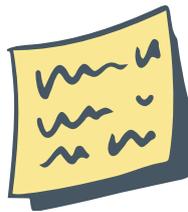


Le contrat et le cadre balises du processus de coaching



Françoise Lemoine
En collaboration avec **Marc Drèze, Alexis Kestermans,**
Jacques Dekoninck, Eric Debois et Lucy Van Hove

Références fréquentes à Alain Cardon

1. Introduction	3
2. Objectifs	3
3. Compétences ICF mobilisées dans cette formation	4
4. Définitions	5
a) Contrat d'un point de vue étymologique :	5
b) Distinctions	5
c) Contrat de	6
c) coaching : sens et conditions	6
d) Quelques considérations et conditions pour réussir un accompagnement de qualité.....	6
e) Cadre et contrat	7
5. Typologie de contrats.....	7
a) Typologie des contrats : différentes dimensions	7
6. Contrat triangulaire.....	10
a) Les acteurs : commanditaire coach coaché	11
b) 3 questions.....	11
c) Contrat triangulaire : considérations éthiques.....	11
d)La distance triangulaire.....	12
e) Précautions pour maintenir l'équidistance	12
7. Analyse de la demande	12
a) Repères	13
b) analyse de la demande (Alexis Kestermans)	13
c) Clientéliser le visiteur, Intervention sous contrainte	14
d) Dimension déontologique du contrat	15
8. Fixation d'objectifs.....	15
a) QQQQCP.....	15
b) Différents types de clients & pistes pour les aborder.....	16
c)Comment fixer un objectif	16
9. Bibliographie	18
10. Annexes.....	19
a) QQCOQP.....	19
b) Liste non exhaustive de points sur lesquels il est nécessaire que le commanditaire et/ ou le coaché et/ou le coach marquent formellement leur accord	21
c)Exemple schématisé de support à la contractualisation :	23
d)modèles de contrats proposés (générique et proposé par Marc Drèze)	24

1. Introduction

Le coaching est un métier spécifique. Il est clairement différencié du développement personnel, du conseil, de la formation, de la thérapie, etc. Par conséquent, le cadre de référence, les objectifs et les moyens concernant l'exercice de sa pratique méritent d'être très clairement posés *avant* de commencer une relation d'accompagnement avec un client. Comme pour tous les autres métiers, ceci se fait par un premier accord explicite et *contractuel* (Alain Cardon¹).

Sauf exceptions rares, le contrat de coaching gagne à être formel voire présenter une forme juridique. Il est souvent traduit dans une forme écrite et concerne le cadre de la relation coach-client. Ce contrat est central dans la pratique de coaching dans la mesure où il aide à poser le contexte professionnel du coach, l'objectif général du client, et le cadre relationnel et professionnel qui les réunit.

2. Objectifs

Ce module vise à poser le contrat comme balise qui permet au processus de se déployer. Saisir l'objectif tout en dégageant l'enjeu du coaching permet la croissance de la personne à travers un contrat dynamique.

Les dimensions du contrat seront explicitées dans le cadre de différents types de coaching : privés ou commandités. Nous étudierons en profondeur par des situations jouées et travaillées, les problèmes engendrés par un contrat mal posé.

Si le cadre pose la relation «coach-coaché», le contrat permet l'évolution du processus émancipateur et l'actualisation du projet poursuivi ou co-construit au sein de l'alliance «coach-coaché». Une insistance sera portée sur **l'analyse de la demande** et sur le **contrat triangulaire**, abordés dans les aspects spécifiques liés au coaching.

Concrètement, à l'issue de ce module, les participant·e·s seront capables de :

- Comprendre le sens du contrat et du cadre dans les pratiques de coaching
- Repérer les constituants du contrat de coaching
- Identifier les types de contrats

¹ <https://www.metasyteme-coaching.fr/francais/outils-iii-le-contrat-en-coaching/>

Analyser une demande et définir un objectif
Expérimenter les conditions de mise en œuvre du contrat dans
l'exercice du coaching.

3. Compétences ICF mobilisées dans cette formation

L'Académie de coaching du CFIP veille tout au long de sa formation de faire des liens constants entre les compétences ICF attendues et le déroulé de chaque module. Dans celui-ci, les compétences définies ci-dessous sont abordées.

C1 Fait preuve d'éthique dans sa pratique

Définition : Comprend et applique de façon cohérente l'éthique et les normes du coaching

1. Fait preuve d'intégrité personnelle et d'honnêteté dans ses relations avec les clients, les commanditaires et les parties prenantes
2. Prend en compte l'identité, l'environnement, les expériences, les valeurs et les croyances des clients
3. Utilise un langage approprié et respectueux avec les clients, les commanditaires et les parties prenantes
4. Respecte le code de déontologie de l'ICF et en défend les Valeurs Fondamentales.
5. Préserve la confidentialité des informations sur les clients conformément aux contrats avec les parties et les lois en vigueur
6. Préserve la distinction entre le coaching, le conseil, la psychothérapie et les autres professions d'accompagnement
7. Oriente les clients vers d'autres professionnels de l'accompagnement si besoin.

8. Facilite la croissance du client

Définition : Est en partenariat avec le client pour transformer les apprentissages et les découvertes en actions. Favorise l'autonomie du client dans le processus de coaching.

1. Travaille avec le client pour intégrer de nouvelles prises de conscience, des découvertes ou des apprentissages dans sa vision du monde et ses comportements.
2. Est en partenariat avec le client pour concevoir des objectifs, des actions et des mesures de responsabilisation qui intègrent et développent de nouveaux apprentissages
3. Reconnaît et soutient l'autonomie du client dans la conception des objectifs, des actions et des méthodes de responsabilisation.
4. Aide le client à identifier les résultats potentiels ou les apprentissages des étapes d'action identifiées.
5. Invite le client à considérer la manière d'aller de l'avant, en intégrant les ressources, le soutien et les obstacles potentiels.

6. Est en partenariat avec le client pour résumer les apprentissages et les intuitions / découvertes pendant ou entre les séances.

