

The magazine of creativity and innovation published by the Ecole hôtelière de Lausanne – Institute of Technology and Entrepreneurship

SPECIAL REPORT:

Human Resources: How to manage the most precious asset?

HOMMAGE À L'AEHL -
A TRIBUTE TO THE AEHL

HUMAN RESOURCES:
MIND THE GAP -
THEORY AND PRACTICE
POINT OF VIEW

LA CONTRIBUTION DU
COACHING AU
DÉVELOPPEMENT DE
L'ENTREPRISE

TRENDS IN THE
EXECUTIVE EDUCATION



Lausanne Executive Education: 25 years of excellence



TABLE OF contents

TOPICS

CONTENTS

THIS ISSUE



- 3 **Edito**
by Ray Iunius
- 4 **The editorial board**
- ALUMNI CORNER – LIFE & WORK
- 6 **L'association passe le flambeau à l'EHL...
The Association passes on the torch to EHL...**
- 7 **Hommage à l'AEHL
A tribute to the AEHL**
- 10 **Précisions à la suite de la dissolution de l'entité juridique de l'AEHL
Further information following the dissolution of the AEHL legal entity**
- 11 **Construisons ensemble le futur des anciens
Building the future of the alumni together**
- 12 **Le comité voile EHL SPIRIT**
par Nicolas Meyer
- 16 **Personnalité du mois: M. Guglielmo Brentel**
- INSIDE-OUT – FROM THE EXPERTS
- 22 **Teaching an Old Dog New Tricks: How Performance Benchmarking
Has Been Revolutionised to Allow Hotels to Proactively Manage Revenue**
by Patrick Angwin and Mark Dunford
- 25 **Benchmarking performance in hospitality
Existing benchmarking tools and current trends: the Swiss case**
by Emmanuelle Beaufile
- SPECIAL REPORT – HUMAN RESOURCES: How to manage
the most precious asset?
- 30 **HUMAN RESOURCES: Mind the gap
Theory and practice points of view...**
- 40 **Driving the value chain in the luxury industry
Fulfilling promises to the customer**
by Frank Hoehn
- 43 **La contribution du coaching au développement de l'entreprise**
par Alessandro de Vita Zublena
- 46 **Recruitment Strategies for Hospitality: An Australian Perspective**
by John G. Ortnier
- 48 **Flexibilité du travail: Opportunité ou menace?**
par Bernard Uwamungu
- LEARNING – THE ACADEMIC PERCEPTION
- 51 **Trends in Executive education**
by Yateendra Sinh and Louis Lim
- 54 **Ready for Business. Integrated Projects at EHL:
EHLHOTEL – A 'green' hotel design concept**
by Tom Guthknecht
- 59 **IFITT's Global Forum. Travel & Tourism Technology and eBusiness**
- EVENTS & NEWS

La contribution du coaching au développement de l'entreprise

La rentabilité de l'entreprise est la principale responsabilité des dirigeants. Généralement, ils relèvent ce défi en réduisant les coûts, en accroissant le chiffre d'affaires, en améliorant la productivité ou en mettant sur pied une importante restructuration. Dans les faits toutes ces approches sont incontournables. Mais il y en a une autre, très efficace, qui consiste à rendre plus performant le capital humain. Toutefois les dirigeants ne savent pas ou ne croient pas que leurs cadres soient capables d'accomplir des performances hors du commun. Ils imaginent utopique la thèse qui veut qu'il soit possible de réaliser des choses extraordinaires avec des collaborateurs ordinaires. Auraient-ils oublié que pour entreprendre, faire preuve d'initiative, créer, relever des défis, accomplir des performances et s'engager totalement dans leur mission, les collaborateurs doivent être bien motivés, fiers de leur entreprise, aimer travailler en équipe et être animés par un leadership compétent qui croit en leur capacité d'accomplir de grandes choses ?

Le véritable challenge pour les Ressources humaines est de clairement sensibiliser les dirigeants de l'entreprise sur la formidable réserve de performance qui gît dans le capital humain.

1. LES PARADIGMES, CES INHIBITEURS DE PERFORMANCE

Les êtres humains comme les entreprises sont enfermés dans des croyances qui les empêchent de développer leur potentiel et de réussir de belles performances. Ces croyances forment ce que l'on pourrait appeler un paradigme: un concept mental limitant, dans lequel l'individu est enfermé. Et à l'intérieur de ce paradigme, il croit dur comme fer que les limites sont réelles.

