

L'ART POUR L'ENTREPRISE

Une nouvelle approche :

LE COACHING PAR LES ARTS

« L'entreprise, quand elle choisit d'être en continuelle adaptation au monde, a besoin d'un nouveau type de leadership. Elle a besoin de « managers de l'adaptation » pourvus d'une nouvelle panoplie de compétences non linéaires

Par dessus tout, le manager d'aujourd'hui doit savoir repenser les produits, les procédures, les programmes et les objectifs, avant que la crise n'impose des changements drastiques auxquels il sera impossible d'échapper. »

Alvin TOFFLER

Face à la concurrence et à la mondialisation, la réaction immédiate consiste à diminuer les coûts ; cette solution peut-être utile à court terme est insuffisante pour assurer le maintien ou le développement de l'entreprise. Certes, le premier besoin est de survivre mais ensuite il convient d'ouvrir sur le futur en pensant à créer de la valeur. Ce besoin d'anticipation s'appuiera sur des hommes motivés et créatifs qui imaginent le futur, accompagnent et mènent à bien les projets en transformant les obstacles en tremplins pour rebondir.

La résilience est une capacité humaine qui permet de sortir de situations extrêmes en allant puiser des ressources jusqu'alors ignorées ou inexploitées. Elle est transposable en entreprise en développant les compétences collectives et en apprenant à chacun à déployer ses connaissances et ses capacités. Pour cela, les personnes concernées acceptent d'apprendre de chaque événement, elles adoptent un état d'esprit positif, elles savent changer de point de vue et considérer l'opportunité plutôt que le danger.

Les « Knowledge workers » sont les locomotives qui tirent l'économie. Ils sont à l'origine de la croissance, des innovations et des prises de décision

Thomas DAVENPORT

Où sont ces locomotives ?

Comment faire émerger et développer les talents pour le bien de la communauté et leur propre développement ?

Rappelez vous.... il y a encore trente ans, pour faire carrière, il était fondamental d'avoir suivi une filière scientifique qui développe essentiellement le raisonnement logique; aujourd'hui, on fait appel aux philosophes, aux historiens qui travaillent par analogie; en ce moment, l'intérêt se tourne vers les artistes qui, de tous temps, pressentent, sentent et traduisent les mouvances de la société. Nombreux sont les artistes qui ont envie de faire partager les joies de la création à des individus travaillant en entreprise pour leur permettre de dépasser les craintes de faire du "pas beau" ou de se tromper. Ils facilitent la prise de recul, le changement de regard, l'approche innovante. De nombreux salariés exercent, à titre personnel, une activité artistique qu'ils ne pensent pas utile de partager dans le cadre de leur profession.

De quoi les entreprises ont-elles besoin actuellement ? d'hommes et de femmes à fort potentiel c'est à dire susceptibles d'évoluer, de gens responsables capables de prendre des décisions, d'employés qui n'ont pas peur et qui assument les situations inhabituelles.

Qu'est ce qui manque le plus à l'entreprise : les idées nouvelles, l'adaptabilité au contexte mouvant, la faculté d'anticiper, la créativité, la motivation des employés,... ou l'ensemble ? Les qualités que doivent montrer les acteurs de l'entreprise sont celles qui sont indispensables aux artistes. A trop courir la tête dans le guidon, les cadres oublient souvent la gestion à plus long terme de leurs forces et de leurs acquis. Leur permettre de sortir de leur contexte pour prendre du recul, avoir un autre regard, adopter un point de vue différent, changer de perspective leur ouvre de nouveaux horizons; ils apprécient les approches inhabituelles qui les sortent de leur routine et leur font découvrir des pistes inexploitées.

Les cadres ont souvent acquis leur formation dans un esprit rationnel qui favorise la répétition, l'appui sur l'existant, le développement logique. Le monde d'aujourd'hui n'est plus répétitif, les techniques changent et se renouvellent trop rapidement pour autoriser des comportements d'apprentissage par la simple reproduction ou adaptation d'un contenu. Maintenant, il s'agit d'écouter activement le chaos ambiant pour y discerner les possibilités de cohérence; il s'agit d'apprendre à accompagner les frémissements pressentis en favorisant leurs développements sans préjuger du résultat. Il ne s'agit plus de reproduire un mouvement sans le comprendre mais d'entrer dans une mouvance en s'y intégrant.

« Les artistes sont habitués à évoluer dans l'incertain. Ils savent apprivoiser le chaos de l'air du temps en lui donnant une forme. Confrontés peu ou prou aux mêmes type d'enjeux, les chefs d'entreprise ont beaucoup à apprendre d'eux »

Christian MAYEUR

Développer la faculté d'anticipation, c'est aborder les difficultés avec un esprit créatif générateur d'hypothèses et de solutions nouvelles, c'est aussi savoir prévoir le futur. Seuls le recul et l'ouverture permettent l'anticipation, et cela reste à développer chez beaucoup de cadres français qui restent attachés aux acquis du passé et oublient de les remettre en perspective dans le nouveau contexte.

