



« Coaching interne, coaching externe, quelles synergies ? »

Intervenants :

AR – Annick RICHEL : Responsable de la politique de coaching à l'Institut du Management de la SNCF, école de commerce + psychologie + formation au coaching

CL – Catherine LAGORGE : DRH Sud-Ouest chez Leroy Merlin depuis 6 ans, professeur d'économie politique et d'histoire des civilisations.

NL – Nathalie LEMESLE : Responsable du développement des RH chez Kenzo depuis 3 ans ½ : appréciation, évaluation, accompagnement des compétences et prescripteur de coaching interne et externe, psychosociologue de formation, création de cabinet : conseil RH + coach, + formation au coaching avec O. Devillard.

AC – Antoine COSTES : 3 enfants, fait le coach, a été coach interne chez IBM pendant 10 ans, architecte puis apprentissage par l'expérience, « agir plutôt que faire » (décider, se rendre responsable).

Conférence pilotée par Jean-Yves ARRIVE

NL : Le coaching est une pratique récente, 2001, au départ, coaching de dirigeants, pratique sélective et confidentielle. 2002 : coaching individuel de managers. 2003 : coaching d'équipe.

Le volume représente environ 10 coaching par an.

S'adresse d'abord à des managers N-2 (hors comité de direction) qui encadrent une équipe et est repéré comme un cadre à potentiel.

Répond à une difficulté :

- développer la performance, atteinte d'objectifs par la mise en œuvre de moyens adaptés.
- Se développer pour progresser.

Kenzo est une entreprise de taille moyenne, 600 personnes dans le monde avec un type de management particulier, celui de la créativité.

CL : Le coaching se prescrit pour un changement quelqu'il soit :

- prise de poste
- difficulté

Il s'adresse essentiellement à des managers ou des directeurs, et ponctuellement à des équipes. C'est la suite logique après un processus de visioning mis en place depuis 1995 qui va du PDG à l'employé logistique.

En Sud-Ouest, le processus c'est fait plus vite, plus tôt. Nous sommes passés du coaching collectif au coaching individuel.

J'ai la chance d'avoir une grande liberté d'action, et le pouvoir de dire oui ou non dans le cadre de propositions collégiales.

AC : Ne faisant plus partie d'IBM, je vais vous parler d'historique.

D'abord, il y a eu du coaching collectif sur des objectifs opérationnels et la démarche prenant, l'ensemble de la hiérarchie y est venue, du N au N-8. Il était accessible à tous à partir du moment où il le demandait.

La règle :

- dire qu'une personne est coachée que si elle le dit elle-même.
- travailler que sur le contenu et sur le processus, pas de conseil ni d'influence.

Anecdote : a dit à son DRH de façon informelle : « tiens, untel est tout blanc ». Le DRH en a fait la remarque en Codir et le untel s'est senti atteint dans son intimité. Cela aurait pu être une bourde inconsciente.

La déontologie est donc clairement exposée au coaché, rien ne sort de entretiens sauf dans l'équipe de coaches.

Question JYA : Dans la relation duale il y a une question de confiance, que se passe-t-il quand il y a une fuite, qu'est-ce que ça génère comme inquiétude ?

AC : 3 ans après avoir quitté l'entreprise et expérimenté de l'extérieur : le client va plus loin, plus vite, plus tôt !

En interne, il y a un problème de retenue qui est fondamental.

CL : Il est nécessaire de souligner la capacité de dire non. Ne pas vouloir aller dedans n'est pas toujours simple. Je m'interdis parfois d'intervenir. Ayant la double casquette, les collaborateurs font le choix d'un coach interne ou externe. Il faut laisser aux gens le temps de choisir.

NL : Il faut revenir sur la déontologie :

- dans le choix des managers :
 - o pas de directeur (problème de positionnement hiérarchique)
 - o hors de mon territoire (fonction centrale) donc j'interviens seulement sur l'opérationnel
- être sûre d'avoir la disponibilité pour le faire
- tentation de ne pas impliquer un tiers, soit le DRH, soit un hiérarchique

AR : SNCF est une entreprise de tradition humaniste, ce fut un fil aidant pour donner un sens à l'accompagnement de type coaching.

Déontologie :

Point essentiel : mise en place d'une politique qui permet de rendre très visible l'offre de coaching et les conditions dans lesquelles elle s'inscrit. Ce qui donne des garanties pour les dirigeants et les coachés, c'est dit et explicite.

Les dérives sont plus faciles à dénoncer s'il on a une idée précise de comment cela doit se pratiquer.