7. Reconnaît les progrès et les réussites du client.

8. Est en partenariat avec le client pour terminer la séance.

4. Définitions

a) Contrat d'un point de vue étymologique :

Contrat < Cum tractare

Tirer ensemble avec force

Traiter avec Convention < Cum venire / Venir avec

Petit Robert : *Convention par laquelle une ou plusieurs personnes « s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire, ou à ne pas faire quelque chose » (code civil)*

Le contrat, au sens large clarifie et pose le cadre de la relation, précise les objectifs de la relation et permet à chacune des parties d'assumer ses responsabilités individuelles.

b) Distinctions

SENS JURIDIQUE	SENS RELATIONNEL
Accord générateur de droits et obligations	Engagement multilatéral explicite Engagement du coaché envers lui-même
Si le contrat n'est pas exécuté, une sanction est prévue	L'inexécution du contrat constitue elle-même une sanction
Les piliers : le contrat repose sur la preuve, la bonne foi	Les repères : le contrat repose sur la motivation, la confiance
Définit les droits et devoirs	Transforme l'énergie négative en énergie positive
Le contrat protège les partenaires	Le contrat mobilise, dynamise et rassemble
Garantie	Engagement
Avoir, faire	Etre, faire

c) Contrat de

c) coaching : sens et conditions

Un contrat permet d'inscrire une relation dans un cadre professionnel, par exemple entre un fournisseur de services et un client. Au delà de cette première évidence, un bon contrat permet de poser des **règles du jeu claires** en ce qui concerne les objectifs de la prestation, les mesures de résultats, les moyens qui seront mis en oeuvre par chacune des parties, le cadre juridique ou déontologique de la relation, etc.

Par conséquent, la dimension relativement formelle d'un contrat permet une certaine protection du fournisseur et de son client. Un contrat encadre la relation. Il pose un contexte professionnel précis. Non seulement il définit des objectifs, mais donne à chacun des limites à ne pas dépasser. En coaching comme ailleurs, le contrat est un élément de protection qui permet d'éviter les dérapages ou les confusions de la part du coach ou du client.

Un contrat donne aussi de nombreuses indications du cadre de référence de la relation. Si chaque partenaire accorde au processus de négociation et de finalisation du contrat toute l'attention qu'il mérite, il pourra percevoir de nombreux indicateurs du cadre de référence de l'autre partenaire. Cela permet à chacun de savoir par avance à quoi s'en tenir. (Alain Cardon²)

Le contrat permet de **clarifier** la demande : il est l'aboutissement de **l'analyse de la demande**. Il **modifie la cible** du regard : il permet d'aller du *problème* vers le *but* du changement.

Le contrat crée les **conditions d'une relation d'égal à égal** tout en respectant et en encourageant **l'autonomie**. Il prévient aussi de ce risque fréquent qu'est le **sauvetage** (surprotéger, aider quelqu'un contre son gré).

d) Quelques considérations et conditions pour réussir un accompagnement de qualité

Le contrat traduit l'accord du coaché avec lui-même, dont le coach est le témoin actif. L'objet du contrat se traduit en termes de *changements souhaités et réalistes* (l'état désiré). Le contrat a une puissance mobilisatrice, activante et responsabilisante. Le contrat donc un instrument **dynamique** : il évolue dans le temps et peut être découpé que ce soit formalisé ou pas.

² <https://www.metasyteme-coaching.fr/francais/outils-iii-le-contrat-en-coaching/>

La signification du contrat dans le cadre du coaching est plus morale que juridique. Néanmoins, le contrat constitue une référence tierce au nom duquel le coaching est mené légitimement.

Au coach, de créer un climat de **confiance**, de sécurité psychologique en passant par une phase compréhensive et ne pas faire l'économie de ce moment important qu'est l'accordage.

Le **contexte** organisationnel dans lequel se passe le coaching peut avoir un impact majeur et est parfois sous évalué pourtant il impacte sur la réalisation des objectifs poursuivis dans le processus de coaching.

e) Cadre et contrat

Le contrat est constitutif du **cadre** dans lequel se déploie la relation de coaching.

Le cadre **balise l'espace de « jeu »** qui conditionne la liberté de penser, de sentir et d'agir dans le coaching. Ce **jeu** – à ne pas entendre ici au sens ludique (Petit Robert : jeu = mouvement aisé, régulier, d'un objet, mécanisme) protège chacun des acteurs en encadrant la relation et en posant les limites à ne pas dépasser.

Ce dernier mobilise, motive et **active** le coaché vers le changement désiré et il contribue à la **sécurité nécessaire à ce mouvement**.

5. Typologie de contrats

Coexistence de différents niveaux de contrats/accords qui s'imbriquent et se renforcent :

a) Typologie des contrats : différentes dimensions

(en partie référence à Alain Cardon³)

CONTRAT DE DEMARCHE OU CONTRAT ADMINISTRATIF

Le premier niveau de contrat de coaching est évident et c'est le plus formel voire juridique. C'est celui qui est le plus souvent traduit dans une forme écrite et qui concerne l'ensemble de la relation coach-client. Ce niveau de contrat est central dans la pratique de coaching dans la mesure où il aide à poser le contexte professionnel du coach, l'objectif général du client, et le cadre relationnel et professionnel qui les réunit.

Ce niveau de contrat est celui qui attire le plus l'attention du coach et du client car il définit entre autres le positionnement du type de coaching ou du « service » proposé par le coach (coaching bref, dans la durée, individuel, d'équipe, téléphonique, etc.)

Le cadre pratique de la démarche, que le client et le coach s'engagent à respecter tels les horaires, le mode et les délais de paiement, la préparation, l'appel à des outils complémentaires de diagnostic ou d'autres expertises, etc.

³ <https://www.metasysteme-coaching.fr/francais/outils-iii-le-contrat-en-coaching/>

Les objectifs généraux du client, à la base de son choix d'effectuer une démarche de coaching. Il s'agit là de ses objectifs conscients, ou encore de ses motivations premières. Ces premiers objectifs seront souvent amenés à évoluer par la suite, et ces modifications feront l'objet de « sous-contrats », élaborés lors de séances et séquences.

Si ce contrat « cadre » de la démarche de coaching reflète souvent la spécialisation d'un coach particulier, il nécessitera à chaque fois des ajustements selon les objectifs, les enjeux, les demandes et le contexte particulier de chacun de ses clients. Par conséquent, pour beaucoup de coaches, même si leurs contrats « cadre » se ressemblent, ils ne sont que rarement complètement identiques.

CONTRAT OU ACCORD DE SEQUENCE

En se rapprochant encore plus dans cet effet de zoom dans la pratique quotidienne du coach, le niveau suivant de " démarche contractuelle" concerne l'encadrement relatif de chaque sujet ou de chaque objectif traité par le client lors d'une séance. Il s'agit là d'accords « de séquences ».

Thème par thème, sur des périodes qui varient entre dix à trente minutes, les accords de séquences facilitent la progression du travail centré sur les objectifs du client. Une session de coaching de deux heures peut ainsi comporter une seule à une dizaine de séquences de travail, chacune centrée sur un objectif ou thème différent ou sur des sujets complémentaires.

