

Cadrage des missions de coaching individuel en entreprise : comment trouver le bon équilibre entre attendus des prescripteurs et déontologie des pratiques ?

Fabienne Arrivetz avril 2016

Si la pratique du coaching se développe dans les entreprises, il n'est pas pour autant certain que sa mise en œuvre se construise et se perpétue de façon optimale en termes de déontologie tout autant que d'efficacité. La question est d'autant plus importante qu'il en va de la préservation d'un mode d'intervention spécifique tout comme de la crédibilité plus globale du métier de coach en entreprise.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Il semble qu'une certaine confusion règne en raison des logiques économiques (forte expansion de la population de professionnels du coaching dans un contexte économique difficile), de questions sociétales pour les entreprises (RPS et RS) générant de nouveaux besoins, et plus généralement de niveaux de connaissance très variables de la pratique du coaching professionnel pour les prescripteurs comme pour les praticiens. Il ne s'agit pas là de faire un procès d'intention de l'une ou l'autre des parties mais de comprendre en quoi des méconnaissances vont influencer l'efficacité des interventions et pourraient à terme soit installer des pratiques inadéquates soit favoriser un rejet de la pratique.

Bien sûr la plupart des grandes entreprises qui prescrivent des coachings depuis plusieurs années, en ayant pour certaines construit un service de coachs internes, ont une vision pertinente de ses usages et finalités, savent référencer des professionnels selon des critères exigeants, et considèrent avec lucidité la part de responsabilité de chacun.

Il est donc surtout question des entreprises moins aguerries, qui aspirent à intégrer le coaching, ou qui l'ont récemment intégré sans avoir disposé d'une information suffisante.

De ces disparités de connaissances ou de pratiques résultent notamment des variantes dans le cadrage des missions pouvant signifier une mauvaise compréhension de l'enjeu majeur que cette dimension constitue. Il en va pour exemple des appels d'offres qui illustrent parfaitement le manque d'homogénéité des représentations et des attendus, depuis le profil des coachs recherchés jusqu'à l'évaluation des résultats. Et bien sûr le surdéveloppement des formations au métier de coach vient encore renforcer la confusion pour les néophytes, parfois sous l'influence de professionnels peu scrupuleux.

D'ailleurs comment expliquer qu'un coach sera référencé dans une entreprise et ne le sera pas dans une autre équivalente ? question de tarif ? de profil ? d'outils ? de vision de la pratique ?

La représentation qu'un prescripteur a des pratiques du coaching en lien avec la finalité qu'il souhaite ou pense lui donner tend à conditionner la structuration de l'intervention du coach. Notre rôle est donc d'expliquer en quoi certains cadrages compromettent la dimension éthique de nos prestations ainsi que leur efficacité, et que notre souhait est de satisfaire et le coaché et l'entreprise, en lien avec les objectifs partagés. Alors si pour répondre à une demande, nous pouvons envisager certains ajustements en concertation avec l'entreprise, un cadrage inadéquat imposé au coach peut conduire à son instrumentalisation. Il perd alors la neutralité indispensable, notamment dans la relation avec le coaché, induisant ainsi un accompagnement au mieux inopérant et au pire dommageable pour le coaché, et plus trivialement un investissement financier inutile.

Car c'est bien la pertinence du processus d'intervention en conscience de ce qu'il a de protecteur et de constructif qui augure une collaboration efficace entre le coach, le coaché, et l'entreprise.

Pour exemples voici un florilège non exhaustif de cadrages proposés par des entreprises (certaines s'en défendant pour l'avoir construit avec un cabinet de coachs ...) : coaching imposé sans concertation avec le coaché, absence d'entretien exploratoire entre le coaché et le coach, le coach vient dans l'entreprise afin que le coaché ne perde pas de temps en déplacements, un bilan intermédiaire avec le N+ en l'absence du coaché, un rapport écrit concernant le contenu des séances en guise de bilan de coaching, des objectifs cachés au coaché comme par exemple "le coaching de la dernière chance" ou des objectifs non partagés avec le coaché, un nombre d'entretiens figé sans prise en compte des spécificités de chaque besoin, l'obligation d'élaborer une convention de formation pour que le coût passe sur le budget formation, etc...

Il existe pourtant un repérage explicite de nos processus d'intervention en lien avec les codes de déontologie existants dont celui de la SF Coach que sont : une responsabilisation du coaché quant aux objectifs attendus (il s'engage dans cette démarche en conscience du contexte, de ses enjeux et de ceux de ses responsables), la confidentialité du contenu des séances de travail, l'autonomie du coaché, la responsabilité des prescripteurs (le coaching s'ajoute à ce qui est fait pour la personne dans l'entreprise mais ne se substitue pas à celle-ci), la neutralité du coach (il ne détient pas d'informations secrètes sur le coaché), un financement spécifique (le coaching n'est pas de la formation et ne peut faire l'objet d'une convention de formation), etc.

Le coaching professionnel, pratique nourrie d'expertises et d'expériences, est un réel levier de croissance des acteurs de l'entreprise, de la responsabilisation, de l'évolution managériale.

Souhaitons que les professionnels du coaching en entreprise tout comme les entreprises elle-même, ne cèdent pas aux dérives de ce mode d'intervention, et que chacun veille à perpétuer la qualité et le professionnalisme en conscience de ce qu'est ou n'est pas le coaching, ses principes, ses limites, ses richesses.