

Le contrat, le cadre et l'éthique, Balises du processus de coaching



Par Catherine Ransquin

En collaboration avec Françoise Lemoine, Marc Drèze,
Alexis Kestermans, Jacques Dekoninck, Eric Debois et Lucy
Van Hove. Références fréquentes à Alain Cardon

Table des matières

Table des matières	2
1. Introduction.....	2
2. Objectifs d'apprentissage du module	3
3. Compétences ICF mobilisées dans cette formation	3
4. Définitions	4
a) Contrat d'un point de vue étymologique :	4
b) Contrat juridique et contrat de coaching.....	5
c) Considérations pour un accompagnement de qualité.....	6
d) Cadre et contrat	7
5. Typologie de contrats.....	7
a) Contrat administratif/opérateur	7
b) Contrat de changement.....	8
c) Contrat « clandestin, caché, implicite »	8
d) Contrat « relationnel » (comportemental).....	9
e) Contrat ou accord de séquence	9
f) Contrat ou accord d'intervention.....	10
g) Contrat de suivi	10
h) Contrat triangulaire.....	10
6. Analyse de la demande	11
a) Méthode pour l'analyse de la demande	12
7. La contractualisation de l'objectif	13
a) La méthode des filtres de l'objectif (Robert DILTS).....	14
b) La méthode « PARADIS » (Jacques DEKONINCK).....	15
8. Ethique, déontologie et cadre en coaching : enjeux pour la professionnalisation.....	15
9. Bibliographie.....	17
10. Annexes	18
a) La méthode QQCOQP – pour l'analyse de la demande	18
b) Aide-mémoire RPBDC : les questions à poser à chaque étape de l'analyse de la demande.....	21
c) Article : l'éthique en coaching : guide ou contrainte ?	22
d) Modèles de contrats de coaching	23

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*¹

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 d'apprentissage du module

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
- Identifier les constituants et les types de contrats de coaching
- Approfondir leur capacité d'analyse de la demande et de définition de l'objectif
- Intégrer les éléments fondamentaux des compétences ICF ayant trait à la déontologie et au cadre et être pleinement capable de les expliciter à un client

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

C2. Incarne un état d'esprit Coaching

Développe et maintient un état d'esprit ouvert, curieux, flexible et centré sur le client

C3. Définit et maintient les contrats

Est le partenaire du client et des parties prenantes pour définir des contrats clairs concernant la relation de coaching, le processus, les plans et les objectifs. Conclut des contrats pour l'ensemble du processus de coaching ainsi que pour chaque séance de coaching.

C4. Développe un espace de confiance et de sécurité

Est en partenariat avec le client pour créer un climat de sécurité et de soutien, qui permette au client de s'exprimer librement. Maintient une relation de respect mutuel et de confiance.

C8. Facilite la croissance du client

8.2. Est en partenariat avec le client pour concevoir des objectifs, des actions et des mesures de responsabilisation qui intègrent et développent de nouveaux apprentissages

8.3 Reconnaît et soutient l'autonomie du client dans la conception des objectifs, des actions et des méthodes de responsabilisation.

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) Contrat juridique et contrat de coaching

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

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)

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

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).

c) Considérations pour 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.

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.

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

En résumé : 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?

d) 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 (en partie référence à Alain Cardon³)

a) Contrat administratif/opératoire

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.

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.

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

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.

Voici une liste non exhaustive d'aspects qui nécessitent d'être clarifiés (oralement et / ou de manière écrite dans ce contrat opératoire. Voir aussi en annexe les exemples de contrats de coaching (bilatéral simplet et professionnel tripartites)

- Définition du coaching
- Distinction avec autres formes d'accompagnement
- Principes et valeurs- déontologie
- Méthodologie spécifique du coaching
- Lieu
- Durée et fréquence des séances
- Durée du parcours de coaching
- Conditions tarifaires
- Conditions relatives à la phase exploratoire
- Conditions relatives à l'arrêt du coaching

b) 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 »).

