



carrières

Les coachs sévèrement touchés par les effets de la Covid

■ Une enquête d'ICF Global, réalisée entre juin et juillet, montre globalement que l'activité du coaching professionnel fait face à une situation inédite.

■ 63% des coachs ont dû suspendre «temporairement» leur activité pour cause de baisse de revenus.



rité et la confidentialité nécessaires en coaching. Par région, cette part varie de 57% au Moyen-Orient et en Afrique à 65% en Europe de l'Est. Cet élan de digitalisation est soutenu par les coachs, dont 85% «sont disposés à s'adapter aux nouvelles technologies pour leurs séances de coachings». Il a été constaté que, dès le début de la pandémie, le quota de coaching solidaire a augmenté. Par régions, cette part varie de 48% en Océanie et 49% en Amérique du Nord à 65% au Moyen-Orient et en Afrique.

ils restent majoritairement confiants pour l'avenir

Qu'en est-il de l'avenir ? Sur cette question, l'enquête a révélé que 65% des coachs sont optimistes quant à l'avenir du coaching. Une grande majorité soutient que la profession sortira plus forte après la pandémie, 42% sont «plutôt confiants» et 23% «très confiants». Par contre, ils ne sont que 12% parmi ceux qui ont enregistré un «impact négatif important». Ils sont également 66% à être confiants quant à la capacité du coaching à continuer à jouer un rôle important en entreprise.

Baisse de salaires, cessation d'activité temporaire ou définitive, changement de carrière..., la crise aura décidément bousculé tous les métiers et les coachs n'en échappent pas. La dernière enquête d'ICF, grand réseau mondial de coachs professionnels, donne un éclairage sur l'impact de la crise sanitaire sur l'activité des coachs. Réalisée par PriceWaterHouse pour le compte d'ICF, l'enquête online a été effectuée entre juin et juillet 2020, générant ainsi près de 10 000 réponses, provenant de 140 pays et territoires des sept régions du monde, dont 8 939 provinciaux de coachs en activité. Les coachs nord-américains ont été les plus nombreux à répondre avec 3 583, soit 40% des réponses, suivis par ceux de l'Europe occidentale (2 140, soit 24%), de l'Amérique latine et des Caraïbes (1 208, soit 14%). Sur la question des revenus, 49% de coachs ont enregistré une baisse de leurs revenus et 34% des coachs n'ont pas subi d'impact in-

désirable de la pandémie sur leur activité. Cet impact a été ressenti, différemment, dans les sept régions du monde : de 62% en Amérique du Nord à 71% en Asie et au Moyen-Orient et en Afrique. La seule région où la baisse n'a pas été signalée est l'Amérique latine et les Caraïbes. Il y a lieu de préciser que, au moment où l'enquête a démarré, les régions couvertes étaient, différemment touchées par la pandémie, c'est ce qui expliquerait ces variations.

La baisse de revenus a été plus ressentie chez les coachs intervenant en entreprise (54%) que ceux avec une spécialité non-business (44%).

Les coachs nord-américains ont été les plus nombreux à répondre avec 3 583, soit 40% des réponses, suivis par ceux de l'Europe occidentale (2 140, soit 24%), de l'Amérique latine et des Caraïbes (1 208, soit 14%).

Sur la question des revenus, 49% de coachs ont enregistré une baisse de leurs revenus et 34% des coachs n'ont pas subi d'impact in-

désirable de la pandémie sur leur activité. Cet impact a été ressenti, différemment, dans les sept régions du monde : de 62% en Amérique du Nord à 71% en Asie et au Moyen-Orient et en Afrique. La seule région où la baisse n'a pas été signalée est l'Amérique latine et les Caraïbes. Il y a lieu de préciser que, au moment où l'enquête a démarré, les régions couvertes étaient, différemment touchées par la pandémie, c'est ce qui expliquerait ces variations.

La baisse de revenus a été plus ressentie chez les coachs intervenant en entreprise (54%) que ceux avec une spécialité non-business (44%).

Les coachs nord-américains ont été les plus nombreux à répondre avec 3 583, soit 40% des réponses, suivis par ceux de l'Europe occidentale (2 140, soit 24%), de l'Amérique latine et des Caraïbes (1 208, soit 14%).

des coachs, ayant une spécialité business coaching, ont subi un impact négatif significatif, contre 22% pour les autres spécialités. La majorité de ceux qui ont enregistré un «impact positif» n'interviennent pas dans la sphère professionnelle.

