

## LE COACHING INTERNE : LES ENTREPRISES LE DÉVELOPPENT

Sept coachs de la commission "coaching interne" de l'ICF France<sup>1</sup> (voir encadré) se sont attachés à comprendre ce fait. Ils ont mené des interviews, après avoir identifié une trentaine d'entreprises privées et publiques concernées par le coaching interne. Cette enquête couvre ainsi une population d'environ 90 coachs internes.

### Les origines du coaching interne

Le coaching interne s'est développé dans des entreprises de toutes tailles, plutôt grandes, mais aussi dans des PME. Ces entreprises appartiennent à une variété de secteurs : banque, assurance, luxe, transport, administration d'Etat...<sup>2</sup>

Le coaching interne apparaît toujours lorsque l'entreprise est confrontée à de fortes évolutions : soit de son contexte avec l'accroissement de la concurrence, l'évolution de la profession, soit de stratégie de l'entreprise comme une fusion, soit de changement de politique RH, telle l'anticipation de la pénurie de cadres et dirigeants ou de changement de culture managériale.

Fait marquant, si le coaching interne est parfois instauré à l'initiative de la direction, il émerge le plus souvent d'acteurs internes, convaincus de l'utilité d'accompagner les évolutions en cours ou à venir.

### L'intérêt pour les entreprises

Le coaching interne limite les dépenses externes. Il fait aussi bénéficier de ses apports des populations qui n'auraient pas accès à des prestations externes. Mais cet argument de **maîtrise des coûts** du coaching est rarement perçu comme déterminant.

**Le coaching interne enrichit les politiques RH et de développement.** Dans les situations de forte évolution, l'offre de coaching interne intègre directement les orientations stratégiques, renforce et humanise l'impact des discours sur le changement. En situation de stress ou de conflit, elle peut anticiper et limiter les effets de gâchis humains et de perte de compétences.

Le coaching étant un révélateur de tendances émergentes, les coachs internes peuvent synthétiser ces informations, bien entendu en toute confidentialité. Elles peuvent alors venir nourrir directement les politiques RH.

**Le coaching interne montre également l'engagement exemplaire de l'entreprise dans l'accompagnement de son encadrement.**

---

<sup>1</sup> Annick RICHERT préside cette commission ; les interviews ont été réalisées avec la participation de Marie-Thérèse BERTHON, Béatrice CHILDS, Christine LAGREE, Marie-Hélène MAUVENU-WILLEMS, Chantal MONEDI ; la relecture des travaux a été assurée par Patrick CLAUDEZ.

<sup>2</sup> L'anonymat a été garanti à l'ensemble des interviewés.

## L'intérêt pour les coachés :

**L'accessibilité** des coachs internes démystifie les prestations de coaching. La visibilité du coach interne permet à qui est intéressé de venir s'informer, sans engagement. Le coach interne est facilement invité à présenter le coaching lors de séminaires, de cycles de développement ou d'évaluation.

C'est ainsi qu'une **acculturation progressive** favorise la diffusion d'un état d'esprit propice au développement managérial et à l'acceptation du coaching. C'est aussi, pour certains, l'occasion de **venir tester** le professionnalisme du coach et les assurances de confidentialité, avant tout engagement.

**LE 22 AVRIL 2004, UN DÉBAT ORGANISÉ PAR L'ICF FRANCE  
avec des dirigeants d'entreprise, des coachés et des coachs internes.**

## Les conditions de la mise en place du coaching interne

Pour être crédible, l'offre de coaching interne doit prouver ses qualités de professionnalisme et donner des garanties éthiques et déontologiques incontestables. La mise en place en interne d'un tel outil n'est pas simple et engage fortement l'entreprise sur des points sensibles : quel rattachement pour les coachs internes ? Comment accréditer les coachs et évaluer leurs prestations ? ... et bien d'autres questions.

**Pour faciliter l'introduction du coaching interne, la commission de coaching interne de l'ICFF a rédigé un guide pratique, à partir des expériences vécues de ses membres et de l'analyse des interviews. Ce guide est conçu sous forme de fiches thématiques, reprenant les principales questions à se poser.**

**PRÉSENTATION DU GUIDE D'INTRODUCTION DU COACHING INTERNE LE 22 AVRIL.**

## COACHING INTERNE ET EXTERNE : TOUS LES AVANTAGES DE LA MIXITE

### Le fort engagement des coachs internes en tant que professionnels

Les coachs internes interviewés sont fortement impliqués dans leur **professionnalisation**, par exemple, en entretenant leur formation au coaching par des parcours externes, la plupart du temps à leur initiative, voire à leurs frais. Ils préservent leur **capacité de recul et de neutralité** en participant activement à l'extérieur de l'entreprise, à des supervisions, à des groupes d'échanges de pratiques entre pairs, à des conférences et groupes de travail. Tous les coachs internes rencontrés ont aussi une grande **exigence éthique**. Ils veillent scrupuleusement au respect de chartes déontologiques souvent déclinées de celles de l'ICF ou de la SFCoach, organismes professionnels dont ils sont fréquemment adhérents.