Ou de conceptions exprimées en termes de **perspectives**, de points de repères, de changements **qualitatifs**, d'améliorations (ex « améliorer les habilités à motiver une équipe »).

c) 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 manipulatoires

- les jeux psychologiques (ex. « démontrer » que le coach est incompetent)
- les phénomènes transférentiels (ex. idéalisation)

d) Contrat « relationnel » (comportemental)

Règles, « culture », surtout dans le coaching d'équipe ou de groupe. Il établit les balises du fonctionnement du groupe en vue d'atteindre les objectifs fixés. Il se permet une confrontation bienveillante, ainsi qu'une certaine permissivité quant à l'expression. Il privilégie la prise de responsabilité de sa parole individuelle (parler en « je »).

e) Contrat ou accord de séquence

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.

f) Contrat ou 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.

g) Contrat de suivi

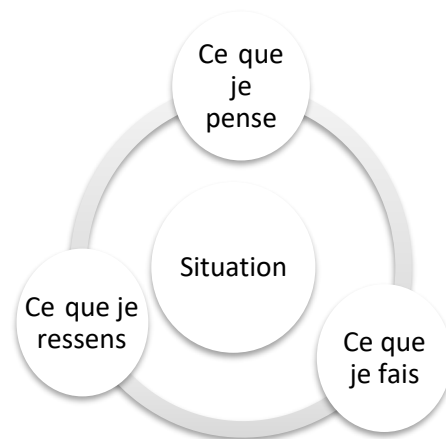
A la fin de chaque séquence, et en récapitulatif, à la fin d'une session, il est souvent question de contrats de suivis, ou d'applications sur le terrain. Il s'agit là de travaux pratiques, personnels ou professionnels, que le client effectuera en intersession hors de la présence du coach.

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.

h) Contrat triangulaire

Un chapitre complet y est réservé dans le module Coaching en Milieu Professionnel (2eme année) car il est cœur des pratiques de coaching professionnels. Dès lors, il n'est pas développé ici pour éviter la redondance.

6. Analyse de la demande



L'analyse de la demande constitue la phase initiale et fondatrice de tout processus de coaching. Elle vise à comprendre ce que la personne apporte au coach : un ensemble de faits, d'émotions, de difficultés, d'interrogations ou de tensions qui motivent sa démarche. À ce stade, la demande telle qu'elle se présente est rarement stabilisée. Elle peut être implicite, floue, fragmentée, ou recouvrir des enjeux plus profonds que ceux exprimés dans un premier temps. L'analyse de la demande permet donc de clarifier progressivement ce que le client souhaite explorer et ce qui est véritablement en jeu pour lui.

Un processus d'exploration et de mise en sens

Cette exploration repose sur un dialogue structuré, au cours duquel le coach accueille la description du réel, identifie le problème tel que le client le perçoit, et met en lumière les besoins sous-jacents. L'objectif n'est pas encore de définir une solution, mais de permettre au client de mieux comprendre son propre fonctionnement, ses attentes et ses motivations. Cette phase contribue à distinguer les différentes couches de la demande – explicite et implicite, première et seconde, consciente et inconsciente – et de les articuler pour faire émerger une intention plus précise de travail.

De la demande au contrat : la transformation en objectif coachable

L'analyse de la demande constitue la base sur laquelle se construit la contractualisation du coaching. En effet, elle permet de passer d'une intention générale, souvent large ou diffuse, à un objectif de séance concret, précis et réalisable. Ce processus de transformation est essentiel : il s'agit de vérifier la nature coachable de la demande, de recentrer le travail sur ce qui dépend du client, et d'établir un cadre clair pour la séance. Le contrat d'objectif est ainsi la traduction opérationnelle de la demande clarifiée – un engagement mutuel sur ce qui sera travaillé ici et maintenant.

Une étape clé pour garantir l'éthique, la pertinence et l'efficacité du coaching

L'importance de l'analyse de la demande réside également dans la dimension déontologique et méthodologique qu'elle porte. Elle permet de s'assurer que la demande relève bien du champ du coaching – et non du conseil, de la formation, du mentorat ou de l'accompagnement thérapeutique. Elle garantit aussi que le client est acteur de son processus, qu'il assume sa part de responsabilité, et que le coach respecte son rôle d'accompagnant et

non de prescripteur. En clarifiant le cadre et les attentes, l'analyse de la demande contribue à instaurer un climat de sécurité, de confiance et de collaboration.

Une compétence centrale pour le coach professionnel

Enfin, l'analyse de la demande constitue une compétence fondamentale du coach, car elle conditionne la qualité de tout le processus d'accompagnement. Bien menée, elle permet d'éviter les malentendus, de prévenir les dérives du rôle, et de maximiser l'efficacité du coaching en orientant le travail vers un objectif pertinent et mobilisateur. Elle offre au client une première expérience de prise de recul et d'appropriation de sa problématique, et prépare le terrain pour un contrat clair, partagé et porteur de changement. Ainsi, elle s'inscrit comme une étape incontournable de la démarche de coaching et un levier essentiel de professionnalisation du métier.

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

a) Méthode pour l'analyse de la demande

La **méthode RPBDC (Réel – Problème – Besoin – Demande – Contrat)** constitue un cadre d'analyse structurant pour conduire l'exploration de la demande en coaching.

