managérial, le responsable d'une équipe mixte – exploitation et exploration - pourrait avoir des attentes par rapport au suivi des personnes de son équipe. L'équipe exploitation d'une part, dans le monde industriel, est plutôt organisée hiérarchiquement tandis que l'équipe exploration, est plutôt organisée en mode projet. Ce responsable pourrait se retrouver avec un nombre de personnes lui rapportant directement bien supérieur à quinze. La période des entretiens individuels pourrait devenir un cauchemar.

Si les services de ressources humaines devaient évoluer pour accompagner une organisation ambidextre, ne devraient-ils pas, dans une certaine mesure devenir aussi ambidextres ? Ce serait la capacité de designer des processus de recrutement, de compensation, de gestion de la performance et du développement personnel qui seraient, globalement alignés, mais spécifiques aux attentes et globalement équitables pour les personnes qui exploitent et qui explorent (Dhifallah, Chanal & Defeix, 2008).

Selon les articles de Harvard Business Review (2016, 2017), les ressources humaines devraient prévoir d'analyser les besoins, prédire sur le long terme : volume, profil, vivier de talents, successeurs et anticiper les sources de problèmes par rapport à la stratégie. Elles devraient négocier, mettre en place des accords adéquats et un cadre légal, développer la valeur ajoutée des salariés dans les nouveaux environnements digitaux et les accompagner dans les transitions auxquelles ils seraient confrontés. Un plan d'actions pour permettre à l'organisation de se différencier sur le long terme devrait être conduit pour gérer la reconnaissance de personne à haut potentiel, redéployer les ressources et/ou les experts là où ils sont nécessaires, intégrer des ressources externes ciblées, sortir les personnes qui ne sont pas performantes au plus tôt, mettre en place les diverses communautés, les « hackathons⁶¹ » et les espaces de travail du futur (Frimousse & Peretti, 2016).

⁶¹ Hackathon : contraction de "hack" et "marathon", un événement où un groupe de volontaires se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative, sur plusieurs jours. C'est un processus créatif fréquemment utilisé dans le domaine de l'innovation numérique

La formation pour mettre à niveau ses compétences

L'université d'entreprise ou son équivalent managerait la « salle de jeux », les constructions et aurait au sein de son écosystème des éducateurs chargés de l'orchestration et de l'innovation. Dans le futur, ces intervenants, pourraient être des machines, avec des algorithmes sophistiqués qui analyseraient les réponses, les mimiques, le temps, l'intonation de la voix et ainsi adapter à chaque individu ou chaque groupe la pédagogie et le contenu (Harari, 2015). Les cours seraient diffusées massivement au travers les réseaux de l'écosystème et les participants pourraient suivre l'enseignement, à partir du moyen digital qu'ils préféreraient, lorsqu'ils le souhaitent et dans le lieu qui leur convient. Toute la formation en entreprise serait-elle, à terme, digitale ? Les programmes collectifs seraient des moyens d'échange entre pairs – l'intervenant devenant aussi un pair et des échanges bien réels pourraient rester d'actualité pour être exposés aux ruptures potentielles sous la forme de « learning expedition » (Giorgini, 2014).

Annexe 4 : Notes collectées au travers des discussions avec des cadres dirigeants d'une entreprise sidérurgique internationale ou des conférences entre Décembre 2016 et Septembre 2017 utilisées pour les verbatim intégrés pour illustrer le texte de l'étude

Les éléments qui figurent dans les pages suivantes garantissent l'anonymat des personnes et sont des notes personnelles prises au cours de discussions informelles ou de conférences où nous assistions comme participant. Elles sont dans la langue utilisée par l'interlocuteur et ne peuvent être prises que pour illustrer certains propos, selon notre compréhension. Les pages de cette annexe ne constituent en aucun lieu une étude empirique.

Notes captured during a presentation given by a CEO A of a Business Area in Europe (2016).

What do you expect from the leaders of your organization for the next coming years?

To be a good leader who is developing his business, No place for Status Quo

To be entrepreneurial, Run your business as your own business and with the constraints around.

To decide and/or bring options, The more decisions you can take, the more the business will go quickly and fluently.

