

LE COACHING >

À vous qui pensiez tout connaître sur la question...

Après avoir initié il y a quatre ans une première **enquête sur le coaching** auprès de la communauté HEC, l'Association a réédité l'opération en juillet 2008... But : répondre à **vos questions** sur un phénomène en **pleine expansion**, en France et dans le monde.

Hier réservé aux dirigeants en mal de leadership, le coaching s'est démocratisé : les managers intermédiaires forment aujourd'hui le gros des troupes du coaching collectif en entreprise. Une pratique en plein essor, qui a incité l'Association à réactualiser les informations obtenues lors d'une première enquête menée en 2004 sur votre perception et votre utilisation du coaching. Cette nouvelle enquête a été menée cet été par e-mailing auprès de la communauté HEC afin d'identifier les services que l'Association pourrait vous rendre demain en la matière et apporter des réponses à quelques questions clés : **dans quelles situations se faire coacher, comment choisir son coach, qu'en est-il du coaching à l'international, et quelles sont les tendances du coaching pour demain ?** Réponses du "club des 5" à l'origine de l'enquête : Maryvonne Lorenzen (H.79), Dominique Buttica (H.80), Sophie Manégrier (M.97), Sophie Mouterde (H.88) et Bernard Soria (H.78).

EN ATTENDANT L'OPINION DES DRH

L'enquête 2008 sur le coaching, menée en juillet dernier pour le compte de l'Association des diplômés HEC, constitue le premier volet d'un sondage qui sera complété bientôt par une seconde vague de questions qualitatives adressées à un panel de DRH afin d'obtenir un éclairage sur la problématique du coaching en termes d'évolution des pratiques, des outils, des approches. Une enquête-bis en cours fin 2008, et dont les résultats devraient être publiés au printemps 2009.

1 > QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DE L'ENQUÊTE 2008 ?

RÉPONSES : DOMINIQUE BUTTICAZ (H.80), DB CONSULTING & COACHING "UN SIGNE ÉVIDENT DE CURIOSITÉ ET D'INTÉRÊT." COMPARÉE À CELLE RÉALISÉE FIN 2004, QUE FAIT APPARAÎTRE L'ENQUÊTE DE JUILLET 2008 ?



À quatre ans d'intervalle, on a deux fois plus de réponses, ce qui incite à penser que la question du coaching intéresse beaucoup de monde aujourd'hui dans la communauté HEC. Tous les répondants (plus de 500 camarades) n'ont pas forcément fait l'expérience du coaching (59 % d'entre eux déclarent ne pas encore en avoir eu l'occasion en 2008, contre 64 % en 2004), et pourtant ils ont eu envie de répondre à notre enquête.

COMMENT INTERPRÉTER LE TAUX ÉLEVÉ DE SATISFACTION DE CEUX AYANT EXPÉRIMENTÉ LE COACHING ?

Ceux l'ayant expérimenté à titre individuel se déclarent très satisfaits ou satisfaits à 91 %, à 85 % pour du coaching d'équipe (90 % chez les managers de l'équipe coachée). Des scores qui s'expliquent par les bonnes conditions dans lesquelles cette expérience s'est souvent déroulée : au fil des ans, la déontologie et le professionnalisme des coachs se renforçant, toutes les parties prenantes – le coaché, l'entreprise qui finance – y trouvent satisfaction.

QUELS AUTRES CHIFFRES CLÉS TIRER DE CETTE ENQUÊTE ?

Quarante pour cent des répondants sont des femmes et 68 % d'entre eux ont moins de 45 ans. À noter également que la plupart des réponses viennent de personnes qui travaillent dans le secteur privé, même si cette méthode d'accompagnement commence à se répandre dans le secteur public où des appels d'offres et des référencements sont en cours dans certains ministères. Quant aux apports du coaching, le premier prisme est celui de l'individu : qu'on l'ait expérimenté ou non, le coaching apparaît d'abord comme une démarche "pour un meilleur confort personnel", l'amélioration de la performance apparaissant néanmoins en deuxième position.