Ce modèle propose une progression logique qui accompagne le client depuis la description factuelle de la situation (le *Réel*), jusqu'à la formulation d'un objectif opérationnel (le *Contrat*).

En identifiant d'abord **les faits et le contexte**, puis en distinguant ce qui pose **difficulté (Problème)**, le coach soutient la mise en lumière des **besoins personnels ou professionnels** qui sont touchés par la situation (*Besoin*).

Sur cette base, le client peut formuler une **intention d'évolution plus claire (Demande)**, qui sera ensuite transformée en un **objectif précis et réalisable** dans le cadre d'une séance ou d'un processus d'accompagnement (*Contrat*).

Le RPBDC offre ainsi une grille de lecture rigoureuse permettant de clarifier le discours du client, de structurer l'échange et d'assurer la cohérence entre la problématique exprimée et l'objectif contractualisé. Par sa logique progressive, il contribue à renforcer l'engagement du client, à soutenir la responsabilité personnelle et à garantir la qualité du cadrage dans le respect des standards professionnels du coaching.

Étape	Définition	Objectifs de l'exploration	Questions caractéristiques	Résultats attendus
R – Réel	Description factuelle de la situation telle que vécue par le client	Comprendre le contexte, les faits, les acteurs impliqués ; éviter les interprétations	« Que s'est-il passé ? » « Dans quel contexte ? » « Peux-tu donner un exemple précis ? »	Une vision claire et neutre de la situation

Étape	Définition	Objectifs de l'exploration	Questions caractéristiques	Résultats attendus
P – Problème	Identification de ce qui pose difficulté ou empêche le client d'avancer	Repérer l'obstacle, la nature de la souffrance, les éléments récurrents	« Qu'est-ce qui est difficile pour vous ? » « Qu'est-ce qui coince ? » « Qu'est-ce qui vous gêne le plus ? »	Une formulation explicite du problème du point de vue du client
B – Besoin	Mise en lumière des valeurs, attentes ou besoins touchés par la situation	Comprendre ce qui est important pour le client, ce qui manque, ce qui le motive à changer	« Qu'est-ce que cela vient toucher chez vous ? » « De quoi auriez-vous besoin ? » « Qu'est-ce qui compte vraiment pour vous ici ? »	Identification du besoin fondamental qui sous-tend la situation
D – Demande	Intention exprimée par le client concernant ce qu'il souhaite travailler	Orienter la réflexion ; passer du problème à une première intention de changement	« Qu'aimeriez-vous travailler ? » « Que souhaiteriez-vous comprendre ? » « Qu'espérez-vous changer ? »	Une demande clarifiée, mais encore large, qui ouvre vers l'objectif
C – Contrat	Formulation d'un objectif précis et coachable pour la séance ou le processus	Définir un cadre clair, centré sur la responsabilité du client et réalisable dans le temps imparti	« Quel serait un bon objectif pour cette séance ? » « Qu'aimeriez-vous avoir clarifié d'ici la fin ? » « Comment saurons-nous que l'objectif est atteint ? »	Un objectif concret, actionnable, mesurable et accepté mutuellement

7. La contractualisation de l'objectif

La contractualisation de l'objectif constitue une étape essentielle qui marque le passage de la phase exploratoire à la phase de travail proprement dite. Elle consiste à formuler un objectif précis, partagé et réalisable, qui guidera la séance ou l'ensemble du processus de coaching. Cette formalisation n'est pas un simple accord administratif : elle traduit l'engagement du client, sa volonté d'agir et sa capacité à se saisir de sa problématique. En ce sens, le contrat opérationnalise la demande clarifiée et assure que le coaching s'inscrit dans une démarche volontaire, responsable et structurée. La contractualisation permet également au coach de s'assurer que l'objectif relève bien de son champ d'intervention et demeure centré sur ce qui dépend du client.

Une démarche collaborative fondée sur la co-construction

La contractualisation est un acte de co-construction : coach et client travaillent ensemble à définir l'objectif le plus pertinent pour la séance en s'appuyant sur l'analyse préalable de la

demande. Le coach ne prescrit jamais l'objectif ; il aide plutôt le client à discerner ce qui serait le plus utile pour lui à ce moment précis. Cette interaction s'appuie sur un questionnement ouvert, des reformulations, des clarifications et parfois des recadrages, afin de sélectionner un objectif spécifique parmi les différentes pistes identifiées. Cette collaboration est essentielle pour garantir que le contrat soit réaliste, mobilisateur et adapté au niveau d'énergie et de disponibilité du client.