Une réaction instantanée à la pandémie

De même que les coachs ont fait montre d'une réelle flexibilité pour s'adapter aux difficultés rencontrées, 36% des coachs ont procédé à des réaménagements de leur offre de services, allant de 27% en Amérique du Nord à 51% en Amérique latine et aux Caraïbes. Le consulting et la formation ont été leurs meilleurs atouts. L'enquête a révélé de même une forte baisse du coaching en présentiel (80%) et une forte augmentation du coaching à distance via les plateformes à distance (74%).

De même que 60% des coachs affirment que les moyens de communication instantanés assurent «la sécu-

rité et la confidentialité nécessaires en coaching. Par région, cette part varie de 57% au Moyen-Orient et en Afrique à 65% en Europe de l'Est. Cet élan de digitalisation est soutenu par les coachs, dont 85% «sont disposés à s'adapter aux nouvelles technologies pour leurs séances de coachings». Il a été constaté que, dès le début de la pandémie, le quota de coaching solidaire a augmenté. Par régions, cette part varie de 48% en Océanie et 49% en Amérique du Nord à 65% au Moyen-Orient et en Afrique.

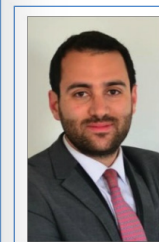
Même son de cloche chez les coachs internes et les coachs hybrides, dont 46% sont «très confiants» et 31% «plutôt confiants». 65% des coachs internes et des coachs hybrides estiment que le rôle du coaching au sein des entreprises deviendra plus important au cours des six prochains mois. Sur les 12 prochains mois (jusqu'à juillet 2021). Ceux qui avaient subi un «impact négatif» sont plus préoccupés par l'impact durable de la pandémie, tandis que ceux dont l'impact était positif mettent davantage l'accent sur les personnes non formées comme obstacle au coaching au cours des 12 prochains mois ■ B.H.

carrières

BOÎTE À OUTILS

Bonnes pratiques pour une association réussie : les 5 techniques juridiques pour équilibrer les pouvoirs à l'intérieur d'une société marocaine

■ Rotation dans les fonctions de direction, co-gérance..., certaines techniques juridiques sont indispensables afin d'équilibrer les pouvoirs entre associés au sein d'une société ■ La rotation du droit de désignation des fonctions essentielles de la société permet d'obtenir une égalité parfaite entre les associés.



WASSIM BENZARTI
■ Directeur de Westfield Morocco (*)

L'association au sein d'une société avec un partenaire dans le cadre d'une joint-venture (société commune), d'une prise de participation majoritaire ou minoritaire nécessite la rédaction d'un pacte d'actionnaires qui va régir les pouvoirs entre les associés au sein de la société. La rédaction du pacte nécessitera une attention particulière à la question de la gouvernance afin d'équilibrer les pouvoirs entre associés.

Toutefois, certains aspects sur le plan juridique ne doivent pas être occultés pour bâtir une association équilibrée. En voici les principaux :

1. La rotation dans les fonctions de direction entre les associés

Cette technique, qui consiste à la rotation du droit de désignation des fonctions essentielles de la société (Président du conseil d'administration, Directeur général, Directeur général délégué, Directeur financier, Directeur RH) permet d'obtenir une égalité parfaite entre les

associés. Le pacte d'associés détermine la durée de rotation, généralement entre deux à quatre ans, et les fonctions dévolues à chaque associé. Le directeur général disposant des pouvoirs les plus accrues, de par la loi, il faudra contrebalancer ce pouvoir par un conseil d'administration fort qui limitera ses pouvoirs.

Un des écueils à éviter est l'esprit de revanche qui peut naître d'une rotation mal pensée et mal conçue. Un des partenaires peut décider d'attendre son mandat pour faire avancer son agenda. C'est pourquoi il faut manier cette technique avec subtilité.

L'avantage de ce mode de fonctionnement est qu'il favorise le transfert de savoir-faire et d'expertise entre les deux associés.

