

Tout ce qu'il faut savoir sur le coaching

Voici un guide en dix points pour vous aider à découvrir cette fonction et l'expérimenter.

Auteur Sandrine Chicaud Article de presse magazine 01net. Paru le 11/03/2010

Comment choisir un coach pour l'entreprise ? Une conférence, organisée le 9 mars dernier, sur ce thème dans le cadre du salon Solutions RH a réuni plusieurs professionnels du secteur. Suivez le guide !

1. Qu'est-ce qu'un coach ? Le coach n'est ni un formateur, ni un psy, ni un consultant RH, ni un relooker ! Il accompagne individuellement une personne – parfois une équipe – pour développer ses compétences et son potentiel et l'aider à être plus efficace sur le plan professionnel. Il prend en compte chaque problématique, avec une approche personnalisée, et n'apporte pas de réponse type.

2. Pour qui ? D'une manière générale, il est souvent appelé à l'initiative de l'entreprise mais de plus en plus par les salariés. D'abord réservé aux cadres dirigeants, le coaching se démocratise et concerne maintenant – de l'avis de tous les participants – les managers de proximité. Dans les grands groupes, il peut être prescrit à des professionnels qui présentent un potentiel mais n'exercent pas de responsabilité de management. Tous les secteurs se trouvent concernés, dont l'informatique.

3. Pour quoi faire ? Plusieurs motivations existent. Prendre une nouvelle fonction, améliorer sa capacité à être un leader, mieux communiquer au sein d'une équipe et y gérer les conflits sont les scénarios les plus fréquents. Plus généralement, tous les changements qui interviennent dans l'entreprise (nouvelle organisation, rachats, fusions, nouvelle concurrence, métiers qui évoluent, etc.) favorisent aussi ces pratiques. « *J'ai énormément de demandes dans les périodes de transition*, explique Annick Richet, présidente du Comité des sages d'ICF France, la fédération internationale de coaching. *Cas typique : un professionnel de 30 à 40 ans, qui s'interroge sur ce qu'il va devenir.* »

4. Coach interne ou coach externe ? Imposer à quelqu'un un coach est contre-productif. Une relation de confiance doit s'instaurer entre les parties. Depuis trois ans, Radio France a professionnalisé l'approche du coaching : 250 managers ont été accompagnés par des intervenants internes, et 15 par un coach externe. « *Le coach externe s'avère bien adapté aux fonctions du comité de direction, par exemple. Ils disposent de plus de liberté pour s'exprimer et échanger. Certains cas complexes nécessitent aussi un regard extérieur* », précise Thierry Cara, délégué au développement du management chez Radio France. Pour Pascal Domont, vice-président de la Société française de coaching, SFCoach, les deux profils possèdent les mêmes compétences. « *Ils n'ont pas nécessairement besoin de connaître le secteur d'activité de la personne coachée mais doivent avoir une solide expérience du monde de l'entreprise (culture, compréhension des rouages)* », explique-t-il.

5. Quels sont les critères de choix d'un coach ? « *Le choix d'un coach est complexe car il n'existe aucune législation sur le sujet. N'importe qui peut mettre une plaque de coach sur*

*sa porte, or ce métier requiert un champ de compétences assez large », explique Pascal Domont, de la SFCoach. Du coup, la confiance qu'on accorde à ce coach est très importante.» Avant d'opter pour tel ou tel coach, mieux vaut donc peser les différents critères et s'interroger sur son **parcours professionnel, sa formation, son expérience, ses références, les missions accomplies, le fait qu'il soit référencé par ses pairs, qu'il travaille sur lui-même...** Des organismes professionnels comme l'ICF – la fédération internationale du coaching ou la Société française de coaching (SFCoach) (association de coachs professionnels en France) ont pour mission de professionnaliser les pratiques du coaching. La SFCoach, par exemple, regroupe des coachs accrédités – un jury de professionnels reconnus valide leurs compétences. « La certification est un élément important. Elle offre des garanties », affirme Thierry Cara de Radio France. Son **éthique**, son engagement à respecter un **code de déontologie** (confidentialité des échanges avec le coaché, etc.) et le fait qu'il soit un coach coaché sont aussi des éléments cruciaux. Dans le jargon du coaching, la **supervision du coach** permet au coach de remettre en question sa propre pratique et de continuer à se former. Il le signale dans son CV, et cela rassure le client. Parmi les critères qui doivent éclairer une entreprise sur le choix d'un coach, certains sont **très subjectifs** : la curiosité du coach, son énergie... et tout simplement le feeling, l'envie qu'on a de travailler avec cette personne.*

6. Combien ça coûte ? Compter en moyenne 5 000 à 10 000 euros pour dix séances de deux heures. Le tarif horaire d'un coach avoisine les 250 à 400 euros. Aujourd'hui, le coaching – seul – ne rentre pas dans le budget de formation d'une entreprise. En revanche, des actions de coaching peuvent être intégrées à un dispositif plus global, intégrant de la formation.

7. Comment mesurer le retour sur investissement du coaching ? Le débat est loin d'être tranché. Annick Richet, présidente du Comité des sages d'ICF France, mène des travaux sur ce thème. Et la question est complexe. Comme l'explique Pascal Domont, de la SFCoach, « il y a toujours un ROI sur un coaching, mais parfois le bénéfice n'est pas celui attendu, ou alors il peut aussi mettre un peu plus de temps que prévu à être perceptible ». Rares sont les coachs professionnels qui s'engagent sur des résultats, notamment parce que l'efficacité du coaching relève aussi directement du coaché lui-même qui reste le principal acteur de cette démarche. Les bénéfices, pas toujours quantifiables, peuvent se ressentir au niveau de la confiance que le coaché gagne en lui-même ou dans les relations qu'ils développent au sein de son équipe, la façon dont il est perçu par son entourage, etc.

8. Bien cadrer la demande avec le coaché. Un accord tripartite doit être conclu entre la personne, l'entreprise et le coach, sauf si la personne coachée finance cette démarche. Une chose est sûre : il est indispensable de bien cadrer la demande du coaché dans le contrat, avec des objectifs clairs, le prix, le nombre de séances, les règles déontologiques, etc. Sans oublier d'indiquer le début et la fin du coaching, ainsi que les entretiens de bilan intermédiaire.

9. Quelle est la durée d'une démarche de coaching ? Selon la SFCoach, compter entre six à douze séances, espacées de deux semaines au moins, avec des séances de deux heures en moyenne.

10. Où ? Le lieu n'est pas anodin. Pour que le coaching se fasse dans les meilleures conditions, il est préférable que les séances aient lieu dans les locaux du coach, en dehors de l'entreprise. Le coaché se met déjà en condition lorsqu'il se rend chez son coach !