

Rapport du Cercle National du Coaching sur le coaching interne – octobre 2013

La prise de conscience des dirigeants d'entreprises et de la fonction publique, en matière de risques RH, sociaux, psycho sociaux, perte de talents, réglementaire, image employeur, tension dans les lignes managériales, etc. les amènent à repenser les outils d'accompagnement du « capital humain » pour penser en terme de « richesses de l'humain ». Alors, naturellement, le coaching, antérieurement réservé à une élite en devenir, se démocratise pour aider, accompagner, reconnaître, valoriser et rêver capter les dernières ressources. Mais nous le lisons tous, le coaching est aussi effet de mode. La « Commission Recherche » du Cercle National du Coaching a pour ambition « d'interroger le coaching d'un point de vue philosophique, sociologique et dans un esprit de déconstruction des doctrines qui l'alimentent ». Forts de nos premières réponses nous avons parallèlement observé une tendance des plus intéressantes, à la mise en œuvre de coaching interne dans les entreprises ou dans des ministères. La « Commission coaching interne » du Cercle National du Coaching est aujourd'hui en mesure de produire ce rapport sur le coaching interne.

« Si le coaching est une expérience de conscience de moment de vie qui amène le client au changement, il n'y a pas a priori de différence à attendre de sa pratique en interne à l'entreprise ou en cabinet externe. Seule la qualité du coach compte pour amener à une prise de recul bienveillant qui favorisera le changement. Toutefois, il est bon de ne pas négliger tant la liberté de choix du client, voire du système client, que la capacité de sérénité du coach lié par un contrat de subordination dans l'entreprise. » (PuisVers, 2013)

Les différentes interviews que nous avons menées pendant 5 mois auprès de dirigeants, DRH, coachs internes et externes, partenaires sociaux et organismes de formations nous ont permis d'établir une cartographie du coaching interne en 7 points d'attention et 6 axes de propositions.

Coaching interne attention !

1- Le premier point d'attention est le cadre du coaching interne. Selon les différents contacts que nous avons eus, il semble que la notion de temps libéré pour un coach dans l'exécution de sa fonction ainsi que la définition de son contrat, posent questions. D'une part parce que ce métier est à créer et d'autre part à positionner. Toute proportion gardée, nous avons retrouvé une certaine similitude avec les origines des structures et missions d'audit interne.

Comment, en effet, être coach à moins de 20% de son temps rémunéré, le reste du temps (80%) étant en exercice d'un pouvoir souvent hiérarchique ou d'expertise. Cela mène souvent à confondre coaching avec consultance, tutorat, mentoring, voire rôle étendu du management etc. Plus important, un coaching a un cadre contractuel qui permet tant au coach qu'au client de formaliser une demande de travail. Toute intervention d'un manager ou d'un RH souhaitant imposer ou « recommander » des ajustements liés à une exigence de production ou d'efficacité dans un délai défini, aurait pour conséquence des résultats déviants à la déontologie du coaching professionnel. Toute ingérence excessive a sur le binôme client/coach, qui a priori se sont choisis, un impact non négligeable sur la qualité du coaching et ses résultats. Certes nous savons en coaching externe composer avec ces inclusions mais cela serait-il aussi aisé lorsque le coach est salarié de l'entreprise ou employé de la structure RH...

2- Nous avons aussi remarqué quelques pratiques de coachs internes qui s'essayent à la psychothérapie, n'ayant comme clients affectés que des situations de mal-être, ce qui cloisonne et qualifie un seul type d'accompagnement et parfois n'utilise qu'un nombre restreint d'outils et de moyens psychologiques pour régler une seule catégorie de problème. Quid des accompagnements de sens, de responsabilité de projet, de prise de recul, de développement de l'autonomie, etc. C'est

comme si la demande de coaching était conditionnée par la seule identification managériale de certaines problématiques acceptables. Ce que nous appelons une intrusion dans la déontologie du coaching.

Cela est particulièrement visible lorsque l'équipe de coachs internes est dépendante d'une RH ayant établi des indicateurs de performances. Le coaching devient instrumentalisé plus que contributeur au changement dans le respect de la demande du client.