2 > DANS QUELLES SITUATIONS SE FAIRE COACHER ?

RÉPONSES : BERNARD SORIA (H.78), STORIA COM

"LES OCCASIONS D'Y RECOURIR SE MULTIPLIENT."



EN GÉNÉRAL, QUEL EST L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR DU COACHING ?

C'est une notion essentielle, voire subtile : quelle est la nature, l'origine d'une demande de coaching, est-ce le futur coaché, son patron, la DRH... ? Au point qu'éclaircir l'élément déclencheur d'un coaching peut réclamer plusieurs rendez-vous en amont (avec le futur coaché, son supérieur, sa DRH) afin de déterminer un "contrat triangulaire" avec des objectifs clairs, condition nécessaire de la réussite du coaching.

DANS QUELS CAS INTERVIENT LE COACHING ?

La palette est très large, elle comporte principalement quatre dimensions non cloisonnées entre elles : le coaching centré sur la personne (volonté de développer son assertivité, d'as-

3 > COMMENT CHOISIR UN COACH ?

RÉPONSES : SOPHIE MOUTERDE (H.88), ALTER'AGIR

"LA CONFIANCE COACH-COACHÉ, C'EST LA CLÉ..."

LES SONDÉS VEULENT D'ABORD SAVOIR "COMMENT CHOISIR SON COACH ?", POURQUOI ?

Le coaching est une démarche engageante et qui se découvre par la pratique. La personne qui cherche un coach ignore donc souvent tout du coaching et a de fortes attentes. Elle veut trouver LA bonne personne... La première chose à savoir, c'est pourquoi on veut avoir recours au coaching : avoir un objectif clair facilite le processus de choix. En rencontrant plusieurs coaches, cet objectif va s'affiner. Ensuite, il faut s'assurer du professionnalisme de son interlocuteur. Dans les métiers d'accompagnement, l'expérience (en nombre d'heures coachées notamment), la formation initiale au coaching, un travail psychologique sur soi sont indispensables.

ET LA SUBJECTIVITÉ ?

Le coach choisi doit être quelqu'un en qui on a confiance pour travailler sur des sujets personnels et atteindre les objectifs du coaching. On privilégiera tel coach selon ses propres attentes : un qui a une bonne expérience de son univers professionnel ou tel autre au profil plus axé psychologie. Pour en trouver un, il est possible d'utiliser le bouche à oreille ou d'avoir recours à ceux référencés par son entreprise. L'association a aussi une liste de coaches.

ET QUID DES TARIFS ?

Ils dépendent du niveau des cadres coachés, la fourchette pouvant aller de 300 à 500 euros de l'heure, voire (beaucoup) plus... La règle de base est d'avoir un contrat qui fixe le processus, sa durée et des règles de confidentialité claires (pour les individus, les sujets traités). La durée est limitée : c'est un accompagnement vers l'autonomie, il a donc une fin.



5 > QUELLES SONT LES TENDANCES DU COACHING ?

RÉPONSES : SOPHIE MANÉGRIER (M.97), S'COACH

"LE COACHING CIBLÉ A LE VENT EN POUPE."

QUELLES SONT LES TENDANCES ACTUELLES DU COACHING ?

Le coaching individuel et le coaching collectif de performance sont les plus connues et les plus répandues des pratiques actuelles, le coaching ciblé venant compléter l'offre via des interventions axées sur des thématiques (crise, créativité, innovation, etc.) ou des populations spécifiques (leadership au féminin, accompagnement d'acteurs RH, revalorisation de fonctions support comme les IT, etc.). Sans oublier, et c'est sûrement la tendance future, ce qui est lié au bien-être professionnel, tendance apparue dans le sillage de la RSE⁽¹⁾ et du *wellbeing management*. Nous observons également un développement de l'utilisation de nouvelles technologies : coaching au téléphone, suivi par mail, vidéoconférence, Skype...

LE COACHING INDIVIDUEL DE PERFORMANCE A ÉVOLUÉ, DANS QUELLE DIRECTION ?

