

# Le coaching en questions

Un atelier de l'Association HEC

Cet atelier a été organisé en novembre dans l'idée de partager et de poursuivre en commun au sein de la communauté HEC une réflexion sur le métier de coach et la professionnalisation du coaching.

Sur une bonne soixantaine de participants, la majorité se signale d'ailleurs comme étant coach ou ayant l'intention de le devenir. Une dizaine de « prescripteurs » de coaching sont présents, ainsi qu'une dizaine de personnes n'ayant jamais été coachées, venues par curiosité et intérêt général pour le sujet.

Nous commençons par la restitution des éléments de l'enquête effectuée par mail en octobre 2004 (v. la présentation PowerPoint). Au-delà des questions fréquemment posées auxquelles nous avons prévu de répondre, nous sollicitons les questions de la salle.

- **Quand et pourquoi un coaching ?**

Souvent dans des situations de ruptures ou de changement, pas forcément négatives, sans oublier le coaching d'équipe ou l'accompagnement d'une vision stratégique.

*Témoignage de Victoria Wahlen, responsable du Management Development Center Europe pour l'Oréal qui constate que les séminaires de groupe qu'elle pilote ont un effet « boule de neige » sur l'ensemble de l'entreprise à partir du double objectif poursuivi par cette action : réflexion sur le changement de culture du management dans l'entreprise et amélioration de la compréhension de l'autre dans un contexte de management.*

- **Coaching au service de l'entreprise ou du coaché? Logique du et...**

Le contrat est tripartite et il est essentiel que les modalités du coaching soient claires et ses objectifs précisés pour viser l'obtention d'un bénéfice commun **et** à l'entreprise **et** au coaché. Le respect de la confidentialité est primordial.

- **Sur quoi repose le succès d'un coaching?**

La définition et la contractualisation des objectifs sont essentielles, ainsi que leur validation dès la première séance et leur traduction en indicateurs de résultats et de succès pour la personne coachée. L'implication des deux parties dans le processus de changement, le respect du temps et du rythme d'évolution du coaché, la transparence de la méthode utilisée ainsi que l'expérience personnelle et l'épaisseur humaine du coach sont les principaux facteurs de succès. L'objectif du coaching est de permettre au client de trouver ses propres solutions et d'avancer sur le chemin de son autonomie.

*A noter qu'il existe des études sur le ROI du coaching aux Etats-Unis.*

- **Quel budget pour un coaching ?**

Financement par l'entreprise : budget forfaitaire de 6 à 15,000 Euros (peut varier au-delà de ces limites en fonction de la taille de l'entreprise et du niveau hiérarchique du dirigeant).

Financement personnel : entre 100 et 200 Euros de l'heure.

Durée et rythme : 2h toutes les 2 ou 3 semaines pendant 6 à 12 mois en général (3 mois minimum).

- **Qui finance et où en est le rapport entre l'offre et la demande?**

On constate qu'actuellement l'offre augmente plus vite que la demande financée, des pratiques diverses se réclament du coaching, de nombreuses écoles de coaching ou

formations au coaching se sont développées. Dans les pays anglo-saxons, la pratique du « life coaching » se développe énormément (70% des demandes aux USA). En France, on n'a pas cette culture de financer de sa poche ce type de démarche (valable également pour les psychothérapies qui peuvent être prise en charge par la Sécurité Sociale).

Quant aux entreprises, elles ne sont pas toujours au clair sur les limites entre formation et coaching pur et peuvent craindre que le coaching soit trop personnalisé pour devenir une démarche généralisable.

*Témoignage d'une DRH qui pratique le coaching dans son entreprise depuis de nombreuses années et constate que, du point de vue de l'entreprise, « ça marche ! ».*

*Témoignage de Valérie Beyssade (H84) qui s'est offert elle-même son coaching pour réussir sa transition professionnelle. Aujourd'hui coach à New York, elle travaille beaucoup au téléphone avec des clients, français ou américains.*

- **Le coach interne ou externe ?**

La pratique du coaching interne se développe également, en particulier dans les grandes entreprises, avec des risques spécifiques (enjeux personnels du coach, statut et rattachement hiérarchiques dans l'entreprise) et des dispositifs de protection (supervision, assurance qualité etc...) qui incluent souvent la possibilité de recours à des coachs externes en complémentarité avec les coachs internes.

- **Profil et formation des coachs?**

Il existe plusieurs critères de références : les formations spécifiques au métier de coach, la certification (délivrée par les associations professionnelles, SF Coach ou ICF principalement), la référence à un code de déontologie (proposés également par l'ICF et la SF Coach, disponibles sur leurs site internet), le travail sur soi et le travail continu de supervision associé à sa pratique. En tant qu'anciens HEC, nous préconisons également une expérience significative à des postes de management opérationnel en entreprise.

La meilleure façon d'éviter le risque de tomber sur un mauvais coach est encore de poser à son interlocuteur toutes les questions qui vous paraissent pertinentes et, si les réponses ne vous paraissent pas satisfaisantes, de ne pas hésiter à le dire et à en tirer les conséquences.

- **Différence entre coaching et psychothérapie, d'une part, conseil, d'autre part?**

Ces deux pratiques délimitent en quelque sorte les « bornes » du coaching. Contrairement au conseil, le coach ne se présente pas comme un expert, il est là dans une posture d'accompagnement, pour aider la personne coachée à trouver ses propres solutions, en dehors de toute prescription.

Le coaching se distingue également de la psychothérapie ne ce sens que son objectif n'est pas de réparer la personne en allant explorer son passé pour essayer de faire émerger les origines de ses souffrances, mais de repérer avec la personne coachée ce qui dans ses comportements ou ses modes de relation lui pose problème dans l'ici et maintenant de ses situations professionnelles. Les postures de coach et de psychothérapeute sont différentes. Il est sage de ne pas les mélanger et de suggérer à un coaché qui pourrait en exprimer le besoin de s'adresser à un thérapeute. Thérapie et coaching peuvent d'ailleurs se compléter de façon bénéfique et efficace.