Typiquement, un travail de séquence commence par une ou plusieurs questions qui permettront au client d'en définir le périmètre. La façon dont ces questions sont formulées sont essentielles pour permettre au client de bien comprendre et s'inscrire dans un cadre de coaching.

- « Comment puis-je vous aider sur ce sujet? » ou « Qu'attendez-vous de moi ? » sont deux questions qui peuvent proposer au client une relation d'aide, où le coach pourrait être un peu trop sollicité, au dépend d'une démarche autonome de la part du client.
- « Alors.. ? », ou « Je vous écoute... » sont des introductions très ouvertes et non-directives qui peuvent évoquer le démarrage d'une séquence d'analyse ou de développement personnel.
- « Sur quoi voulez-vous travailler ? » peut proposer au client de faire des efforts, comme lors du travail d'un accouchement, plutôt que de se centrer sur l'obtention d'un résultat performant de façon plus légère.
- « Quel est le thème que vous voulez aborder maintenant? » ou « De quoi voulez-vous parler ? » sont des introductions qui toutes deux peuvent évoquer une invitation à un récit en monologue voire à une conversation amicale sans objectifs précis ni mesurables.
- « Quels objectifs voulez-vous atteindre sur ce sujet ? » peut évoquer une proposition de démarrer une séquence de coaching en étant centré sur des résultats plus concrets ou mesurables. A ce titre, "Quels résultats voulez-vous obtenir?" est une question similaire qui propose au client de se positionner plus clairement sur la ligne d'arrivée.

CONTRAT OU L'ACCORD D'INTERVENTION

Ce niveau de "contrat" ou d'accord est le plus petit et le plus court. A ce titre, il fait presque partie des outils de communication du coach. Il concerne la demande de

permission d'interrompre le client, de lui poser une question, d'effectuer une reformulation, de lui offrir une perception, de lui fournir un feedback, de proposer une tâche ou une application à effectuer en intersession, etc.

En effet, avant d'intervenir au cours du travail du client et au sein de son cadre de référence, il est d'abord recommandé au coach d'obtenir sa permission.

- « Puis-je vous interrompre ? »,
- « Puis-je vous proposer de concevoir une application pratique ? »,
- « Puis-je vous poser une question ? ».

Il sera bien sûr utile d'attendre le « oui » du client, avant de procéder.

CONTRAT DE SUIVI

A la fin de chaque séquence, et en récapitulatif, à la fin d'une session, il est souvent question de contrats de suivis, ou d'applications sur le terrain. Il s'agit là de travaux pratiques, personnels ou professionnels, que le client effectuera en intersession hors de la présence du coach.

Ce travail de contrat « de suivi » est souvent celui qui fait la différence essentielle entre un travail de prise de conscience en développement personnel ou en thérapie, et le travail de coaching. Le coaching se décline presque obligatoirement dans une panoplie d'actions concrètes planifiées par le client et avec le coach, et ceci avant de considérer qu'une séquence soit terminée.

CONTRAT DE CHANGEMENT

Le contrat de changement porte sur les **objectifs** de changement et les **résultats** attendus.

Les résultats visés sont souvent exprimés en termes comportementaux, selon des modalités concrètes, dont la mise en œuvre **dépendra du coaché lui-même**.

Il est basé sur des conceptions fondées sur l'obtention de **résultats opératoires** objectivables définis selon des critères quantifiés (ex « amener la personne à développer la clientèle de 10% en 1 an par une attitude adéquate »). Conceptions exprimées en termes de **perspectives**, de points de repères, de changements qualitatifs, d'améliorations (ex « améliorer les habilités à motiver une équipe »).

CONTRAT « CLANDESTIN, CACHÉ, IMPLICITE »

S'il était réaliste de s'en tenir aux mots tels que prononcés et aux situations telles que décrites, les choses seraient relativement simples. Or, il importe à tout coach de se poser les questions suivantes et déceler si le coaché n'a pas embarqué son coach dans un processus parallèle ou dans un rôle caché.

- les non-dits (ex. faire un coaching pour faire plaisir à ...)
- les attentes irréalistes (conscientes ou inconscientes)

- les enjeux non déclarés (secrets) (ex. le coaching de la dernière chance)
- les projets et stratégies manipulateurs
- les jeux psychologiques (ex. « démontrer » que le coach est incompetent)
- les phénomènes transférentiels (ex. idéalisation)

CONTRAT « RELATIONNEL » (OU COMPORTEMENTAL)

Règles, « culture », surtout dans le coaching d'équipe ou de groupe. Il concentre l'attention sur la mobilisation autour des objectifs. Il se permet une confrontation bienveillante, ainsi qu'une certaine permissivité quant à l'expression. Il se permet d'utiliser le « je ». Il pose un interdit sur les *actings out*

CONTRAT TRINAGULAIRE

Un chapitre complet y est réservé car il est cœur des pratiques de coaching professionnels. (chapitre 8)

A tous ces types de contrat, il importe d'y rajouter :

DIMENSION MÉTHODOLOGIQUE

Définition du coaching
Posture du coach
Outils, méthodes

DIMENSION DÉONTOLOGIQUE

Au delà de ces considérations juridiques, un contrat s'inscrit souvent aussi dans le contexte déontologique de la profession d'un ou des contractants, comme il peut refléter de façon tacite ou explicite les choix ou positions éthiques plus individuelles.

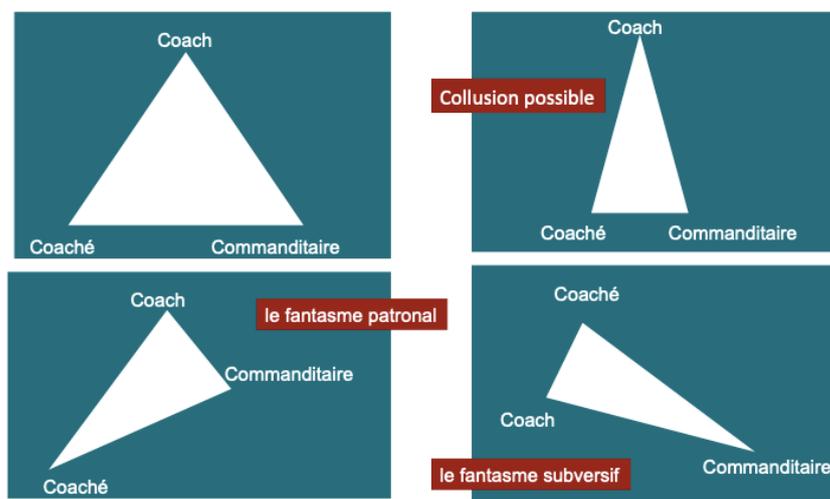
6. Contrat triangulaire

Dans de nombreuses situations en entreprise, la relation de coaching est une relation prescrite : le client et le coach sont activement impliqués dans une relation de coaching préalablement définie par un tiers, le « prescripteur ».

