

LA PROFESSIONNALISATION DU COACHING EN ENTREPRISE : DECRYPTAGE ET TEMOIGNAGE

Le coaching en entreprise est souvent source de questionnement sur différents aspects : quelles populations concernées ? Dans quels contextes ? Pour quels objectifs ? Pour quelles thématiques ou problématiques ? Quelle valeur ajoutée ? Le nombre croissant de coachs en France et la multiplicité des types d'interventions soulèvent de nouvelles interrogations : comment choisir un coach professionnel, quelles différences cela fait de sélectionner un coach certifié ? Sur quelles compétences s'appuie la certification des coachs ? Quels sont les critères majeurs qui permettent de sélectionner un coach professionnel en entreprise ?

Vous êtes amenés par votre fonction à prescrire des actions de coaching dans votre entreprise et/ou vous êtes intéressés par ce type de prestation et vous souhaitez y voir plus clair sur la professionnalisation de ce métier cet article est fait pour vous. Il décrit la démarche de certification des coachs I.C.F. basée sur un référentiel de 11 compétences. Le témoignage associé permet d'obtenir des réponses concrètes sur le déroulement des étapes d'évaluation et les critères d'obtention de la certification.

La professionnalisation du métier de coach couvre différents domaines : personnel, professionnel, éducatif et sportif et trouve sa place dans tous les secteurs d'activités. Compte tenu de la richesse de ce métier en termes de publics, de modalités (individuel, collectif, par téléphone), de thématiques traitées, de méthodologies, d'approches et d'outils, le projecteur a été volontairement mis sur un angle du métier : le coaching individuel en entreprise. A noter que la professionnalisation du coaching telle que décrit dans cet article s'applique en grande partie pour le coaching collectif.

L'évolution du coaching professionnel et sa place aujourd'hui en entreprise

Il y a une quinzaine d'années, le coaching en France se réalisait de manière exceptionnelle et confidentielle et s'adressait majoritairement aux dirigeants et managers identifiés hauts potentiels des grandes entreprises. Dans des contextes de croissance, de changement accéléré et d'organisations constamment renouvelées, le coaching a pris sa place progressivement et plus ouvertement, en complément de la formation, dans des actions spécifiques de développement et de performance individuelle et collective pour les populations de cadres, managers et dirigeants. Le cadre central de la demande de coaching aujourd'hui se situe fréquemment dans une période de transformation majeure de l'entreprise associée à une étape de changement ou d'évolution professionnelle d'une personne ou d'une équipe. Un tour d'horizon des spécificités des 3 profils *client* donnent des éclairages sur la nécessité d'un accompagnement personnalisé :

- **Les cadres** qui occupent aujourd'hui des fonctions transverses (chef de projet, fonctions support..) ou qui gèrent des projets sollicitant des acteurs de différentes entités (ou différents pays) dans des entreprises en pleine mutation ont à prendre en compte plusieurs dimensions systémiques d'ordre relationnelles, organisationnelles et fonctionnelles. Les objectifs de coaching récurrents sont : la gestion de projet, la gestion du stress et des conflits, la capacité à travailler en mode collectif, la confiance en soi, l'amélioration de la

- communication interpersonnelle, la capacité à mobiliser des équipes sans liens hiérarchiques et le sens donné à son travail.
- **Les managers** en devenir ou en progression doivent en peu de temps incarner une posture de leader et réduire un écart parfois considérable entre leur premier métier opérationnel et leur nouveau métier de manager (d'expert à manager de proximité ou de manager de proximité à manager de manager). La complexité de la fonction managériale se traduit par plusieurs aspects : le développement du style de management, l'adaptation à des environnements et des modèles de travail en permanente redéfinition, le maintien de la motivation et de l'engagement de leurs collaborateurs, le développement de la performance et du fonctionnement de leurs équipes, la capacité à donner confiance, l'apprentissage vers une communication influente et bienveillante dans des organisations matricielles, l'accompagnement des transformations et l'apport de sens et de vision.
- **Les dirigeants** sont amenés à faire un exercice complexe dans une logique du court terme et du résultat à tout prix : porter une vision constamment revisitée et la partager avec leurs équipes, maintenir le climat et le lien social, anticiper et trouver de nouveaux modèles de travail innovants et performants avec en perspective une ligne d'horizon courte et incertaine et un marché en permanente transformation.

