

**Compte-rendu de la Conférence autour du coaching**  
**organisée par le groupe ESC Clermont et EMCC France :**  
**rappel des points clés d'une pratique professionnelle avérée**  
**et lancement d'une offre de coaching ESC/EMCC**

L'occasion de rappeler les fondamentaux de ce métier et de lancer une offre de coaching ESC/EMCC.

Le 31 janvier, le Groupe ESC Clermont et l'EMCC France (European Mentoring and coaching council, Conseil européen du coaching, du mentorat et de la supervision) ont organisé une conférence sur « L'apport du coaching professionnel dans les organisations... pour accompagner les mutations individuelles et collectives » animée par Gabriel Hannes, président de l'EMCC France.

Cette conférence a réuni une centaine de professionnels : des dirigeants, de nombreux professionnels de la fonction RH, des professionnels de l'accompagnement, des coachs, consultants, des enseignants etc.

L'occasion de rappeler les fondamentaux et les cadres de références du coaching et de dresser un bilan des pratiques professionnelles aujourd'hui.

**La montée du métier de coach en France et bilan actuel**

Gabriel Hannes a tout d'abord rappelé que le coaching est un métier à la fois jeune (il est apparu il y a 30 ans en France et la 1<sup>re</sup> école de coaching a été créée en France en 1988), en mutation permanente (il s'agit d'accompagner les transformations individuelles et collectives) et très exigeant avec des pratiques professionnelles très définies.

Accompagner l'élément humain au sein des organisations relève de la complexité, de ce fait le coaching est un métier qui nécessite une grande humilité, une exigence intellectuelle et un apprentissage permanent.

Il y a 30 ans, l'essentiel de l'action concernait la facilitation. Au fur et à mesure de la complexification, les domaines se sont étendus vers d'autres enjeux. Beaucoup de coachs se sont spécialisés aujourd'hui pour accompagner l'épuisement professionnel. Ce qui amène à un maillage avec d'autres professions de l'accompagnement notamment les psychologues et les médecins.

Aujourd'hui, des personnes de tout horizon se forment au coaching : managers, dirigeants, avocats, consultants, psychologues, enseignants, etc.

En France, nous comptons plus de 20 000 coachs formés dont la moitié exercent le coaching en tant que profession à part entière. L'autre moitié fait du coaching dit « intériorisé », cela concerne des personnes formées au coaching qui ajoutent cette posture à leur pratique professionnelle sans changer fondamentalement de métier, c'est le cas notamment de beaucoup de DRH.

Cette diversité des personnes formées est une très bonne nouvelle pour le métier, elle permet de faire monter la culture coaching au sein des organisations, d'en démontrer les effets et de croiser les pratiques. C'est d'ailleurs cette diversité et cette ouverture que souhaite défendre l'EMCC en étant la fédération garante des pratiques professionnelles et de la déontologie des coachs.

En résumé, le métier de coach a pris ses lettres de noblesse et apparaît aujourd'hui comme une pratique avérée et complémentaire à d'autres types d'accompagnement notamment la formation. La tournée des régions qu'effectue Gabriel Hannes chaque année permet de recueillir les besoins des organisations, ce que les personnes et les entreprises retiennent du coaching et de vérifier sur le terrain l'avancée du coaching comme pratique professionnelle pour accompagner les transformations individuelles et collectives.

## Un solide socle de sciences sociales et de nombreux cadres de référence

Plus d'une trentaine de cadres de références nourrissent le métier de coach qui se situe à la croisée des domaines suivants : sciences humaines, sociologie des organisations, philosophie, psychologie, neurosciences, épistémologie etc...

La plupart des coachs ont un socle de base comme la programmation neurolinguistique (PNL), néanmoins il est essentiel dans ce métier d'être pluricadre, d'avoir une approche intégrative pour mobiliser le bon outil, la bonne méthode en fonction de la situation et de la personne.

Ce qui est central dans ce métier c'est la posture, le contrat et le processus. On vient ensuite apporter les approches qui seront les plus pertinentes pour le client.

C'est pourquoi il est important de communiquer sur notre métier qui s'appuie sur un solide socle anthropologique et qui a aussi toute sa place au sein des sciences de gestion puisqu'il vise à accompagner l'humain dans les organisations.

Parmi les principaux cadres de références, on peut citer : Programmation Neurolinguistique (PNL), Analyse Transactionnelle (AT), Gestalt, Systémie (Ecole de Palo Alto), Emotional Freedom Techniques (EFT), Approches Narratives, Hypnose Ericksonienne, Thérapies Brèves, Psychologie positive, Communication Non Violente (CNV), Appréciative Inquiry, Cohérence cardiaque, etc.

Par ailleurs, des coachs peuvent être amenés à utiliser des outils psychométriques type MBTI, Process Com, DISC, Ennéagramme tout en sachant qu'ils peuvent aider à éclairer des spécificités et à mieux comprendre certains modes de fonctionnement mais qu'ils ne peuvent pas rendre compte de la complexité de chacun.