Méthodes et approches pour formaliser l'objectif

Plusieurs approches méthodologiques peuvent soutenir la contractualisation en coaching. La plus courante consiste à vérifier de manière qualitative la clarté, la pertinence et la faisabilité de l'objectif, en s'assurant qu'il soit centré sur le client et qu'il puisse être atteint dans la durée de la séance/ dans le processus de coaching dans son ensemble.

Certaines écoles recommandent des modèles inspirés de la gestion de projet, comme le **modèle SMART**, qui invite à formuler un objectif spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement circonscrit. D'autres approches privilégient des formulations centrées sur l'expérience vécue, par exemple : « Qu'aimeriez-vous avoir compris, exploré ou transformé d'ici la fin de la séance ? » Enfin, dans certains cadres, des outils comme la **visualisation du résultat souhaité** ou la question de **l'indicateur d'avancement** (« À quoi verrez-vous que vous avez avancé ? ») permettent d'ancrer l'objectif dans quelque chose de concret et observable. Nous partageons ci-dessous deux approches : les filtres de l'objectifs par Robert Dilts et la méthode Paradis par Jacques Dekoninck.

La contractualisation comme garant de l'éthique, du cadre et de l'efficacité

Au-delà de la méthodologie, la contractualisation joue un rôle fondamental dans la **qualité et la sécurité du coaching**. Un objectif bien formulé protège contre les dérives, notamment en évitant que le coach ne prenne la place d'un expert ou qu'il ne s'engage dans des problématiques qui relèvent d'autres pratiques professionnelles. Il permet également de prévenir les malentendus et d'installer un cadre clair qui favorise la confiance et la responsabilisation du client.

Sur le plan opérationnel, le contrat sert de référence pendant et après la séance : il permet d'évaluer la progression, d'ajuster le travail en cours et de clôturer la séance de manière structurée. **Ainsi, la contractualisation est à la fois une compétence centrale du coach et un pilier du professionnalisme dans la relation d'accompagnement.**

a) La méthode des filtres de l'objectif (Robert DILTS)

La méthode des filtres de l'objectif, développée par Robert Dilts dans le champ de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), propose une série de questions destinées à examiner un objectif sous différents angles afin d'en vérifier la pertinence, la faisabilité, l'alignement interne et l'impact systémique. Ils constituent un outil robuste pour affiner la contractualisation en coaching.

Filtre	Finalité	Question clé
Formulation positive	Diriger l'objectif vers ce que le client veut	« Qu'est-ce que vous voulez à la place ? »
Contexte	Définir où et quand l'objectif s'inscrit	« Dans quelles situations précises ? »
Indicateurs sensoriels	Permettre de reconnaître le résultat	« À quoi verrez-vous que vous avez atteint l'objectif ? »
Ressources	Identifier les moyens nécessaires	« De quoi aurez-vous besoin pour y arriver ? »
Écologie	Vérifier les impacts et la cohérence	« En quoi cet objectif est-il bon pour vous et votre environnement ? »
Bénéfices secondaires	Comprendre les résistances possibles	« Que perdez-vous si vous changez ? »
Autonomie	S'assurer que l'objectif dépend du client	« Qu'est-ce qui dépend de vous ? »
Identité	Vérifier l'alignement profond	« Cet objectif est-il en accord avec qui vous êtes ? »

b) La méthode « PARADIS » (Jacques DEKONINCK)

- 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

8. Ethique, déontologie et cadre en coaching : enjeux pour la professionnalisation

Le coaching professionnel s'inscrit dans une relation d'accompagnement structurée par un cadre éthique rigoureux, dont la référence la plus largement reconnue est le **Code de Déontologie de l'International Coaching Federation (ICF)**. Ce code précise les principes fondamentaux du métier — intégrité, confidentialité, respect de l'autonomie, non-jugement,

compétence professionnelle — et définit des lignes directrices visant à protéger à la fois le client, le coach et la profession.

La lecture préalable du Code par les apprenants et les nombreux exercices pratiques réalisés durant la formation visent à ancrer ces principes dans leur posture et dans leurs futures décisions professionnelles. Le cadre déontologique de l'ICF constitue ainsi une base incontournable : il fixe les limites de l'intervention, clarifie les responsabilités de chacun et garantit que le coaching demeure une pratique sécurisée et centrée sur la croissance du client.

