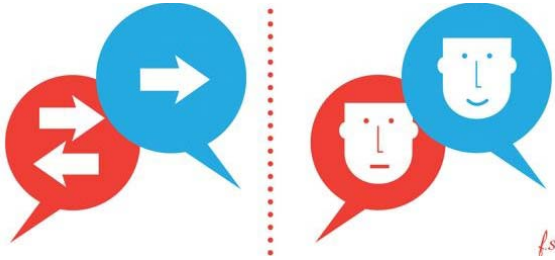


Coach professionnel : mode d'emploi

Par **Valérie Landrieu, journaliste** | 03/06/2013

1.500 professionnels sont accrédités par trois organisations d'experts. Défenseurs du tout-psy et avocats de l'entraînement comportemental se côtoient sur ce marché prolifique. Les cadres en quête de promotion ont recours à leurs services.



Crédits photo : Faustine Sayagh pour « Les Echos »
1.500 professionnels accrédités se partagent le marché du coaching professionnel.

Coach ? « *Je préfère dire que je suis consultante !* » réagit une professionnelle, soucieuse de se distinguer de la pléthore de coachs 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* ».

Le marché du coaching n'est pas réglementé

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 - Coach-Pro - 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.

Des coachs issus de la formation, du conseil, du RH...

Les origines professionnelles des coachs 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 posture 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 psychanalytiques

« *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 coachs à divers moments clefs de sa carrière (suppression de poste, gestion du changement, prise de poste). « *Ce que j'attends d'un coaching professionnel, ce sont des clefs pour fonctionner professionnellement*

sans aller dans le pathos », diagnostique-t-elle. « *Un coaching, c'est un plan d'actions...* » La réflexion fera certainement tressaillir 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.

La confiance envers un coach, préalable indispensable

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 coachs 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.

Le coût

Un coaching standard représente une **vingtaine d'heures d'accompagnement**, à raison de séances d'une durée moyenne de **1 heure et demie à 2 heures**. « *Pour un maximum d'efficacité, l'espacement des séances doit être de l'ordre de 15 jours à 3 semaines* », estiment les praticiens. La durée totale de ce type d'accompagnement en entreprise oscille entre **6 et 9 mois**. Et son coût moyen varie : **5.000, 10.000 euros ou plus**. Pour un coaching de particulier, il faut compter de **100 à 200 euros la séance**.