

La Chronique de Marie Elisabeth Boury

Italie : une alliance nouvelle entre Coaching et capitalisme familial

Par Sheyla Rega et Roberto Lodovici



En Italie, l'expression "Business Coaching" est désormais entrée dans le langage des entreprises, avec quelques années de décalage par rapport aux pays de l'Europe du Nord. Mais aujourd'hui se multiplient les séminaires, les revues, les livres, les congrès, les ateliers de travail, les écoles et les associations....

Ainsi trois associations professionnelles ont vu le jour : d'une part, l'A.I. Coach (Association Italienne de coaching) dont le siège se trouve à Milan, d'autre part, l'Assocoach et la Fédération Italienne de Coaching (branche italienne de l'I.C.F., International Coaching Federation) qui toutes deux ont leur siège à Rome. Pour ce qui concerne la diffusion et la connaissance du coaching dans les entreprises, même si elle est plus avancée que des pays comme l'Espagne ou le Portugal, l'Italie est en retard d'environ 4 ans par rapport à l'Angleterre ou à la France. En effet, en Italie, nous sommes encore en pleine phase d'expansion du marché :. En outre, en Italie, les business coaches professionnels sont encore peu nombreux, si nous comparons nos chiffres à ceux de nos cousins français : de 100 à 150 coaches en Italie, contre plus de 1000 en France !

□ *Cependant, l'explosion du nombre d'écoles spécialisées dans la formation au coaching qui sont arrivées sur le marché ces deux dernières années est un signe révélateur du développement actuel du coaching en Italie. Parmi ces écoles, beaucoup fondent leur enseignement sur la P.N.L. (Programmation Neuro-Linguistique), d'autres envisagent le coaching comme une formation d'une durée de 2 à 3 ans en analyse transactionnelle, d'autres encore ne relèvent d'aucun courant particulier. Il y a aussi les filiales des écoles étrangères plus connues dans leur pays d'origine (l'Angleterre et les Etats-Unis en particulier) qui se sont ouvertes au marché italien du coaching.*

□ *Concernant la demande de coaching de la part des entreprises, pour le moment, les multinationales y ont le plus recours. Les grandes entreprises italiennes s'y intéressent et pour certaines hésitent encore à franchir le pas. Quant aux P.M.E., un bon nombre d'entre elles ne savent pas ce qu'est précisément le coaching, voire n'en ont même jamais entendu parler. Le rôle principal du coach consiste alors à expliquer ce qu'est le coaching et quels bénéfices en retirer....et là notre expérience de plusieurs années dans le domaine ainsi que notre appartenance à un réseau européen, ALLIAGE coaching, nous permet de parler très concrètement des bénéfices de l'utilisation du coaching en entreprise mais aussi de ses points de vigilance et de ses leviers d'efficacité.*

Mais un point est spécifique à l'Italie : les P.M.E. constituent l'épine dorsale de son économie et depuis l'après-guerre, le capitalisme familial a été le véritable moteur de croissance de l'économie

italienne. Or le coaching permet de répondre avec plus d'efficacité aux deux enjeux principaux auxquelles ces P.M.E. se trouvent confrontées aujourd'hui.

□ *Aujourd'hui encore :*

- 95 % des entreprises italiennes comptent moins de 10 employés et représentent 47 % de l'emploi (contre 22 % en France pour la même classe d'entreprises) ;

- 83 % des P.M.E. italiennes sont familiales, c'est à dire qu'elles appartiennent à une famille et sont gérées par elle, ce qui laisse peu de place au développement du rôle du manager, car cette fonction est souvent assurée directement par l'entrepreneur lui-même.

□ *Mais les dynamiques du marché global mettent ce modèle économique face à des challenges à plusieurs niveaux : organisation, finance, management. De tous ces défis, le plus important est assurément lié au facteur humain, sous deux de ses aspects les plus sensibles :*

- La transmission de l'entreprise à la nouvelle génération : si les héritiers n'ont pas les justes capacités d'entrepreneur ou s'il y a un désaccord entre eux, il existe un risque bien réel de voir tout ce qui a été réalisé par le père ou le grand-père fondateur dissipé en peu de temps. Les spécialistes ont évalué que, dans les dix prochaines années, plus de la moitié des entreprises familiales italiennes seront confrontées au problème de la transmission de l'entreprise à la nouvelle génération.

- Le rapport entrepreneur / manager, souvent conflictuel, est une des causes principales de la présence peu nombreuse des managers au sein des entreprises familiales. Selon une étude réalisée il y a quelques années par Confindustria, 350.000 entreprises italiennes sont sous-dimensionnées en termes de personnel dirigeant.