Accompagner l'humain c'est complexe parce nous sommes tous absolument uniques.

Aucun modèle ne peut retracer la complexité de chaque être, c'est d'ailleurs là où le métier de coach a toute sa pertinence car il donne l'espace nécessaire pour révéler l'unicité de chacun.

## Différences entre conseil, coaching, supervision, formation

Beaucoup de coachs ont une casquette intégrative, il est important d'être très clair sur le contrat passé avec le client si l'on passe de l'un à l'autre.

Le coach est un spécialiste de la demande du client, il va permettre à la personne d'explicitier sa demande. Dans beaucoup de coaching, la demande exprimée par le client concerne l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle mais derrière cela, c'est rarement ce qui se joue.

Le premier rôle du coach est d'aller plus loin dans la demande, d'identifier des demandes latentes par le questionnement, la reformulation.

Le consultant vient d'abord avec une expertise technique, il réalise un diagnostic et est force de proposition, il amène son expertise.

Le formateur est dans une logique de transmission avec l'apports de contenus.

Le mentor est interne à l'entreprise, il est dans le système, il va être inspirant pour la personne avec qui il va partager son expérience.

Le superviseur n'a pas pour enjeu de coacher le coach mais de lui permettre d'avoir un recul sur sa pratique, d'apporter aussi une dimension déontologique et un partage de pratiques. Il s'agit d'un professionnel de la relation d'aide qui accompagne un homologue, il s'agit d'un métier spécifique pour lequel il faut aussi être formé.

Pour résumer, le coach a pour rôle de créer l'espace pour que la personne ait accès à ses solutions. Il établit ainsi les conditions d'autonomie de la personne et lui permet de prendre conscience de sa capacité à construire ses réponses (response-able).

## Les quatre points clés d'un coaching réussi

Pour qu'un accompagnement soit réussi, il faut que 4 points clés soit respectés :

1. que les deux parties se sentent le plus libre possible de consentir, qu'elles aient le plus haut niveau possible de degré de liberté de consentement
2. que le coach soit sur son champ d'expertise, il y a des domaines ou des sujets qui parlent plus à des coachs que d'autres.
3. que les deux parties soient au clair sur le bon niveau de rémunération. Le métier de coach est un métier « cher » qui demande à avoir du temps entre les séances, de la réflexion, de la supervision, de la formation permanente, de la préparation. C'est un métier qui mobilise beaucoup d'énergie. Ne pas rémunérer au bon niveau, c'est précariser celui qui met en place un système suffisamment solide pour faire avancer son client. Le contrat à 3 niveaux, relationnel, juridique et psychologique est essentiel et est à la base même du processus de coaching.
4. que le contrat établi entre dans un cadre légal et respecte la déontologie du métier de coach.

## Valeurs socles

L'EMCC a un socle de valeurs qu'elle fait vivre au travers de ses actions et de ses membres.

Tout individu doit avoir droit à une vie autonome et socialement responsable. Toute personne mérite inconditionnellement le respect de tous.

Nous sommes là pour accompagner la personne vers plus d'autonomie.

Les valeurs socles portées par l'EMCC sont :

- **La solidarité** auprès des plus fragilisés de notre société. Dès son origine, l'EMCC a créé le coaching solidaire, il s'agit aujourd'hui d'un processus déposé qui permet de rendre le coaching accessible à des personnes ayant peu de ressources.
- **La liberté** de chacun de construire son propre parcours. Chaque membre de l'EMCC est entièrement libre et responsable de son parcours.
- **Le professionnalisme** à partir des parcours et ateliers proposés aux adhérents. L'EMCC a une mission cœur de professionnalisation et de régulation au sens noble du terme. Elle permet le partage régulier entre les adhérents sur les nouveaux outils, les formations, les différentes approches.
- **Le rayonnement de notre métier** à travers les accréditations de coachs et superviseurs et les labellisations de programmes de formation, la diversité des pratiques et des courants de pensée. L'EMCC a mis en place un processus d'accréditation qui permet à chaque coach de valider ses compétences dans une logique de professionnalisation.
- **L'ouverture et le respect** des cadres et des pratiques (plus de 30 cadres de références distincts). Chaque coach accompagne avec ses spécificités.

Les valeurs et les actions induites visent à contribuer à l'amélioration du bien-être des individus et de la société. L'EMCC a pour objectif de mener ses activités dans le respect de ces valeurs.

## Le Colloque national de l'EMCC

Chaque année, l'EMCC organise un colloque qui réunit l'ensemble des professionnels de l'accompagnement et les professionnels de l'entreprise autour d'une grande thématique. Cette année le thème du **colloque national de l'EMCC « l'Eloge de la métamorphose » qui aura lieu les 23 et 24 mars 2018 à Paris** autour de l'accompagnement des mutations professionnelles et qui fera intervenir notamment l'économiste Idriss Aberkane, le sociologue Alain de Vulpien, l'ancien directeur général du FMI Michel Camdessus et Bertrand Ballarin, directeur des relations sociales du groupe Michelin.

