



COACHING 2004 ?

« ou le devenir d'un métier porteur de sens et de changements »

L'accompagnement du changement au coeur de nos entreprises et du quotidien des responsables, qui doivent s'engager efficacement dans la réalisation d'objectifs de plus en plus difficiles, dans des délais de plus en plus courts, est toujours phare dans l'actualité du monde du travail. Plus que jamais, le pilotage du management des Ressources Humaines par projets offre une lecture dynamique des possibilités individuelles et des équipes de réussir l'adaptation à ces évolutions permanentes.

A cet égard les définitions mêmes du coaching sont là pour étayer un principe de réalité : « On ne peut pas se passer du coaching ? ».

L'économie de la démarche de coaching revient à envisager cette évolution sans tenir compte que le re-déploiement de stratégies innovantes, n'est plus possible, comme il a été longtemps pratiqué en préservant « l'habillage du taylorisme » : l'engagement dans un processus d'autonomisation des acteurs, de vision partagées sur les valeurs de l'entreprise et sur le développement des compétences managériales, en outre, s'appuie forcément sur l'appropriation de nouvelles pratiques d'accompagnement et de communication dans un management global où la complexité est un des paramètres clés.

Pour SYNTEC/conseil en évolution professionnelle « *le coaching est l'accompagnement d'un manager ou d'une équipe favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de l'entreprise* ». Pour la Société Française de COACHING (SF COACH), l'accent est mis sur « *l'accompagnement de personnes ou d'équipes à partir de ses besoins professionnels pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels* ». Enfin, pour l'ICF (Fédération Internationale de Coaching) « *le coaching est un processus qui aide le client à définir et accomplir ses buts professionnels et personnels plus vite et plus facilement qu'il serait possible autrement* ».

Concrètement, le coaching des personnes et des équipes nécessite à la fois des méthodes de diagnostic et d'intervention adaptées, le respect d'une déontologie triangulaire (vis-à-vis de soi, des clients et de l'organisation) et une démarche d'accompagnement centrée davantage sur la personne, la relation, le management ou encore à un autre niveau : l'organisation. Le choix du coach intervenant à la demande et dans un cadre contractuel (avec un nombre de séances fixées) mettant en jeu à la fois ses moyens d'interventions et les modalités du coaching, tient compte de ces variables.

Dès lors, il est fréquent d'entendre parler de « typologie » de coaching avec un vocabulaire spécifique.

Selon qu'il s'agisse de « coach » externe ou « interne » à l'entreprise, la nature du coaching sera sensiblement différente. Il est fréquent d'évoquer le coaching de « résolution de problème », qui consiste à intervenir sur une problématique spécifique : coaching de carrière, par exemple. Le coaching de développement, vise à aider un manager et/ou son équipe dans leurs pratiques relationnelles et managériales, en outre dans des contextes professionnels exigeant une adaptation à une situation nouvelle : prises de postes, reconversions, difficultés de communications interpersonnelles, de management des équipes... Le coaching « stratégique » est lui une forme d'accompagnement du changement qui vise la transformation de l'entreprise en apportant à un dirigeant et/ou ses équipes de direction l'aide à la réflexion, le recul et le soutien professionnels qui lui sont nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Le client « coaché » est une personne, dans le cadre d'un team-building, une ou plusieurs équipes. En poste ou en processus de formation ou de recherche d'emploi, le coaché bénéficie de prestations « sur-mesure » avec un coach qui lui-même a bénéficié d'une formation de coaching à l'interface souvent des disciplines que sont la psychologie, la sociologie des organisations, la gestion et l'économie d'entreprise, la systémique etc. Le coaching étant à considérer comme une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée (par exemple, 24 heures en séances).

