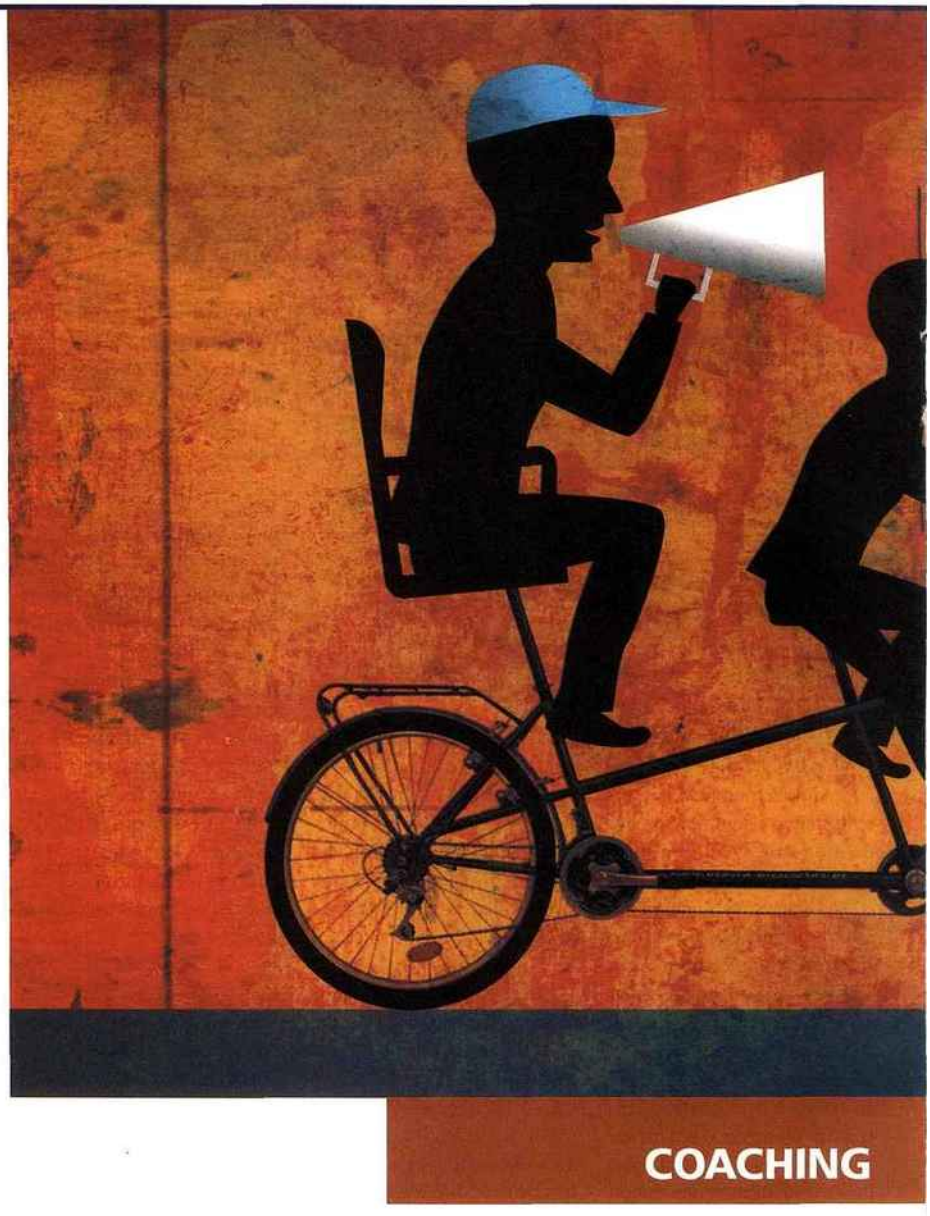
Entreprise&Carrières
1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
92500 RUEIL MALMAISON - 01 76 73 30 00