Dans ce contexte, la contractualisation de l'objectif occupe une place centrale. Elle marque la transition entre l'exploration de la demande et le travail d'accompagnement proprement dit. Contractualiser, c'est définir avec précision ce qui sera travaillé, dans quelles conditions et selon quelles responsabilités. Cet acte protège la relation en évitant les malentendus, en circonscrivant le périmètre d'intervention et en s'assurant que la demande relève bien du coaching et non d'un autre champ (thérapie, conseil, médiation).

La contractualisation exprime ainsi la dimension éthique du coaching : respect de l'autonomie du client, transparence sur le cadre, absence d'influence induite, et engagement réciproque sur un objectif clair et réaliste.

L'éthique et la déontologie ne relèvent toutefois pas d'une connaissance théorique figée, mais d'une **pratique réflexive**. Les dilemmes éthiques apparaissent dans des situations concrètes : gestion de la confidentialité en contexte organisationnel, tensions entre les attentes de l'entreprise et celles du coaché, risque de dépendance, confusion des rôles, asymétrie de pouvoir, ou encore situations où le coach est tenté de sortir de son rôle. C'est pourquoi la formation intègre des mises en situation expérimentales — quiz, études de cas, débats mouvants — qui permettent aux futurs coaches de se confronter à la complexité réelle des enjeux déontologiques et d'apprendre à formuler une analyse étayée, à se repositionner et à ajuster leur posture en respectant le cadre professionnel.

Enfin, l'intégration durable de l'éthique dans la pratique repose sur une **formation continue et une supervision régulière**. La supervision offre un espace essentiel pour interroger ses réactions, ses angles morts, les zones où le coach peut être pris émotionnellement, ainsi que les tensions éthiques rencontrées dans ses accompagnements. Elle prévient l'isolement, renforce la qualité de la pratique et contribue à maintenir un niveau élevé de responsabilité. De même, l'actualisation des compétences, la lecture régulière de ressources professionnelles et la connaissance des évolutions du Code ICF soutiennent une posture professionnelle rigoureuse et alignée.

Ainsi, **éthique, déontologie et cadre ne constituent pas des annexes ou des obligations administratives du coaching, mais les piliers de la professionnalisation**. Ils garantissent la qualité, la sécurité et l'intégrité de la relation d'accompagnement. Ils permettent au coaching de demeurer un espace où le client peut explorer, comprendre et agir en confiance, dans un cadre clair, respectueux et soutenant. En cultivant cette vigilance éthique et en s'appuyant sur la supervision et la formation continue, le coach professionnel consolide la crédibilité et la maturité de sa pratique.

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) La méthode QQCOQP – pour l’analyse de la demande

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) Poser les bonnes questions de la bonne manière pour obtenir les informations dont vous avez besoin
- 2) Relever les points clés ou les problèmes en les hiérarchisant
- 3) Formuler 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 dérangent ou inquisiteur 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 QQQCP

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) Aide-mémoire RPBDC : les questions à poser à chaque étape de l'analyse de la demande

R – Réel : Que se passe-t-il ? Quels faits ? Quel contexte ?

- « Peux-tu décrire la situation ? »
- « Concrètement, que s'est-il passé ? »
- « Dans quel contexte cela arrive-t-il ? »

P – Problème : Qu'est-ce qui est difficile ? Qu'est-ce qui bloque ?

- « Qu'est-ce qui te pose problème ici ? »
- « Qu'est-ce qui te gêne ? »
- « Qu'est-ce qui t'empêche d'avancer ? »

B – Besoin : Qu'est-ce que cela vient toucher ? Qu'est-ce qui est important ?

- « De quoi aurais-tu besoin ? »
- « Qu'est-ce qui est important pour toi ? »
- « Qu'est-ce que cette situation vient toucher chez toi ? »

D – Demande : Qu'aimerais-tu travailler, comprendre, transformer ?

- « Qu'aimerais-tu explorer aujourd'hui ? »
- « Sur quoi voudrais-tu travailler ? »
- « Qu'espères-tu comprendre grâce à ce coaching ? »

C – Contrat : Quel objectif voulons-nous atteindre ici et maintenant ?

- « Quel serait un bon objectif pour cette séance ? »
- « À la fin de cette séance, qu'aimerais-tu avoir clarifié ? »
- « Qu'aimerais-tu atteindre concrètement aujourd'hui ? »

c) Article : l'éthique en coaching : guide ou contrainte ?

Article de Tatiana Krawczyńska-Zaucha, PhD, MCC, 10 août 2020

3 approches pour être un coach respectueux de l'éthique

« Les coachs accrédités de l'ICF ont l'habitude, tous les trois ans, de signer un engagement à respecter le Code de déontologie ainsi qu'à suivre une formation continue sur l'éthique dans le cadre de leur coaching. (Ceux d'entre nous qui sont membres de l'ICF s'engagent également à respecter le Code de déontologie chaque année, lors de notre demande de renouvellement d'adhésion).