De nouveaux enjeux : contribuer à maintenir l'équilibre entre performance et bien-être des salariés

Face à des environnements de travail fortement ébranlés mettant en lumière les effets néfastes du stress sur l'humain et son influence sur la performance des entreprises, la santé des salariés est devenu un enjeu crucial qui s'appuie sur un principe fort de responsabilité : l'application de l'accord national interprofessionnel sur le stress le 2 juillet 2008 pose concrètement le postulat suivant : la gestion du stress au travail est enfin reconnue comme un élément important de la performance de l'entreprise. L'accord précise la «*prise en compte de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale*» comme un élément favorisant «*la préservation de la santé des salariés*». Ces nouveaux challenges deviennent de nouvelles opportunités de contribution du coaching professionnel pour **aider les femmes et les hommes à redonner du sens à leur travail, à mieux vivre les changements et trouver un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.**

Le coaching professionnel a élargi au fil du temps son champ d'action en ciblant les deux dimensions de sa contribution : la performance individuelle et collective et le développement professionnel et personnel. Parmi les axes de développement des pratiques managériales qui correspondent à une demande croissante des entreprises et que nous retrouvons aujourd'hui dans les objectifs de coachings professionnels, nous retiendrons ceux-ci : améliorer le fonctionnement de son équipe, être à l'écoute de ses collaborateurs, créer de la sécurité et développer la confiance, reconnaître la contribution individuelle et collective et développer une communication authentique. Des objectifs

plus personnels apparaissent régulièrement : la solidité émotionnelle dans des situations de crises et de tensions développées insidieusement et qui démontrent de plus en plus de mal être au travail et la recherche d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les objectifs des coachings d'équipe portent sur la cohésion durable, le développement de la confiance et la reconstruction identitaire autour de valeurs et d'ambition partagées.

Une démarche de professionnalisation du coaching s'impose

Face à ces multiples enjeux, le coaching professionnel s'est développé de manière significative localement dans certaines entités des entreprises ou globalement en réponse à une politique générale d'accompagnement des personnes et des équipes. Plus largement, le coaching professionnel a trouvé sa place dans tous domaines d'activités intégrant la fonction publique et le secteur de la santé et dans toutes tailles d'entreprise, TPE, PMI-PME et grandes entreprises. Dans ce contexte d'un métier en pleine croissance et relié à des enjeux à la fois complexes et sensibles, une démarche de professionnalisation clairement définie du métier s'impose. Elle couvre **2 aspects importants : l'éthique et les pratiques du coaching.**

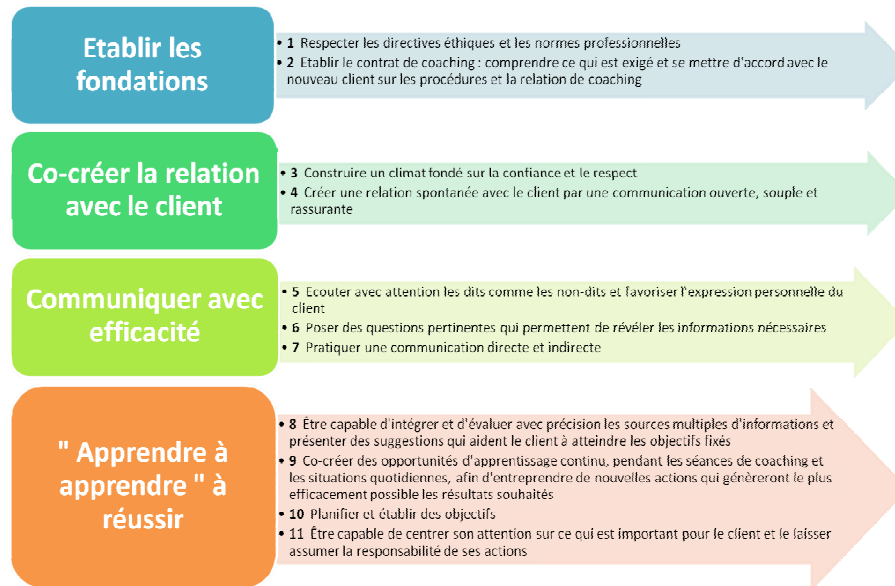
L'International Coach Federation (I.C.F) a mis au cœur de son action la professionnalisation du métier de coach

L'I.C.F regroupant plus de 17 500 coachs dans le monde dans une centaine de pays, et plus de 750 membres adhérents en France, a défini **des standards de compétences et de déontologie** sur la profession. L'ICF a traduit ses standards en s'appuyant sur deux outils :

- **Une charte déontologique** (annexe 1) définit un cadre de référence sur les règles de bonne conduite (savoir-être, comportements, normes de qualité). Elle traduit explicitement la recherche d'éthique de la profession. La démarche de coaching s'appuie sur ce code de déontologie en posant un cadre explicite clair et précis, compris par le client et fondé sur les intérêts de ce dernier.
- **Un référentiel de 11 compétences clés** apporte des points de repères pour identifier où chacun se situe dans l'exercice de sa profession et quelle est sa marge de progression. Grâce à ce référentiel, les clients obtiennent une lecture lisible et compréhensible des compétences associées au métier de coach. Les référentiels métiers dans les entreprises font parties des outils RH qui sont utiles dans les processus de recrutement, d'évaluation et de développement des compétences et de gestion de la mobilité.

