

QUEL PROFESSIONNALISME POUR LE COACHING ?

Agnès JOUSSELLIN¹
Pierre VIENOT²

D'après notre expérience de consultants, le coaching est un outil utilisé depuis plusieurs années, tant en France qu'à l'étranger, dans de nombreuses entreprises, au service de leur compétitivité, de leur attractivité et de leurs stratégies d'évolution. Certaines entreprises en ont déjà fait un investissement stratégique significatif.

Dans ce contexte, les individus et les organisations tentent, face aux évolutions institutionnelles, économiques et sociales qui traversent l'entreprise, de découvrir de nouveaux positionnements, d'ajuster leurs comportements, d'élaborer les meilleures réponses, pour eux-mêmes et pour les autres, « en intelligence de situation ».

¹ Coach interne en entreprise, Membre de ICF (International Coach Federation). Ingénieur en mécanique et Docteur en informatique, 45 ans, en activité professionnelle depuis 21 ans, Agnès Jousselin a assuré les fonctions suivantes au sein d'une grande entreprise du secteur de l'énergie en France : Ingénieur de recherche et Chef de Projet, Directrice d'un département de recherche. Depuis 3 ans, Agnès Jousselin est responsable du développement de la politique de coaching pour les managers de cette entreprise, exerçant en même temps une fonction de coach, agnes.jousselin@edf.fr

² Coach interne en entreprise. Diplômé de Sciences-Po Paris et ancien élève de l'Institut National du Travail et de l'Emploi, 49 ans, 26 ans d'activité professionnelle, comme inspecteur du Travail dans l'industrie et les services ; 7 ans chef du personnel et R.H en entreprises privées française, franco-anglaise et américaine, là aussi dans l'industrie et les services ; 9 ans. Responsable de l'Université Ouverte d'Entreprise RATP, structure interne de conseil et d'accompagnement, depuis 10 ans dont trois ans de fonction de coaching pierre.vienot@ratp.fr

En effet, l'accroissement des exigences en termes de performances, et l'évolution des attentes sociales en termes de lien social, de dialogue et d'ouverture exercent une grande pression sur les managers. Ces managers se trouvent souvent au centre de situations complexes voire paradoxales, à la recherche du juste point d'équilibre entre, d'une part la détermination nécessaire pour conduire l'action et améliorer les performances, et d'autre part l'écoute des difficultés, des signaux faibles, des résistances passives. Pour cela, les managers que nous avons côtoyés s'appuient sur leurs compétences, leurs valeurs et leurs envies pour conduire l'action, tout en sachant relativiser et s'ouvrir à d'autres visions.

Enfin, pour réaliser les sauts de performance attendus, ils sont amenés à faire évoluer certains cadres de référence, à stimuler la créativité de leurs collaborateurs, à favoriser le développement de nouvelles compétences et à susciter la coopération des personnes et des équipes.

Dans ce cadre le coaching peut apparaître comme un outil puissant au service de ces évolutions individuelles et collectives, à condition d'être développé et piloté en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et leurs déclinaisons opérationnelles et à condition d'être mis en oeuvre à bon escient avec rigueur et professionnalisme. Néanmoins, le coaching apparaît d'une utilité toute relative pour traiter des dysfonctionnements organisationnels et pour « réparer » les troubles engendrés sans s'attaquer à cette réalité...

Le coaching peut constituer un levier prépondérant de l'accompagnement du changement offrant un espace protégé et distancié d'écoute et d'analyse de la situation permettant l'expression des émotions et des non dits. La conduite du changement qu'il permet suppose aussi le développement de l'autonomie et l'enracinement dans une vision collective qui constituent des préceptes de base du coaching.

Les entreprises responsables du développement du coaching

Notre démarche de coaching constitue une démarche de professionnalisation spécifique, agissant en particulier au niveau de l'individu dans sa sphère professionnelle. Elle est d'autant plus efficace qu'elle est adaptée à la situation et à la demande de la personne concernée, en prenant place dans un cadre défini : plus ce cadre sera précis, posé et pertinent, plus grande sera la liberté d'agir à l'intérieur de ce cadre.