Tous les coaches internes adhèrent à la SFCoach ou à l'ICF.

Avoir mené une réflexion déontologique implique l'entreprise pour ses collaborateurs.

Question JYA : liberté de choix des coachés, quelles orientations ? quelles demandes ?

AC : Liberté de faire ou de ne pas faire. En externe, il y a un engagement mutuel. En interne, cela vient du haut, de la volonté politique de mettre de l'argent dans une équipe de coaches. Les gens de l'interne peuvent dès lors utiliser cette ressource pour leur performance. Pour moi, c'est de l'ordre du partage.

En externe, ça vient du fond, on fait émerger quelque chose du coaché.

CL : Ce n'est pas venu du haut, je l'ai proposé, et on m'a laissé y aller, ç'a été accepté. La notion de partage est plus sur le tutorat et le parrainage qui sont très formalisés chez nous.

NL : Ce n'est pas parce qu'on accède par le haut que tout le monde fait du coaching. La demande vient aussi du fond, la demande vient de la problématique, pas seulement de ce que l'on propose.

AR : problème du nombre, la politique donne des orientations pour repérer quand on peut faire une offre pertinente. Le choix se fait selon les cas, c'est une variété de choix.

Question JYA : Comment fait-on évoluer sa carrière quand on a été coach interne ?

NL : la profession est récente en interne, pas de vision de parcours. Attention, si l'on ne fait que coach interne, la casquette prime. Si on a une casquette de RH, c'est une gestion de carrière RH.

AR : Je suis sortie, non pas pour gérer ma carrière en tous cas pas dans ce sens là. J'ai une pratique de clinicienne où il existe des règles de déontologie. Ça ne me pose pas de problème de rencontrer des coachés, mais ça peut leur en poser. C'est lié à la culture de confidentialité et à son respect. C'est plus inquiétant dans les entreprises où tout se sait.

CL : l'évolution du cheminement et des choix personnels. On se pose fatalement des questions.

AC : Je suis enté en séminaire, aujourd'hui je vois la différence. N'était pas DRH, ne veut pas l'être mais gère sa carrière. J'ai exercé un métier non stratégique dans une entreprise qui n'utilisait pas mes ressources dans son cœur de métier.

Question JYA : Quels sont les critères de choix des coaches externes ?

NL : les mêmes que ceux qui président à la déontologie.

- la méthode :
 - o analyse de la demande
 - o formation
 - o expérience dont on est capable de parler

Je fournis un certain nombre d'adresses de coaches SFCoach.

CL : la même chose plus un comité de management national.

Nous avons tous des référents. Nous faisons le point chaque année sur le retour d'expérience. Il existe une offre importante. Systématiquement je propose au moins 3 adresses pour avoir une possibilité de choix. Au-delà de la performance, le fit doit passer entre le coach et le coaché. Une fois on est allé jusqu'à 5.

AR : Processus d'accréditation identique à celui des coaches internes. Nos basics sont les mêmes pour offrir la même qualité. Ensuite, on puise dans des profils qui n'existent pas en interne. Le coaché a le principe du choix. Souvent on leur indique le profil du coach qui paraît convenir le mieux. Le coaché peut en voir plusieurs mais souvent il n'a pas le temps ou est désarmé quant au choix à effectuer.

AC : On oublie les synergies.

Il y a dix ans, on était accompagnés par un coach externe pour faire du coaching interne.

On a beaucoup co-animé. Et on constate une complémentarité très difficile et délicate.

On peut devenir dangereux pour le coaching interne si on s'immisce mais le coaching externe est cher alors on investit.

C'est très difficile de coopérer, peut-être du fait de mon expérience précédente.

AR : Monter des équipes internes / externes est très délicat.

Que des coaches internes, ce n'est pas plus simple pour les grosses opérations. J'internalise les coaches externes et j'externalise les coaches internes en saisissant toutes les occasions de les mettre dehors, je joue les frontières.

CL : On arrive à travailler ensemble sur des voies médianes. Je suis sur une zone de plaisir au-delà d'une zone de compétences. C'est une relation à trois niveaux, c'est pour cela que ce n'est pas simple.

AC : Qui est le client du coach interne ? L'entreprise ? Le coaché ?

La complexité du coach interne, c'est la position.

La complexité du coach externe, c'est la proposition.

CL : la maturité de l'entreprise est importante. Je le vis relativement bien et je n'avais pas pu le mettre en place dans les autres entreprises.

Les questions des participants à l'issue de la présentation :

Question 1 : Quel lien coaching interne / externe pour du coaching d'équipe ?