To be focused on your scope and be results oriented

Do not expect your people will do something different than you are doing. They will copy you and if you are wrong the whole organization will fail, Pay attention to your leadership style and priorities management, Success will bring successes

To change things, not only continuous improvement, important changes and disruptions, Changes are complex and a small mistake, a small doubt you show will stop everything, You need to be clear about the change, the goals, ..., Preparation is a key step before change, Communicate yourself, you cannot delegate.

Know yourself, follow your heart, your passion

Are failures accepted in your organization?

Failure are accepted when you innovate to develop new strengths and you learn from that to bring quickly more added value

Notes captured during a presentation given by a CEO B of a Business Area in Europe (2017)

What does leadership mean to you?

- Inspire, believe, passion
- A personal decision, “I’ve made this choice, I want to play this role”
- You need to believe in what you are doing otherwise teams will not follow
- Being a leader is not easy, please enjoy even if it is a lot of stress
- You need to learn how to deal with high level of stress and complexity, if you can do what you enjoy, please do it, enjoy what you do with always a A plan and a B plan
- Try to do everything with your heart

What is expecting for roles at the C-suite level?

- Understand the big picture
- Give individual importance to your people

How could we manage stress?

- Keep the balance and pay attention to what my body is saying
- Absorb the stress, not multiplying to teams
- Be positive
- Define what is the worst case, move on
- Learn from each stressful situation

Is there a place for failures?

- Yes, and failures will happen. Do not be afraid of them when you decide otherwise you will never move, learn from failures and move quickly.

VUCA world, do we have to change our leadership style?

VUCA means complexity, permanent change, we do not have the clue of the solution and then gather the best of resources to go, be flexible, adapt, be passionate as possible, give more energy to people ; smile, it is contagious.

Données collectées lors de discussions avec des coachs autour de la Formation Coach ICN et de sa mise en perspective à 2030

A échéance 2030 et compte tenu des ruptures technologiques (skype, robotcoach), générationnelles (Y,Z) et organisationnelles (plateformes, uberisation, ambidextrie)

Coach A, Septembre 2017

1 - La formation de coach telle que nous l'avons suivie, doit-elle rester en l'état ? oui et non

Si oui, pourquoi ? oui car le nombre d'intervenants professionnels nous apporte beaucoup et des visions différentes de coach. Peut-être serait-il bien d'avoir des coachs intervenants qui ont une vision canadienne ou américaine d'où souvent les « nouveautés, les nouvelles idées viennent » soit une dimension plus internationale.

Si non, quelles seraient les raisons ? que faudrait-il changer ou apporter ?

Il serait utile de parler des nouveaux modes de communication, du fait des avancées quotidiennes de l'informatique. Le monde bouge très vite et nous sommes passés sans en rendre compte à un monde de « digitalisation ». Il serait nécessaire aux coachs et futurs coachs de comprendre et de « domestiquer ce monde » et surtout savoir l'utiliser de la meilleure façon.

2 – Sur quoi serait mesurée la performance du coach de 2030 ?

Les coachs ont une obligation de moyen et non de résultat, par contre les individus veulent de plus en plus de résultats et des réponses à tout, la question serait comment modifier pour tout observer regarder et que le coach ne « loupe » rien. Mais le coach reste une personne, alors pourquoi pas le coupler avec des moyens informatiques afin de percevoir ce qu'il ne voit pas ? Mais la dimension humaine et je pense essentielle.

3 – le référentiel de compétences du coach de l'ICF est-il robuste pour 2030 ?

Oui mais se posera le problème des trois compétences suivantes si c'est un coach « non humain » :

Construire un climat fondé sur la confiance et le respect

Établir la présence du coach

Ecoute active

Que faudrait-il rajouter ou enlever si vous pensez qu'il faut le revoir ?

Il faudra certainement le revoir et ajouter un certain nombre de point et des règles précises en cas de e-coaching ou utilisation de « machine » robot

4 – Quel serait l'intérêt d'une « machine » à coacher ? Ses risques ?

Les intérêts d'une machine à coacher serait qu'elle percevrait toutes les réactions, verbales et non verbales. Mais le danger serait peut-être de trop « voir » et de ne plus laisser la place au coaché lui-même...