Toutefois, la demande de coaching fait courir un risque « lourd » si on a affaire à des professionnels qui ne disposent pas du panel de compétences exigées par l'exercice de ce nouveau métier ou qui profitent de l'ignorance des demandeurs eux-mêmes. Il s'agit alors d'une forme de coaching « sauvage », qui peut aller à l'encontre d'un réel déploiement au sein des entreprises.

C'est pourquoi F. Delivré (2002, p. 8-9) met en garde les entreprises et les individus qui désirent s'engager dans des démarches de coaching :

- *« La première (méfiance) est que l'intervention provoque des dégâts psychologiques. Elle est fondée car la relation subtile qui s'établit lors du coaching incite fatalement, un peu comme dans la psychanalyse, à accorder beaucoup de poids à ce que dit le coach, soit en le gobant, soit en s'y opposant. Pour vous assurer que votre coach n'est pas un amateur qui joue au « psy », assurez-vous des méthodes qu'il emploie, de sa formation en psychologie, de son expérience et de sa recommandabilité sur le marché.*
- *La seconde est de tomber sur un beau parleur qui fera faire n'importe quoi. Elle correspond à un risque réel, surtout dans la période actuelle où la demande de coaching est si forte que certains offreurs de coaching se présentent comme des professionnels, sans avoir reçu de formation ad hoc et charment avec de grands mots. Précisez les conditions du contrat de coaching, demandez au coach sa déontologie et n'hésitez pas à l'interrompre si vous avez l'impression qu'il dérive.*
- *Troisième méfiance : que le coaching devienne une thérapie déguisée dans laquelle vous devriez vous dévoiler psychologiquement devant un monsieur ou une dame qui considéreront que vos difficultés viennent uniquement de vous. Or vous appartenez à un milieu qui n'est pas neutre vis-à-vis du problème que vous amenez et votre coach doit savoir décoder ce qui se passe. Dans le cas du coaching centré sur la vie professionnelle, assurez-vous qu'il connaît le milieu des entreprises et quelle est son expérience du terrain.*
- *Quatrième méfiance (si vous êtes salarié) ; que la confiance que vous êtes prêt(e) à accorder à ce coach se retourne un jour contre vous. Sans faire de « paranoïa », c'est là un risque dont il faut se*

prémunir par des clauses de confidentialité qui doivent se traduire concrètement dans les accords passés entre vous et l'entreprise, entre vous et votre coach, entre votre coach et l'entreprise. Beaucoup de coaches ont l'intention louable de protéger leur client, disent qu'une confidentialité totale est impérative. « Offrez le coaching aux salariés, disent-ils à l'entreprise, mais n'exigez rien en retour ». Mais l'entreprise qui paie est en droit – sinon en devoir – de dire son mot. La solution est donc de construire au début du coaching un contrat triangulaire qui précise les attentes et responsabilités de l'entreprise, du coach et du client. Ce contrat doit impliquer le management car il peut avoir tendance à se décharger sur vous de ses propres responsabilités. »

Pour bénéficier pleinement de la valeur ajoutée du coaching, les entreprises deviennent de plus en plus exigeantes face à l'accroissement des demandes, des offres et des risques associés. Elles se sentent responsables de l'organisation en interne d'une offre de coaching et de la sélection de coaches professionnels, autant externes qu'internes. Elles mettent en place des politiques de coaching qui définissent le cadre des interventions et qui apportent, via des dispositifs et des processus spécifiques, la garantie d'une éthique d'intervention. Tous les coaches, tant internes qu'externes ont à y gagner ; la déclinaison de ces politiques garantit une utilisation pertinente et mesurée de « l'outil » coaching.

Sans elles, il est fort à parier que le coaching risquera un jour de se voir rejeté purement et simplement par crainte de dommages graves pour les individus et l'entreprise.

La définition d'une politique de coaching

L'entreprise tirera d'autant plus parti du coaching qu'il sera d'abord intégré à la politique managériale et positionné par rapport à d'autres dispositifs de professionnalisation, ensuite voulu par la Direction de l'entreprise, et enfin connu et désiré par les managers eux-mêmes.