Le Contrat Triangulaire ou tripartite est modélisé par Fanita English⁴. Il illustre la mise en scène de plusieurs acteurs dans la négociation de partenariats "complexes" au sein de systèmes collectifs tels des familles, des entreprises ou des organisations.

⁴ Dans le livre le Marielle de Miribel <https://www.cairn.info/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2009-2-page-5.htm#>

Les interactions qui caractérisent ces contrats impliquent plus de deux personnes ou entités et véhiculent souvent une complexité à la fois personnelle, politique et stratégique non négligeable. Ses nombreuses applications concernent donc le coaching en entreprise, le coaching d'équipe, le coaching d'organisation.



a) Les acteurs : commanditaire coach coaché

Le demandeur peut être le commanditaire, le coaché, ou les deux

b) 3 questions

Qui est le client du coach ?

Comment envisager la situation triangulaire selon que le coach soit « interne » ou « externe » à l'organisation ?

Quelles sont les règles contractuelles dont il faut convenir dans la configuration triangulaire ?

c) Contrat triangulaire : considérations éthiques

Il est important de fixer des règles claires, écrites et transparentes concernant :

- phase exploratoire
- conditions d'arrêt
- modalités du bilan
- confidentialité
- conditions financières

Des objectifs débouchant sur une **adhésion authentique doivent être négociés** avec les trois parties.

Le fait que **des effets non souhaités** par le commanditaire pourraient se produire doit faire l'objet d'une explicitation à son intention lors de la contractualisation, au moins oralement.

Pour le coach, confirmer que l'intérêt du coaché prévaut sur celui du commanditaire

Le coach et le coaché conviennent de ce qu'ils (ne) communiquent (pas) au commanditaire.

d) La distance triangulaire

Une distance non-équilibrée ou un manque d'équidistance peut amener des problèmes non-négligeables car ils risquent de compromettre gravement la réussite du coaching tels coalitions, exclusions, bouc-émissarisme.

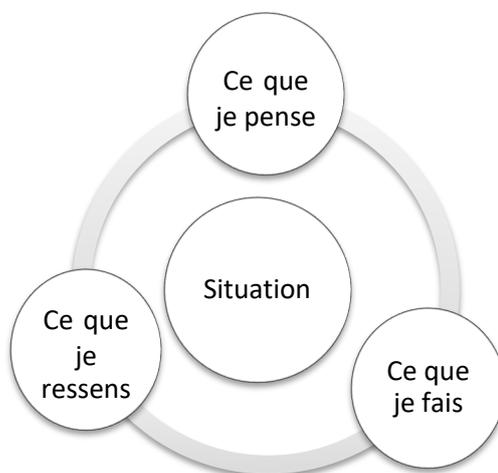
Elle peut aussi générer des attitudes de dépendance, sentiment d'abandon, manque de confiance et de passivité.

L'équidistance se traduit aussi par le non-verbal.

e) Précautions pour maintenir l'équidistance

- Etablir un **contrat**.
- Etre **transparent**. En particulier, partager au coaché le contexte de sa relation avec le commanditaire et le contrat qu'il a avec celui-ci.
- **Refuser** les contacts coach-commanditaire en l'absence du coaché dès le démarrage effectif du travail d'accompagnement.
- **Eviter de recevoir un « secret »** du commanditaire. Si il parle au coach de son collaborateur à coacher, vérifier qu'il l'a déjà dit à son collaborateur et que le coach peut lui répéter.
- Encourager les **rencontres tripartites**, le plus souvent possible, au minimum en début et fin de coaching, et si apparaît la nécessité d'une modification du contrat.
- Etablir un contrat clair concernant **ce qui peut être dit et ce qui reste confidentiel** concernant le travail avec le coaché.

7. Analyse de la demande



La demande est motivée un désir particulier, un projet, des sentiments au sujet d'une situation à l'égard de laquelle le demandeur souhaite un changement, ou par une frustration, de l'ambivalence. Il est important d'accepter que la demande ne soit pas limpide d'emblée

Une analyse de la demande pertinente et approfondie débouche sur un contrat de qualité, circonscrit et garantit un travail de qualité tant au coaché qu'au coach.

DISTINGUER :

- Demande explicite et demande implicite
- Demande « première » et demande « seconde »
- Demande consciente et attente inconsciente
- Importance d'accepter que la demande ne soit pas limpide d'emblée
- L'analyse de la demande débouche sur l'établissement du contrat

a) Repères

Plainte, problème, symptôme	Problème de fond
Demande initiale (première)	Demande seconde (sous-jacente)
Situation	Personne, besoin
Faits constitutifs de la situation	Regard sur la situation, vécu personnel
Conscient	Inconscient
Objectifs	Enjeux
Objectivité, problématique	Subjectivité

b) analyse de la demande (Alexis Kestermans)

LE POINT DE VUE DU CLIENT EN TERMES DE CONTENU

Ce qui lui pose problème

- La problématique qui l'amène (ex : « la relation avec ma hiérarchie »)
- Ce qu'il souhaite changer (EP et/ou ED). Ex « rétablir la confiance »
- A quoi verra-t-il que les choses ont changé ?
- Ses tentatives de solutions (TS). Comment faites-vous face ? Ex « je travaille sans relâche ». Qu'est-ce qui fait que vous n'y arrivez pas aujourd'hui ?
- Si vous aviez carte blanche, une baguette magique...

Ce qui est en jeu pour lui (en quoi, résoudre cette difficulté est-il important ? Quel en sera le gain pour lui ?). Ex « la sécurité de mon emploi »

Quelques informations quant à son positionnement :

Ses valeurs
Ses croyances
Son positionnement par rapport au problème
Client / Plaignant / visiteur
Son contexte
Mapping d'acteurs qui gravitent autour de lui en lien avec son problème
Environnement physique, contexte, culture du milieu dans lequel il vit

Autres informations

Capacité à être connecté à lui-même, parle en « je », s'implique...
ou intellectualise: formule des explications très « mentalisées »,
coupées de son ressenti
Expression précise, spécifique ou globale, générale, des mots valises...
Expression aisée, fuyante ?
S'entend parler ou s'adresse à vous ?
Au niveau du corps : tension, détente
Relation au coach : conciliant, mismacheur, met la pression (« vous qui savez »)

LE DISCOURS DU CLIENT QUANT AU PROCESSUS

Comment envisage-t-il le coaching, ses représentations à ce sujet, les limites qu'il pose ?
Ce qu'il ne veut pas du coaching ? Ce qui le ferait abandonner le travail ?
Les conditions nécessaires pour qu'il s'implique ?
La contribution qu'il attend du coach. Comment se représente-t-il le coach ?
Pourquoi vous a-t-il choisi ?
Pourquoi vient-il maintenant ?