24/30 NOV 09
Hebdomadaire Paris
OJD : 12818

Surface approx. (cm²) : 3172
N° de page : 22

Enquête



COACHING

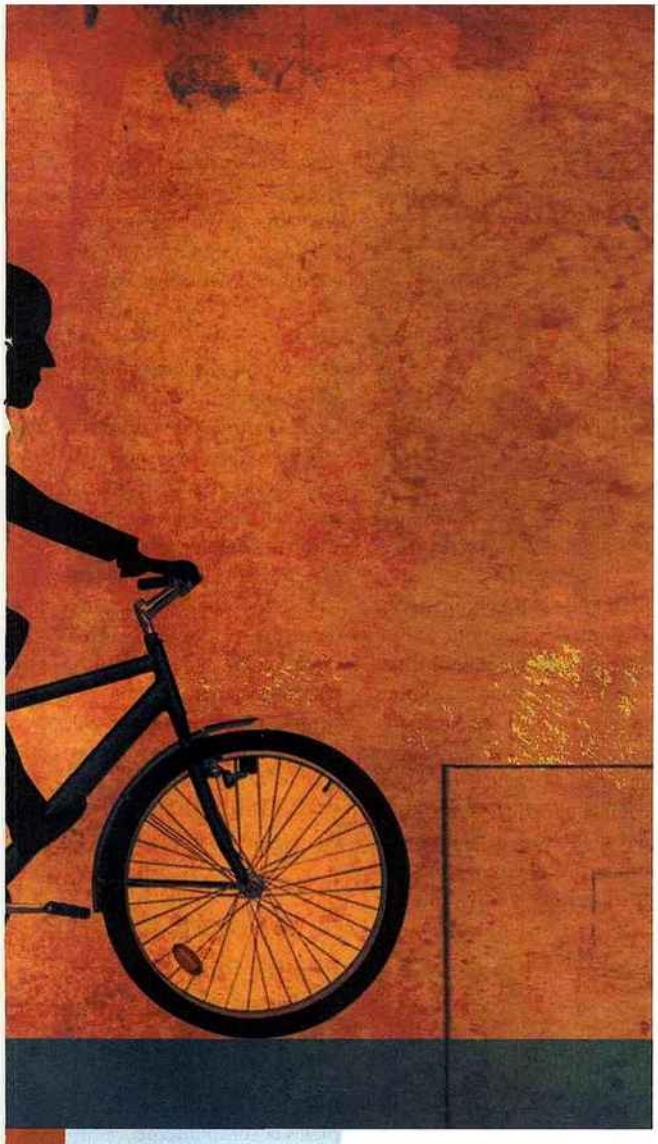
Les responsables RH en première ligne

La prescription de coaching s'est banalisée dans les grandes entreprises. Les responsables RH ont professionnalisé leurs pratiques pour garantir la qualité des prestataires et sécuriser ainsi la relation d'accompagnement.

Entreprise&Carrières
1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
92500 RUEIL MALMAISON - 01 76 73 30 00

24/30 NOV 09
Hebdomadaire Paris
OJD : 12818

Surface approx. (cm²) : 3172
N° de page : 22



1 **Le coaching est de plus en plus prescrit dans les grandes entreprises.** Cette pratique est aujourd'hui installée dans la palette des outils de GRH.

2 **Considéré comme plus efficace que la formation** par les prescripteurs, le coaching joue aussi le rôle d'une soupape de sécurité.

3 **Les responsables RH prescripteurs maîtrisent de mieux en mieux** les principales étapes du coaching : validation de la demande, choix du prestataire, bilan.