Associés à cette politique, un dispositif et une organisation supports sont nécessaires pour impulser une dynamique, aider à la mise en œuvre et garantir un service et des prestations de qualité au service des managers et dans l'intérêt de l'entreprise.

Ce dispositif peut comprendre :

- Des processus de pilotage qui assurent la définition et le respect du cadre de référence et de sa bonne application au sein de l'entreprise, ainsi que la pertinence et l'adéquation de l'offre et des moyens aux besoins.
- Des processus de sélection et de suivi des coachs, internes et externes, qui garantissent le professionnalisme des intervenants et le respect de la déontologie du métier.
- Des processus d'appui auprès des managers pour faciliter l'analyse de la demande et le choix des coachs.

Les conditions minimales de réussite du dispositif associé à la politique de coaching sont les suivantes :

- Les managers s'engagent dans ce dispositif compris comme une « offre de service » pour les individus et les organisations, basée sur le volontariat ;
- Les ressources nécessaires existent et sont adaptées à la mise en œuvre progressive de cette politique ;
- Une collaboration étroite entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du coaching existe afin que d'éventuelles difficultés soient très vite détectées et traitées ;
- Les informations nécessaires à un retour d'expérience périodique sont rendues disponibles pour faire évoluer le dispositif en fonction des besoins identifiés.
- La communication est adaptée au fur et à mesure du développement du dispositif. Elle met en évidence la valeur ajoutée du coaching. Elle est progressive et non agressive, en cohérence avec ce qu'elle promet.

En inscrivant le coaching dans de telles démarches, les entreprises s'appuient sur la compétence et la crédibilité d'un facilitateur (coach interne ou personne légitime sensibilisée au coaching), responsable de la

mise en place d'un cadre d'interventions ; contractualisation, critères de sélection et d'attribution des coachs, respect des conditions déontologiques et éthiques, prise en compte des retours d'expérience... En outre, ces professionnels internes font mieux connaître le coaching, rassurent les dirigeants et les futurs coachés, voire aident les demandeurs à mettre en place des interventions de coaching tout en assurant la cohérence avec les autres dispositifs de professionnalisation tels que la formation, le conseil...

Évaluation du coaching : retour d'expérience et communication

Les éléments de pilotage et de professionnalisation, les informations élaborées lors des différentes phases d'analyse de retour d'expérience et d'évaluation sont des éléments essentiels de communication au sein des entreprises. Ils aident à l'appropriation du coaching par l'ensemble des acteurs concernés et par l'ensemble des niveaux de management. Bien sûr et à tout instant, la mise en œuvre de l'évaluation des coaching a pour but de garantir l'éthique du métier et plus spécifiquement la confidentialité ainsi que l'autonomie des coachs dans leurs approches et leurs pratiques.

L'évaluation du coaching, au sens large, revêt plusieurs facettes et répond à plusieurs besoins :

- L'évaluation du coaching répond d'abord aux besoins d'une entreprise qui investit dans la démarche, y consacre des moyens tant financiers qu'humains et a besoin d'en évaluer le retour sur investissement, si possible de manière quantitative, en tout cas de manière qualitative. Dans une démarche d'amélioration, une entreprise a aussi besoin de faire évoluer sa politique, en fonction du retour d'expérience qu'elle retire à terme, tant des actes de coaching proprement dits que des actions supports qu'elle met en œuvre : **il s'agit de l'évaluation de la politique de coaching**. C'est un élément fort de communication, en particulier vers les directions et les financeurs.
- L'évaluation du coaching répond également aux besoins de l'entreprise de s'assurer que les intervenants sollicités continuent à respecter la déontologie et les critères de professionnalisme définis par celle-ci après une première étape de référencement réussie : **il s'agit de l'évaluation des coachs**. Cette évaluation, comme pour le référencement, fait appel à des regards croisés. N'oublions pas qu'il s'agit avant tout d'un processus relationnel et des échanges réguliers

avec les coachs sont à prévaloir sur une rencontre annuelle qui pourrait prendre la forme d'un nouveau jury. L'entreprise comme les coachs auront tout à gagner dans ces échanges nourris de confiance.