## La complémentarité entre coachs internes et externes

Bien formés, les coachs internes sont globalement en mesure d'exercer tous les types de coaching : individuel, d'équipe, collectif et de coacher tant le middle management que les dirigeants. Par contre, il n'est guère réaliste d'imaginer pour une entreprise de disposer d'une équipe de coachs avec une telle variété de profils et une disponibilité suffisante. Les interventions de coachs externes sont nécessaires chaque fois qu'il y a un fort besoin d'extériorité quelles qu'en soient les raisons, notamment pour les dirigeants. Il est aussi parfois plus pertinent de faire appel à d'autres coachs expérimentés, pour des interventions sur des problématiques particulières ou à l'international.

## Quelques spécificités du coaching interne

Le coach interne peut être présent pour des interventions "flash" en cas d'urgence ou de crise. Il facilite la prise de hauteur en phase initiale. Dans un second temps, il pourra passer la main à un autre collègue interne ou externe.

Ayant une existence dans la durée, le coach interne peut assurer la pérennité de processus qui contribuent à la qualité du coaching en général, telle l'évaluation des interventions.

Avec une vision globale des évolutions de l'entreprise, le coach interne renforce l'impact des interventions de coaching entre les enjeux stratégiques et les différents programmes de développement.

## LE DEVENIR DU COACHING DU POINT DE VUE DE L'ENTREPRISE

Pour maintenir leur bon niveau de professionnalisme et la qualité de leur motivation, les coachs internes ont besoin du soutien des dirigeants de l'entreprise. Cela se traduit, en particulier, par un rattachement organisationnel qui donne aux coachs des garanties de confidentialité et d'indépendance. Tout cela est également favorable au coaching externe.

Les prestations de coaching et notamment de coaching interne, sont d'autant plus efficaces qu'elles ne sont pas banalisées. Un risque existe de les faire assurer par des coachs insuffisamment préparés ou pire dispensés de l'ensemble des exigences de professionnalisation.

Mais, le coaching externe n'est pas non plus en soi, une garantie suffisante de qualité : si le contrat commercial assure une certaine indépendance, il comporte ses propres risques de dérives et de vulnérabilités.

## En conclusion,

**le coaching en général a toutes les raisons de progresser grâce à une saine émulation entre coaching interne et externe. Cette complémentarité cumule les avantages : elle élargit l'offre de coaching et de modalités de mise en œuvre ; elle accroît l'impact de l'offre de coaching en lui donnant plus de cohérence vis-à-vis du contexte stratégique et des programmes de développement ; elle augmente son efficacité dans la durée.**

**Notez notre prochain RV : le 22 avril  
Grand débat avec la commission ICF France  
et présentation du GUIDE D'INTRODUCTION DU COACHING INTERNE.  
Contact : [anrichet@wanadoo.fr](mailto:anrichet@wanadoo.fr)**

**L'International Coach Federation réunit une communauté mondiale et multiculturelle de plus 6000 coachs, liés par une même charte éthique et des standards professionnels.**

**En 2004, l'ICF est représentée dans 30 pays avec plus de 145 "chapters". Le "chapter" français, ICF France, a été lancé en décembre 2001 pour répondre à l'accroissement récent du nombre de professionnels du coaching dans le monde francophone et européen. Ces professionnels ont pour objectifs :**

- d'appartenir à un réseau international et multiculturel,
- de construire, soutenir, et développer l'intégrité et les valeurs de la profession de coach international,
- de s'engager à respecter une même charte éthique,
- de répondre à des standards professionnels élevés,
- d'être reconnus selon une accréditation internationale rigoureuse avec 3 niveaux d'expertise.

**L'ICF France est une plate-forme d'expression du coaching à travers :**

- les travaux et recherches de ses commissions d'experts sur des sujets allant du coaching interne, en passant par l'éthique et le coaching de dirigeants notamment,
- les échanges de pratiques et d'outils dans le cadre de ses groupes de pairs organisés à des niveaux internationaux, nationaux, à Paris comme en province,
- les antennes régionales en Paca, Bretagne, Rhône-Alpes-Auvergne, Nord,
- le site internet mondial [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org). Le site français, est momentanément en cours de renouvellement.