Améliorer le fonctionnement d'un cadre avec son équipe, accompagner une prise de poste ou un changement de l'entreprise, gérer un conflit ou du stress… : les cas de prescription de coaching sont nombreux et se sont diversifiés au fil des années. « Auparavant centré sur le renforcement des compétences managériales, le coaching s'étend, aujourd'hui, aux problématiques de développement personnel et d'évolution des comportements au service de la vie professionnelle », indique Sylvie de Frémicourt, présidente de la commission coaching de Syntec Conseil en évolution professionnelle. Conséquence, pointée par une enquête menée par ce syndicat professionnel auprès de ses clients (1) : la démarche est en nette augmentation dans les entreprises. En 2008, 73 % des personnes interrogées – DRH en majorité – indiquaient que le coaching était une pratique en progression dans leur société, contre 29 % en 2004. Coach indépendante après une carrière dans les RH de grandes entreprises du conseil, Annette Monnot confirme cette tendance et évoque une « démocratisation » du procédé : « On est passé d'une pratique tenue secrète et réservée aux dirigeants à un outil accessible au middle management. »

« La relation de coaching est de plus en plus vécue comme un espace où les cadres peuvent confier des choses qu'ils ne peuvent pas dire à l'intérieur de l'organisation »

Il peut aussi pallier un déficit de management interne, dans le contexte de réorganisation permanente qui affecte les entreprises de dimension mondiale, comme le souligne Eric Pezet, responsable du Master gestion des ressources humaines à l'université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense (lire p. 29).

Soupape de sécurité

La démarche fait également office de soupape de sécurité face à la montée généralisée du stress, corollaire des réorganisations. « La relation de coaching est de plus en plus vécue comme un espace où les cadres évacuent leur stress et peuvent confier des choses qu'ils ne peuvent pas dire à l'intérieur de l'organisation », observe Pascal Domont, vice-président de l'organisation professionnelle SF Coach, qui a pour mission de promouvoir une approche exigeante du coaching professionnel.

Progression durable

Enfin, les entreprises apprécient dans cette pratique une promesse de progression durable. « Le coaching n'a pas un effet "soufflé qui retombe", comme peut l'avoir une formation. L'accompagnement s'étale dans la durée – de six mois à un an – et les personnes ont le temps d'intégrer les changements induits. Elles continuent à progresser durablement après », estime Guillaume Prate, chargé de la mise en œuvre des actions de coaching à la Société générale (lire p. 25). Une efficacité qui a un coût – 8 000 euros en moyenne par personne – qui, en principe, n'est pas pris en charge sur le plan de formation, sauf si l'action de coa-

En chiffres

- Le marché du coaching professionnel en France est estimé à environ 90 millions d'euros.
- 2 500 à 3 000 coachs déclarent exercer une activité de coaching, dont plus de 15 % de façon soutenue.
- 450 coachs sont accrédités par une organisation professionnelle.
- Tarif moyen d'un contrat de coaching individuel en entreprise : entre 5 000 et 10 000 euros pour une douzaine de séances.

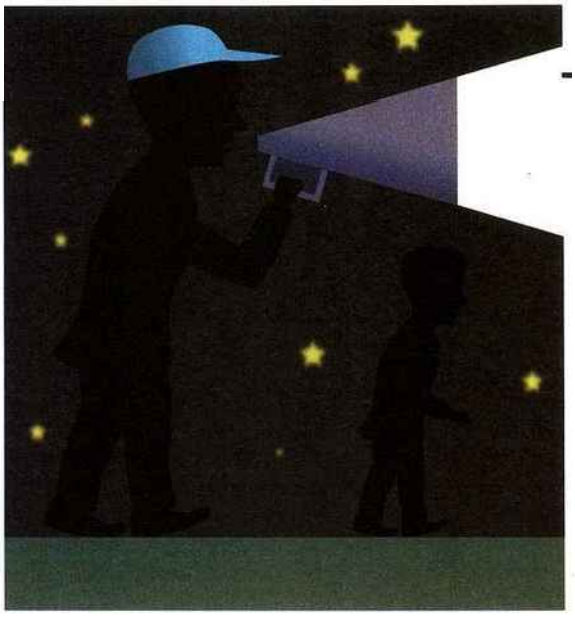
(Chiffres 2005, source : Société française de coaching).