3- Nous avons été alerté régulièrement sur des écarts de pratiques comme s'il s'agissait d'interventions suivant une nomenclature de coaching. En interne le coaching est réservé aux cadres intermédiaires et aux salariés de la maîtrise, les cadres à haut potentiel et cadres dirigeants se font coacher par des cabinets externes en toute discrétion. D'un côté nous avons le plus souvent de l'accompagnement à la performance directe et à la mobilité, de l'autre la reconnaissance de l'élite qui développera de nouveaux talents et accèdera à la capacité de vision stratégique etc. Cette séparation peut être très mal vécue par les salariés ! Pis encore, il y aurait les vrais coachs externes et les sous-coachs internes, ce qui pose une question fondamentale sur les compétences, les attendus, le métier.

4- Nous avons posé une question à nos interlocuteurs coachs internes : « Comment êtes vous jugés, évalués, appréciés, en fonction de quels critères ? ». En effet le contrat de subordination à l'entreprise a aussi ses règles d'appréciations et d'évolutions de carrières. Il est intéressant de se rappeler qu'un coaching peut amener un client à quitter l'entreprise... Un coach interne doit il être jugé par un pair ou un superviseur interne ou un DRH et selon quels critères ? Nous avons été agréablement surpris de constater qu'une entreprise avait mis en place un modèle de contrat tripartite entre manager, collaborateur, coach, une sorte de 360 qui pondérait l'appréciation des acteurs autour d'une pratique et d'un contrat rappelant l'objectif principal, la responsabilité entière du client, l'exigence de professionnalisme du coach.

5- Nous attirons l'attention des coachs internes sur le langage utilisé dans l'entreprise et la perception du client qui en découle. En effet, le salarié est un « Objet » de la performance alors que le coach se préoccupe du « Sujet » ! Cette remarque est d'autant plus importante lorsque nous avons une population de coachs internes issus d'une ligne managériale pour laquelle l'« Objectif » est plus naturel que la « Vision », la « Responsabilité » au « Rôle », les « Moyens » aux « Besoins », etc. soit sortir du langage de l'entreprise et de sa performance pour redonner place au Sujet...

Nous avons régulièrement constaté que des managers s'essaient à la posture de coachs sans s'imprégner totalement du métier. Nous avons dans les entretiens constaté que ces pratiques étaient la résultante de quelques formations à la posture de coachs qui hélas prétendent parfois donner les ficelles du métier en 2 jours de formation ! Toutefois nous avons eu l'agréable surprise de découvrir des superviseurs internes excellemment bien formés au coaching et praticiens depuis plusieurs années.

6- La posture « générique » du coach interne ou externe est identique dans la bienveillance mais qu'en est-il de la confidentialité, d'autant que le coach interne est sous contrat avec l'entreprise, voire avec la DRH qui gère le client... Quelques coachs internes ne sont pas à l'aise avec cette pseudo-confidentialité qui leur est reprochée par leurs clients même si certains s'abritent derrière leur déontologie. Une entreprise avait publié une charte du coaching interne co signée par le président, le DRH ainsi que par le coach. Cet affichage, bien qu'il ne garantisse rien, est un signe assez apprécié par les clients. Il reste néanmoins assez contesté par des partenaires sociaux.

7- Notre observation a mis trop souvent en évidence une méconnaissance du métier de coach professionnel et une confusion réelle entre coaching, tutorat et mentoring. Certaines institutions ont quasiment pré sélectionné leurs intervenants dans la population des seniors (pré-retraités). L'image peut être désastreuse aussi bien pour les coachs qui vivent un métier de pré-sortie et donc un

engagement minimaliste et d'autre part des clients qui sont tentés de les solliciter pour trouver des recettes... ce qui n'a rien à voir avec un travail interne qui inscrit le changement dans le durable.

Pour nous ce point d'attention est essentiel, il met en évidence que le coaching est insuffisamment cadré et que bien des organismes de conseil ou de formations usurpent le mot pour vendre de la prestation. Cela est d'autant plus risqué en coaching interne que les premiers dysfonctionnements dans l'entreprise sonneront le glas du métier pour le remplacer par un « canada dry digest » à la portée de tous, sans garde-fou, dans l'intention sur l'autre et non l'attention pour le sujet. Cette pratique dévoyée peut certes être utile à afficher un indicateur positif de RSE mais n'en attendons pas un changement ni un renforcement dans le dialogue social.