Les vidéos des intervenants sont disponibles en avant-première sur la chaîne You Tube de l'EMCC :

<https://www.youtube.com/channel/UCV1rxgG-h221DKHxpv3JuoA>

## 4 grands échelons d'accompagnement dans les organisations

Le coaching peut se réaliser de manière individuelle par exemple dans le cadre de l'accompagnement à une prise de poste, d'un épuisement professionnel, d'une transformation de la posture managériale, d'une prise de décision etc.

D'un point de vue collectif, il existe 4 grands champs d'accompagnement d'équipe :

- **Le "team-building" (construction d'équipe)**

Cette approche, qui vise à construire l'équipe, favoriser un vécu collectif, générer un sentiment d'appartenance pour une jeune équipe est la plus connue, la plus répandue et la plus demandée. Il s'agit de construire l'équipe pour qu'elle soit opérationnelle et qu'elle grandisse dans la durée. Cet accompagnement peut se réaliser sur 2/3 jours.

- **Le « team-coaching » (entraînement d'équipe)**

Cette approche vise à accompagner l'équipe dans son mode de fonctionnement opérationnel pour fonctionner mieux, plus efficacement... Elle se déroule sur un temps plus long que le team-building, qui peut avoir un caractère plus événementiel. Ce qui est travaillé c'est l'efficacité opérationnelle d'une équipe. Cet accompagnement demande de l'écoute, de vérifier les partages de représentation, de l'entraînement sur de l'opérationnel dans le temps. Le coach est amené à assister aux réunions et il aide l'équipe à développer sa capacité à prendre des décisions collectives et à trouver ses solutions.

- **Le « team-cohesion » (la cohésion d'équipe)**

Cette approche s'applique essentiellement aux équipes qui ont déjà un vécu long mais qui n'a pas été accompagné. Il peut s'agir d'équipes qui ont pu développer des modes de fonctionnement freinants, installer des conflits ou traverser des situations critiques qui ont pu dégrader la qualité relationnelle ou entamer la cohésion, l'envie d'être ensemble. Il s'agit alors de réparer, de reconstruire une manière de travailler. Cet accompagnement demande une intervention forte surtout s'il existe des situations conflictuelles. Il se déroule dans le temps long, l'idée est d'ancrer les nouvelles habitudes dans la durée.

- **Le "team-consistency" (cohérence d'équipe)**

Cette approche beaucoup plus récente, encore plus technique, et nécessitant souvent, de la part du coach professionnel, une expertise métier complémentaire pour accompagner la remise en « cohérence » de l'équipe, ses objectifs et ses enjeux avec ceux de l'organisation (expertise en marketing, en finance, en techniques de commercialisation).

Ce sont les instances de direction qui sont les plus grosses utilisatrices de ce type d'accompagnement souvent à mi-chemin entre le coaching professionnel et le consulting. Le coach va s'assurer que les missions et objectifs donnés à l'équipe sont en cohérence avec les besoins et la pérennité de l'organisation. Il s'agit d'un sujet de plus en plus important dans des organisations complexes et en perpétuelle mutation.

### En synthèse : Comment savoir si vous avez affaire à un coach professionnel ?

- 1) Il a suivi une formation spécifique au coaching
- 2) Il souscrit à un Code de Déontologie :
- 3) Il peut témoigner d'une pratique continue du coaching
- 4) Il est régulièrement supervisé
- 5) Il est engagé dans une démarche de développement personnel permanent et de formation continue
- 6) Il a la capacité d'explicitier sa pratique avec des références théoriques établies dans une démarche réflexive
- 7) Il fait preuve d'une approche bienveillante centrée sur la personne, l'équipe ou le système humain accompagné
- 8) Il accompagne ses clients vers leurs objectifs, en autonomie et respect du libre arbitre

**Pour en savoir plus :**

- Si vous êtes professionnel de l'accompagnement et que vous souhaitez acquérir une culture coaching ou développer vos compétences de coach si vous l'êtes déjà, vous pouvez venir participer aux réunions et ateliers de l'EMCC Auvergne. Nous pouvons vous inscrire dans notre mailing list.
- Si vous êtes intéressés par des solutions de coaching individuel ou collectif (team Building, team Coaching, team Cohesion, team Consistency...), nous pouvons échanger sur les solutions co-construites par l'EMCC et le Groupe ESC Clermont et (avec des exemples d'actions menées pour un certain nombre d'organisations et d'individuels).

**Contact :**

Séverine Dieuze

Déléguée régionale de l'EMCC Auvergne

[severine.dieuze@esc-clermont.fr](mailto:severine.dieuze@esc-clermont.fr)

Mob. +33(0)6 63 01 01 86

Tél. +33(0)4 63 79 41 89