ICF a construit un référentiel des compétences du métier de coach professionnel qui couvrent 4 domaines de compétences :

Référentiel des 11 compétences ICF



Le processus de certification des coachs ICF : 6 domaines d'appréciation

Pour répondre d'une part à la satisfaction des clients et d'autre part à la professionnalisation d'un métier en pleine croissance, l'ICF a créé un processus de certification international des coachs depuis 2003. Il s'applique dans le cadre des démarches de coaching individuel et collectif et s'appuie sur 6 domaines d'appréciation :

- **La formation initiale** visant le développement des 11 compétences définies par l'ICF : un processus d'accréditation des organismes de formation de coaching a été défini afin de mettre en lumière la nécessité de former les coachs sur les fondamentaux de la profession
- **L'évaluation des compétences** à partir du référentiel ICF des 11 compétences
- **Le nombre d'heures de pratique**
- **Les références clients**
- **La formation continue** : le métier de coach impose une formation en continue sur sa pratique, le partage avec d'autres pairs, l'appropriation de nouvelles approches et de nouveaux outils de coaching innovants
- **la supervision** : des séances de supervision individuelles ou collectives régulières pour permettre au coach de prendre du recul par rapport à son métier, développer sa pratique, travailler sur sa posture de coach et préserver son éthique

Témoignage sur le déroulement du processus de certification ICF

J'ai fait le choix de m'inscrire dans le processus de certification ICF en octobre 2010 après 10 ans de pratique de coaching en entreprise et j'ai obtenu ma certification en juillet 2011. La démarche de

certification ICF s'est inscrite naturellement dans ma recherche permanente de progression dans mon métier. Comme tous ceux qui se lancent dans cette aventure, j'ai été accompagnée et soutenue en France par un coach certifié ICF. Je faisais partie d'une groupe d'une dizaine de coachs qui partageons le même objectif ; nous faisons des points réguliers au téléphone, partageons nos doutes, nos besoins, nos sources de motivation pour avancer et aller au bout de cette démarche – une forme de stimulation collective qui a été très utile pour la plupart d'entre nous. Mes clients ont été informés de ma démarche et ont accepté d'être contactés pendant la période de certification.

En fonction de mon expérience et de ma formation initiale en coaching, un parcours de certification m'a été proposé. L'évaluation de mes compétences a été réalisée par des *assesseurs* ICF sélectionnés sur le plan mondial (coachs certifiés ICF). 3 outils d'appréciation s'appuient sur le référentiel I.C.F. des 11 compétences :

- une séance de coaching enregistrée avec l'accord du client
- Une séance de coaching au téléphone en live avec 2 assesseurs (coach certifié ICF), l'un prenant le rôle du client et le second celui d'observateur.
- Un document décrivant une série de cas de coaching avec des réponses attendues sous 48 heures

Un principe clé d'obtention de la certification sur la base de l'évaluation des compétences ICF : si l'une des compétences ICF démontrée dans les exercices écrits et oraux n'est pas au niveau attendu, la certification n'est pas obtenue. Quelque soit le résultat, nous recevons une synthèse de l'évaluation avec des commentaires explicitant l'évaluation retenue.

La certification est valable 3 ans est reconduite *sur la même période* à condition de justifier pendant ces 3 années de 40 heures de formation en coaching.

La professionnalisation du coaching est en marche ...

L'ICF est aujourd'hui l'un des acteurs mondial qui participe de manière innovante à la structuration et à la professionnalisation du métier de coach sur deux dimensions clés : la certification basée sur un référentiel de 11 compétences et la charte de déontologie universelle. En s'appuyant sur un même cadre d'exigence et un référentiel commun lisible et partagé par tous, les acteurs - *les clients, les coachs en activité, les écoles de formation et les fédérations et associations de coaching* - pourront contribuer à soutenir et à préserver l'intégrité du coaching. La professionnalisation du coaching est bien en marche...

Pour accéder au site ICF : www.coachfederation.fr/

Chantal CAUMEL, coach certifiée ICF