2. La double signature (co-gérance ou co-direction)

La loi permet également de constituer une société dirigée par des co-gérants (SARL), un directeur général et un directeur général délégué (S.A. à conseil d'administration) ou un directeur (S.A. à conseil de surveillance). Bien que la loi donne les pouvoirs les plus étendus au gérant, au directeur général ou au directeur, les statuts et le pacte d'associés pourra prévoir que la société ne sera engagée que par la double signature des co-gérants, du directeur général et du directeur général délégué et par délibération du directeur. Toutefois, cette limitation ne sera pas opposable aux tiers, un co-gérant, par exemple, ou un directeur général, pourra toujours engager seul la société mais il s'exposera à une action en justice, basée sur les dispositions des statuts ou du pacte d'associés, engageant sa res-

ponsabilité. Dans ce cas, il peut être judicieux d'utiliser le mécanisme du directeur de la société anonyme à conseil de surveillance ou un membre du directoire ne peut engager la société qu'après une délibération du directoire. En présence de deux membres représentant chacun des deux actionnaires seule une décision unanime du directoire pourra engager la société.

Ce mode de fonctionnement, s'il ne prévoit pas des seuils à partir desquels la double signature est requise

des SARL à l'assemblée générale des associés). Ainsi, le directeur général ou le gérant nécessitera l'autorisation du conseil d'administration ou de l'assemblée générale des associés pour engager la société.

Par exemple, sur le plan financier, un budget annuel sera voté et le dirigeant pourra exposer toutes les dépenses du budget, au-delà d'un certain pourcentage, nécessitera l'accord du conseil d'administration ou de l'assemblée générale des associés.

Ce droit de vote double, utilisable uniquement dans les sociétés anonymes, requiert que les actions soient détenues depuis plus de deux ans.

Ainsi, cette technique juridique ne peut être utilisée à la constitution de la société mais peut parfaitement permettre à un actionnaire dans le cadre d'une prise de participation par un investisseur de protéger ses droits tout en cédant une participation majoritaire lui permettant de lever un financement plus important.

4. Le quorum

Il est possible de prévoir un quorum renforcé pour empêcher le partenaire de tenir un conseil d'administration, une assemblée générale ordinaire ou extraordinaire sans sa présence.

Par exemple, un partenaire qui ne dispose que de 40% des actions ou parts sociales pourra prévoir dans les statuts ou le pacte d'associés que la convocation d'une assemblée générale nécessitera la présence des associés représentant au moins 40% des actions ou parts sociales.

Attention, toutefois, car la loi sur les SARL (5-96) ou sur les SA (17-95) prévoit des quorums légaux auxquels

il n'est pas toujours possible de déroger.

Enfin, le quorum peut être utilisé comme veto, et bloquer certaines décisions, mais il ne permet pas d'avoir une approche constructive et à une vocation purement défensive pour un actionnaire ou associé minoritaire.

5. Le droit de vote double

Il est possible, également, de prévoir un droit de vote double pour un certain nombre d'actions par les statuts ou via une assemblée générale d'actionnaires.

Ce droit de vote double, utilisable uniquement dans les sociétés anonymes, requiert que les actions soient détenues depuis plus de deux ans.

Ainsi, cette technique juridique ne peut être utilisée à la constitution de la société mais peut parfaitement permettre à un actionnaire dans le cadre d'une prise de participation par un investisseur de protéger ses droits tout en cédant une participation majoritaire lui permettant de lever un financement plus important.

En outre, il est le mode de gouvernance privilégié pour gagner en efficacité du point de vue de la conduite des opérations.

En outre, il est le mode de gouvernance privilégié pour gagner en efficacité du point de vue de la conduite des opérations.

Il est possible de prévoir un quorum renforcé pour empêcher le partenaire de tenir un conseil d'administration, une assemblée générale ordinaire ou extraordinaire sans sa présence.

Par exemple, un partenaire qui ne dispose que de 40% des actions ou parts sociales pourra prévoir dans les statuts ou le pacte d'associés que la convocation d'une assemblée générale nécessitera la présence des associés représentant au moins 40% des actions ou parts sociales.

Attention, toutefois, car la loi sur les SARL (5-96) ou sur les SA (17-95) prévoit des quorums légaux auxquels

(*) Westfield Morocco est une société de conseil juridique et fiscal implantée à Casablanca, spécialisée dans l'accompagnement des sociétés marocaines désirant accroître leur présence à l'international, restructurer leurs activités pour atteindre une taille critique, ou ayant des projets de croissance interne (création de filiale, société commune) ou externe (acquisition, fusions).

Diplômé de l'école HEC Paris Programme Grande Ecole avec une spécialisation en stratégie juridique et fiscale, Wassim Benzarti dirige le bureau de Casablanca. Il a notamment suivi une formation de droit et de fiscalité internationale à l'Université Paris II - Assas. Il a exercé au barreau des Hauts de Seine avant de rejoindre le barreau de Paris en 2020.