NL : Je suis prescripteur de coaching externe et travaille avec le coaching interne. Ma plus-value, c'est apporter un éclairage sur le contexte et la performance attendue.

Par exemple sur un coaching collectif de 22 créatifs, il y a beaucoup d'échanges sur la singularité de ce type de management. J'apporte un éclairage culturel pour réussir avec des profils différents.

CL : Rôle de facilitateur, apporteur d'éléments, éventuellement travail sur le contenu. Animer ses pairs en faisant partie du Codir mais pas de co-animation.

AC : Je fais du coaching externe depuis 3 ans, cela ne m'est jamais arrivé.

Avant, sur 550 cas, je l'ai fait une fois, ce n'était pas si simple c'est là que j'ai appris le plus (1 => 20 % contre 549 => 80 %).

AR : grosses opérations quand accompagnement collectif et individuel. Choix de la pertinence sur le niveau d'intervention.

Question 2 : DRH et coach interne, comment avoir les deux casquettes ?

CL : je suis d'abord arrivée en tant que RH et le reste est venu après. On m'a laissé ma chance, on a eu des résultats, même mon deuxième boss m'a demandé de le coacher sur un problème spécifique de compétences, hors hiérarchie. Puis le bouche à oreille ensuite. J'ai besoin d'autonomie. J'ai coaché 18 personnes cette année, là je suis sur ma zone de plaisir, attention par rapport à mon profil de poste, là est l'intérêt de la supervision.

NL : Il existe des limites de territoire. Je ferai bien mon métier quand il n'existera plus de coaching interne.

Question 3 : Pourquoi ne pas privilégier le critère de certification plutôt que d'adhésion ?

AR : Au moment de l'accréditation des coaches externes, la direction des achats a demandé des critères. Au départ il s'agissait d'une obligation, mais sur le marché, il existe aussi des coaches de bonne qualité sans accréditation.

Question 4 : Quels critères pour dire qu'un coach est de qualité ?

AR : très classique !

- aisance, compréhension du monde de l'entreprise
- appréciation d'outils de développement et d'accompagnement
- expérience
- référence à une déontologie
- qualité de la relation instaurée
- évaluation croisée

NL : on est dans le présumé.

- référence méthodologique et capacité à en parler
 - o analyse de la demande
 - o diagnostic

- contrat
- processus de travail
- expérience
- intuition, fit, j'ai envie ou pas

Témoignage :

Aujourd'hui, au Crédit Lyonnais, j'ai l'accord pour le faire discrètement à mi-temps. Nous sommes convaincus de la puissance de l'outil. Il existe peut-être de la peur.

Coaching interne pour le middle management.

Coaching externe pour la direction.

Nous sommes à la croisée des chemins avec le rapprochement avec le Crédit Agricole et on se heurte aussi à des questions de budget.

CL : c'est une tentation de demander au coaching interne pour des raisons de coût, proximité, connaissance de l'entreprise. Il existe un côté plus facile. Attention il faut s'en prévenir. Il faut renvoyer la question : pourquoi en interne ?

Question 5 : De nombreux journalistes posent la question : les coaches doivent-ils avoir une connaissance particulière du secteur ?

NL : Il faut résister à la tentation du coaching de métier. Mais il existe des styles, des personnalités compatibles à une culture d'entreprise ou pas.

AR : il existe une culture d'entreprise mais aussi beaucoup de sous culture, comme en coaching interne, on peut travailler dans des secteurs inconnus.

AC : moins on connaît, moins on projette !

Question 6 : Comment concilier le lien de subordination avec la position du tiers qui sépare pour construire ?

NL : évidemment, on fait partie de.

En étant vigilant à travailler :

- hors territoire, avec des personnes que l'on ne connaît pas
- ne dire oui qu'à des coaching de premier niveau et de court terme.
- passer à du coaching externe si c'est plus long
- avantage : éclairage du cadre contextuel
- on est dans un système. C'est paradoxal mais pas incompatible
- rester simple et pragmatique

Question 7 JYA : Des entreprises accréditent des coaches externes, sont-ils exclus ou non du processus de coordination ?

CL : d'où la notion de maturité de l'entreprise !

En entretien de développement, parfois on a des questions directes et retours du N au N+1 qui ne sont pas tristes.

C'est bien ancré mais c'est à surveiller pour ne pas aller dans l'autre sens. Aujourd'hui on formate.

AC : Je suis accrédité dans 3 entreprises, je n'ai jamais travaillé avec elles ! En revanche je gagne de l'argent dans des structures où je ne suis pas accrédité.