Eléments de recherche : L'ACCREDITATION COACH ou L'ACCREDITATION DU COACHING : label, toutes citations

Entreprise&Carrières
1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
92500 RUEIL MALMAISON - 01 76 73 30 00

24/30 NOV 09
Hebdomadaire Paris
OJD : 12818

Surface approx. (cm²) : 3172
N° de page : 22



ching est associée à une action de formation.
La démocratisation de la démarche a donc des limites budgétaires. La tendance, observée par exemple chez Radio France (lire p. 27), est de développer fortement le coaching interne (exercé par des membres de la DRH formés à ce métier, donc moins onéreux) pour les cadres intermédiaires et de réserver le coaching externe aux cadres de direction.

Les DRH au premier rang

Pour mettre la démarche en œuvre, les directions RH sont au premier rang. Soit elles interviennent à la demande des managers, soit elles sont directement prescripteurs dans le cadre de la GPEC ou de la politique de promotion. La remontée des entretiens annuels et les revues de carrière constituent leurs sources d'information. Plus rarement, la demande vient directement du cadre.
De la validation de la demande au bilan du coaching en passant par le choix du prestataire, les différentes étapes sont de mieux en mieux maîtrisées, comme le constate Annette Monnot. « J'assiste à une vraie professionnalisation de la fonction RH sur ce sujet. Les questions se font plus précises sur notre formation, nos spécificités. On nous interroge sur nos accréditations, sur notre supervision. » Et pour cause : la plupart des DRH comptent parmi leurs membres des spécialistes de la question, qui ont suivi eux-mêmes une formation et sont souvent coachs internes. Certaines entreprises, comme Allianz France, ont même mis en place une procédure de référencement des coachs externes (lire p. 28).

Professionnalisme

Bien formés, les prescripteurs RH savent où exercer leur vigilance. Le professionnalisme du coach est ainsi passé au crible pour éviter les risques d'emprise du coach sur le coaché. « La relation de coaching est un temps extrêmement fort pour le coaché. Il faut qu'il soit, non pas dans une relation de maître à disciple, mais dans une relation d'accompagnement », indique Brigitte Marinelli, responsable RH dans une unité opérationnelle d'Alcatel Lucent Enterprises et coach interne.

« Le coaching ne peut réussir que si le coaché a confiance en son coach. Celui-ci ne doit donc rien dévoiler, ni à la DRH ni au manager »

Les RH se montrent aussi particulièrement pointilleux vis-à-vis du respect de la confidentialité. « Il faut être très rigoureux sur ce point, car le coaching ne peut réussir que si le coaché a confiance en son coach. Celui-ci ne doit donc rien dévoiler, ni à la DRH ni au manager », insiste Chantal Monédi, responsable de l'accompagnement professionnel chez Allianz France (2). Les RH veillent, d'ailleurs, dans la rédaction du contrat tripartite (entreprise/coach/coaché), à encadrer la restitution de la démarche. « Elle n'est pas faite par le coach mais par le collaborateur. Il s'exprime, non sur le contenu du coaching, mais sur ce que celui-ci lui a ap-

Des garanties pour choisir son coach

Selon une enquête de Syntec Conseil en évolution professionnelle, près d'un quart des RRH prescripteurs de coaching font de l'appartenance à une association professionnelle un critère de choix du coach. Ces associations ont, en effet, l'intérêt de garantir le professionnalisme et l'éthique du coach, métier qui n'est pas régi par la loi. Elles ont mis en place des procédures de certification ou d'accréditation qui garantissent que leurs membres ont été formés aux techniques spécifiques du coaching, en ont une pratique régulière, sont supervisés par un autre coach et respectent le code de déontologie de leur profession (confidentialité, indépendance, respect de la personne).

• **ICF France** (branche française de l'International Coaching Federation) : elle compte 200 membres certifiés, à trois niveaux différents : Associate Certified Coach, Professional Certified Coach, Master Certified Coach. La certification doit être renouvelée tous les trois ans. L'ICF accrédite, par ailleurs, des formations au coaching. <www.coachfederation.fr>.