Cependant, cette pratique ne nous dispense pas d'une réflexion plus approfondie sur notre approche à l'égard de l'éthique, sur ce que l'éthique signifie pour nous et sur la place que nous laissons à l'éthique dans notre vie quotidienne.

Cet article est une invitation à réfléchir à ce que représente l'éthique pour nous en tant que coachs, que nous considérons celle-ci comme une restriction, une obligation ou une valeur.

À la lecture du Code de déontologie, l'un des premiers éléments dont tout coach prend rapidement conscience est que celui-ci ne fournit pas de réponses à toutes les questions et dilemmes éthiques éventuels pouvant survenir dans le cadre de la pratique quotidienne d'un coach. En tant que directrice de l'éthique de l'ICF en Pologne, je reçois souvent des questions à ce sujet : Pourquoi cela se produit-il? Comment un coach doit-il résoudre un dilemme donné ? Comment un coach doit-il se comporter ?

Pour obtenir la réponse à cette question et à bien d'autres questions liées à l'éthique dans le cadre du coaching, il est extrêmement important de prendre du recul et d'envisager l'éthique sous différents angles.

La première approche à l'égard de l'éthique est celle de considérer celle-ci comme une restriction. Un coach qui adopte cette perspective a tendance à considérer l'éthique comme un ensemble d'ordres et d'interdictions. Dans cette perspective, l'éthique balise ce qui est permis et de ce qui ne l'est pas, de sorte que le code déontologique devrait fournir une liste complète et entière de toutes les interdictions et de toutes les indications concernant toutes les situations possibles, ainsi que des directives sur la façon de réagir à tous les dilemmes possibles. Dans cette perspective, l'éthique est une restriction car elle limite de nombreuses actions. Il est donc naturel qu'une personne veuille éviter un tel encadrement restrictif. Pour cette personne, l'éthique est un fardeau inutile dans le cadre de sa pratique du coaching.

La deuxième approche de l'éthique la dépeint en termes d'obligation. En adoptant une telle approche, le coach compose avec des décisions et des actions éthiques difficiles, sachant que " c'est la bonne chose à faire " et s'étant engagé à respecter ses obligations morales. Et puisque le coach s'y est engagé, il doit s'y conformer et respecter ce qui a été promis.

Dans cette optique, l'éthique devient un requis nécessaire et " lourd " de la réalité quotidienne de la pratique du coaching, parce que chaque coach " doit le faire " ou " devrait le faire ". Si des dilemmes apparaissent, ils seront généralement résolus " au détriment " d'autre chose, ce qui s'accompagnera d'un sentiment de perte pour des fins éthiques. Dans cette perspective, la

conviction que les normes du code déontologique sont justes ne facilite pas leur mise en oeuvre, et le coach considère celles-ci comme un fardeau.

La troisième approche de l'éthique envisage celle-ci comme une véritable valeur dans l'ensemble des valeurs personnelles et professionnelles d'une personne. Pour comprendre cette approche, il faut examiner plus en profondeur l'état d'esprit logique d'une personne. Un état d'esprit est constitué, entre autres, d'un ensemble d'expériences, de croyances et de valeurs.

Plus une personne est consciente de cet état, plus ses activités quotidiennes s'y arriment. Si, dans cette perspective, une approche éthique de la vie est considérée comme importante, l'éthique elle-même apparaît comme une valeur qu'une personne veut vivre chaque jour.

Dans une telle optique, le code déontologique indique la manière de choisir et de réfléchir à son comportement. Il ne fixe pas les limites des actions, car sachant ce qui est cohérent avec soi-même et ce qui ne l'est pas, des limites extérieures n'ont pas à être imposées. Les limites s'imposent par elles-mêmes.

Si des dilemmes éthiques se présentent, ils sont faciles à résoudre car, une fois acceptée, la solution correspond ou non à l'état d'esprit conscient de l'individu. Elle s'inscrit ou non dans ses limites internes. Et par conséquent, elle est soit cohérente avec l'individu, ou pas.

De ce point de vue, l'éthique n'est non seulement pas une limitation, elle n'est pas non plus un engagement. Elle correspond à une portion naturelle de soi en tant qu'individu et en tant que coach. Il est important de comprendre qu'aucune des approches ci-dessus n'est intrinsèquement mauvaise ou bonne. Il ne s'agit pas d'une évaluation, mais de la conscience et de la sensibilité éthique d'un coach dans sa vie quotidienne.