Aux côtés des dirigeants et patrons, on trouve désormais des managers intermédiaires ou de proximité. Une "démocratisation" qui a eu pour effet d'intégrer son coût dans les budgets de formation. Une utilisation du coaching qui vient presque toujours après celle d'outils de personnalité (MBTI, TMS, 360°, HBDI, Belbin, FIRO *Behaviour*, etc.), et de plus en plus souvent pour agir sur le savoir-être (*soft skills*) et le management des relations interpersonnelles.

LE COACHING COLLECTIF S'EST-IL LUI AUSSI DÉMOCRATISÉ ?

Il intervient de plus en plus souvent pour des équipes constituées (équipe projet, CODIR, etc.), mêlé de coaching individuel (délivré en groupe) et de co-coaching (des coachés entre eux). La dimension interculturelle au travail est aussi très prégnante, tout comme la notion d'aventure collective – comment être plus intelligents, transparents et innovants à plusieurs, au sein d'un COMEX par exemple. L'objectif étant de développer la culture du feedback et du feedforward, la confrontation positive, en dehors de l'entretien de fin d'année.

(1) Responsabilité sociale de l'entreprise.

4 > QUID DU COACHING À L'INTERNATIONAL ?

RÉPONSES : MARYVONNE LORENZEN (H.79), CONSULTANTE

"LE COACHING EST AUJOURD'HUI UNIVERSEL."

LE COACHING EST-IL UN PHÉNOMÈNE MONDIAL ?

Oui, on dénombre aujourd'hui environ 30 000 coaches, surtout en Europe et en Amérique du Nord, mais aussi en Afrique et en Chine. Les Américains pensent que le coaching est né sur leur territoire ; en France, il est apparu simultanément dès les années 80... Il y a deux sources de demandes pour le coaching, l'une émanant de l'individu (plus fréquente en Amérique du Nord), l'autre émanant de l'entreprise (plutôt courante en France, en Allemagne, au Japon). Et aux USA, il y a plus de coaching de "niches" (pour entrepreneurs, professions libérales, etc.).

EXISTE-T-IL UN SYNDICAT À VOCATION INTERNATIONALE, QUEL EST SON RÔLE ?

J'ai personnellement créé la section de l'ICF (*International Coach Federation*) pour l'Allemagne, et j'ai participé à l'organisation de la première conférence européenne sur le coaching, organisée en mai 2001, en Suisse. L'ICF compte 15 000 membres dans 92 pays, dont 4400 sont certifiés : l'approche de l'ICF est très pragmatique au sens où elle insiste sur les compétences clés du coach et aide ses membres à se professionnaliser pour les encourager ensuite à l'accréditation.

LES CRITÈRES D'AGRÈMENT SONT-ILS UNIVERSELS ?

Certaines "écoles" de coaching sont plus attachées à des méthodes et des outils en particulier, mais le coaching franchit de plus en plus les portes de grandes universités : aux États-Unis, la Columbia Business School délivre un certificat de formation ès-coaching en bonne et due forme.

seoir son leadership, etc.), le coaching centré sur les relations (difficultés relationnelles avec son patron, ses collègues, etc.), le coaching d'équipe ou de CODIR-COMEX (comment motiver-animer un groupe), le coaching de dirigeant (accompagner un patron dans sa réflexion stratégique, par exemple). Quatre domaines que l'on peut travailler selon la demande et les étapes d'un coaching.

QUELLES SONT LES SITUATIONS OÙ LE COACHING EST UNE VALEUR AJOUTÉE ?

On en dénombre généralement trois : la prise de poste, la recherche de performance et le développement personnel au sens large. Dans ce dernier cas, on notera que les jeunes sont beaucoup plus soucieux de cette notion qu'il y a 20 ans : le coaching peut aider à imaginer de nouvelles perspectives pour donner du sens à sa vie ou réussir l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. L'ampleur de la crise économique actuelle va sans doute faire surgir de nouvelles demandes, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