Les qualités du coach (qualités d'être, maîtrise des techniques de coaching, compétences en gestion des relations, de compréhension des problèmes du client etc.) et surtout, l'apport de cette co-construction, font aujourd'hui du coaching un véritable outil de changement doté d'un réel sens d'intervention comportementale visant une évolution des attitudes et des comportements : dans le choix du coaching de soutien ou de résolution, de croissance, de technique... *« la compétence du coach consiste à guider un processus de travail psychique qui permet au coaché de prendre conscience de ses représentations et de les modifier pour construire, trouver, inventer des solutions et des modes d'actions nouveaux, plus conformes à ce qu'il souhaite vraiment et à ce qu'il peut faire » (*)*

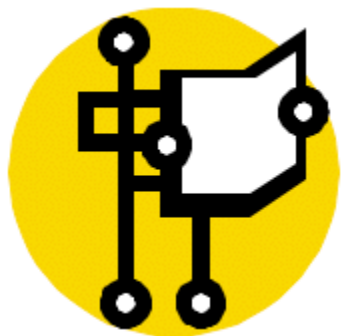
Les concepts de co-responsabilisation, d'intelligence collective, de projet d'entreprise et de vie, de management des compétences, d'évolution professionnelle, de développement personnel et managérial, d'intelligence émotionnelle aux services du projet... sont autant d'indicateurs depuis plusieurs années en France que le coaching atteint ses lettres de noblesse dans une véritable « pratique professionnelle ».

Reconnu massivement comme « *un investissement durable et profitable à l'individu et à l'entreprise pour 85 % des répondants* » de la dernière enquête SYNTEC sur le coaching, celui-ci apparaît ainsi comme un investissement à long terme qui pour 63% des répondants (échantillon N=300 entreprises), est une méthode adaptée au développement professionnel et à l'évolution des comportements : 45% préfèrent faire appel à un coach externe et 42% conjuguer un coach externe à l'entreprise et un coach interne.

À l'occasion cette année des 10^{èmes} RENCONTRES DE COACHING en 2004 à LYON et d'une actualité riche aussi en matière de Coaching et de Team-building, c'est avec grand plaisir que nous débutons donc ce 1^{er} dossier de l'année 2004 pour **la Lettre psy N°1** avec l'interview de Serge ESKENAZI, qui nous fait l'amitié de répondre à nos questions sur le thème « COACHING en 2004 » ?

Lecture de quelques repères clés sur le coaching avec Serge ESKENAZI.

COACHING 2004 : *Interview N°1 de Serge ESKENAZI*
par Sylvie SANCHEZ-FORSANS,
Chargée d'enseignement en Psychologie à l'UNIVERSITE LYON 2
Responsable du Centre d'Applications Psychologiques
et d'Accompagnement Professionnel (CAPAP®)



Serge ESKENAZI

Coach, Formateur et Superviseur de coach

Il accompagne depuis 12 ans les dirigeants, les équipes et les organisations dans les changements relationnels et culturels.

Dirigeant de deux entreprises pendant 7 ans.

Formé à l'IFG (stratégie des PME) et l'IAE (DESS de diagnostic des organisations)

Certifié Coach et Team-building (C & T Vincent LENHARDT)

Membre titulaire de la Société Française de COACHING

Membre fondateur du réseau JBS-Coaching

1) En région RHONE-ALPES se tient cette année « les 10 èmes Rencontres de Coaching » à LYON, quel sens pour la pratique du coaching ?

Serge ESKENAZI : « La région Rhône-Alpes est la 2 ème région de France. Elle compte près de 300 coachs. Au départ, ce furent les « Rencontres Lyonnaises du Coaching » qui ont accueilli de 200 à 250 personnes chaque année ; l'événement se centre aujourd'hui sur la pratique des coachs et c'est un événement de dimension nationale qui concourt à la professionnalisation des coachs.

Cette année les Rencontres auront lieu le 1^{er} et 2 juillet 2004 à LYON »

2) Identifier un coaching « professionnel » qu'est-ce que cela suppose ?

Serge ESKENAZI : « Le métier de coach exige un haut niveau de professionnalisme (en moyenne 7 à 10 ans). Il s'agit à un moment donné d'être un « coach expérimenté » avec un véritable parcours de développement de vie. Cela suppose chez le coach « une montée en puissance ». L'idée d'un partage entre pairs est majeure. C'est un métier d'indépendants qui ne peut pas être isolé. Les lieux de partage sont les groupes de pairs, d'échanges, de supervisions, les manifestations de coaching...»

3) Quid de la « conscience du coach » ? Cela signifie-il que la supervision est un pré-requis à la pratique du coaching ?