• **SF Coach** (Société française de coaching) : la plus ancienne association de coaching ne compte que des membres accrédités (250 en 2009). Deux niveaux d'accréditation existent : associé et titulaire, ainsi qu'une spécialisation pour le coaching d'équipe. En cas de manquement d'un coach au code de déontologie, un recours peut être formulé à la SF Coach par l'entreprise cliente. <www.sfcoach.org>

• **AEC** (Association européenne de coaching) : elle réunit tous les types de coach : d'entreprise, sportifs, de vie, etc. Les membres qui veulent être titularisés doivent avoir réalisé au moins 150 heures de coaching.

• **Syntec Conseil en évolution professionnelle** : ce syndicat professionnel regroupe des cabinets qui interviennent dans plusieurs domaines (outplacement, bilans de compétences, coaching). Il délivre un label "coach habilité Syntec". Les entreprises clientes des cabinets affiliés peuvent avoir recours à Syntec en cas de non-respect de la charte de déontologie. <www.syntec-coaching.com>

Entreprise&Carrières
1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
92500 RUEIL MALMAISON - 01 76 73 30 00

24/30 NOV 09
Hebdomadaire Paris
OJD : 12818

Surface approx. (cm²) : 3172
N° de page : 22

porté », indique Patricia Davideau, directrice emploi compétences à AG2R La Mondiale. Autre point de vigilance des RH : s'assurer que le collaborateur est réellement « dans une volonté de changement », condition *sine qua non* de réussite du coaching, et pas seulement poussé par son manager à entreprendre cette démarche.

Bonne nouvelle

La professionnalisation des RH en matière de prescription de coaching est plutôt une bonne nouvelle pour les coachs. « Ceux-ci sont très demandeurs d'une bonne capacité de sélection de notre part, car ils n'ont pas envie que le métier se gâte », observe Brigitte Marinelli. « La qualité des prescripteurs va dans le sens de la professionnalisation du coach lui-même », estime Annette Monnot. Même constat de Pascal Domont, qui rappelle que son association, la SF Coach, a effectué un virage majeur il y a quatre ans, en organisant une sélection drastique de ses membres. Du coup, elle est passée de 700 à 250 membres aujourd'hui.

Parce que le professionnalisme des RH sécurise le coaching, Eric Pezet estime que cette pratique doit faire partie de la formation du futur DRH. Il propose donc aux étudiants de son Master deux jours de formation au coaching. « Il faut l'expérimenter afin de comprendre ce qu'il apporte et mener une analyse critique de cette expérience pour voir où les dérives peuvent se produire. » ■

VIOLETTE QUEUNIET

(1) Enquête sur les attentes des entreprises et des cadres en matière de coaching, avril 2009. Consultable sur <www.syntec-coaching.com>

(2) Chantal Monédi est l'auteure, avec Sophie Mouterde, de *Coacher et être coaché en entreprise*, éd. Les Echos.fr/Nathan, 2009.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Un coaching très encadré

La Société générale propose du coaching à ses cadres et à ses équipes. Ces actions d'accompagnement font l'objet d'une charte de déontologie. L'objectif ? Préciser les modalités et veiller à la confidentialité des informations.

« Nous avons formalisé le coaching pratiquement dès qu'il a commencé à être proposé dans le groupe, c'est-à-dire il y a huit ans, explique Guillaume Prate, chargé de la mise en œuvre des actions de coaching et coach interne. La démarche s'adresse plutôt aux managers seniors, mais ce n'est pas restrictif. Nous le proposons aussi de plus en plus aux équipes. Dans tous les cas, il s'agit d'une action valorisante pour les collaborateurs, car un tel accompagnement représente un investissement – temps, budget, etc. Le but est de les aider à devenir plus autonomes de façon durable. Nous avons donc élaboré une charte de déontologie très précise, destinée à assurer une pratique du coaching à la fois éthique et efficace. »

Une démarche libre

En premier lieu, le coaching n'est jamais imposé, même s'il est proposé par les services RH et/ou le n + 1. « Je reçois la plupart des collaborateurs concernés par un accompagnement. Cet entretien vise à leur expliquer en quoi consiste le coaching, à faire un premier travail sur l'objectif à atteindre et à vérifier leur motivation, détaille Guillaume Prate. Les cadres qui sont motivés vont, en effet, s'impliquer et progresser. »

