

Les pistes pour se repérer dans le maquis du coaching professionnel

- 1.500 professionnels accrédités se partagent ce marché prolifique non réglementé.
- Défenseurs du tout-psy et avocats de l'entraînement comportemental s'y côtoient.

ACCOMPAGNEMENT

Valérie Landrieu
vlandrieu@lesechos.fr

Coach ? « Je préfère dire que je suis consultante ! » réagit une professionnelle, soucieuse de se distinguer de la pléthore de coaches de vie en tout genre. L'exercice du coaching professionnel n'est en effet soumis à aucune réglementation. « La profession n'a pas de statut légal », explique Michaël Pichat, directeur pédagogique du DU de coaching de l'université Paris-VIII. Patience, un dossier a été déposé à Bruxelles pour obtenir une protection du titre et du métier.

Connu en France depuis les années 1990, « le coaching s'est développé de façon anarchique », rappelle Michel Moral, centralien, ex-IBM, devenu coach et superviseur. L'engouement des grosses entreprises a été fort alors que « la profession n'était pas encore organisée ». Depuis, assure-t-il, « les efforts de régulation ont produit des résultats ».

Les organisations professionnelles – l'EMCC France, représentante de l'association européenne de coaching, l'ICF France affiliée à l'International Coach Federation et l'historique Société française de coaching (SFC) – rassemblent aujourd'hui 90 % des praticiens, accrédités selon un référentiel de compétences propre à chaque association et un niveau d'expertise de l'accompagnement. Elles se sont depuis peu rapprochées pour défendre une déontologie commune et ont créé un site unique d'information (<http://www.coach-pro.org>) pour « clarifier les pratiques ».

Dans l'Hexagone, plus de 1.500 professionnels certifiés se partagent un marché évalué à environ 100 millions d'euros. « 90 % des entreprises du CAC recourent au coaching », précise Patrick Amar, ancien banquier d'affaires devenu coach et fondateur du cabinet Axis Mundi. Dans ce contexte, les directions de la formation et des ressources humaines de ces grandes entreprises – ainsi que de quelques administrations – ont mis sur pied des processus de référencement pour leurs prestataires.

● QUI SONT LES COACHS ?

Les origines professionnelles des coaches varient. Moins de 15 % seraient des psychocliniciens. Les praticiens viennent plutôt du monde de la formation, du conseil et de l'entreprise (services RH en tête), plus généralement du management. Ils ont, en principe, suivi un cursus spécialisé avec cours de psychologie, de sociologie des organisations, de gestion des ressources humaines et de management, d'une durée variable de quelques jours à plusieurs centaines d'heures.

« Nous voyons généralement arriver en formation des personnes de 40-45 ans qui ont dix à vingt ans d'expérience professionnelle – souvent dans une grande entreprise – et qui ont envie de se recentrer sur l'accompagnement de l'humain », résume Michaël Pichat (maître de conférences à l'université Paris-VIII). « C'est un métier de la maturité », insiste Marie-Aurore Moulin, présidente de la SF Coach. « La pos-

ture fondamentale du coach est issue à la fois de son expérience dans le monde de l'entreprise, de son travail sur lui-même et de sa capacité à proposer des hypothèses de travail à ses clients (et non pas des solutions toutes faites). » L'expérience en entreprise se révèle être un argument majeur des professionnels qui ont pignon sur rue. « Pour exercer, il faut avoir vu les dirigeants fonctionner sur leur terrain », argumente Patrick Amar.

● DES THÉORIES ET DES OUTILS

« L'essence du coaching est pluraliste ; les praticiens sont éclectiques », explique Michaël Pichat. « Ils font leur marché parmi le systémisme, le comportementalisme, le cognitivisme. » Gestalt, sémantique générale, analyse transactionnelle, hypnose ericksonienne, PNL, etc. font partie de l'arsenal, avec plus ou moins de bienfaits – sans parler de certaines dérives sectaires. Au coaché de questionner le coach sur sa pratique.

« Un coach doit au moins recourir à trois outils différents », recommande Elena Fourès, coach à l'approche très pragmatique du métier, avec garantie et mesure des résultats. Une mise à distance de l'intime qui peut rassurer certains coachés, à l'instar de Claude, quarante-quatre ans. « Un accompagnement trop psy dans le cadre professionnel ne renvoie pas aux bonnes questions », estime cette cadre, qui a testé plusieurs coaches à divers moments clés de sa carrière (suppression de poste, gestion du changement, prise de poste). « Ce que j'attends d'un coaching professionnel, ce sont des clés pour fonctionner professionnellement sans aller dans le pathos », diagnostique-t-elle. « Un coaching, c'est un plan d'actions... »

La réflexion fera certainement ressortir d'autres praticiens. « Les différences entre psychanalyse et coaching sont nombreuses, mais les référentiels conceptuels de la psychanalyse font partie du cadre théorique du coaching », défend Marie-Aurore Moulin. « La pensée et les comportements sont psychologiques par nature », rappelle pour sa part Roland Brunner, psychanalyste, coach, superviseur et enseignant. « En principe, on ne prend pas en coaching des personnes souffrant de pathologies psychologiques sérieuses. Mais les problèmes de motivation, de communication, de commandement, de conflits, de harcèlement, etc. sont "psy". » (lire ci-dessous). Au final, la démarche du coach est d'aider « une personne à se révéler à elle-même en lui faisant prendre conscience de son propre fonctionnement », clarifie pour sa part la coach Hélène Chappé.

● QUAND RECOURIR À UN COACHING ?

D'abord employé pour gommer les difficultés rencontrées dans le cadre professionnel, le coaching est de plus en plus utilisé comme « un amplificateur de potentiel ». Il peut à ce titre faire office de bonus, lors d'une promotion.

