

Regard sur le coaching

« L'impossible est le seul adversaire digne de l'Homme. »

Andrée Chedid

La profession de coach s'organise en fonction d'un phénomène de surmédiation et de l'engouement dont elle jouit depuis la fin des années 1990. Le nombre de coaches, en pleine croissance, se répartit autour de 5 000 à 6 000 praticiens. Mais une rapide recherche dans la partie française d'Internet sur le mot « coach » donne... 20 700 000 réponses possibles !!! Il est vrai que de nombreux coaches cumulent plusieurs activités proches ou éloignées du coaching, en tant qu'indépendants ou comme salariés. La profession elle-même n'est, à ce jour, pas réglementée.

Plusieurs associations œuvrent pour plus de réglementation¹ : code de déontologie, éthique, supervision, formation, examen de validation des compétences, conférences, université d'été, etc. On le voit bien, beaucoup d'actions sont faites pour faire du coaching un métier reconnu.

1. Références en annexe 1.

En 2009, ICF (International Coach Federation) a commandé une étude à Pricewaterhouse Coopers auprès des clients. Au total, 2 165 clients de 64 pays ont répondu au questionnaire de septembre à novembre 2008. Les thèmes principaux de ce questionnaire étaient : quels sont la cartographie et le profil des clients du coaching : qui sont-ils ? De quelle région viennent-ils ? Quelle expérience ont-ils ? Quelle est la perception des clients de coaching ? Quelles sont les motivations des clients pour utiliser le coaching ? Quel est le processus de décision pour choisir le coaching, le coach ? Quelles sont les caractéristiques des différents coachings ? Quel est le processus d'évaluation de la prestation de coaching ? Quels sont les bénéfices attendus et identifiés du coaching ? Quels sont les résultats du coaching ? Y a-t-il un retour sur investissement ? Les résultats complets de cette enquête sont disponibles sur Internet¹.

Malheureusement, nous n'avons, à ce jour, à ma connaissance, pas d'étude ou d'enquête sur le marché mondial du coaching et sur la profession plus récente que celle commandée à Pricewaterhouse Coopers fin 2006, par l'ICF. Cette étude fut menée dans 74 pays auprès de 6 000 coachs, membres ou non d'ICF. On les interrogea sur leurs pratiques, leurs clients, leurs revenus et sur d'autres sujets relevant de leur métier. Plusieurs informations intéressantes ressortirent de l'enquête : le chiffre d'affaires annuel de la profession s'élevait à 1,5 milliard de dollars, en constante évolution, tandis que l'ensemble du secteur se développait sur les cinq continents.

Le profil du coach

L'enquête permet de dessiner le « portrait » du coach. Le praticien est le plus souvent une femme (la profession compte

1. Downloadable ICF Global Coaching Client Study – Final Report – French.

69 % d'effectif féminin), âgée de 46 à 55 ans, qui exerce son métier depuis au moins cinq ans. Il faut noter aussi que 53 % des coachs possèdent un diplôme d'études supérieures, et que la majorité d'entre eux ont en permanence onze clients dans leur agenda d'affaires à n'importe quelle époque de l'année. En ce qui concerne la clientèle, féminine elle aussi mais dans une majorité plus faible (56 %), elle est plus jeune d'une décennie (en moyenne 38 à 45 ans).

Les tarifs pratiqués

Le revenu moyen annuel s'élève à 50 510 \$. En prenant en compte la parité euro/dollar au moment où l'étude fut menée¹, ce revenu équivaut à 37 400 €. La pratique du coaching n'est qu'une partie de l'activité du praticien. En outre, ce chiffre subit des variations plus ou moins grandes selon les pays. En Grande-Bretagne, par exemple, le revenu moyen annuel atteint 48 260 € pour 44 340 € en Allemagne.

En France, ce même revenu atteignait 34 920 € en 2006. La moyenne mensuelle nationale s'élève donc à 2 910 € contre 4 020 € outre-Manche, et 3 695 € en Allemagne². Selon la SFCoach, le tarif moyen d'une prestation de coaching individuel donnée en entreprise varie de 5 000 à 10 000 € pour une douzaine de séances (soit 417 à 834 € la séance). Celui d'une séance de prestation professionnelle donnée à un particulier varie de 150 à 300 €.