Le professionnalisme des intervenants, quelques critères

Afin de favoriser, en toute confiance, l'utilisation du coaching, les entreprises portent aujourd'hui un regard critique sur le monde du coaching et ont besoin de poser des exigences en termes de professionnalisme, d'expérience et de déontologie, que ce soit pour des coachs externes comme pour des coachs internes.

Nous ne reprenons ici des items déjà fort connus dans le monde du coaching et promues par les associations de professionnels telles que la SFCoach (Société Française de Coaching) ou l'ICF (International Coach Federation). Il nous semble toutefois important de les rappeler.

Les qualités et compétences attendues d'un coach par les entreprises sont les suivantes :

- Des qualités personnelles : d'ouverture à l'autre, d'intégrité, de discrétion, d'adaptabilité (souplesse et disponibilité), d'intuition et de créativité.
- Des capacités d'écoute, d'empathie en même temps qu'une capacité de confrontation.
- Une formation dans le domaine du coaching et la maîtrise de techniques et outils couramment utilisés en coaching. Par ailleurs, le coach doit se soucier en permanence de confronter sa pratique à celle de ses homologues et de la faire évoluer.
- La capacité à cerner les spécificités d'une situation individuelle ou collective. Le coach a une connaissance des comportements humains et des organisations en complément d'un travail de développement personnel.
- Une expérience professionnelle, qui sans être obligatoirement de même nature que celle de la personne accompagnée, lui permette de comprendre les situations auxquelles celle-ci est confrontée.
- Une assise culturelle, dans le domaine des sciences humaines et plus largement dans tout ce qui concerne les fonctionnements sociaux et organisationnels, qui permette au coach une mise en perspective mature des situations dont il aura connaissance.

En outre, d'un point de vue déontologique, les entreprises attendent d'un coach qu'il s'engage à minima à respecter les principes suivants :

- Il s'astreint au secret professionnel.
- Il s'interdit tout abus d'influence.
- Il arrête l'accompagnement s'il se rend compte que les objectifs sont atteints ou bien que la démarche engagée ne permettra pas de progresser vers ces objectifs dans de bonnes conditions.
- Il veille à rester dans la sphère de problèmes professionnels, et se garde d'entrer dans l'aide à la résolution d'un problème personnel sans connexion professionnelle évidente, même s'il le constate et même si la personne accompagnée le demande.
- Il laisse toute la responsabilité de ses décisions à la personne accompagnée.
- Il recourt à la supervision chaque fois que la situation l'exige, en particulier lorsqu'il est confronté à une situation particulièrement difficile et personnellement impliquante.

Les spécificités du coach externe

Le coach externe présente l'avantage de ne pas faire partie du système « entreprise » et d'apporter une vision externe. Son intervention est donc particulièrement adaptée pour clarifier des situations où les angles morts du système sont nombreux. A l'inverse, il présente l'inconvénient de pouvoir passer outre des éléments majeurs de contexte qui déterminent les comportements de son client.

Il intervient de manière quasi obligatoire lorsque l'appui à apporter concerne une problématique d'entreprise pour laquelle une importante prise de recul est nécessaire ou lorsque l'appel à un coach interne est risqué en terme d'influence ou en terme d'interaction avec le système.

Il est parfois mis en avant le caractère indépendant et non influençable du coach externe. Et pourtant, il est dans une relation commerciale avec l'entreprise et il n'est pas rare que des consultants fassent jouer leurs réseaux et leur influence pour continuer à subsister de manière durable dans l'entreprise, quelles qu'en soient les conditions.

Les spécificités du coach interne

Le recours à du coaching en interne est de plus en plus courant dans les entreprises. Le premier avantage est le coût de ces interventions

généralement inférieur d'un à deux tiers au coût d'un coaching externe. Le deuxième avantage est la proximité et l'accessibilité de ces personnes.

Une meilleure connaissance de l'entreprise permettant une compréhension plus rapide des problématiques soulevées représente un troisième avantage. Ainsi, souvent les managers à un niveau intermédiaire se sentent plus en sécurité, plus vite compris et plus à l'aise avec un coach interne qu'avec un consultant externe.

