

Comment survivre dans la jungle des coachs ?

Coach sportif, coach de vie, coach de dirigeants... coach est un métier en vogue. Mais comment s'y retrouver ? Car si les résultats obtenus peuvent s'avérer probants dans le domaine du management, la profession n'est pourtant pas réglementée. Qui croire ? Et pourquoi faire appel à ces nouveaux guides professionnels ?

Tout le monde n'est pas doué d'un leadership naturel, et les talents de manager sont rarement innés. Un coup de pouce est le bienvenu pour guider les collaborateurs qui accèdent à cette nouvelle fonction. Place au coaching.

Devenir manager, une étape à franchir

Développer sa capacité managériale est le principe du coaching, explique Cécile Epron, coach de dirigeants et de managers depuis 20 ans : « Lorsque l'on devient manager, il est nécessaire de laisser de côté son domaine de prédilection pendant un temps au profit de sa nouvelle fonction managériale. Ceci afin d'apprendre à maîtriser de nouveaux codes bien spécifiques », poursuit-elle.

Si l'entreprise choisit généralement le coach pour son salarié, ce sont parfois les nouveaux managers qui décident de se former eux-mêmes, indique Cédric Fromont, coach en développement personnel et professionnel : « Il peut également arriver qu'une personne entame cette démarche hors de l'entreprise qui l'emploie : soit parce qu'elle souhaite accéder à de nouvelles fonctions dans son parcours professionnel, soit parce qu'elle rencontre des difficultés dans le management de ses équipes et souhaite les résoudre sans en faire part à sa direction », explique-t-il. Dans ce second cas de figure, le coaché finance et choisit lui-même son coach.

Le poids du DRH

En règle générale, la DRH possède son *vivier* de coachs, constitué à partir d'expériences a priori réussies. Si le bouche à oreille joue aussi un rôle important dans ce domaine, la DRH « doit toujours donner son aval (...) ne serait-ce que parce que c'est elle qui en endossera généralement la facture », souligne Emilie Dagicour, ex-manager d'équipes et de projets marketing-communication à Lille, et aujourd'hui coach.

« Il arrive également que la DRH et le service des achats – le plus souvent dans les grands groupes - mettent en place une *procédure de référencement* », constate Cécile Epron. Un jury de trois ou quatre personnes est alors chargé de sélectionner

un panel de coachs au regard de divers critères. Dans une période de réduction des coûts, les tarifs font bien sûr partie des éléments pris en compte.

La déontologie du coaching

Autre élément parfois déterminant : l'affiliation à l'une des organisations qui fédèrent la profession. Les trois principales - ICF France, SFCoach et EMCC France – comptent près de 90 % des coachs accrédités et certifiés, soit plus de 2,000 adhérents. Afin de réguler la pratique du coaching, elles ont souscrit une déclaration commune définissant la profession, qui doit respecter un code déontologique.

Par exemple, le coach est soumis au secret professionnel et s'interdit d'exercer tout abus d'influence – pas de coach gourou. Il doit aussi respecter la limite de ses compétences professionnelles, ou encore établir contrat clair avec ses clients. Ce contrat doit prévoir le contexte et les objectifs du coaching, le rôle du coach, la durée, le nombre de séances, le lieu du coaching, les honoraires... « Ce cadre doit exister, mais surtout le coach doit savoir le tenir », insiste Cédric Fromont. Le coach accrédité doit aussi être supervisé par l'un de ses pairs. « C'est un garde-fou précieux pour éviter de projeter nos propres problématiques sur les coachés » souligne Emilie Dagicour.

L'adhérent s'engage également à se former en continu, en participant notamment à des groupes d'échange interprofessionnels.

« Le bon coach c'est avant tout celui qu'on choisit »

En pratique, le manager et son coach doivent aussi et avant tout se faire mutuellement confiance. Dans le cas contraire, l'accompagnement se révèle impossible. C'est pourquoi une première rencontre est toujours proposée, à titre expérimental. « Si l'entente n'est pas au beau fixe, il faut en rencontrer un second, voire un troisième », détaille Cécile Epron.

« Au-delà des critères de formation ou d'expérience, le bon coach c'est avant tout celui qu'on choisit », insiste sa consœur Emilie Dagicour.

La confiance est fondamentale, mais elle s'avère plus difficile à atteindre lorsque le demande est formulée et gérée par l'entreprise, remarque de son côté Cédric Fromont. La personne coachée peut de ce fait se sentir contrainte. L'implication du DRH et du supérieur hiérarchique est cependant indispensable, « notamment lors de l'élaboration du contrat d'objectifs et de la définition des indicateurs de succès », rapporte Cécile Epron.

Avoir été manager, ça peut aider !

Faut-il avoir été soi-même manager pour coacher un manager ? Pas forcément, répondent Cédric Fromont et Emilie Dagicour qui l'ont pourtant été dans leur vie

professionnelle antérieure. Cette expérience personnelle est parfois bien utile pour comprendre le contexte et les objectifs à atteindre.

Le coach doit cependant éviter de s'identifier à ce que vit le manager : son accompagnement doit toujours conserver la distance nécessaire.

Apprendre à mobiliser ses propres ressources

Lorsqu'on demande à ces trois professionnels quelles sont les qualités d'un bon coach, ils citent à l'unanimité : l'humilité, l'empathie, la bienveillance, l'objectivité, la capacité d'écoute.

Le coach peut conseiller, mais son rôle principal consiste avant tout à permettre au manager d'identifier et de mobiliser ses propres ressources afin de le responsabiliser et de le faire gagner en autonomie.

Et si leur formation est très diverse (PNL, analyse transactionnelle, intervention systémique paradoxale de Palo Alto, etc.), une constante demeure pour tous : prodiguer un accompagnement adapté à chaque personnalité.

Merci à

Cédrick Fromont (<http://www.sensevidence.fr/>) coach certifié en développement personnel et professionnel,

Emilie Dagicour (<http://emiliedagicour.com/>), certifiée coach professionnelle,

Cécile Epron (<http://be-one-too.eu/>), certifiée coach professionnelle, membre de l'International Coach Federation (I.C.F) et coach systémique.

ManagerAttitude

Dose quotidienne d'idées neuves