L'origine des coachs

La SFCoach révèle sur son site Internet, sur la base de renseignements recueillis auprès de ses membres accrédités, que les praticiens viennent « *d'horizons et de cursus très divers ; les*

1. 1 \$ = 0,74 €.

2. Pour en savoir plus : ICF France. Sources des informations : ICF, SFCoach, Syntec, SFC, etc.

coachs sont ou ont été dirigeants d'entreprises, ingénieurs, consultants en ressources humaines, sociologues, formateurs, psychologues, médecins, thérapeutes... ». Les praticiens sont des personnes expérimentées dans le monde des entreprises. Ils ont en général effectué ou commencé un travail personnel et ont suivi une ou plusieurs formations spécifiques au coaching et/ou aux techniques de relation d'aide et d'accompagnement.

La formation

D'après nos informations, plus de 300 personnes suivent chaque année une formation spécifique au coaching (nous parlons de formations qui préparent au métier de coach, et non de formations aux outils spécifiques éloignés de la pratique même). Une partie d'entre elles se destine à la profession de coach. Il existe en France une quarantaine d'instituts de formation au coaching¹. La plupart d'entre eux sont privés, et l'ensemble offre une grande diversité dans la forme et le mode d'enseignement. En plus de ces instituts, quatre universités proposent un cursus lié au coaching, sanctionné par un diplôme d'études supérieures d'université (DESU). Ces formations sont dispensées à l'Université Paris II, Paris VIII, Paris X et à l'Université d'Aix-Marseille qui propose un master.

Les perspectives de la profession

En France, le marché du coaching professionnel s'élevait en 2005 à 90 millions d'euros. En 2009, les chiffres non officiels s'approchent de 150 millions d'euros et sont en expansion constante. L'activité est bien développée en Île-de-France et dans les régions ensoleillées (Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur). La profession compte à peu près un millier de coachs qui se sont engagés dans une certification profession-

1. Quelques références et adresses en annexe 1.

nelle proposée par leur association basée sur la validation des compétences de coach. Environ 2 000 praticiens adhèrent à un organisme représentatif (association, fédération¹), et quelques organismes de formation certifient eux-mêmes leurs participants à l'issue d'un cycle de formation spécifique au coaching (examen de passage et mémoire).

Le marché du coaching est vaste et multiforme, plus de 15 % exercent ce métier de façon régulière. La majorité des sociétés d'envergure nationale et multinationale ont régulièrement recours à cette forme d'accompagnement. Certaines d'entre elles recrutent comme salariés ou en sous-traitance des coachs qu'elles sélectionnent pour répondre à leurs besoins. Ce double recrutement, interne et externe, connaît une évolution régulière, le nombre des prescriptions étant en augmentation au sein des sociétés clientes. En outre, le marché des PME, des organismes publics, des professions libérales et des créateurs d'entreprises connaît une forte croissance. Pour ce qui est du volume des prestations données par les coachs professionnels de particuliers, qui exercent en dehors de l'entreprise, leur nombre, en évolution constante, est supérieur de 20 % du total des prestations de coaching.

De mai à novembre 2008, le cabinet Syntec a réalisé en France, avec le soutien de ses partenaires, une enquête intitulée « Le coaching en 15 questions ». Les informations recueillies confirment la bonne tendance du coaching. Les éléments importants révèlent que 73 % des personnes sondées estiment que le coaching est en progression dans leur entreprise ; la pratique du coaching s'étend à la sphère du développement personnel avec, comme principaux objectifs : « l'accompagnement à la prise de poste », « l'élargissement des responsabilités », « le pilotage de projet de changement », « l'amélioration de son fonctionnement avec son équipe », « le

1. *Idem.*

développement du style de management », sans oublier d'autres objectifs, tout aussi essentiels comme « la gestion de conflit et de stress » ou « l'amélioration de son mode de communication ».

Les associations professionnelles de coaching

Il existe plusieurs associations ou fédérations professionnelles de coaching. Chacune a ses particularités, son histoire, et met en avant ses principes éthiques et déontologiques. L'objet de ce livre n'étant pas de promouvoir l'une ou l'autre, nous vous invitons à les rencontrer et à voir dans quelle structure vous obtenez le meilleur accueil et sentez pouvoir partager vos convictions et vos ambitions.