Pour clôturer : une question à échelle : à combien évaluez-vous la qualité de cette première rencontre/séance ? Commentez ce chiffre ?
Merci !

LE.A COACH

Son ressenti
Les pensées émergentes (le discours interne)
La résonance (à quoi, ce moment relationnel le renvoie-t-il ? Ce qui est touché chez lui ?)
Conscience de ses limites par rapport à ce que le client amène
Liberté : permission de refuser

c) Clientéliser le visiteur, Intervention sous contrainte

LA PERSONNE SAIT

Qu'est-ce qui pourrait faire que votre manager ne ressente plus le besoin de vous faire coacher ? Selon vous, quelles sont ses attentes ? Que pouvons-nous faire ensemble qui puisse à la fois vous satisfaire et satisfaire les attentes de votre manager ?
Qu'est-ce qui fait que vous avez accepté de venir à ces séances de coaching ?
Jusqu'où êtes-vous prêt à aller pour donner satisfaction à votre prescripteur ?
Comment allez-vous convaincre votre prescripteur que vous n'avez pas besoin de coaching ?
Comment allez-vous lui prouver qu'il se trompe en vous indiquant un coaching ?

LA PERSONNE NE SAIT PAS

Que pensez-vous de la situation ?
Que pourriez-vous faire pour le savoir ?
Qu'est-ce qui fait que vous êtes là tout en ignorant la situation ?
Que serait-il arrivé si vous n'étiez pas venu ?

d) Dimension déontologique du contrat

ELÉMENTS DE BASE

Confidentialité
Respect des us et coutumes de l'entreprise
Neutralité du coach. Pas d'alliance cachée avec l'entreprise
Tenir ses engagements (délais, présence)

LES BONNES QUESTIONS POUR LE COACH

Coacheriez-vous d'autres personnes de la même entreprise ?
Coacher et former dans le même département de l'entreprise ?

8. Fixation d'objectifs

a) QQOQCP

Le contrat est un engagement adulte envers soi-même et/ou quelqu'un d'autre pour mener à bien un changement

- Qui (et pour qui, avec qui,...) ?
- Quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ? Comment allons-nous travailler? Quelles sont nos règles de fonctionnement relationnel? Comment saurons-nous que le résultat est atteint?

- Pour quoi, pour quel résultat ?
- Combien ?
- **En quoi le coaching sera-t-il bénéfique pour le coaché ?**
- **Quels seraient les obstacles à la réalisation du contrat ?**

b) Différents types de clients & pistes pour les aborder

Le « plaignant »

- Développer sa réflexivité
- Prendre conscience de sa marge de manœuvre et de responsabilité
- Technique des tout petits pas
- Prescription paradoxale de non changement = « freiner »

Le « visiteur »

- Pourquoi est-il tout de même là?
- Une demande est-elle formulée?
- Si déni : utiliser ce qui se passe dans l'ici & maintenant
- Prescription paradoxale de non-changement = « freiner »

Le « client »

- 4 conditions pour être réellement client :
- Vivre la situation actuelle comme suffisamment inconfortable
- Avoir pris conscience, avoir réagi
- Demander de l'aide
- Être prêt à réagir encore

c) Comment fixer un objectif

JACQUES DEKOINCK

- Positif formulations actives et affirmatives
- Autonome chacun est responsable de lui-même
- Respectueux de soi, des autres, du cadre
- Accessible réaliste dans le cadre des possibilités présentes
- Dynamique qui évolue
- Intime qui relève de la motivation interne, personnelle
- Spécifique précis, particulier, concret

ROBERT DILTS

- **L'objectif doit être formulé positivement**

- Il est spécifique
- Il est entièrement sous mon contrôle
Dans quel contexte est-il applicable ? Quel est son contexte ?
A quoi saurai-je que j'ai atteint le résultat ? (vérifiable - testable - mesurable)
- L'objectif est-il écologique ?
- Quel est le prix à payer ?
- Quelles sont les ressources dont je dispose ?
- Quel est l'objectif de l'objectif ?
- Est-il cohérent avec ma mission ?
- L'objectif adresse-t-il le réel problème

En plus de toutes ses stratégies, le développement personnel, le travail sur soi, et la supervision sont nécessaires pour minimiser les zones d'ombres et les risques de contrats secrets envers le coach.

Le coach peut également se poser la question pour chaque coaching : quel est mon contrat personnel, qu'est-ce qui ferait qu'à titre personnel ce coaching soit une réussite.

Le coach gagne à identifier ses croyances concernant ce qu'est un coaching réussi, la notion de bon coach, ses incompétences potentielles.

La demande est motivée par un désir particulier, un projet, des sentiments au sujet d'une situation à l'égard de laquelle le demandeur souhaite un changement, ou par une frustration, de l'ambivalence

Distinguer :

- Demande explicite et demande implicite
- Demande « première » et demande « seconde »
- Demande consciente et attente inconsciente

Il faut accepter que la demande ne soit pas limpide d'emblée et doive même être questionnée en cours de coaching.

4 bonnes questions ...

- Une demande est-elle formulée ?
- Le coach est-il compétent pour y répondre ?
- La demande est-elle conforme au contrat?
- Le coaché assure-t-il sa part de responsabilité?

9. Bibliographie

- Apprentissage par l'analyse des pratiques, E. Charlier et J. Donnay, Presses universitaires de Namur, 2003
- Comment devenir coach, A. Cardon, Eyrolles, 2008
- Coaching for performance, Sir J. Withmore, CIPD, 2003
- Co-développement, A. Payette et C. Champagne, Presses universitaires du Québec, 2002
- Cas de coaching commentés, S. Cannio et V. Launer, Eyrolles, 2010

10. Annexes

a) QQCOQP

La méthode **QQOQCP** est aussi appelée **la méthode de questionnement**.

QQOQCP ou QQOQCCP est un acronyme, chacune des lettres correspondant respectivement aux questions : **Qui ? Quand ? Où ? Quoi ? Comment ? (Combien ?) Pourquoi ?**

Dans cet article, vous allez découvrir **le but de cette méthode** et différentes mises en application pratiques à travers des **exemples**.