Chacune de ces approches de l'éthique est valable, tant qu'il s'agit d'un choix conscient. Chacune d'entre elles correspond également à l'expression d'un progrès vers une plus grande maturité en tant que coach, ou vers la quintessence de la maîtrise du coaching - une maîtrise non seulement technique, mais surtout une maîtrise éthique, résultant de l'intégrité et de l'authenticité du coach dans sa pratique quotidienne »

d) Modèles de contrats de coaching

Exemple de contrat de coaching bilatéral

CONTRAT DE COACHING INDIVIDUEL

Entre les soussignés :

Le Coach

Nom : [Nom du coach]

Adresse professionnelle : [Adresse]

Adresse email : [email]

Téléphone : [numéro]

Et

Le Coaché / Client

Nom : [Nom du client]

Adresse : [Adresse]

Email : [email]

Téléphone : [numéro1. Objet du contrat

Le présent contrat a pour objet de définir les modalités de l'accompagnement en coaching professionnel proposé par le Coach au Client.

Le coaching est une démarche d'accompagnement visant à favoriser le développement personnel et/ou professionnel du Client dans le respect de l'autonomie de ce dernier.

2. Cadre éthique et déontologique

Le Coach s'engage à exercer sa mission dans le respect du Code de déontologie de l'International Coaching Federation (ICF), notamment en matière de :

- confidentialité,
- respect de la personne,
- intégrité professionnelle,
- compétence et supervision.

3. Objectifs du coaching

Les objectifs du coaching seront définis conjointement lors de la première séance. Ils pourront être réajustés en cours de parcours avec l'accord des deux parties.

4. Modalités pratiques

- Durée des séances : [ex. 1 heure]
- Fréquence : [ex. toutes les 2 semaines]
- Lieu : [en présentiel / en ligne via Zoom / autre]
- Nombre de séances prévues : [x séances]
- Période d'accompagnement estimée : [ex. de mai à septembre 2025]

5. Engagements mutuels

Le Coach s'engage à :

- Être ponctuel et présent aux séances convenues,
- Créer un espace de confiance, d'écoute et de non-jugement,
- Maintenir la confidentialité de toutes les informations échangées (sauf danger imminent).

Le Client s'engage à :

- Participer activement à la démarche,
- Respecter les horaires et dates convenues,
- Être honnête et transparent dans ses échanges.

6. Conditions financières

- Tarif par séance : [ex. 70€ TTC / heure]
- Modalités de paiement : [ex. paiement à l'issue de chaque séance ou par forfait mensuel]
- Séance annulée par le Client : toute séance annulée moins de 48h à l'avance est due, sauf cas de force majeure.

7. Confidentialité

Toutes les informations échangées pendant les séances sont strictement confidentielles. Le Coach peut, s'il y a lieu, partager certains éléments en supervision, dans le respect de l'anonymat du Client.

8. Durée et résiliation

Ce contrat prend effet à compter de la première séance convenue entre les parties.

Chacune des parties peut mettre fin à l'accompagnement à tout moment, avec un préavis d'une séance. En cas de rupture, une séance de clôture est fortement recommandée.

9. Responsabilités

Le coaching ne se substitue pas à une thérapie, un suivi médical ou psychiatrique, ni à un conseil professionnel (juridique, financier, etc.). Le Client reste responsable de ses décisions et actions tout au long du processus.

10. Litiges

En cas de litige, les deux parties s'engagent à rechercher une solution amiable. Si nécessaire, elles pourront faire appel à un médiateur.

Fait à [lieu], le [date]

Signature du Coach :
(Signature précédée de la mention "Lu et approuvé")

Signature du Coaché / Client :
(Signature précédée de la mention "Lu et approuvé")

CONTRAT DE COACHING PROFESSIONNEL

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 de XXX.

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 1h30, de juillet à décembre 20XX

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 Monsieur X (coach) pourront arrêter le processus de coaching à tout moment sans justification. Une séance de clôture sera alors nécessaire pour terminer la mission.

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.

REFERENCES DU 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.

Exemple générique de contrat de coaching professionnel en entreprise

1. Objet du contrat

Le présent contrat définit les conditions dans lesquelles le coach, le coaché et le commanditaire (représenté par le N+1 du coaché) s'accordent pour la réalisation d'un accompagnement de coaching professionnel destiné à favoriser le développement personnel et professionnel du coaché dans son environnement de travail.