Les collaborateurs ont également le choix entre un coach interne et un coach externe dûment référencé par le groupe. Les coachs qui veulent travailler avec la banque doivent, au préalable, répondre à un questionnaire. Ils rencontrent ensuite Guillaume Prate durant une heure et demie. La sélection s'effectue sur plusieurs critères : expérience professionnelle avant d'exercer cette profession, formation et expérience en coaching, références, adhésion à un organisme professionnel (comme ICF ou SFCoach), capacité à susciter la confiance, capacité d'écoute, thérapie sui-

GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

- **Activité :** banque et finance.
- **Effectifs :** 163 000 salariés (dont plus de 60 % hors de France).
- **Chiffre d'affaires 2008 :** 21,9 milliards d'euros.

Entreprise&Carrières
1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
92500 RUEIL MALMAISON - 01 76 73 30 00

24/30 NOV 09
Hebdomadaire Paris
OJD : 12818

Surface approx. (cm²) : 3172
N° de page : 22

vie par le coach, etc. « Nous référençons exclusivement des personnes et non des cabinets, et cela sur toute la France et dans les pays où le groupe est présent », précise Guillaume Prate. La charte de déontologie spécifie également les modalités de l'accompagnement. Les objectifs sont, ainsi, définis lors d'une réunion tripartite (n + 1, cadre et coach) avant le début de l'accompagnement. Les rencontres entre coaché et coach doivent avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise. En revanche, les RH peuvent demander au coach un retour sur le déroulement du coaching (régularité des entretiens, ponctualité, perception sur la culture de l'entreprise).

« Rien n'est plus efficace qu'un coaching. A condition qu'il se déroule dans un cadre précis, avec des professionnels »

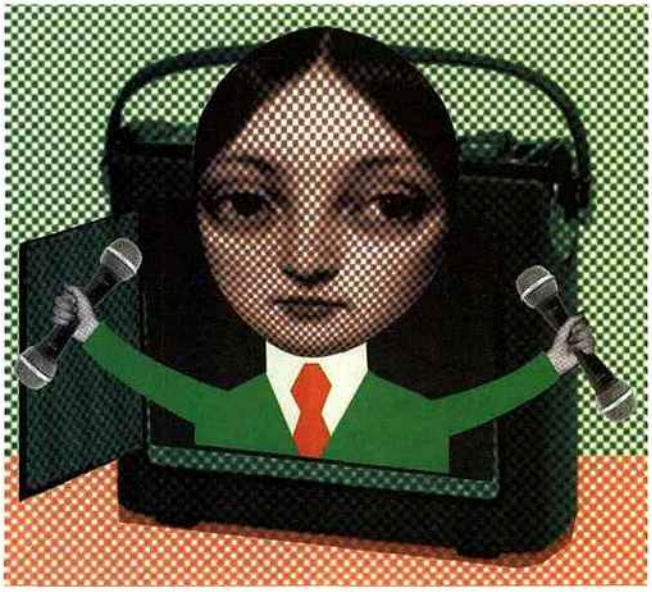
Un bilan est réalisé en fin d'accompagnement. Là encore, le n + 1 est présent. Pour autant, il n'a pas accès à toutes les informations. La confidentialité fait effectivement partie des points importants de la charte. « Le cadre est propriétaire des informations concernant son coaching. L'accompagnateur, qu'il soit interne ou externe, doit respecter la confidentialité. Il n'a pas le droit de diffuser des informations au sein du groupe ni en dehors. Et il n'a pas à formuler un avis sur le cadre, y compris lors des entretiens tripartites », souligne Guillaume Prate. Et de conclure : « Rien n'est plus efficace qu'un coaching. A condition qu'il se déroule dans un cadre précis, avec des professionnels. »

V. Q.

RADIO FRANCE

Une démarche largement répandue

A Radio France, le coaching est devenu un outil classique de développement personnel. Pour qu'il porte ses fruits, la DRH exerce une vigilance particulière sur la motivation des collaborateurs et sur la pertinence du coach.