Les demandes les plus fréquentes concernent le développement du leadership, le management d'équipe, la communication interpersonnelle – notamment pour les experts réputés moins habiles en la matière –, la prise de responsabilités, la gestion du temps et du stress, et le développement de carrière.

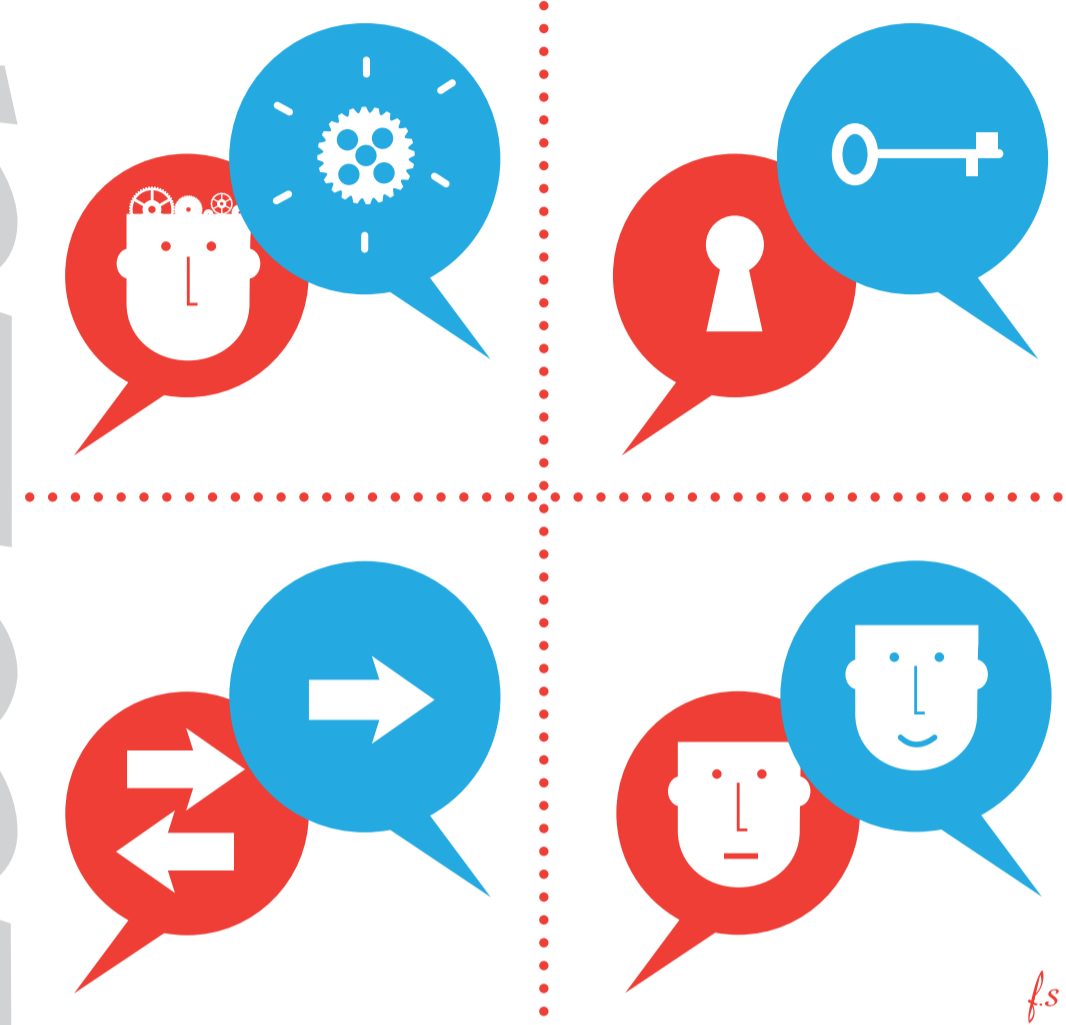
« Le coaching fonctionne bien pour les changements de situation », souligne Patrick Amar. Lors d'une prise de fonction, « il s'agit parfois de faire en sorte d'éviter les erreurs, quand la marche est un peu haute », confie Hélène Chappé. Jean-

Emmanuel Afota, cadre dirigeant à l'international, a, lui, fait appel à cette dernière parce que son évolution de carrière ne correspondait pas à ses aspirations. « La compétence fonctionne jusqu'à quarante ans », illustre Patrick Amar. « Plus on avance, moins il y a de postes. Il arrive une période où il faut aller chercher le poste d'après et déployer un "faire-savoir". » Une disposition pour certains, mais qui peut mériter « un entraînement comportemental » pour d'autres (voir la chronique d'Elena Fourès).

● PRÉALABLES INDISPENSABLES

L'établissement d'une relation de confiance avec son coach est absolument nécessaire. « Il faut que le coaché se sente à l'aise, qu'il n'y ait pas d'intrusion », préconise Hélène Chappé. « La clef d'un bon coaching tient dans la création d'une alliance », souligne Patrick Amar, qui recommande de se poser une question : « Vais-je avoir une relation de nature à faire avancer ma problématique avec ce praticien ? » Certains cabinets proposent une rencontre avec plusieurs coaches afin qu'un choix puisse s'opérer.

La première rencontre – tripartite lorsque le coaching est commandité par l'entreprise – est essentielle et doit poser les bases et les objectifs de la démarche. Jean-Emmanuel Afota reconnaît avoir eu besoin de « quelques séances pour baisser la garde ». Un passage incontournable car le coaching « on ne peut en retirer que ce que l'on y amène... », concluent les coachés. ■



Faustine Soyugüç pour « Les Echos »