Les objectifs de la méthode QQOQCP

Poser des questions est un vrai art. Le maîtriser permet d'aller chercher **les informations pertinentes** dont vous avez besoin rapidement, grâce à la formulation de bonnes questions aux moments opportuns. Pour cela, il est nécessaire d'utiliser les bons mots et d'y mettre la forme adéquate !

Les questions **Qui ? Quand ? Où ? Quoi ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?** sont des questions dites « ouvertes » qui nécessitent une forme de réponse développée, que ce soit par une phrase courte ou longue. En tout cas, vous ne pouvez pas y répondre par oui ou par non, contrairement aux questions dites « fermées ».

Cette **méthode QQOQCP** apporte les informations qui permettent de mieux connaître, cerner, clarifier, structurer, cadrer une situation car elle explore toutes les dimensions sous différents angles. Elle est donc idéale pour **un commercial ou un dirigeant !** Appliquer cette méthode est un bon point de départ pour préparer et animer un rendez-vous client, une réunion, construire une stratégie de prospection commerciale, rédiger un rapport, encadrer un brainstorming, poser un diagnostic sur une situation ou commencer une analyse.

Les 3 grandes étapes de la **méthode QQOQCP** :

- 1) Vous devez poser les bonnes questions de la bonne manière pour obtenir les informations dont vous avez besoin
- 2) Vous relevez les points clés ou les problèmes en les hiérarchisant
- 3) Vous trouvez des solutions / propositions adéquates

Ce qui nous intéresse dans cet article est la maîtrise de l'étape 1 et voici des **exemples de mises en application** qui vont vous y aider. Pour chaque question, vous allez découvrir des astuces de formulation qui vont amoindrir, voire faire disparaître, le côté dérangeant ou fliquant qu'elles pourraient parfois avoir.

Qui ?

Cette question permet de déterminer les parties prenantes engagées.

Exemples : Qui est en charge du dossier ? Qui dois-je contacter ? Concernant vos fournisseurs, avec qui travaillez-vous ?

Astuces : Diminuez le caractère « intrusif » avec des formulations comme : Quelle est la personne en charge du dossier ? Y'a-t-il une personne à contacter de préférence ? Acceptez-vous de me parler de votre expérience passée avec vos fournisseurs ?

Quand ?

Cette question cherche à bien situer les choses dans le temps.

Exemples : Quand souhaitez-vous que je vous recontacte ? Depuis quand recherchez-vous un nouveau fournisseur ?

Astuces : Vous pouvez remplacer le « quand » par « En quelle année », « A quelle période », « A quel moment », « Est-ce que cela fait longtemps que... »

Où ?

La question « Où ? » cherche à bien situer les choses dans l'espace.

Exemples : Où aura lieu notre RDV ? Où sont situés vos locaux ?

Astuces : Qu'est-ce qui vous arrange pour le lieu du RDV ? Vos locaux sont-ils faciles d'accès ?

Quoi ?

La question « quoi ? » permet de mettre le focus sur un point précis.

Exemples : Vous avez mis quoi en place pour pallier aux difficultés ? Vous en pensez quoi ?

Astuce : A éviter en début d'échange car cette question a un effet trop vif, mais elle est redoutable pour mettre en lumière un point clé.

Comment ?

La question « comment ? » cherche à dresser un tableau, avec une méthode, des étapes, des manières de procéder.

Exemples : Comment comptez-vous vous organiser ? Comment vos équipes ont-elles réagi ?

Recommandation : cette question est à utiliser à tous les niveaux et autant que vous voulez ! Elle est idéale dans l'univers professionnel.

Combien ?

Cette question expose le besoin de connaître un nombre ou une valeur.

Exemples : De combien de temps disposez-vous ? Combien de fournisseurs avez-vous consulté ?

Astuces : De façon générale, allégez votre demande avec des formulations comme : Quel budget prévoyez-vous pour cet investissement ? Quelle est votre fréquence de renouvellement ? Avez-vous consulté d'autres fournisseurs ?

Pourquoi ?

Cette question permet d'aller chercher les infos qui vont expliquer les causes, les raisons d'un fait.

Exemples : Pourquoi avez-vous choisi cette formation pour vos salariés ? Pourquoi avoir fait ce choix ?

Astuces : Amoindrir l'aspect « curieux », « devoir de justification » en remplaçant le « Pourquoi » par « Qu'est ce qui vous a amené à choisir cette formation ? » ou « Qu'est ce qui a motivé votre choix ? »

Conclusion sur le QQOQCP

En conclusion, une technique de questionnement bien maîtrisée est un outil d'une puissance remarquable qui vous sort de toute situation que ce soit en entretien de prospection, de découverte ou de vente mais aussi en management, gestion de projet, journalisme... Une bonne question, bien amenée, bien formulée, et adroitement posée, est quelque chose qui responsabilise les deux parties. Alors qu'une question mal formulée peut parfois déranger et donc devenir contreproductive.

N'oubliez pas que la manière et la forme sont cruciales et que les questions **Qui ? Quand ? Où ? Quoi ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?** doivent parfois être utilisées avec parcimonie et peuvent être remplacées par des formulations plus chaleureuses et sympathiques ! Quand vous sentez que votre question peut gêner, vous pouvez la remplacer par « quel » ou « que / qu'est ce que » comme nous l'avons fait dans nos recommandations, et qui mériteraient bien une méthode QQQ !

b) Liste non exhaustive de points sur lesquels il est nécessaire que le commanditaire et/ou le coaché et/ou le coach marquent formellement leur accord

Il est nécessaire que le commanditaire marque son accord formel sur les points suivants :

« j'ai communiqué toutes les informations nécessaires à la conception de la mission de coaching »

« je sais que la mission de coaching est de nature à générer des changements de comportements »

« j'accepte de respecter les règles déontologiques du coach, et plus précisément celles qui ont trait à la confidentialité »

« si besoin en est, je participe avec le dénommé « coaché » et le coach à l'adaptation des objectifs en cours de mission de coaching »

« je m'engage à faciliter la démarche du dénommé « coaché » de façon bienveillante (p.ex. en lui laissant le temps et les opportunités pour mettre en pratique ce qui est travaillé dans le coaching, en lui donnant des retours sur l'évolution perçue, ...) et, si besoin en est, à faire en sorte que l'évolution du dénommé « coaché » soit facilitée par d'autres acteurs au sein de l'entreprise » etc...