La DRH de Radio France utilise le coaching depuis plusieurs années pour ses collaborateurs ayant une fonction d'encadrement, de management d'équipe. « Le coaching permet au collaborateur de prendre du recul avec ses problèmes, de donner du sens à ce qu'il vit et de coconstruire une réponse avec le coach », explique Thierry Cara, délégué au développement du management et prescripteur de coaching à la DRH.

Le coaching externe est réservé aux cadres de direction ou ayant un haut niveau de management. Les cadres intermédiaires sont accompagnés par un coach interne, Thierry Cara, formé spécialement à ce métier depuis 2007. Cette dernière pratique est en fort développement : 200 coachings internes effectués en deux ans et demi, contre une quinzaine de coachings externes.

Il est prescrit à l'externe dans deux cas de figure : soit pour une prise de fonction d'un cadre dirigeant, soit pour aider un collaborateur en difficulté avec son équipe, avec la stratégie de l'entreprise, ou avec lui-même, par exemple en cas de stress ou de surmenage. « La demande de coaching peut venir du collaborateur lui-même, de son environnement – responsable RH, n + 1 – ou de moi-même, à la suite d'un entretien, indique Thierry Cara, mais il est important que la personne soit également volontaire dans cette démarche. »

RADIO FRANCE

- **Activité :** radiodiffusion.
- **Effectifs :** 4 272 salariés en CDI.
- **Budget 2008 :** 576 millions d'euros.

Formation et qualités individuelles

Le prescripteur étudie très soigneusement les profils des coachs. Il leur consacre un ou deux entretiens d'une à deux heures. « Je m'assure d'abord qu'ils ont suivi une formation reconnue, universitaire ou privée ; puis ils me parlent en détail des missions qu'ils ont menées, de leurs clients, et, enfin, on en vient à leurs qualités individuelles, souvent aussi importantes que la formation. » Sa propre expérience du métier aide Thierry Cara à poser les bonnes questions : ont-ils fait une psychothérapie ? Ont-ils un superviseur ? Si oui, quelles difficultés lui ont-ils rapportées récemment ? « Cela m'éclaire sur leur niveau et leur façon de travailler. » Radio France travaille avec une dizaine de coachs externes. Pour chaque mission, Thierry Cara en propose quelques-uns au collabora-

Entreprise&Carrières
1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
92500 RUEIL MALMAISON - 01 76 73 30 00

24/30 NOV 09
Hebdomadaire Paris
OJD : 12818

Surface approx. (cm²) : 3172
N° de page : 22

teur, qui choisit : « Je sélectionne ceux qui me semblent les mieux adaptés, en tenant compte de la sensibilité et de la personnalité de chacun. »

Objectifs de l'accompagnement

Ensuite, Thierry Cara réunit le coaché, son n + 1 et le coach afin de fixer ensemble les objectifs de l'accompagnement en fonction des difficultés rencontrées par le collaborateur et perçues par son environnement : gérer le stress et les priorités, ou bien améliorer la communication et l'esprit d'équipe, par exemple. Le nombre de séances et le financement sont définis en amont. « En moyenne, un accompagnement nécessite entre huit et douze séances de deux heures, espacées de quinze jours

« Cela apporte un recul et une prise de confiance permettant d'optimiser son mode de fonctionnement pour soi, pour les autres et pour l'entreprise »

à un mois, et il faut compter entre 7 000 et 8 000 euros par prestation, financés par la DRH. » En fin de parcours, les mêmes protagonistes se réunissent pour dresser un bilan en fonction des objectifs fixés au départ : « La réussite dépend beaucoup de l'appétence de la personne qui est accompagnée, mais il n'y a jamais de fiasco total, cela apporte toujours un recul et une prise de confiance permettant d'optimiser son mode de fonctionnement, pour soi, pour les autres et pour l'entreprise », conclut Thierry Cara. ■

MARIETTE KAMMERER

ALLIANZ FRANCE

Harmonisation des pratiques

Pour harmoniser les pratiques de coaching dans le groupe, un processus de référencement des coachs est en cours. Les dix professionnels sélectionnés par la DRH travailleront de façon régulière avec l'assureur.