Coaching-interne pourquoi pas !

« Coaching interne, coaching externe un seul professionnalisme au service du même client. Voilà notre vision et cette différence n'aurait à s'exprimer que dans la recherche d'économie. Les entreprises ont depuis quelques années internalisé les métiers de l'accompagnement à la mobilité professionnelle et sous traitent quelques cas d'out-placement, il pourrait en être de même pour le coaching si et seulement si nous parlons du même professionnalisme encadré et supervisé. » (PuisVers, 2013)

- A- En interne, la bonne conduite repose sur l'objectif de la direction dans son désir d'instrumentaliser ou non le coaching interne. Que veut le management : Accélérer la performance, donner de la reconnaissance à des élus à potentiels, limiter le coaching à des privilégiés ou traiter « des cas » de RPS ou donner à ses collaborateurs la possibilité de sortir d'une difficulté passagère, retrouver du sens et accroître son autonomie créative pour que cette richesse soit partagée et, in fine, vecteur de performance, etc. De cette question nous tirons un axe de proposition. Le coaching interne est partie prenante aux accompagnements du changement, il n'est pas un outil mais une démarche reconnue et portée au plus haut niveau de l'entreprise, il fait partie des bonnes pratiques de RSE. Nous en profitons pour rappeler que dans cet exercice le client est le coaché et qu'il a le choix de son coach dans le contrat de confiance avec l'entreprise !
- B- Le deuxième axe de proposition concerne la confidentialité du coaching et sa représentation, son exposition, au sein de l'entreprise. Le coaching interne aurait tout à gagner s'il se présentait comme un processus reconnu et sécurisé de la fonction RH. Il serait prudent qu'il se différencie de pratiques de formation, de tutorat ou de conseil, même si parfois il en prend l'apparence dans l'ombre de sa pratique. Il serait passionnant de définir le coaching professionnel interne dans le processus de décision, comme un dispositif impliquant.
- C- Le coaching interne est en cours de développement régulier dans les entreprises et dans les services publics avec des réussites, des dysfonctionnements et des questionnements qui alertent notre expertise. Nous avons constaté trop régulièrement que certains managers s'essayaient au coaching après avoir vécu quelques formations rapides ou insuffisamment de pratiques encadrées et/ou avoir été formatés par quelques « gourous » de l'intelligence émotionnelle... sans avoir mener un travail plus profond sur eux-mêmes. Nous avons entendu des récriminations et des comportements anormaux. Le point nécessaire (mais pas suffisant...) est la formation et l'habilitation à la pratique du coaching. Notre étonnement a été de constater que certains organismes abordent cette clientèle et vendent de la formation à la posture (parfois en 2 jours !) sans s'assurer que le futur intervenant a les fondements nécessaires pour ne pas projeter ou vivre une projection ni influencer etc. Pour nous il serait nécessaire de rappeler le cursus de formation minimal pour un intervenant futur coach et surtout éviter le risque de tuer ce métier ou le ramener à une expertise de « conseil de

vendeur de lessives » ! La qualification en diplôme d'Etat peut être un pré-requis intéressant sans toutefois être exclusif de formations à des outils et démarches tout aussi pointus. Le Cercle National du Coaching, à travers son Think-Tank, ouvre ce débat utile.

