

COACHING.

Un accompagnement stratégique pour évoluer plus vite

- Le recours au coaching n'est plus vécu comme un aveu d'incompétence.
- Ce soutien est désormais accordé à des cadres à fort potentiel. Objectif : gagner en compétitivité et être plus rapidement opérationnels en cas d'évolution de poste.

Dix ans de retard sur les Anglo-saxons. Ce n'est en effet que depuis quatre ou cinq ans que les sociétés françaises s'intéressent au coaching. Et encore, cet engouement reste essentiellement confiné aux grands comptes internationaux ou aux entreprises dans lesquelles la pression est intense et les évolutions fréquentes. Comme dans le secteur du high-tech, par exemple. « Aujourd'hui, le service des ressources humaines d'IBM référence une petite dizaine de coaches », souligne Laurent Tylski, fondateur d'Acteo Consulting. « Ils disposent même de coaches à demeure en interne », ajoute Nathalie Evrard-Steinberg, directrice du pôle coaching chez Mercuri Urval.

Parmi les freins à l'adoption de ce type de démarche en France figure son image honteuse : « Jusqu'à peu, le coaching était imposé aux collaborateurs par la direction

générale ou celle des ressources humaines. Il était vécu comme une punition parce que perçu comme un constat d'incompétence à remplir sa mission », raconte François Enius, coach professionnel.

Un atout pour réussir les missions complexes

Aujourd'hui, se faire coacher n'est plus un penum ni uniquement une initiative de l'entreprise. Un salarié peut décider de bénéficier d'un coach afin d'atteindre des objectifs professionnels à fort enjeu pour lui, pour son équipe et/ou pour son entreprise. « Ce genre de démarche s'inscrit souvent dans le cadre d'une prise de nouvelle fonction ou lorsque le collaborateur veut réussir un projet transversal à fort enjeu », précise Mouna Beyk, associée chez SFCoach. Le salarié cherche alors à développer ses compéten-

ces en management, à revoir son style de communication, à gérer une situation de stress, à réussir des négociations difficiles, mais aussi à organiser l'équipe, son temps et ses priorités. Lors d'un coaching, l'individu apprend à mieux se connaître dans son contexte professionnel. « Il identifie ses talents, ses limites, ainsi que les nouvelles compétences à acquérir », souligne Mouna Beyk. « Mais attention, prévient Laurent Tylski, le coaching n'est pas une thérapie : le coach n'est pas là pour accompagner l'individu à titre personnel, pour se préoccuper de son passé et répondre à la question du pourquoi, mais bien pour parler de son avenir dans l'entreprise et l'aider à trouver la réponse au "comment faire" pour réussir sa mission. » Une idée partagée par François Enius, qui indique que la mission du coach consiste à gérer l'aspect comportemental de l'individu dans sa relation à l'entreprise. « Celui-ci a ses fonctionnements personnels de travail, qui se révèlent positifs ou négatifs. La prise de conscience aide à les rectifier. » Grâce à ces constats, le coaching permet de gagner en efficacité et en rapidité dans certains fonctionnements managériaux.

Un processus s'étalant sur six à douze mois

Les profils concernés par le coaching restent majoritairement les directeurs de groupe et de filiales, les directeurs métier – dont le DSI –, les managers d'équipes plus restreintes, ainsi que les cadres qui prennent de nouvelles responsabilités d'encadrement ou dont le périmètre d'intervention augmente de façon substantielle. « Toutefois, depuis quelque temps, la pratique se démocratise à d'autres strates de l'entreprise comme les chefs de projet. Parce que ces derniers sont de plus en plus confrontés à la gestion de projets complexes et critiques impliquant de nombreux acteurs : MOA, responsables métier, chefs de projet d'intégration, etc. », constate Mouna Beyk.

Une démarche de coaching est un processus qui s'étale sur une période de six à douze mois, en moyenne, selon le coach et la problématique à traiter. Les séances hebdomadaires durent entre deux et trois heures, et le coût total varie de 6 000 à 12 000 euros. Attention toutefois au choix de son coach : on dénombre pléthore de consultants et de "psy" en tout genre qui se décrètent professionnels du coaching. « Il existe des écoles et des formations spécifiques et reconnues », souligne François Enius. Et Laurent Tylski d'ajouter : « Un coach ne peut être âgé de vingt-cinq ans ; il doit avoir un passé professionnel mené, de préférence, dans une entreprise et être lui-même coaché. » ■

Comment choisir son coach ?

- **Rencontrer plusieurs coaches** de façon à évaluer la qualité relationnelle.
- **Évaluer sa déontologie.** Il est recommandé d'opter pour un professionnel doté d'une expérience de l'entreprise, formé au coaching et accrédité par une des organisations de référence (SFCoach, ICF, etc.), indépendantes de toute école de coaching (Académie du coaching, Ifod, International Mosaik...).
- **Contactez ses précédents clients.** Même si la prestation est encore souvent gardée secrète, ce professionnel doit pouvoir mettre en avant deux ou trois références.
- **Le sélectionner en fonction des objectifs à atteindre :** prise de fonction dans une entreprise, dynamisation de l'équipe, etc.
- **Conclure un accord tripartite** impliquant le coach, l'entreprise, mais aussi l'individu coaché.