Aux Etats-Unis, lorsque l'on rassemble des troupes de chevaux mi-sauvages, on les

parque dans un enclos constitué de quatre piquets métalliques et d'un ruban de nylon de couleur bleue d'une largeur d'environ 2 centimètres. N'importe quel cheval pourrait d'une simple poussée forcer cet obstacle. Et pourtant ces troupes de chevaux libres et sauvages ne le font pas, pourquoi? Parce qu'ils croient que l'obstacle est infranchissable.

Voici quelques exemples de croyances limitantes:

- je n'ai pas le temps
- on ne peut pas faire confiance aux jeunes
- les anciens ne comprennent rien aux nouvelles technologies
- les femmes n'ont pas la chance d'être promues
- seuls ceux qui ont fait des études peuvent devenir cadres.

Une croyance limitante est une déclaration habillée sous la forme d'une règle, d'un jugement ou d'une interprétation. Ces jugements ou interprétations sont énoncés par les parents, la société, la culture, les amis, la race, la religion.

Et pourtant l'histoire est pleine de ces hommes hors du commun, qui ont pu faire sauter des croyances limitantes universellement acceptées. Prenons l'exemple de Christophe Colomb. A l'époque, le paradigme universel était que la terre était plate. Aujourd'hui, on sait qu'il n'y a rien de vrai, que ce n'était qu'une croyance. Mais en son temps, c'était tellement vrai que l'on avait des preuves que c'était vrai. La légende fourmille de récits de marins qui ont franchi les limites de la terre et disparu à tout jamais. Malheur à celui qui aurait osé contester cette évidence. Demandez à Galilée ce qu'il en pense, lui qui a dû se renier pour éviter le bûcher.

Il a fallu le courage et l'audace d'un Christophe Colomb pour aller au-delà des

L'auteur



Psychologue de formation, **Alessandro de Vita Zublena** détient un Master of Arts in Counseling Psychology. Il est Maître Praticien en Programmation

Neuro-Linguistique et Enseignant certifié en PNL par John Grinder et Carmen Bostic St. Clair (respectivement Co-fondateur de la PNL et Co-développeur du New Code en PNL). Privatdocent de l'Université de Turin, il y anime un cours sur le "Coaching d'Excellence" à la faculté de Psychologie et du Sport. Il a créé son cabinet, AdZ Conseil, à Lausanne, en 1997 et consacre son temps à donner de l'envie aux chefs d'entreprise afin qu'ils maîtrisent leur vie et produisent avec leur entreprise des performances de haut niveau.
www.adzconseil.com
a.zublena@adzconseil.com

limites du paradigme universellement reconnu «la terre est plate». Il a d'ailleurs eu toutes les peines du monde à trouver un sponsor pour financer son expédition. Lui qui était gênois n'a rencontré qu'auprès de la cour d'Espagne une écoute suffisamment attentive pour l'appuyer dans cette aventure. Mais ce qu'il a réussi à eu des répercussions incommensurables. Rendez-vous compte qu'après son épopée, la terre ne fut plus plate ! C'est ainsi qu'il a ouvert un monde de possibilités qui n'existaient pas dans un monde en forme d'assiette.

Aujourd'hui, nous avons un moyen pour aller au-delà des paradigmes dans lesquels nous sommes enfermés. Ce moyen, c'est le coaching qui intervient pour transformer les croyances en possibilités et ainsi faire arriver l'impossible. Mais avant d'aller plus loin dans mon explication, il est important de distinguer ce qui différencie un coach d'un consultant ou d'un manager.

2. LA DISTINCTION DES RÔLES DE CONSULTANT, DE MANAGER ET DE COACH

Un consultant est un expert dans une discipline. Par exemple un expert en fusion d'entreprises, un expert en production, un expert en finances, un expert en organisation. Il sait comment il faut faire, il a une très grande expérience dans son domaine. De toutes les méthodes, il connaît la meilleure. Il l'a d'ailleurs déjà implantée avec succès dans une autre entreprise.