La crise, difficultés et facteurs clés d'opportunités

Comme toujours lors des crises, les premiers touchés restent les plus fragiles, les plus récents dans le métier, les plus jeunes qui viennent de se lancer dans la profession, et qui n'ont pas encore eu la possibilité de tisser des liens suffisamment forts avec leurs clients, avec leurs réseaux. En ces périodes difficiles, ils souffrent bien plus (peut-être) que les coachs établis depuis de nombreuses années, lesquels peuvent s'appuyer sur des alliances fortes, sur leurs activités multiples (conseil, formation, audit, bilan de compétences...) et sur leur notoriété pour être présents chez leurs clients et coconstruire des demandes dans la dynamique des actions en cours. Dans les périodes de crise, le système de communication commerciale classique ne « marche plus ». Il faut être au bon endroit au bon moment avec la bonne personne.

La crise financière et l'instabilité des marchés financiers contribuent à ouvrir le débat autour de l'activité des coachs, à la fois en termes d'accompagnement du changement et de partage des responsabilités, d'évolution des pratiques et de modifica-

tion des règles de décision. Tellement dépendants des performances réalisées par les entreprises, les cabinets de coaching subissent, au même titre que leurs clients, les conséquences de la crise et, dans certains cas, en payent les frais. Quels que soient les causes et les effets de la crise actuelle, l'activité de coaching est contrainte de s'adapter aux nouvelles données du marché et de répondre efficacement aux attentes des clients. En effet, les cabinets de coaching doivent de plus en plus se pencher sur les questions d'alliances, de stratégies de positionnement, définir les nouveaux enjeux de la demande et des besoins de leurs clients, les prendre en compte et, plus que jamais, être les représentants et les garants des règles d'éthique et de déontologie de la profession.

Pas d'inquiétude... Saisir les opportunités !

Nous le savons bien maintenant, chaque crise offre aussi son pendant d'opportunités. L'accompagnement postcrise des fusions et des réorganisations contribue à recomposer le paysage. Car les entreprises, nos clients ont « toujours » besoin d'être accompagnés dans les processus de changement. Un coach expert ayant un regard de « tiers solide neutre » reste, je le pense, « booster et garant » bien souvent du bon aboutissement des projets.

À chacun d'entre nous, seul ou en équipe, d'« *updater* » son offre, de « réactiver » ses réseaux, d'« imaginer » de nouvelles formes de contacts et d'interventions chez nos clients et prospects.

De nouveaux métiers

En effet, le métier de coach reste encore flou dans l'esprit du public, tant du point de vue des prestations que des clients, par rapport aux domaines d'intervention et surtout avec l'apparition de nouvelles niches et d'autres formes du métier (coach de

vie, coach sportif, coach de travaux, coach de santé, coach de retraite...).

L'évolution de la profession de coach dépend en grande partie de l'évolution des besoins des entreprises et de leurs demandes. Elle dépend également de notre capacité à tous de donner l'image d'une profession dynamique qui sait évoluer et s'adapter aux contextes quels qu'ils soient, et de notre capacité à être en « veille » et en phase avec les politiques des pouvoirs publics et les programmes de modernisation des économies et de restructuration engagés.

Notre profession subit aussi les effets de la mondialisation et du développement de la concurrence. De ce fait, il est judicieux de revenir à « nos basics » : les attentes des entreprises de manière générale, et leurs attentes en termes de besoins d'accompagnement du changement sous toutes ses formes, leur besoin d'alliance, de confiance, de sécurité plus spécifiquement... Et peut-être faut-il organiser, au sein de nos associations, des réflexions et/ou des outils de « réactivité » à l'évolution des besoins et aux exigences de la conjoncture, et, voire même, analyser l'impact des crises sur notre activité.

L'activité de coaching évolue et de nouveaux coaches arrivent tous les jours sur ce marché. Dans cette optique, nous nous intéressons notamment aux sujets traitant les questions suivantes : comment se lancer dans le métier de coach ? Quelles sont les erreurs à éviter ? Comment se positionner ? Quelles sont les nouvelles exigences du marché ? Quelles sont les différentes formes de coaching ? Quelle typologie rencontre-t-on ? Quelles activités ? Quels clients ? Quels types de missions ? Voilà quelques questions auxquelles ce livre vous invite à réfléchir en répondant aux questionnaires et autres exercices.