Question 8 : La notion de contrat en interne ?

AR : impossible de coacher son hiérarchique

- A la SNCF avec 170000 personnes, on passe son temps à revoir les gens et on ne se donne pas les noms entre nous.
- Les gens que vous avez coachés peuvent être amené à donner un avis sur votre propre déroulement de carrière.

AC : on ne peut pas coacher son propre collaborateur. C'est une question de culture d'entreprise. IBM est, était pour moi, une entreprise avec pignon sur rue. Les risques du métier sont que certains managers manipulaient le système pour dire : j'ai un coach et avoir une position supérieure. Je suis pour la discrétion.

AR : Nous avons mis en place deux types de contrats, classique tripartite et les coaches internes ont un contrat avec la structure sur leurs droits et devoirs dans l'institution.

- besoin de confidentialité
- paiement de la supervision
- non coachent dans leur périmètre

Les principes c'est très bien mais pas forcément simple.

Je réalise une enquête sur les coaches internes. J'en ai rencontré de nombreux. En général, se sont des durs à cuire, des marginaux dans l'institution. La coexistence est parfois difficile avec l'entreprise.

Question 9 : Avec le coach interne, il existe déjà un pré-diagnostic, est-ce une difficulté supplémentaire pour le coach externe ?

CL : la limite, c'est le coach externe qui la gère, c'est aussi un moyen de savoir s'il est bon.

NL : c'est pas toujours compliqué, c'est intéressant de travailler ensemble avec des références communes pour faire une place au coaching.

Question 10 : Le coaching interne s'est-il développé dans les entreprises anglo-saxonnes ?

JYA : ce sera un sujet abordé lors de la prochaine conférence SFCoach du 22/01/04 sur le coaching multiculturel.

AC : formé par John Withmore, je trouve que les anglo-saxons sont moins compliqués, plus pragmatiques. Le coaching est un processus, une méthode, n'est pas lié à une personne, pourrait être une machine. On a fait du e-coaching ... c'est la négation de la relation ... et ça marche ! C'est l'effet coaching !

Il existe plus de coaching interne dans les pays anglo-saxons que dans les pays latins (où il s'apparente plus au phénomène de l'éminence grise).

Importance de la partie processus et pas antinomique de l'approche psy.

AR : j'ai des contacts pour l'étude aux US, la réflexion se pose aussi. Très intéressant, cela fait avancer la réflexion en terme de processus global au niveau d'une organisation.

Question 11 : Faites-vous de la prescription d'un accompagnement du système au-delà d'un coaching individuel ?

CL : Cela existait avant que j'arrive sur une volonté du PDG, on travaille sur le système de visioning, plus une volonté d'accompagnement sur le système.

AR : Le coaching individuel est parfois limité en impact. Si il y a un besoin d'accompagnement, c'est qu'il y a des changements importants. Question de nombre et de mode de fonctionnement. Dépend des dirigeants, parfois ils choisissent dans un premier temps de ne pas faire appel à l'extérieur : urgence, confidentialité.

CL : développement international donc, accompagnement sur management interculturel.

Témoignage :

Il existe à la Poste du coaching de top management. La question est de faire descendre cette pratique aux 200 à 500 personnes qui ne sont pas directeurs. Je fais alors le tour des directeurs qui y croient. La Poste n'est pas une entreprise anglo-saxonne, elle a une vieille culture humaniste et syndicale. L'importance est faite à la notion de service public avec des processus rigoureux. Je leur parle de démarche, méthode, contrat et j'expérimente en interne. Dans la convention tripartite, le dernier RDV se fait avec le supérieur hiérarchique.

Question 12 : Comment sont évalués les résultats des coaches internes et sur quels critères ?

CL : ils le sont par des entretiens annuels, sur la réussite du coaché mais il existe aussi le droit à l'erreur.

NL : L'évaluation porte sur la place faite au coaching son intégration en tant qu'outil de GRH, pas de sujet sur le retour sur investissement.

AR : Pas mieux, pas pire que le coaching externe. Il existe une pression interne, si ce n'est pas bon, ça va se savoir, le coaché va s'en charger. Avoir une idée sur les processus d'évaluation du coaching, c'est tout un champ de travail.

NL : Obligation de moyen et pas de résultat.

AC : Pas la question pour les coaches internes mais pour le président. Surtout par le feedback des clients sur les apports : ce qu'il y avait de différent pour eux après être passés par le coaching. Nous avons même fait du coaching d'équipe pour les syndicats, cela vous montre l'ouverture et la mise en mouvement. Pas mesuré car difficile à mesurer.