Un manager est plutôt le responsable de la gestion des moyens et des ressources pour atteindre des objectifs. Il indique le but à atteindre, accorde les moyens, définit la façon, imprime la cadence, contrôle, évalue les résultats, tire les conséquences, prend les mesures et sanctionne. Bref, il fait en sorte que les choses tournent.

Quant au coach, il sait comment les hommes fonctionnent dans leur tête. Il comprend que les individus sont enfermés dans des croyances limitantes du style «on n'a pas le temps ... on a trop à faire ... je ne suis pas capable». Il connaît leurs peurs, leurs doutes, leurs plaintes, leurs croyances et leur résignation. Il regarde où, par quoi et dans quel contexte le collaborateur est arrêté. Il est parfaitement capable d'identifier et de générer la capacité d'éliminer les barrières mentales qui empêchent l'individu de produire des performances et des résultats de haut niveau. Il n'agit donc pas sur l'homme, il agit sur les croyances. Un coach, c'est en somme un entraîneur de vie. Il donne de la puissance à son coaché et le fait grandir. Jusqu'au jour où le coaché ne regardera plus le problème à travers son schéma habituel d'appréciation parce qu'il sera sorti du paradigme.

D'aucun pensent que le coaching est un alibi pour faire pression sur les collaborateurs afin qu'ils produisent plus, mieux, plus vite. Et bien non, car faire plus et mieux relève de la responsabilité du management. Le coaching, c'est plutôt un entraînement à la créativité, à l'innovation, à la prise de risque, à la volonté d'entreprendre et à la performance. C'est un processus d'apprentissage, une expérimentation qui va permettre au coaché de dépasser ses limites et, à travers l'action sur le terrain, de réussir des performances dont il ne se serait jamais cru capable.

3. TRANSFORMER NOTRE RELATION AUX CIRCONSTANCES FAIT SAUTER LES LIMITES DU PARADIGME

Dans les faits, être coaché c'est apprendre à transformer notre relation aux circonstances. Car lorsque les gens n'ont pas de résultats, ils donnent tort aux circonstances. C'est comme si on était incapable d'être avec nos résultats quand ils ne sont pas là.

Pour échapper à la culpabilité, pour ne pas perdre la face lorsque l'on n'a pas les résultats demandés, qu'est-ce qu'on fait? On explique, on justifie, on trouve des raisons, on rationalise.

Le premier défi du coach est de ne pas acheter les explications. Un manager très souvent comprend que les choses n'étaient pas possibles à faire, car il est très impliqué dans le quotidien. Quelque part, le paradigme de son collaborateur c'est aussi le sien. Il accepte donc les explications tout en demandant de faire mieux à l'avenir. Un coach n'achète pas ce discours, il dit ce que nous ne voulons pas entendre, il fait voir ce que nous ne voulons pas voir, il n'a pas de complaisance. Il sait que les explications sont toujours par rapport au passé, même si elles sont étayées par des preuves. Les preuves dans le fond ne servent qu'à démontrer que c'était impossible à faire et que, si on n'a pas les résultats, ce n'est pas de notre faute, c'est à cause des circonstances.

Cette manière de mettre la faute sur les circonstances ou sur les autres est une fuite devant nos responsabilités. C'est aussi un constat d'impuissance. C'est pourquoi le coach prête peu d'attention aux explications. Il n'est pas intéressé sur le pourquoi les choses n'ont pas marché. La seule chose qui lui importe, c'est ce que l'on fera dès demain pour que tout rentre dans l'ordre et que ce qui s'est produit ne se répète plus. Le coach ne s'intéresse pas aux limites du passé, il regarde les possibilités de l'avenir.

4. L'ÊTRE HUMAIN PEUT LIBÉRER SON POTENTIEL ET ACCÉDER AUX RESSOURCES DONT IL A BESOIN POUR RÉUSSIR

Ce qui manque souvent aux individus pour réussir, ce sont des ressources. C'est ainsi qu'un coaché, au fond de lui-même, peut

penser qu'il est nul, qu'il n'a pas la volonté ou qu'il a peur. Comment, avec de telles croyances, peut-il produire des performances extraordinaires?