En revanche, le client du coach interne est l'entreprise qui l'emploie. Ceci peut le mettre dans une situation professionnelle ambivalente. Les risques de dérapage sont importants si le coach n'est pas en grande sécurité ontologique et bien fondé dans son identité professionnelle, spécifique, en général isolée dans une entreprise où l'identité « métier » est souvent collective.

Le coach interne est avant tout un coach mais son positionnement spécifique le conduit à être tout particulièrement vigilant sur les points suivants :

- Face à une homéostasie structurelle, il s'efforce de prendre du recul vis à vis des situations qu'il connaît de par son appartenance à l'entreprise, en particulier pour ajuster le curseur entre conseil et accompagnement, pour ne pas proposer les solutions habituelles de l'entreprise au lieu de laisser émerger celles de son coaché ;
- Aucun lien hiérarchique ne doit exister entre le coach interne et le coaché et il fait une distinction claire entre évaluation et coaching, et ce, quelle que soit l'entité de rattachement du coaché ;
- Il est vigilant en permanence pour préserver la confidentialité du coaching. Le coach interne doit rester en dehors de tout risque d'influence entre la hiérarchie, le coaché, les prescripteurs.

Le coach interne est donc tout spécialement vigilant et strict sur son cadre d'intervention et recourt sans hésiter à une supervision externe. En cas de dérive, il assume ses responsabilités ; il ne peut se dérober et son avenir en tant que coach risque fort d'être compromis, là où un coach externe peut simplement ne plus intervenir.

Une complémentarité

Si les situations d'intervention sont différentes en coaching interne et en coaching externe, elles n'en sont pas moins complémentaires et il est intéressant pour les entreprises, dans un objectif d'évolution de la politique managériale, de faire collaborer coachs externes et coachs internes. Ainsi, les entreprises qui ont recours à ces deux formes d'accompagnement mettent généralement en place des rencontres entre les coachs, les pilotes de la politique de coaching et des managers. Ces rencontres favorisent l'échange sur les approches théoriques et sur les pratiques utilisées par les intervenants ainsi que la prise en compte des situations qui, par leur redondance, désignent des fonctionnements caractéristiques du système : la vision de l'entreprise, de ses modes de fonctionnement et de management, apportée par les coachs externes vient en complément de cette même vision apportée par des coachs internes plus à même d'expliquer ces fonctionnements, mais pouvant plus difficilement imaginer, percevoir ou proposer d'autres fonctionnements possibles.

Le référencement des coachs

Pour quoi ?

Sans parler nécessairement d'un processus formel de référencement, les entreprises qui mettent en place une offre structurée de coaching et qui sont amenées à faire appel régulièrement à des coachs constituent généralement un corpus d'intervenants professionnels, internes et externes, dont l'identité et les expériences professionnelles sont connues, selon des critères prédéfinis : ces coachs ont un profil et les compétences requises pour cette activité, respectent la déontologie du métier et la politique du coaching de l'entreprise. Il est également nécessaire que les situations de coaching sur lesquelles ils seront à priori les plus aptes à intervenir à court et moyen terme soient connues. Ce corpus est le plus souvent mis à la disposition des prescripteurs éventuels.

Comme nous l'avons déjà indiqué, ce « référencement » s'inscrit dans un processus global de pilotage et est connecté aux processus d'évaluation du coaching.

Même si les critères de référencement diffèrent selon les entreprises, il est assez largement reconnu que les points suivants sont analysés. Ce sont généralement les niveaux d'exigence par rapport à ces critères qui varient. Ils peuvent également différer au sein même d'une entreprise, selon les populations cibles concernées (dirigeants, management intermédiaire...).