5 – Qui devrait superviser les « robots » coach ?

Sans détour, les coachs humains et assurément les plus performants, il ne faut pas laisser la machine prendre la main et pouvoir savoir arrêter la machine.

6 – Quelles pistes d'innovation le coach de 2030 devrait explorer ?

Comme je l'ai dit en question 4, associer son savoir-faire et le coach robot ou les méthodes nouvelles, ne pas avoir peur de se former de façon continue, de se mélanger entre coach et métier.

Les gens devraient pouvoir communiquer franchement, mais à vrai dire je ne suis pas sûr que tous les individus soient prêts à cela. Le monde est devenu très égoïste et très hypocrite.

7 – Est-ce que vous coachez par téléphone ? par Skype ? Non, j'ai besoin de contact

Quel retour d'expérience avez-vous ? mais peut être que cela viendra, avec le temps

8 – Avez-vous coaché des jeunes de générations Y ou Z ? oui

En quoi leurs problématiques seraient-elles différentes

Les problématiques restent les mêmes et les besoins aussi. Mais leurs réactions sont plus rapides, leur discours plus direct et plus « vrai ». Du coup, ils trouvent leurs réponses plus vites

Coach B, Septembre 2017

1 - La formation de coach telle que nous l'avons suivie, doit-elle rester en l'état ? Si oui, pourquoi ? Si non, quelles seraient les raisons ? que faudrait-il changer ou apporter ?

Bien qu'inéluctables, aucune des évolutions culturelles ou économiques, tant technologiques, générationnelles qu'organisationnelles, n'a été abordée, ou même évoquée en formation. Exceptés quelques articles de recherche postérieurs à 2007, nous aurions pu remonter aisément le temps et nous retrouver dix ans arrière. Les C.V. des formateurs auraient été juste un peu plus courts.

Présenter un module sur le coaching de demain, ou du moins tel qu'il pourrait être imaginé, aurait présenté le risque de nous faire sortir de notre zone de confort, confortablement cadrée par six modules et nous aurait aussi ouverts à d'autres processus, demandes, stratégies, en aiguisant notre curiosité et en nous inspirant d'autres champs possibles.

2 – Sur quoi serait mesurée la performance du coach de 2030 ? Comme aujourd'hui ?

Une nouvelle forme ?

Définition de la performance ?

Outre l'aspect respect de la déontologie, qu'aucune structure ne contrôle, la performance du coach est jugée d'une part, par le client, qui aura le sentiment d'avoir obtenu satisfaction dans la réalisation de son (ses) objectif (s), et d'autre part, par le coach, qui pourra mesurer, lui-même, la qualité de sa prestation et son efficacité.

Concernant les coûts, il est clair que les investissements seront, d'ici quelques années, différents : moins de temps de déplacement mais des plages horaires de disponibilité plus grandes, davantage d'investissement en termes de communication digitale, voire en termes d'outils technologiques (logiciels) pour les coachés, toujours plus de formation pour pouvoir communiquer avec les autres cultures et rester à niveau, en matière de recherches dans les ressources humaines.

3 – Le référentiel de compétences du coach de l'ICF est-il robuste pour 2030 ?

Que faudrait-il rajouter ou enlever si vous pensez qu'il faut le revoir ?

Le contenu du référentiel de compétence n'est pas faux et il se pose comme un outil d'évaluation du métier de coach selon les normes ICF, déontologique, document indispensable à la réglementation d'une profession. Néanmoins, son caractère public

témoigne aussi de la fonction rassurante, qu'il doit exercer auprès du client. Et c'est là que la confusion s'installe. A vouloir, d'une part, encadrer et fédérer les coaches et, d'autre part, éclairer les clients, le document perd de sa pertinence.

De plus, ICF organise des formations complémentaires, dont l'objet des certifications ne figurent nulle part. Le document pourrait donc aussi faire apparaître les nouveaux savoir-faire, en termes de spécificités.

Il en découle un risque de complexité, faisant du référentiel un fourre-tout, à la fois déontologique et commercial, ce qui, au niveau de la vocation du document, n'a aucun sens.

Il faudrait donc repenser le document dans sa globalité.

4 – Quel serait l'intérêt d'une « machine » à coacher ? Ses risques ?