Le rôle du coach, c'est de lui faire comprendre à travers le questionnement que «être nul» n'est pas réel. «Je suis nul» est aussi vrai que «la terre est plate». Dès lors, il sera possible de l'aider à contacter en lui-même ces ressources que sont le courage, l'endurance ou la confiance en soi. Chacun de nous a accès, à l'intérieur de lui-même, aux ressources dont il a besoin pour faire face aux situations de l'existence. A l'intérieur du paradigme, ce n'est pas possible. Au-delà du paradigme, les ressources sont accessibles et disponibles. Imaginez ce que cela donnerait si les dirigeants de l'entreprise étaient conscients de cela?

5. LES ENTREPRISES SONT PRISONNIÈRES DU PARADIGME DE LEURS DIRIGEANTS

Les entreprises sont prisonnières du paradigme de leur histoire, de leur contexte et de leurs dirigeants. Qui n'a pas entendu mille fois les litanies suivantes :

- On n'a pas la taille critique
- On n'a pas les moyens financiers suffisants
- Le prix de la main d'œuvre est trop cher en Suisse
- Il faudrait une reprise économique
- Nos cadres ne sont pas suffisamment performants
- Les collaborateurs n'accepteront pas de faire ça, si on ne les paie pas
- Les travailleurs résistent aux changements

Puisque le paradigme de l'entreprise est pratiquement celui de ses dirigeants, on comprendra combien il est important d'agir d'abord sur ceux-ci.

Avec l'aide d'un coach professionnel, il est possible, en appréhendant les choses dans une perspective différente, de faire éclater les croyances, de les transformer en possibilités et d'obtenir rapidement des résultats probants, mesurables et concrets.

6. DÉMULTIPLIER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE EST UNE PERSPECTIVE PLAUSIBLE ET POSSIBLE AVEC LE COACHING

Comme nous venons de le voir les individus et les entreprises sont enfermés dans des limites, dans des croyances ou un ensemble de principes étroits que l'on appelle paradigme. Ces limites constituent en fait leur réalité, mais une réalité confinée dans un cadre étriqué, sans pouvoir ni puissance.

En Inde, on enchaîne des éléphants à un arbre. On leur pose à la patte arrière un anneau métallique auquel on fixe une chaîne d'environ 3 mètres. L'éléphant ne peut plus que tourner en rond autour de l'arbre. Au bout de quelques mois, on fait sauter le maillon de la chaîne qui tient l'anneau métallique et l'éléphant est libre. Il pourrait partir. Mais comme l'anneau est resté fixé à sa patte, il croit qu'il est toujours enchaîné. Alors il tourne en rond et ne sort jamais du cercle que lui délimitait sa chaîne.

Pour les collaborateurs, les cadres, les dirigeants de l'entreprise, c'est pareil. Ils sont enchaînés à des croyances qui les limitent. Et c'est là que le coaching intervient, car il permet d'identifier, de révéler et d'annihiler ces paradigmes dans lesquels ils sont enfermés.

Pouvez-vous imaginer le formidable développement que pourrait connaître votre entreprise si vos collaborateurs et vos cadres étaient à même d'exprimer concrètement, dans chacune de leurs activités, les capacités accessibles à tout être humain que sont la créativité, l'initiative, le sens de l'excellence, l'esprit d'entreprise, l'engagement, le goût du défi, la prise de risque, l'optimisme, la confiance en soi, le plaisir de gagner et la fierté d'accomplir de hautes performances?

[Alessandro de Vita Zublena](#)

NEW LUXURY CHAIN HAS PLANS TO OPEN 6 HOTELS

West Paces Hotel Group, an investment firm controlled by hotelier Horst Schulze, said Tuesday it'll spend \$700 million to launch a luxury hotel chain that will compete with Four Seasons and Ritz-Carlton.

The new chain, called Solis Hotels & Resorts, will initially open six hotels, the first coming next year in Chicago. Hotels planned for 2007 will be in San Antonio, the Phoenix suburb of Paradise Valley, the Atlanta suburb of Alpharetta, and Frankfurt, Germany. An Orlando hotel will follow in 2008.

More on www.hsyndicate.com



THE MOST
RELAXING ASPECT
OF THE SWISS ALPS.



Victoria Jungfrau

3800 Interlaken / Switzerland
interlaken@victoria-jungfrau.ch
www.victoria-jungfrau.ch

Swiss Deluxe Hotels

The
Leading Hotels
of the World