L'examen des pré-requis

- **Déontologie** : le respect d'une déontologie est nécessaire dans l'exercice de tout métier de la relation d'aide. Le coach montre en quoi il connaît et comprend la charte du coach en vigueur au sein de l'entreprise ou explique en quoi la charte qu'il propose est en cohérence avec celle-ci. Il justifie en quoi il met en place des processus et des comportements appropriés.
- **Supervision** : la supervision est nécessaire au coach pour prendre du recul par rapport aux situations rencontrées et éventuellement pour analyser et travailler les transferts / contre transferts qui se jouent avec le coaché. Le coach explique en quoi et comment il utilise la supervision, dans quelle situation et selon quelle forme, avec quel superviseur.
- **Démarche de progression** : le coach, lui-même moteur du changement de son client, a besoin d'être exemplaire et modélisant dans cette volonté de changer. Il est explicitement volontaire pour progresser, faire évoluer ses acquis et se remettre en question. Ainsi, les réseaux métiers auxquels il appartient, ses propres efforts de formation, d'innovation,... sont les gages d'une volonté de poursuivre son propre développement.
- **Thérapie – connaissance de soi** : un parcours thérapeutique et de développement personnel est nécessaire au coach pour qu'il puisse identifier ce qui, dans la relation, lui appartient ou appartient au coaché, pour identifier les transferts et contre transferts et pour être à l'écoute de ses propres blocages, besoins et ressentis, pour ajuster son intervention en fonction de ses limites.

L'examen des compétences métier et du parcours professionnel

Cet examen a pour objectif de vérifier que le coach a la formation et la pratique nécessaire, qu'il ne joue pas les apprentis « psy », qu'il connaît et pratique son métier en connaissance de cause. Il a aussi pour objet de

permettre une caractérisation plus fine du profil du coach qui permettra de proposer ces interventions de manière circonstanciée, en fonction de la légitimité recherchée par le coaché, du type de coaching à mettre en place. Il n'est pas question ici, de rejeter d'emblée les candidatures des coachs débutants, même si, souvent, les entreprises font de l'expérience professionnelle en matière de coaching un critère clé pour le coaching de dirigeant. Il ne s'agit que d'une partie du marché du coaching, même si elle peut paraître lucrative.

- Formation au coaching : la formation au coaching est avant tout une garantie que le coach connaît son métier et ses fondamentaux ainsi que son cadre de référence et sa déontologie. Ces formations assurent également des espaces de pratique et de supervision.
- Maîtrise d'outils et de techniques : il s'agit de vérifier que le coach sait aider le coaché et le prescripteur à bien expliciter leurs demandes, mettre en œuvre une stratégie d'intervention en intelligence de situation avec les outils qu'il maîtrise. La maîtrise d'un outil semble nécessaire. La connaissance et l'intégration de plusieurs outils dans la pratique constituent un atout supplémentaire.
- Expériences de coaching : l'objectif est de connaître le degré de familiarité du coach avec différentes situations de coaching. Ce critère participe à la légitimité attendue du coach par les coachés et est utile pour l'attribution des coachs.
- Expérience de l'entreprise et du management : l'objectif est de s'assurer que le coach connaît les enjeux et problématiques propres au contexte de l'entreprise et qu'il est capable de comprendre et de dialoguer avec le coaché.
- Capacité relationnelle : le coaching est une relation d'aide. La première condition de réussite est l'alliance créée entre le coach et le coaché. Outre une grande capacité d'écoute et d'empathie, le coach met le client face à ses responsabilités, tout en lui apportant les protections et les permissions adaptées à son niveau d'autonomie.

Si l'ensemble de ces critères est généralement étudié, les réponses des coachs ne peuvent être homogènes. En effet, plusieurs approches et écoles coexistent et les parcours des coachs sont très diversifiés. C'est pourtant cette diversité qui permet la réussite globale du système puisque chaque entreprise, chaque personne et chaque situation sont spécifiques.

Quel coach, pour quel coaché ?

Certaines entreprises préconisent de faire appel à des coachs externes pour des hauts dirigeants, d'autres n'ont au contraire aucune préconisation, laissant seule la légitimité acquise du coach faire son travail.

Dans tous les cas, coaching interne ou coaching externe, une attention particulière est portée au système relationnel coach / coaché / prescripteur / hiérarchique (lorsqu'il est différent du prescripteur). L'alliance et la volonté de travailler ensemble sont les premières conditions de réussite du coaching.

