



LES SPECIFICITES DU COACHING INTERNE ET LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DU COACH

Quelques définitions

- Un coach est un professionnel qui a été formé spécifiquement au coaching. Il dispose de références théoriques, de méthodes et d'outils qu'il sait partager avec les personnes qu'il accompagne ; il inscrit sa pratique dans le cadre d'une déontologie ; il travaille en réseau, fait partie de groupes de pairs et de recherche ; il est attentif à l'évolution de ses pratiques et interroge son expérience ; il est reconnu par ses pairs ; il travaille avec un superviseur et poursuit un travail de développement personnel.
- Le coach interne est un coach salarié de l'organisation pour laquelle il exerce son activité. Celle-ci peut être une entreprise privée ou publique, une association, l'Etat, un établissement public ou une collectivité locale.
- Le coach interne exerce son métier :
 - Au profit des membres de l'organisation dont il est un salarié ;
 - A plein temps ou à temps partiel en tant que coach ;
 - Exclusivement dans l'organisation ou en intervenant en accord avec son employeur pour d'autres personnes physiques ou morales.

Pour quoi le coaching, pour quoi le coaching interne

L'émergence du coaching dans nos organisations est concomitante d'une part des évolutions économiques que nous connaissons (globalisation...), du développement de l'individualisme dans la course à la performance (le retour de « Narcisse ») et de la psychologisation des rapports sociaux.

Le coaching s'inscrit dans un mouvement de nos organisations qui peut paraître paradoxal: d'un côté des positionnements économiques exigeants et de l'autre un besoin de sens et de lien. En cela les entreprises qui emploient des coachs disent généralement faire le pari de réconcilier l'économique et l'humain.

Les apports directs du coaching interne

- Au cœur même de l'organisation, le coach interne est à même de comprendre l'implicite de l'organisation, de décoder ou de mieux contextualiser les demandes qui sont exprimées. La connaissance de la stratégie, des enjeux, des projets et de la culture de l'entreprise permet ainsi une plus grande finesse de l'analyse de la demande. En outre, cette culture « entreprise » est souvent rassurante pour les personnes accompagnées qui se sentent rapidement entendues et comprises.
- Le coach interne peut avoir, en quelque sorte un rôle de marginal-sécant , c'est à dire quelqu'un, qui, par ses connaissances et appartenances multiples et par son capital de relations, ayant un pied dehors et un pied dedans, possédant plusieurs casquettes, peut jouer un rôle indispensable d'intermédiaire.
- Le coach interne peut ré-intervenir à moyen ou long terme sur les problématiques nouvelles de la personne.



LES SPECIFICITES DU COACHING INTERNE ET LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DU COACH

Les apports périphériques du coaching interne

- La présence d'une fonction de coaching interne révèle la place que l'entreprise accorde au développement des compétences relationnelles et managériales. Elle atteste de l'ambition de l'entreprise en matière de management des personnes et des équipes. Elle invite au développement de synergies fortes avec les différentes approches complémentaires mobilisées par les DRH : recrutement, procédures d'accueil et d'intégration, bilans de compétence, évaluation, mobilités et parcours, ...
- La mise en place d'une fonction de coaching interne peut permettre une réelle extension du développement de l'accompagnement personnalisé à d'autres strates d'encadrement de l'entreprise. Le coût du coaching externe limite en effet, le déploiement de son offre.
- Au cours des rencontres avec les personnes qu'il accompagne, et à l'occasion des divers contacts qu'il établit lors de l'élaboration des contrats ou à l'occasion de leur évaluation, le coach interne est en capacité de rassembler et de faire remonter périodiquement et de manière anonyme de multiples informations de type « signaux faibles » qui sont un bon reflet de l'évolution des pratiques managériales. Ces informations revêtent un caractère stratégique fort : indicateurs concernant notamment le climat social, les marges de manœuvre des cadres, les axes de progrès prioritaires, les leviers de changement les plus pertinents, les comportements managériaux, ...
- Par ailleurs les coaches internes sont légitimes pour proposer et habiliter des coaches externes si l'organisation qui les salarie le décide. L'émergence du coaching interne permet ainsi de professionnaliser l'offre externe (plus d'exigences). Le coach interne apparaît comme celui qui garantit la présence durable et le développement du coaching dans l'entreprise.