Serge ESKENAZI : « L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision établie (voir Article 1-3 du code de déontologie de la Société Française de Coaching). La nécessité d'intégrer la notion de supervision fait partie de la montée en compétences du coach, et aussi, de la prise de distance indispensable. Reine-Marie HALBOUT qui sur le sujet évoque « l'hygiène du Coach ou comment être coach et rester en bonne santé », conférences d'Octobre 2003 et de Janvier 2004 pour la SF COACH. L'hygiène de la supervision ou de l'intervision (groupes d'échanges de pratiques) représente un aspect essentiel du travail de coaching. »

4) Pour avoir accompagné, formé et supervisé de nombreux coaches, quels sont les critères de choix d'un « bon coach » ?

Serge ESKENAZI : « Pour moi, il y a au moins deux critères. C'est une personne qui a fait un chemin vers elle-même (au sens entendu par Pascal « connais toi-même ») et, d'autre part, c'est une personne qui s'intéresse à l'humain, cela a du sens. Pour être un bon coach, ce sont les critères de choix de l'entreprise qui obligeront le coach à monter en puissance : a-t-il suivi une thérapie ? a-t-il un lieu de supervision ? quelle est sa formation ? son expérience ? son âge ?... »

5) Comment définir le rôle du coach, sa posture ?

Serge ESKENAZI : « Accompagner une personne ou des équipes selon ses besoins et l'amener là où elle veut aller. Le coach est celui qui aide à regarder le diamant sous un angle plus juste et plus à sa place. Je me positionne en tant que coach comme quelqu'un de générateur d'autonomie et de coopération. Accoucheur de sens, je fertilise, j'accompagne le développement avec un regard bienveillant et sans complaisance. Je suis dans le registre de « la pédagogie blanche » (entendu au sens défini par Alice MILLER) pas celui de la pédagogie noire »

6) Est-ce que cela veut dire que le coaching est un métier qui est avant tout une démarche ...

Serge ESKENAZI : « Je me situe toujours à un niveau professionnel. On sent maintenant un courant du « life coaching » qui a pour l'origine le coaching des artistes et des sportifs (« rien n'est nouveau sous le soleil », n'oublions pas d'où vient le coaching !). Ceci étant, j'ai été frappé par le témoignage d'un DRH, formé au coaching. Pour lui, son métier est d'être DRH et il a des projets en R.H. En même temps, il ne fera plus son métier de la même façon et il recherche prioritairement une équipe qui a une culture de coaching....Il est vrai que l'on ne peut pas penser seulement en terme de marché : seulement 15 à 20% des personnes formées au coaching pratiquent exclusivement le coaching, les autres élargissent leurs métiers de formateurs ou de consultants, et c'est bien ainsi. C'est une autre façon d'aborder le coaching »

7) En matière de formation au coaching aujourd'hui, où se place le curseur ?

Serge ESKENAZI : « Il existe aujourd'hui, un type de formation centré sur l'instrumentation et un type de formation centré sur le parcours de développement identitaire. Ces formations au coaching sont complémentaires même si l'une ne remplace pas l'autre. »

8) Quelles sont aujourd'hui les références en matière de coaching en France?

Serge ESKENAZI : « C'est grâce à Vincent LENHARDT que le coaching est sorti de la représentation « gadget ». En France, il a été le pionnier. Il a réussi à le structurer en évitant qu'il tombe dans l'outillage. Il a évité que le coaching devienne un outil de plus pour le faire véritablement entrer dans le monde du « métier ». Une autre référence en la matière est pour moi François DELIVRÉ. Il aide à concevoir, réparer, redonner sa place au « cerveau gauche ». Son œuvre est utile. »

9) Coaching individuel, coaching des équipes? Qu'en est-il du positionnement du coaching sur le marché ?

Serge ESKENAZI : « Comme le souligne Nicolas SCHILFARTH, Coach et Directeur du Développement des Organisations au sein du groupe DANONE, l'ouverture sur le marché est exponentielle en matière d'offres et de demandes : nous en sommes seulement à 1/10^{ème} de la structuration du « coaching individuel » ! Il y a beaucoup moins d'avancée sur le team-building. Par rapport au coaching individuel et des équipes (team-building) c'est important d'avoir les deux cultures. Même si j'accompagne la personne, derrière il y a l'équipe, l'organisation. A ce niveau, je me sens en phase avec l'approche développée par Vincent LENHARDT (C.F « Les Responsables porteurs de Sens », Culture et Pratique du Coaching et du Team-Building, INSEP Consulting édition). »

10) En ce qui concerne le coaching des équipes, quelle est la demande des entreprises la plus fréquente ?