Il est important pour les personnes qui proposent des intervenants, de cerner quelque peu les personnalités du coach et du coaché pour que la proposition soit la mieux adaptée, même si le processus d'attribution a pour but de permettre à la personne accompagnée de refuser un coach pour en choisir un autre. Lors de l'analyse d'une demande, qu'elle provienne du coaché lui-même ou d'un prescripteur, les éléments suivants sont analysés :

Les éléments d'interaction

- Le degré d'adhésion du coaché ; lorsque la demande de coaching vient du prescripteur, nous sommes souvent face à des situations où les demandes venant du prescripteur et du coaché sont différentes. Il est alors nécessaire de repérer les demandes implicites, voire les non demandes ; le coach proposé sera particulièrement apte et à l'aise pour entreprendre ce coaching dit « contraint ».
- Confidentialité et abus d'influence : pour certaines personnes, l'appel à des consultants externes est gage de garantie de confidentialité ou d'abus d'influence. Cette représentation peut toutefois être inversée ; il est donc important de s'attacher à la représentation personnelle - qu'elle soit justifiée ou non - du futur coaché et non de plaquer une réalité qui n'est peut être pas la sienne. Ce point est particulièrement important dans le choix entre un coach externe et un coach interne.
- Degré d'extériorité du coach par rapport au système : dans certaines situations, le recours à des coachs, externes au système, est nécessaire. Il s'agit par exemple de situations où le changement est difficile et l'homéostasie d'autant plus délicate à appréhender par le coach interne qu'il est lui-même un élément du système.

- Transfert positif : le coaching est un processus dans lequel s'opère un transfert du coaché vers le coach. Le choix du coach permet ce transfert (sexe, âge, statut, valeurs, culture...) qui facilite la transformation de l'individu. C'est dans ce cadre que le contexte culturel du coaché peut avoir une influence sur le coaching : le transfert aura-t-il lieu plus facilement avec un coach issu du même métier ou avec un coach avec qui le coaché est déjà en relation de proximité ; ou bien est-il préférable de s'éloigner du métier pour accélérer le changement ? Ce transfert dépend également du degré d'autonomie de la personne accompagnée. La personnalité de l'accompagné conditionne, parfois, le transfert et le choix du coach. Par exemple, quelles sont les compétences du coach face à une personnalité difficile ou en en détresse ? Des coaches ayant une approche et une connaissance de la psychopathologie sont, dans ce cadre, plus particulièrement sollicités.

Les éléments de contexte

- Disponibilité du coach et délais : la disponibilité du coach a besoin d'être en cohérence avec le délai d'intervention envisagé – par exemple, celui-ci peut être court en cas de coaching de crise.
- Lieu : il est généralement admis qu'une intervention de coaching se déroule plutôt à l'extérieur du lieu de travail habituel du coaché. Toutefois, satisfaire cette condition n'est pas toujours possible et il est alors nécessaire de s'organiser un espace de travail réservé aux temps des interventions. Le choix du coach est parfois conditionné par ce critère de lieu, de géographie.
- Financement : s'il y a impossibilité de financement externe du coaching, il est proposé exclusivement des coaches internes. Il est toutefois préférable que des mécanismes de compensation ou de participation soient mis en place afin de favoriser l'implication des coachés. Il n'est pas rare que cet investissement se limite à la prise en charge des déplacements.

Comment ?

De nombreuses entreprises, procèdent à l'analyse de candidatures en tenant compte des préceptes énoncés plus haut. Dans certains cas, quelques règles simples d'analyse et un suivi régulier avec les coaches sont satisfaisants.

Une prestation de coaching est pourtant spécifique et ne peut pas être traitée comme une prestation de conseil ou de formation. La qualité du coach n'est pas seulement regardée à travers un ensemble de savoirs et de savoir-faire quantifiables mais relève aussi de compétences relationnelles difficilement mesurables et analysées, au-delà d'un entretien classique, par des spécialistes du domaine. Ainsi, les processus de référencement sont pilotés par des spécialistes du coaching, en général formés, voire eux-mêmes coachs. Nous considérons qu'il est nécessaire que le référencement des coachs, internes ou externes, soit prononcé par plusieurs personnes pour croiser les regards.