Il est nécessaire que le coaché marque son accord formellement sur les points suivants :

« j'ai bien compris l'objectif de la mission, y adhère et accepte d'être coaché »

« j'accepte de m'impliquer pleinement (tant dans les sessions de coaching qu'en dehors de celles-ci dans des exercices d'observation, de réflexion, de mise en pratique,...) d'explorer d'autres possibles et d'utiliser toutes mes ressources accessibles afin d'atteindre mes objectifs »

« je comprends les règles déontologiques et de confidentialité auxquelles est soumis le coach et je m'engage à les respecter » etc...

Il est nécessaire que le commanditaire et le coaché marquent leur accord formellement sur les points suivants :

« Une séance annulée moins de ... jours à l'avance est entièrement due »

« Une séance annulée moins de ... jours à l'avance est due à 50% »

« En cas de retard du dénommé « coaché » la séance se terminera à l'heure convenue initialement »

Il est nécessaire que le coach marque son accord formellement sur les points suivants :

« Je m'engage à ne pas juger les propos du coaché, celui-ci étant libre de s'exprimer »

« Je m'engage à ne pas divulguer le contenu des séances sans l'accord du coaché et en dehors de sa présence »

« Je m'engage à proposer les services d'autres coaches, voire d'autres professionnels, si besoin en est »

« Je m'engage à accompagner et aider le coaché à trouver ses propres solutions »

« J'ai compris l'objectif de la mission et, en l'état, estime celle-ci être en adéquation avec mes compétences »

« Je m'engage à respecter mon code de déontologie tel que défini p.ex. par l'ICF⁵ » etc...

c)Exemple schématisé de support à la contractualisation :

Mme/Mr ... DRH ou son représentant	Mme/Mr ... supérieur hiérarchique du dénommé « coaché »	Mme/Mr ... dénommé « coaché »	Mme/Mr... coach
- - -	- - -	- - -	- - -
Bon pour accord :	Bon pour accord :	Bon pour accord :	Bon pour accord :

⁵ www.coachfederation.org

d) modèles de contrats proposés (générique et proposé par Marc Drèze)

Exemple générique ⁶

CONTEXTE DE LA DEMANDE

Dans le cadre de ses missions, Monsieur N+1 a proposé à Monsieur son collaborateur de s'adjoindre un coach.

Un entretien téléphonique a eu lieu avec Monsieur N+1 et une rencontre avec Monsieur X son collaborateur dans les bureaux deXXX.

Cette rubrique a comme enjeux de rappeler le chemin systémique de la demande

ENJEUX DE L'ENTREPRISE

L'entreprise X vit depuis plusieurs années un changement culturel majeur. Ce changement vise une forte décentralisation et oblige les managers à développer pour eux-mêmes et leurs collaborateurs une plus grande autonomie. Le coaching, comme d'autres ressources de l'entreprise, vise à contribuer à ce changement.

Cette rubrique a comme objectif de faire des liens entre le coaching et les enjeux de l'entreprise.

OBJECTIF DU COACHING

Monsieur XXX, Coach, accompagnera Monsieur X pour lui permettre :

- de clarifier son rôle et sa posture de manager
- de générer une dynamique de responsabilité et d'autonomie au sein de son équipe

Les objectifs du coaching doivent être à la fois précis et succins car ils doivent permettre d'accueillir les changements culturels et opérationnels sans enfermer le coaché « dans un tuyau

CADRE DE TRAVAIL

6 séances de travail d'une durée de 2 heures, de juillet à décembre 2019

Pour préserver la confidentialité nécessaire à ce type de travail, les séances se dérouleront dans nos bureaux

Le contenu des entretiens ne fera pas l'objet de restitution de la part du coach.

Clause d'annulation : Les dates de séances seront programmées d'une séance à l'autre entre le coaché et le coach. Toute séance annulée moins d'une semaine avant la date prévue sera considérée comme due.

Monsieur X , Monsieur N+1 ou XXX pourront arrêter le processus de coaching à tout moment sans justification. Une séance de clôture sera alors nécessaire pour terminer la mission.

6

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj1fjKqeLIAhXSKVAKHYxBC4IQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.jbs-coaching.com%2Ftresor%2Fcontrat_de_coach.doc&usg=AOvVaw2VBUUKyTmZdzRR-AZzGgov

Les objectifs de cette rubrique sont de donner une représentation globale de la mission et de préciser les règles du jeu.

La clause d'annulation permet notamment de repositionner le coaching dans un cadre de liberté pour l'ensemble des acteurs, y compris le coaché.

BUDGET

Pour la réalisation de cette mission Monsieur XXX facturera des honoraires d'un montant de xxx euros HT pour 1 heure de coaching, soit xxx euros HT pour les 6 séances.

Une facturation sera effectuée toutes les 3 séances.

Le budget peut être présenté à l'heure ou au forfait

La facturation peut se faire à la séance, au mois ou à la fin d'une mission courte.

ROLE DU COACH

Le coach n'est pas un expert du métier de l'entreprise. C'est un cartographe qui donne des repères et aide les personnes à se positionner. Il est également un accompagnateur du changement qui permet aux responsables et aux équipes de franchir les étapes nécessaires à leurs mutations.

Il s'agit d'une sorte d'accoucheur de sens qui stimule les responsables à être les porteurs des finalités et des valeurs de l'organisation. A certain moment, il peut devenir un garant de la cohérence qui fait des liens entre les motivations de la personne, ses objectifs professionnels et le projet de l'organisation.

Son expertise se situe au niveau des processus relationnels

Cette rubrique permet de clarifier le rôle du coach et de limiter l'amalgame avec un consultant expert, chargé d'apporter des solutions.

COACH

XXX, Coach, formateur et superviseur de coaches
Dirigeant d'entreprises pendant 7 ans.
Formé à L'Analyse Transactionnelle
Certifié en Coaching PCC/ ICF

LITIGES

Si une contestation ou un différent ne peuvent être réglés à l'amiable, le tribunal de Lyon sera seul compétent pour régler ce litige.

Le présent contrat prend effet à compter de sa signature par les 2 parties

Cette rubrique est une rubrique standard des contrats d'affaires. Elle a notamment le mérite d'éviter, en cas de litige, de se retrouver devant un tribunal loin de sa juridiction.

Monsieur
Directeur Général

Bruxelles, le 18 février 20--

Nos réf.:

Objet: Coaching individuel

Monsieur le Directeur,

Nous faisons suite à notre entretien du et vous prions de trouver en annexe notre proposition visant le coaching de Madame

Si notre proposition vous convient, il vous suffit de nous en renvoyer une copie signée pour accord.