- D- Nous avons précédemment vu que les structures se lançant dans le coaching interne n'ont pas toutes un cadre précis : charte de déontologie de la profession, lettre de mission, supervision, ni de règle interne qui protège l'intervenant de toute influence managériale. Il est également courant qu'un coach-interne occasionnel se retrouve quelques années après sous la tutelle d'un ancien coaché. La question à traiter est de savoir s'il est possible de travailler à temps partagé comme coach et spécialiste d'un métier ou d'un management ? Le 20% souvent énoncé nous paraît suspect. Est-ce suffisamment sérieux pour travailler au fond avec une confiance et un détachement suffisant pour laisser place au client ? Nous avons découvert deux pistes intéressantes : certaines entreprises créent des emplois de coachs internes à plein temps avec le risque de statufier ces praticiens dans leur évolution salariale alors elles les aident à anticiper un parcours externe. D'autres entreprises ont ouvert la possibilité d'être à la fois sous contrat dans l'entreprise et avoir également son cabinet en externe. Solution astucieuse qui nécessite, d'une part, du coach des qualités exceptionnelles d'attentions et, d'autre part, de la gouvernance d'entreprise une hauteur de vue. Ce contrat de confiance ne peut pas non plus reposer sur la seule amitié entre un dirigeant et un coach...
- E- Nous avons rappelé la nécessité de lier un contrat ! En effet ce sujet n'est que rarement abordé en interne. Mais au-delà il nous semble intéressant que le coaché client, donne une valeur à son action d'engagement, ce qui est fondamental dans la confiance reposant sur le principe du don et du contre-don. En externe, le coût de l'intervention est clairement défini. En interne il est absorbé et perd sa valeur symbolique pour le client. Il pourrait être intéressant d'envisager un droit de tirage de temps dans un portefeuille attribué personnellement au salarié, un peu selon l'exemple du DIF. Un droit de tirage au « coaching », voilà une proposition que nous faisons à la « Commission coaching interne » du CNC.
- F- Enfin, nous sommes actuellement en relation avec quelques entreprises et administrations qui s'interrogent pour créer leur structure. Comme nous l'avons dit précédemment, nous notons un désir puissant du management, sinon des DRH, de garder le pouvoir. Il y a une confusion lourde entre le salarié « objet » de l'entreprise, destiné à sa performance la plus immédiate et le salarié « sujet » qui apporte son degré de contribution ! Evacuer le pouvoir de l'organisation pour laisser place au coaching c'est vouloir accueillir la confiance de la Gouvernance et de la DRH. Pour ce faire nous recommandons un travail national auprès des DRH pour les instruire et redéfinir le professionnalisme du coaching professionnel. Notre travail d'étude n'avait pas pris ce chemin, aussi le CNC, assez indépendant pour ne pas être sous influence d'Ecoles ou d'Associations fédératrices de coachs, devra-t-il s'y lancer. Nos enquêteurs ont été parfois surpris de l'information « new age » que véhiculaient certaines prestations de coaching tant internes qu'externes ! Il ne peut être question d'être censeur mais le marché doit certainement être nettoyé et notamment donner aux RH sortis de leur fonction (en retraite ou en out-placement) une alerte afin qu'ils ne s'engouffrent pas dans un rêve de devenir sur un marché somme toute assez restreint. Mais d'où parlons-nous pour le faire ? Notre label Cercle National du Coaching peut juste proposer ce laboratoire bienveillant mais non complaisant.

Conclusion :

En l'état actuel de nos connaissances sur le marché naissant du coaching interne, nous ne pouvons donner aucune conclusion totalement fiable, aussi nous nous sommes contentés d'alertes et de propositions. Nous espérons que les Ecoles, Associations, Cabinets de coaching, Ministères, DRH contribueront au Think-Tank du CNC pour mieux définir les contours et pratiques professionnelles de ce métier pour une satisfaction partagée entre les clients coachés et les commanditaires. Ceci « répond au besoin de la profession de coach, de développer chez les praticiens leur réflexion sur le sens et les conditions de leur propre pratique » (Thierry Bianchi, Président du Cercle National du Coaching).

Nous espérons que ces quelques données seront suffisamment percutantes pour animer le débat auquel nous serons très attentifs.

Cyrille Destribois & Richard Rondel

Rapport rédigé dans le cadre de la « Commission coaching interne » du Cercle National du Coaching par Cyrille Destribois et Richard Rondel du cabinet PuisVers – octobre 2013.

Quelques mots du Président du Cercle National du Coaching :

« Le Cercle National du Coaching est un think tank. Réseau de consultant expert et entreprises. Il agit pour l'accompagnement individuel et collectif dans le cadre du management des hommes et des organisations. Ce think tank est ouvert à toutes tendances et toute personne intéressées par une réflexion sans à priori sur les pratiques du coaching d'entreprise ».

Thierry Bianchi, Président du Cercle National du Coaching.