Serge ESKENAZI : « Ce sont des demandes essentiellement de « cohésion des équipes » et de « construction des équipes ». L'idée est d'aider le manager, l'équipe, à se construire. Avec le team-building, on gagne du temps. Parler de l'équipe, de son fonctionnement, réguler, s'inclure...Il s'agit là d'une bonne hygiène de l'équipe, une bonne santé. En plus, on a jamais fini de se former au team-building ! »

11) Parmi tous les accompagnements possibles davantage centrés sur le leadership, la communication, le management d'équipe, le développement professionnel... Quelles demandes sont à ce jour plus prisées en matière de coaching individuel ?

Serge ESKENAZI : « Je note principalement 3 types de demandes de coaching individuel : d'abord à l'occasion de la prise de poste, puis, une demande importante dans le management des équipes (régulation ou croissance) et, de plus en plus, une demande forte pour l'accompagnement de la carrière »

12) Le coaching comprend des entretiens individuels (dits « séances de coaching » en moyenne de 20 mn à 1h30), quels sont les honoraires du coaching (coaching de performance centré sur la situation cible, financé par l'entreprise, parfois le particulier et le coaching de développement, centré sur la personne, le plus souvent financé par le particulier) ?

Serge ESKENAZI : « Le « sur-mesure » du tailleur est plus cher que le prêt à porter ! N'oublions pas que dans le coaching il y a un niveau de compétences et donc un niveau d'investissement important La séance de coaching doit être supérieure à la formation : entre 200 et 300 euros la séance de coaching (voire 100 euros pour certains des particuliers) »

13) « L'essentiel est au cœur de l'important » nous enseigne Vincent LENHARDT, en citant Oliver LECERF, ancien Président du groupe LAFARGE-COPPEE (« Au risque de gagner, le métier de dirigeant Editions de Fallois, 1991) » en filigrane, que sera le demain du coaching de 2004 en terme de modeling de « pratique professionnelle » ?

Serge ESKENAZI : « Le métier du coaching est bien au cœur de la complexité, la personne suivie, aidée, dans une démarche de coaching est abordée dans l'ensemble de ses identités, personnelle, professionnelle, managériale et organisationnelle.

Le coach, se doit de prendre en compte le coaché dans sa dimension unique et en même temps le mettre en relation avec les équipes, l'organisation et l'ensemble de l'environnement (dimension holomorphique).

Il est donc important de poursuivre notre « croissance de coach ».

Je pense que la plupart des coachs qui font ce métier ont un bon niveau de conscience, d'éthique. C'est par le partage de nos représentations que s'harmonisera encore plus notre pratique professionnelle, par exemple, en échangeant sur l'importance fondamentale de la confidentialité dans notre cadre déontologique, ou encore en donnant au client la possibilité de confronter le coach, comme le propose la Société Française de COACHING. Pour demain, à l'appui de l'entrée du coaching dans des grandes entreprises et dans le service public (ANPE, LA POSTE, SNCF...) et les PME, la pratique du coaching dans cette configuration va poursuivre sa croissance avec un développement durable. Pour ce faire, « la créativité » devra avoir une place centrale et doit être encouragée dans notre intervention en coaching »

© Propos recueillis à Lyon, le 23/01/04 Interview n°1- www.capap.com / Lettre psy 1.

Pour la constitution de ce dossier CAPAP® COACHING 2004 & INTERVIEW N°1, références bibliographiques :

L'enquête SYNTEC 2001/2003 « Les entreprises parlent du coaching »
Le code de déontologie de la SF COACH

L.BARANSKI, Le manager éclairé, piloter le changement, Editions d'Organisation (2001)

V.LENHARDT, Les Responsables porteurs de sens, INSEP CONSULTING (2002)

F.DELIVRE, Le métier de Coach, Editions d'Organisation (2002)

S.ROUSSILLON « le coaching : une alternative au conseil et à la formation », in Management & Conjoncture Sociale, n°615, page 9, (2002)*.

Sites www :

www.syntec.evolution-professionnelle.com

www.coachfederation.org

www.sfcoach.org