Nous restons bien entendu à votre entière disposition pour toute information complémentaire qui pourrait vous être utile.

En vous remerciant pour votre confiance, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos salutations distinguées.

M

OFFRE DE COACHING

Contexte

Madame occupe la fonction de directrice administrative de . Elle gère une équipe de dix personnes.

Pour soutenir le développement de ses compétences, vous souhaitez lui offrir un accompagnement individuel auprès d'un coach extérieur à votre organisation.

Selon nos propres observations, Madame est elle-même demandeuse d'un tel coaching.

Objectifs du coaching

Les objectifs visés consiste à aider Madame à :

- Mieux gérer ses émotions et l'expression de celles-ci dans les situations professionnelles, en particulier avec ses collaborateurs, mais aussi avec les clients et les fournisseurs.
- Soutenir la motivation de ses collaborateurs, compte tenu de ce que :
 - la motivation du personnel consiste avant tout à créer *un contexte* qui favorise la motivation
 - corolairement, une partie du « chemin » doit être réalisé par le collaborateur lui-même
- Améliorer son attitude au cours des réunions en sorte de faciliter la communication
- Déléguer plus efficacement certaines missions à ses collaborateurs

Méthodologie

L'accompagnement sera assuré à partir de la description (par Madame) de situations concrètes rencontrées dans l'exercice de sa fonction, en relation avec les objectifs précisés ci-dessus.

Les modalités de l'accompagnement seront celles généralement préconisées dans la perspective du coaching . Le coaching aura pour objet l'accroissement des compétences visées et l'approfondissement d'attitudes adaptées au contexte professionnel décrit.

Il s'agira principalement d'aider Madame à traiter les situations à partir des ingrédients suivants :

- ses ressources personnelles, c'est-à-dire les habiletés qui lui sont propres, liées à sa personnalité, son expérience et sa formation, et qui méritent d'être développées.
- les apports de l'accompagnement : le coach donnera des informations pratiques, il assurera surtout le soutien nécessaire aux changements souhaités.

Aspects techniques

Le coaching se pratiquera sous la forme d'entretiens individuels réguliers, d'une durée de 1h à 1h30.

La fréquence des entretiens pourra varier souplement selon l'évolution de la situation et les besoins de Madame : nous proposons *a priori* 5 sessions selon une fréquence d'environ 3 à 4 semaines, au terme desquelles Madame et le coach examineront l'évolution de la situation avec Monsieur (le directeur général)

La pertinence de la présence de Monsieur (RH) à cet entretien de bilan est laissée à l'appréciation de Monsieur (le directeur général)

Le cas échéant, les sessions pourront être reconduites au terme de cet entretien de bilan.

Dispositions deontologiques

Le coach ne communiquera pas d'informations à des tiers (y compris à Monsieur (le directeur général)) concernant le contenu des sessions et l'évolution de Madame, sauf avec l'accord de celle-ci et en sa présence. L'entretien de bilan sera dès lors conditionné par cette disposition.

Coach

Marc DREZE

Psychologue, Consultant, Formateur à la communication, au coaching et aux compétences requises en matière de GRH.

Intervenant auprès de cadres (coaching) et d'équipes ou d'organisations à vocation psychosociale, éducative ou pédagogique ainsi qu'au sein d'administrations publiques et dans le secteur privé.

Lieu

Les cinq sessions se tiendront au CFIP

La session de bilan pourra avoir lieu au siège de ... (entreprise)

Calendrier

Le calendrier des entretiens est à fixer de commun accord.

Délais d'annulation

Les prestations qui seraient annulées ou reportées par () moins d'un jour avant la date convenue pour leur réalisation seraient facturées.

Prix

Le taux horaire des honoraires s'élève à - € HTVA. (, - € pour 1h30).

La session de bilan sera facturée sur la même base.

Pour accord,

Offre coaching professionnel

Offre commerciale

Les objectifs

Les objectifs de ce coaching sont de proposer un moment de réflexion, d'analyse en vue d'évaluer les compétences et motivations de la personne coachée.

Elle aura ainsi l'occasion de se retrouver dans un lieu externe (CFIP) et dans un contexte confidentiel. La coach l'aidera de façon plus spécifique si nécessaire à l'aide de tests (tests de personnalité, test sur les rôles dans une équipe etc...) et sur les points suivants :

- Comment développer les compétences de leadership
- Comment accroître son assertivité et améliorer sa proactivité
- Comment acquérir certains soft skills qui pourraient se révéler utiles

Méthodologie

La coach veillera à adopter la posture de coach et pourra amener si nécessaire des éléments de cadrage théorique ou méthodologique pour accompagner au mieux la personne.

En lien avec les objectifs, aucun retour sur le contenu des séances de coaching ne sera fait à la Responsable. Le contenu des séances sera strictement confidentiel entre la coach et la coachée.

A la demande de la Responsable, une séance sera prévue en début de coaching avec pour objectifs :

- Définir les modalités concrètes du coaching ; durée, lieu, horaire etc...
- Se mettre d'accord sur les objectifs poursuivis et sur les résultats attendus.
- Définir la façon dont se fera le débriefing avec la Responsable, sur quoi il portera et la façon dont il sera restitué.

Lors de la première séance, les objectifs seront fixés ainsi que les questions plus spécifiques que la personne souhaite voir abordées. La coach veillera à proposer un accompagnement en lien avec ses questions et trouvera la méthode la plus adéquate pour les aborder.

Lors du dernier entretien, une synthèse sera faite. La personne coachée devant faire un retour à sa hiérarchie, cet entretien sera préparé lors cette séance.

Le retour à la hiérarchie se fera en présence de la coach si c'est souhaité par la Responsable et la personne coachée.

Pratiquement

Chaque séance dure 1h30 et se déroule au CFIP.
Toute annulation moins de 7 jours ouvrables sera dûe.

Les RV se prendront directement entre la coach et la travailleuse par tél ou par mail.

Le tarif horaire est de XXX€ HTVA si le coaching se déroule au CFIP.

Pour le briefing avec la Responsable, le tarif horaire (si l'entretien a lieu dans les bureaux de l'organisation) est de XXX €/h HTVA trajets et temps de déplacement inclus.

Si cette proposition est acceptée, la Responsable administrative enverra un bon de commande.

La coach : xxxxx

Coach certifiée PCC/ ICF.

Dispose d'un master en communication.

Formatrice en développement de la personne au sein d'une organisation (MBTI, Ennéagramme...)

<https://www.linkedin.com/in/fran%C3%A7oise-lemoine-4a081b6/>