Chez Allianz France, la prescription de coaching est chose assez courante – une cinquantaine par an – et proposée non seulement aux dirigeants et cadres, mais parfois aussi aux non-cadres. Les experts (en l'occurrence, les actuaires) sont également concernés. Le coaching est piloté, au sein de la DRH, par l'espace conseil et accompagnement professionnel, mis en place en 2002 dans un contexte de développement RH des dispositifs d'accompagnement individuel des salariés.

Réseau extérieur

La responsable de cet espace, Chantal Monédi, et les membres de son équipe sont eux-mêmes des coachs internes et réalisent aussi des bilans de compétences et de l'accompagnement à la VAE.

Devant une augmentation de la demande de coaching, méthode jugée souvent plus efficace par les managers que la formation, la DRH a demandé à Chantal Monédi de travailler à une formalisation de la politique de coaching. « Il s'agit d'harmoniser les processus et de mettre à disposition des prescripteurs RH un réseau de coachs extérieurs professionnels référencés », indique Chantal Monédi. L'objectif est de proposer à la cinquantaine de responsables RH de Paris et de province un réseau dans lequel ils pourront puiser.

Processus de sélection

Le processus de sélection des coachs est en cours. L'espace conseil et accompagnement professionnel épluche, en ce moment, les questionnaires remplis par vingt professionnels. Ils seront ensuite reçus en entretien et dix seront retenus. A la clé : la garantie de travailler régulièrement avec l'assureur. Sont particulièrement étudiés la formation et l'expérience en entreprise, le type de coachings réalisés, la déontologie – en particulier la confidentialité –, le fait que le coach est supervisé. « Nous souhaitons que les coachs soient en perfectionnement continu », insiste Chantal Monédi. Chacun doit également présenter ses outils méthodologiques et le type d'approche pratiquée (analyse systémique, analyse transactionnelle, etc.) et décrire ses modalités pratiques d'intervention : nombre de séances, durée, suivi,

ALLIANZ FRANCE
- **Activité :** assurance.
- **Effectifs :** 13 000 salariés en France.
- **Chiffre d'affaires 2008 :** 12 milliards d'euros.

Entreprise&Carrières
1 RUE EUGENE ET ARMAND PEUGEOT
92500 RUEIL MALMAISON - 01 76 73 30 00

24/30 NOV 09
Hebdomadaire Paris
OJD : 12818

Surface approx. (cm²) : 3172
N° de page : 22

élaboration du bilan, évaluation de son accompagnement, coût.

Vraie garantie

L'appartenance à une association professionnelle sélective telles ICF ou SF Coach est considérée comme "une vraie garantie", mais n'est pas une condition absolue. « D'expérience, nous savons qu'il existe de très bons coachs à l'éthique irréprochable qui ne sont pas membres d'une organisation professionnelle. Mais nous leur demanderons alors, pendant l'entretien, pourquoi ils ne sont pas affiliés », indique Chantal Monédi. L'entretien est aussi l'occasion de creuser le professionnalisme du coach en l'interrogeant sur ses missions.

« Notre travail rassure les RH. Même si le coaching est une boîte noire, ils ont confiance dans les professionnels prescrits »

Une fois le réseau de coachs constitué, il est prévu d'en faire l'évaluation au bout d'un an, en adressant des questionnaires aux coachés, aux hiérarchiques et aux RRH. Outre le référencement, l'équipe apporte un soutien méthodologique aux responsables RH prescripteurs, notamment dans la phase de "briefing" du coach et de la rédaction du contrat tripartite qui doit mentionner des objectifs de développement, avec des indicateurs de résultat et de progrès. « Notre travail rassure les RH, constate Chantal Monédi. Même si le coaching est une boîte noire, ils ont confiance dans les professionnels prescrits. » ■

V. Q.