Pour avoir pratiqué et développé le coaching professionnel depuis de nombreuses années, pour en connaître les champs d'application et les limites, pour en avoir vu les bénéfices précieux et l'efficacité nouvelle qu'il apporte à l'entreprise, nous sommes intimement persuadés du rôle important que cet outil va jouer pour soutenir le développement du capitalisme familial au sein d'une économie globale qui rattache le succès et l'efficacité des entrepreneurs à des modèles de compétences fondés sur la mise en valeur du capital humain à tous les niveaux de l'entreprise.

□ *Dans ce cadre, le coaching devient un outil efficace pour préparer les héritiers d'une entreprise à la succession, en les aidant à surmonter le fossé des générations, en termes de culture, d'attentes et d'objectifs à atteindre, fossé à l'origine des incompréhensions et donc des tensions qui provoquent ces barrières internes bien difficiles à surmonter autrement. C'est ainsi que nous avons contribué à développer en Italie un type de coaching spécifique dont le but est d'assister la deuxième et la troisième génération d'entrepreneurs. Il associe le coaching classique (dont l'objectif est l'accompagnement du jeune entrepreneur amené à assumer des responsabilités nouvelles) à la formation personnalisée individuelle (dont l'objectif est de combler leurs lacunes spécifiques en termes de compétences de management et / ou de gestion des rapports interpersonnels), dans un contexte spécifique donné.*

□ *Pour ce qui concerne le rapport entrepreneur / manager, il est souvent basé sur une méfiance réciproque, car le manager (lorsqu'il y a en un !) est souvent considéré comme « un corps étranger que l'entreprise a été contrainte d'intégrer pour soutenir son processus de développement ». Aujourd'hui encore, nombreux sont les petits entrepreneurs qui considèrent les managers comme un facteur déstabilisant qui remet en question leur position de "leader naturel" au sein de l'entreprise et donc de la famille, position qu'ils occupent souvent depuis des dizaines d'années. En pareil cas, avoir recours à l'Executive Coaching pour aider ces entrepreneurs à reconnaître, à accepter et à gérer les différentes formes du leadership dans l'entreprise, ainsi qu'à renforcer leur confiance en eux. Le coach travaille ainsi aussi bien sur la personne que sur la qualité de ses relations.*

Les apports du coaching dans les P.M.E. sont indubitables. Et prouvés. Mais une de nos difficultés, en tant que coachs professionnels, est de faire connaître cet outil aux petits et moyens entrepreneurs et à leurs enfants et successeurs. Mais déjà...

Cet objectif peut sembler difficile à atteindre si l'on considère que la culture d'entreprise des P.M.E. italiennes tend, encore aujourd'hui, à considérer les actions de formation pour le développement des "softskills" comme « du temps chèrement perdu ».

Cependant, certains signes ne trompent pas, qui mettent en évidence l'intérêt de cette catégorie d'entrepreneurs pour le coaching. Par exemple, l'engagement récemment pris par les principales associations de catégories professionnelles (dont les « Unioni Industriali » locales) de financer, avec leurs fonds propres, les actions de coaching au même titre que la formation. Peut-être est-ce parce que le coaching, outre le fait qu'il a démontré qu'il a un R.O.I. supérieur à celui de la formation, répond mieux à l'exigence des entrepreneurs de bénéficier d'un service hautement personnalisé et flexible (dans la gestion de leur temps).

En tant que coachs et consultants professionnels, nous sommes convaincus que le Business Coaching, à condition de maintenir la qualité actuelle de ses professionnels, va contribuer d'une manière significative à aider les entreprises à affronter avec une efficacité accrue les challenges spécifiques de l'économie italienne contemporaine.

Sheyla Rega et Roberto Lodovici

Fondateurs du cabinet conseil Lody srl et auteurs de Dal business coaching al coaching etico chez AISL, Milano, Italy, 2004

Pour info:

www.lody.it

srega@lody.it

[Sheyla REGA](#) et Roberto LODOVICI, tous deux diplômés de l'Universita Bocconi, Grande Ecole italienne, sont les deux membres fondateurs de LODY (1998), cabinet de conseil et formation auprès des entreprises basé à Milan. Ils sont parmi les premiers à avoir introduit le coaching professionnel en Italie. Leur expérience de plusieurs années les a amenés à intervenir aussi bien dans les Entreprises

Multinationales que dans les Grandes Entreprises italiennes et les PME. Ils ont écrit de nombreux articles sur le sujet dans les revus professionnelles, sont les auteurs de Dal Business Coaching al Business Etico et sont également conférenciers et membres du réseau européens de coachs professionnels ALLIAGE coaching.

[La Chronique de Marie Elisabeth Boury](#)

meboury@alliage-coaching.com

Copyright Sheyla Rega et Roberto Lodovici 2004

Pour *ConsultingNewsLine*

All rights reserved

Reproduction interdite