L'appartenance au système : les points de vigilance

- Le coach interne n'est pas sans enjeu par rapport à l'organisation dans laquelle il se situe et qui l'emploie. La crédibilité du coach interne est à ce point dépendante de sa capacité à ne pas se laisser « aliéner » par son organisation, que ce risque est finalement son meilleur garant. S'il transige avec cela, le coach interne n'a plus de raison d'être dans son organisation et cette vigilance est un gage de sérieux et de professionnalisme.
- La question de son indépendance et de sa capacité à créer et à faire respecter en interne une position d'extériorité nécessaire à sa pratique se pose d'emblée. Il doit être en permanence vigilant quant à cette position complexe dedans/dehors et respecter absolument le cadre imposé par le coaching.
- Pour pallier ce risque de conditionnement ou d'aliénation, il est essentiel que le coach interne ait des activités externes, des lieux d'échange d'expériences avec d'autres coaches internes et externes.

Cette ouverture lui permet d'assurer sa propre veille dans une logique R&D et le développement de l'offre de coaching en interne.



LES SPECIFICITES DU COACHING INTERNE ET LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DU COACH

Le positionnement institutionnel du coach interne

- Coachs internes et externes ont le même cœur de métier : l'accompagnement individuel et l'accompagnement d'équipes. Le coach interne a cependant d'autres missions. Selon les organisations, les situations sont extrêmement diverses. Certains coachs internes n'exercent pas leur métier à plein temps mais occupent des fonctions dans le domaine de la formation ou de l'audit organisationnel. Certains ne pratiquent que du coaching individuel et d'autres n'interviennent qu'auprès d'équipes.

Il semble que nous pouvons retenir au moins 5 fonctions complémentaires :

- Il joue un rôle d'interface avec les coachs externes cf. Garantie apportée à leurs actions, sélection, habilitation, référencement... Il aide à formuler les besoins individuels ou d'équipe et valide le recours à des coachs extérieurs.
 - Il peut avoir la responsabilité de la conduite d'une démarche d'accompagnement cf. Lancement, développement...
 - Il peut avoir la responsabilité d'animer un réseau de coachs internes.
 - Il peut produire des synthèses anonymes sur l'état de l'organisation et le climat managérial (détection des signaux faibles, remontées d'informations, éclairages sur des axes de progrès possibles...).
- La question du rattachement organisationnel de la fonction de coach interne se pose ici. Les avis sont divers sur cette question et chaque contexte est particulier mais c'est avant tout à la manière dont la fonction est perçue qu'il convient de prêter attention (risque de confusion par exemple avec la fonction d'évaluation d'une DRH opérationnelle si le coaching interne lui est rattaché). Une question demeure hors de toute controverse : la fonction de coaching interne aura une légitimité d'autant plus forte que son positionnement attestera du fait qu'elle correspond à la volonté du plus haut niveau hiérarchique de l'organisation.
 - Dans la mesure où le coach interne entretient des relations « particulières » avec les acteurs de l'organisation qu'il accompagne, son propre devenir dans cette organisation peut être interrogé. En dehors d'un changement d'organisation, existe-t-il une vie professionnelle après le coaching interne ? Les perspectives de carrière offertes et le plus souvent non offertes aux coachs internes constituent une vraie question.

Les conditions de réussite du coaching interne

Le coach interne est avant tout un coach mais son positionnement spécifique le conduit à être tout particulièrement vigilant sur les points suivants :

- La confidentialité du coaching est un des fondements de la nécessaire confiance. Le coach doit donc être vigilant, en permanence, pour préserver la confidentialité du coaching, mais il doit également avoir la capacité à acquérir et maintenir une posture dans l'entreprise – de « présent-absent » - nécessaire pour que la relation puisse se nouer avec le futur coaché.
- Face à une homéostasie structurelle, il s'efforce de prendre du recul vis à vis des situations qu'il connaît de par son appartenance à l'entreprise.
- Aucun lien hiérarchique ne doit exister entre le coach interne et le coaché ;



LES SPECIFICITES DU COACHING INTERNE ET LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DU COACH

- Le coach interne doit rester en dehors de tout risque d'influence entre la hiérarchie, le coaché, les prescripteurs.

Le coach interne est donc tout spécialement vigilant et strict sur son cadre d'intervention et recourt à une supervision externe.

Du point de vue de l'entreprise, les conditions suivantes doivent également être respectées :

- L'organisation doit être d'une taille suffisamment grande pour que le coach puisse n'avoir aucun enjeu personnel dans l'environnement immédiat de la personne qu'il accompagne.
- L'entreprise doit avoir une juste compréhension et un strict respect de l'indépendance dont son coach a besoin.
- L'entreprise doit accepter, respecter et favoriser les termes déontologiques nécessaires à l'activité de coaching (confidentialité et neutralité, professionnalisation continue et supervision des coaches, possibilité de refuser un coaching, ...).