Intérêts : Disponibilité. Confidentialité affichée. Connaissances et compétences multiples. Pas d'affectif, quoique ... (voir le film de Spike Jonke : Her, dans lequel le héros tombe amoureux de son interlocutrice virtuelle).

Risques : Rentabilité de la machine non atteinte. Machine mal programmée. Obsolescence. Confidentialité factice. Problème de contrôle et risque de manipulation : qui dirige la machine à coacher ? Risques de dérives.

5 – Qui devrait superviser les « robots » coach ?

Devraient-ils demander à être supervisés ? Non, car ils devraient être conçus pour ne pas l'être.

6 – Quelles pistes d'innovation le coach de 2030 devrait explorer ?

Il sera plongé dans l'interculturel.

7 – Est-ce que vous coachez par téléphone ? par skype ? Quel retour d'expérience avez-vous ?

Non

8 – Avez-vous coaché des jeunes de générations Y ou Z ? Non

Coach C, Septembre 2017

1 - La formation de coach telle que nous l'avons suivie, doit-elle rester en l'état ?

Si oui, pourquoi ? Si non, quelles seraient les raisons ? que faudrait-il changer ou apporter ? Je pense que la formation devrait être plus ouverte sur les entreprises et sur les transformations qu'elles vivent. Comme les extraits de films très intéressants que l'on voit avec Sybille Persson, des présentations d'entreprises innovantes via YouTube à voir avant les sessions ou bien en préambule de sessions apporteraient une interrogation, une réflexion utile aux futurs coachs.

Pourquoi ne pas tester un exercice de coaching avec Skype et analyser les + et les - de la session ? Nous serions alors plus armés pour expliquer au client les avantages ou les limites de l'outil.

2 – Sur quoi serait mesurée la performance du coach de 2030 ? Comme aujourd'hui ?

Une nouvelle forme ?

A mon sens, c'est toujours l'avis du client qui prime.

Sa satisfaction, son évaluation de son avancée au regard des objectifs qu'il s'est fixé. Au coach d'être vigilant sur le contrat spécifiant qu'il ne peut faire son travail que si le coaché fait sa part. Tout écart devra être mis en mots, être verbalisé.

3 – le référentiel de compétences du coach de l'ICF est-il robuste pour 2030 ?

Que faudrait-il rajouter ou enlever si vous pensez qu'il faut le revoir ?

Les 11 compétences du coach ICF sont et seront nécessaires pour le coach.

Elles ne seront pas suffisantes pour faire la différence avec des outils en ligne.

4 – quel serait l'intérêt d'une « machine » à coacher ? Ses risques ?

Les intérêts éventuels :

Favoriser le travail personnel ; soutenir la réflexion d'une personne ; dégrossir une problématique ; amorcer une analyse

« Selon la société Robot-Coach :

Le robot-coach est fiable, toujours présent et il reste centré sans faillir sur votre objectif !

Vous pourrez compter sur lui pour vous rappeler votre exercice chaque jour pendant toute la durée du programme et pour vous donner tous les encouragements et les « bons tuyaux » dont vous pourriez avoir besoin.

Un robot-coach n'est jamais dans le jugement. Pour lui, il n'y a ni qualités, ni défauts. Il n'y a que des aspects de votre personnalité, parfois utiles et parfois non. Sa mission, c'est de vous aider à remplacer plus facilement les comportements qui vous desservent et ainsi améliorer votre quotidien comme vous le souhaitez

Pour mieux vous accompagner dans votre démarche de développement personnel, Robot-Coach vous propose 3 tests qui vous permettront de mieux cerner certains aspects dominants de votre personnalité. De plus, les résultats de vos tests permettront à robot-coach de choisir le coach le plus adapté à votre personnalité.

Un outil simple, efficace et accessible à tous, qui permette à chacun d'évoluer et d'accroître sa capacité de réussite et ce, dans toutes situations de la vie.

Démocratisation du coaching. Partage libre de réponses possibles à des problématiques répandues.

Comme ces 3 exemples de sessions proposées par le site Robot-Coach.

AU SECOURS... JE FRÔLE LE BURN OUT !