Les grandes entreprises, en raison de leur complexité intrinsèque, de la complexité des réseaux relationnels engendrés, ainsi que de la multiplication des coaching et des coachs, sont appelées à mettre en place des processus formels. Nous assistons alors le plus souvent à des mécanismes d'appel d'offre et à des processus périodiques de référencement avec dépôt de dossiers, entretiens pour lesquels les services « Achats » sont sollicités. Ces processus semblent assez similaires d'une entreprise à l'autre. Pour autant, les coachs retenus ne sont pas toujours les mêmes, les exigences et les politiques étant elles-mêmes différentes.

Lorsque les services « Achats » interviennent, les services prescripteurs sont appelés à travailler avec eux en étroite collaboration, et ce dès la mise en place de la politique de coaching et la préparation du processus de référencement. Cette collaboration s'attache à sensibiliser, voire former les « acheteurs » à ce qu'est le coaching en même temps qu'à trouver un accord sur la manière d'évaluer les coachs, tant quantitativement que qualitativement. Au sein des entreprises qui ont procédé à de tels référencements, il a généralement été admis, qu'outre un observatoire de la moralité des prestataires autant en termes financiers que d'appartenance éventuelle à des réseaux non souhaités, les services « achats » n'intervenaient dans les négociations qu'en dernier lieu, pour négocier les tarifs d'achat des prestations, une fois vérifiés les critères dits techniques.

Conclusion

Au regard de la croissance de l'offre et de la demande, même s'il semble nécessaire de mieux définir les politiques de coaching et de formaliser les

cadres d'intervention, les entreprises ont intérêt à rester vigilantes sur cette démarche :

- La littérature croissante sur le sujet et les échanges fréquents entre entreprises, risquent de pousser ces dernières à ne recommander qu'un petit nombre de coachs, semblables, des « clones » en quelque sorte : Or les entreprises sont différentes, les cultures sont différentes et les besoins différents. Les entreprises ont besoin de rester elles-mêmes tout en s'enrichissant des expériences des autres. Les groupes d'échanges inter-entreprises qui se construisent, apprennent à respecter et promouvoir cette diversité.
- Dans un même ordre d'idées, trop de formalisation et une trop grande « lourdeur » ne risquent-elles pas de tuer la créativité nécessaire au coaching ? Pour autant, c'est bien le positionnement d'un cadre clair, précis et sans faille qui permet cette créativité, laissant à chaque intervenant la liberté de rester lui-même.
- Enfin, pour la réussite d'un coaching, les entreprises se gardent de mettre trop de poids dans l'analyse de dossiers, de fiches, ... là où l'irrationnel et le relationnel sont prépondérants; l'alliance entre les coachs et les entreprises et les échanges directs sont à privilégier.

L'intérêt majeur de ce type de démarche est de parvenir progressivement à une définition par les entreprises de ce que sont le coaching et les coachs professionnels. Ainsi s'éloignera l'image d'une profession occulte et d'une pratique fourre-tout, où se croiseraient improvisation et opportunisme commercial.

Bibliographie

- DE LA VÉGA, X., 2005, Enquête sur le coaching, *Sciences Humaines*, 165 :18-25
DÉLIVRÉ, F., 2002, *Le métier de coach*, Editions d'Organisation
FOURÈS, E. 2004, *Petit traité des abus ordinaires, un pavé dans la mare du coaching en France*, Editions d'Organisation
HIGY-LANG C., GELLMAN C., 2001, *Le Coaching*; Editions d'Organisation
LENHARDT, V., 2003, *Les responsables porteurs de sens*; INSEP EDITIONS

LENHARDT, V., 2002, Le coaching : une alternative au conseil et à la formation, *Management & Conjoncture Sociale*; n°165 – Tiré à part. 8^{ème} rencontres du coaching : 74-82
MALAREWICZ, J.A., 2003, *Systémique et entreprise*, Village Mondial
Richet, A., 2005, *Le coaching en interne, à l'aube du développement managérial durable*, Les éditions demos.