Imaginer le futur, c'est sortir de « l'effet tunnel » qui a tendance à nous mettre des oeillères et à nous retirer toute capacité de raisonner clairement, c'est accroître la vigilance, développer l'attention active, ouvrir les antennes. Mais imaginer un futur, c'est aussi transgresser le tabou de l'infailibilité du chef et celui de la mort de l'entreprise. Cela demande d'être capable de changer nos références et nos modes de pensée. Pour dépasser nos résistances au changement, il est important de se rappeler que les affronter les renforce et que les accepter conduit à l'immobilisme. L'action la plus efficace consiste à les contourner et c'est bien ce que propose une approche artistique. Les techniques d'accompagnement (coaching, animation ou formation) fondées sur des approches artistiques permettent la découverte de nos potentialités parce qu'elles ouvrent à tous les possibles comme départ d'une nouvelle façon de se comporter face à l'imprévu. Elles proposent des détours qui permettent de regarder autrement les obstacles et de lever les freins. Elles favorisent l'apprentissage et le passage à l'acte dans des domaines qui paraissent alors sans risques ; les résultats surprennent et l'on s'aperçoit qu'on est capable d'avancer sans heurts dans l'inconnu.

Apprendre à ne plus être effrayé par l'imprévisible, à l'accueillir, à le gérer, à en tirer parti comme d'un tremplin développe chez les participants une confiance en eux et en leurs partenaires; ceci les motive et favorise le travail en équipe; les résultats qui en découlent sont une meilleure ambiance, l'intégration du service client, une qualité accrue et une efficacité en progression. C'est en pratiquant une discipline qu'on fait des progrès, pas en s'en détournant sous des prétextes fallacieux, ni en se jetant dans la mer sans savoir nager.

Que demande t on à un artiste ?, de ne pas se répéter, d'être totalement impliqué dans son œuvre, de ressentir l'environnement, d'imaginer, de donner des tendances, de CREER....et d'ouvrir sur d'autres univers.....

Il ne s'agit pas seulement de découvrir nos potentialités, il faut les mettre à l'épreuve du quotidien pour continuer à les développer et apporter ainsi une nouvelle contribution à l'entreprise. Une seule bonne idée ne suffit pas à générer ou pérenniser une société. Travailler sans se préoccuper de son audience ou sa clientèle conduit à l'échec. Une réussite technique n'est pas le seul gage de qualité. La créativité et la création sont deux démarches complémentaires; **la création s'appuie à la fois sur la créativité, la technique et le travail.** En supprimant l'un quelconque de ces ingrédients, l'artiste et l'entreprise s'écroulent.

Deux approches sont possibles pour importer en entreprise les acquis du comportement de l'artiste : dans la première, la plus fréquente, l'entreprise choisit de former les individus à devenir plus performants dans leur travail, par le biais d'exercices artistiques, le résultat secondaire éventuel étant que cette formation révèle des dons enfouis (certains décidant d'en tirer parti sur un plan personnel en poursuivant leur recherche au sein d'ateliers de théâtre, de peinture ou de groupe de réflexion ou...); dans la seconde, l'entreprise part du désir de chacun et décide de les accompagner dans une démarche d'évolution qui développe des potentialités enfouies en espérant que ce cheminement personnel favorise leur créativité et, en conséquence, leur implication professionnelle. Quelle que soit l'approche, elle est bénéfique à l'entreprise si les responsables décideurs y adhèrent et sont capables de faire évoluer les postes et les fonctions en signe de reconnaissance de la valeur de son personnel. Le bénéficiaire d'un coaching ou d'une formation est plus lucide sur ses vrais enjeux et plus exigeant ; il a besoin d'être reconnu pour ses apports et ses qualités ; il a des idées et souhaite les mettre en oeuvre. Tout bon élément fait avancer l'entreprise s'il trouve sur place un terrain d'exercice propice à son évolution. Sa motivation naît de la conjugaison de son besoin et de son plaisir. Sinon, il porte ailleurs son besoin de reconnaissance et sa curiosité. Les remises en cause du responsable peuvent être : « En quoi l'entreprise pourrait-elle plus le satisfaire? », « Qu'aurais-je du faire ? », « Que puis-je changer pour éviter que cet incident ne se reproduise ? ».

Dans l'environnement actuel, il devient important de savoir écouter activement le chaos ambiant pour y discerner les possibilités de cohérence.

Les approches artistiques apportent un point de vue différent et découvrent de nouveaux horizons; elles favorisent une approche constructive des difficultés en sortant de la routine et en ouvrant sur des pistes inexploitées ; elles développent les talents des responsables face aux situations imprévues.