Vous vous sentez exténué(e) par le travail et pensez être « au bout du rouleau » ? Personne n'est à l'abri de ce syndrome car la pression environnante est de plus en plus forte, les exigences de plus en plus pressantes et le risque de perdre son sang froid...

J'AI DÉCIDÉ DE CONVAINCRE À COUP SÛR !

Vous souhaitez développer votre talent personnel pour entrer en contact avec les autres et vous montrer convaincant(e) ? Vous vous demandez comment communiquer efficacement face à un interlocuteur qui vous déstabilise ? Quelle que soit votre pers...

J'AI DÉCIDÉ DE GÉRER MON STRESS AU TRAVAIL

On peut voir que les problématiques choisies ici pour l'exemple sont des problématiques que l'on a aussi en coaching face à face. C'est une démonstration de l'inefficacité partielle des formations données en entreprise. »

Les risques :

Pas d'impertinence que pourrait apporter un coach physique ; pas de place pour le non-dit ; standardisation des questions et des réponses

Favorise l'amalgame Coaching = Formation

Si la personne se décourage et arrête, elle accusera la nullité du coaching en général et pas elle-même ou cet outil en particulier.

5 – Qui devrait superviser les « robots » coach ?

Il importe que le superviseur et le supervisé partagent le même cadre de référence de coaching et disposent des mêmes modèles d'intervention tant sur le plan théorique que pratique.

Il est important d'identifier qui sont les créateurs de l'outil, les développeurs de la société et de pouvoir ainsi les contacter directement ou via leurs blogs.

Mais il s'agit finalement plus de formations pratiques que de coachings. C'est peut-être qu'il est parfois navrant d'entrer dans un contrat de coaching onéreux pour des problématiques que des modules de formation, comme proposées par Robot-Coach traitent sans doute très bien car la personne est volontaire. C'est sans doute d'ailleurs cette dimension de volonté qui fait l'efficacité,

6 – Quelles pistes d'innovation le coach de 2030 devrait explorer ?

Il y aura de plus en plus d'abondance de « Tutos », de formations en ligne, de coachings en ligne comme proposés par la société Robot-Coach évoquée précédemment. Le coaché attendra plus de sa relation, de sa démarche que ce qu'il obtiendrait moins cher via Internet. C'est son « écart » que le coach professionnel devra travailler, sa personnalité unique, sa différence, son culot parfois qui distinguera son apport de ce qui peut être disponible via internet.

7 – Est-ce que vous coachez par téléphone ? par Skype ?

Quel retour d'expérience avez-vous ?

Non, je n'ai jamais fait de coaching autrement que face à face.

J'accepterais le cas échéant par Skype en dépannage entre 2 séances en face à face.

8 – Avez-vous coaché des jeunes de générations Y ou Z ?

En quoi leurs problématiques seraient-elles différentes ?

Non pas encore pour des coachings proprement dits. Plus pour des demandes d'outil de recherche d'emploi ou des simulations d'entretiens.

Data collected on “Reverse Mentoring”

What could “reverse mentoring” bring to the organization?

Answer 1: X from a HR department, September 2017

Reverse mentoring is obvious for us. In the day to day, the youngest delegates are helping the oldest facing IT issues, even our CEO. It is unformal has it has to remain as it to avoid ambiguity or stress from the seniors.

Answer 2: Y from a HR department, August 2017

Reverse mentoring is a mentoring as others and it has not to be differentiated or promoted. Mentoring is a personal decision and you chose your mentor as you want.

Answer 3: Z, CIO of a Business Area in Europe, September 2017

I believe in reverse mentoring when the mentors would be external. We could propose it to Interns in our geographical environment to become mentors of senior people from our organization. It could be a secure way for the senior leader to develop the understanding and the skills he would need and for the intern a way to become visible, to be introduced by the senior and why not, being recruited by the organization. It could be a win/win option.

Working space and workforce

Z, CIO of a Business Area in Europe, September 2017

“We need to find or to create “incubator spaces” to give to our project team the opportunity to be exposed with other companies, to think out of the box, to experience and to be able to bring new ideas. I’m also expecting from these incubators to find people with competencies we are not able to attract or to maintain within our organization and we would need during the project phase”.