2. Cadre général et objectifs

Le coaching professionnel vise à :

- Accompagner le coaché dans le développement de ses compétences comportementales, relationnelles et managériales ;
- Soutenir la clarification et l'atteinte d'objectifs professionnels spécifiques ;
- Favoriser son autonomie et sa performance durable au sein de l'organisation.

Les objectifs précis du coaching seront définis conjointement par le coaché et le coach en prenant en compte les attentes du commanditaire lors d'une séance initiale entre coach et coaché puis discutés et validés à trois lors de la séance tripartite initiale. L'intérêt du coaché prévaut sur celui du commanditaire en matière d'identification des objectifs, pour s'assurer de la pleine responsabilisation de celui-ci.

3. Modalités opératoires

3.1. Durée et fréquence

Le coaching s'étend sur une période de 6 mois (modulable selon les besoins). Il comprend 8 séances individuelles d'une durée moyenne de 1h30 chacune. Une séance de cadrage tripartite (coach, coaché, N+1) et une séance de clôture tripartite sont prévues. Des tripartites intermédiaires peuvent être organisées sur demande si besoin.

3.2. Lieu et format

Les séances se tiennent dans un espace de confidentialité, sur site ou à distance (visioconférence). Le calendrier des séances est établi d'un commun accord.

3.3. Méthodologie

Le coaching s'appuie sur :

- Une approche centrée sur la personne et les solutions ;
- Des outils de questionnement, d'écoute active, de reformulation et de confrontation bienveillante ;
- D'éventuels exercices entre séances (mises en pratique, feedbacks, auto-observations).

3.4. Confidentialité

Le contenu des séances entre le coach et le coaché est strictement confidentiel. Le coach ne transmet au commanditaire que des éléments d'avancement globaux sur le processus, jamais de contenu personnel. Le coaché reste libre de partager lui-même avec son N+1 les éléments qu'il juge pertinents. En dehors des tripartites il n'y aura pas de contact direct entre coach et commanditaire.

4. Principes déontologiques clés

Le coaching est conduit dans le respect des règles déontologiques définies par les principales fédérations professionnelles (EMCC, ICF, SFCoach), notamment :

1. Respect de la personne et de son autonomie : le coaché demeure acteur et responsable de ses choix.
2. Confidentialité absolue : les échanges ne sont communiqués à aucune tierce partie sans accord explicite.
3. Bienveillance et non-jugement : le coach garantit un espace d'expression libre et sécurisé.
4. Neutralité et indépendance du coach : absence de tout conflit d'intérêt vis-à-vis du coaché ou du commanditaire.
5. Compétence professionnelle : le coach s'engage à exercer dans le cadre de ses compétences et à poursuivre sa formation continue.

5. Rôles et responsabilités

5.1. Le coaché

Le coaché s'engage à :

- Participer activement au processus et à formuler ses attentes et objectifs de manière claire;
- Être ponctuel et respecter le cadre défini ;
- Expérimenter entre les séances les actions ou réflexions proposées ;
- Maintenir une posture ouverte au changement.

5.2. Le commanditaire (N+1)

Le commanditaire s'engage à :

- Clarifier les objectifs professionnels attendus du coaching, en lien avec la performance du coaché ;
- Soutenir le coaché dans sa démarche (écoute, disponibilité, feedbacks constructifs) ;
- Respecter la confidentialité du processus et ne pas chercher à obtenir de contenu des séances ;
- Participer aux réunions tripartites (lancement et clôture).

5.3. Le coach

Le coach s'engage à :

- Mettre en œuvre les méthodes et outils les plus appropriés aux besoins du coaché ;
- Respecter le code de déontologie du coaching professionnel ;
- Préserver la confidentialité des échanges ;
- Favoriser la responsabilisation et l'autonomie du coaché ;
- Informer le commanditaire uniquement du cadre et de l'avancement global.

6. Évaluation et clôture

Une séance de clôture tripartite permettra d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés. Il ne sera pas remis de bilan écrit par le coach au commanditaire pour préserver la confidentialité. Le coaché est libre de faire un rapport écrit si pertinent.

7. Conditions financières

Tarif du coaching : XXX € HT par séance (ou forfait global de XXX € HT). Les frais éventuels de déplacement ou de location de salle sont à la charge de l'entreprise. Le règlement s'effectue sur facture, à réception.

8. Résiliation

Le contrat peut être interrompu à la demande de l'une des parties, sous réserve d'un préavis d'une séance et d'un entretien de clôture visant à préserver la continuité et la qualité du processus.

9. Signature des parties

Fait à [ville], le [date].

Le Coaché

Nom, prénom, signature

Le Commanditaire (N+1)

Nom, prénom, signature

Le Coach

Nom, prénom, signature