

LA CONTRACTUALISATION DANS LA RELATION DE COACHING

1. ANALYSER LA DEMANDE, UNE ACTION DE COACHING A PART ENTIERE

Dans la relation de coaching, l'étape de l'analyse de la demande représente un moment particulièrement important dans le processus lui-même dans la mesure où elle permet la prise en compte des différents intérêts que chacun peut avoir à la résolution d'une même situation.

Lorsqu'un manager demande un coaching pour un membre de son équipe, où commence l'interférence entre le coaching et son propre management ? Qu'en est-il du lien à trois qui se crée entre lui, le coach et la personne accompagnée ? Qui demande quoi à qui ? Qui reproduit quoi dans la relation ainsi instaurée ? Quel contrat peut se mettre en place dès lors qu'un des contractants exprime une demande dirigée vers autrui, assistant comme un spectateur à l'évolution de la situation qu'il a lui-même créée ?

Autant de questions qui méritent de s'attarder sur la façon dont le coach va conduire cette partie de son action. Comment va-t-il se positionner vis à vis des demandeurs (n'oublions pas le prescripteur, qui est souvent aussi le payeur) ? A quel moment va-t-il instaurer une relation commerciale ? Avant, pendant ou après cette phase d'écoute de la demande ? Comment va-t-il établir le contrat de coaching, notamment pour la partie se rapportant à des objectifs faisant référence à des situations de management telles que prise de fonction, management d'équipe, relation d'autorité, gestion des situations conflictuelles etc... ? A qui rendra-t-il compte de quoi en terme de résultats attendus, observables ?

Répondre à une demande de coaching, c'est entrer d'une certaine façon dans l'intimité des pratiques réelles de l'organisation, avec tout ce qu'elles ont d'opaque et de transparent, de souterraines et d'explicites. C'est faire la place du tiers dans un système qui peut s'en servir à des fins allant de la demande d'aide réelle de repositionnement, d'aide à la prise de fonction ou de développement des compétences par exemple jusqu'à l'instrumentalisation à des fins souterraines telles que par exemple :

- L'évaluation de la performance du collaborateur par une intervention extérieure
- La résolution d'un conflit non traitable en interne
- Le recours à une ressource ultime face à une situation bloquée.

Dans la relation d'accompagnement, l'analyse de la demande est le premier temps de l'interaction entre l'intervenant sollicité et le demandeur. En ce sens, cette étape peut être traitée comme un temps d'intervention à part entière, et offrir à ce titre un ensemble d'opportunités pour fonder l'observation d'un certain nombre d'éléments et donner sens à la démarche qui sera ou non engagée par la suite.

A ce moment du processus d'accompagnement, la relation est encore dans l'entre deux, temps privilégié non seulement pour écouter la demande qui est explicitée par le ou les interlocuteurs que l'on a en face de soi mais aussi pour questionner le système client.

A cette étape les informations recueillies vont permettre d'identifier au moins trois niveaux de demandeurs, qu'ils soient ou non présents dans l'entretien :

- Le prescripteur généralement chargé de la prise de contact avec l'intervenant pressenti.
- La personne à accompagner
- La ou les hiérarchies entrant dans le champ de la demande.

Quels sont les enjeux à prendre en compte dans la relation à ces différents interlocuteurs et en quoi sont ils éclairant pour construire les bases du contrat ?

2. LES PREALABLES A L'ETABLISSEMENT DU CONTRAT DE COACHING, UN MOMENT CLE DE L'INTERVENTION

Dans cette phase préliminaire, le coach dispose d'un crédit de temps quelquefois court mais toujours précieux pour

- poser les questions qui lui paraissent pertinentes
- développer une écoute à plusieurs niveaux
- sérier les besoins et les demandes des différents interlocuteurs
- construire la confiance
- qualifier les différents interlocuteurs
- se qualifier en tant que tiers
- poser le cadre de la relation contractuelle.

Cette étape, qui se situe en amont de la relation commerciale, va permettre une reformulation de ce qui est attendu du coaching et du coach, tout en précisant la place des protagonistes dans le processus.

La préparation du contrat et son établissement vont être, à cet égard, un reflet de la problématique du client et de la place qu'il attend de l'intervenant et générer, avant même que la relation de face à face commence entre coach et coaché, des effets qu'il peut être intéressant d'observer.

Avant de revenir aux différents points ci-dessus, je citerai un cas récent dans lequel une entreprise en pleine réorganisation (fusion de deux structures aux compétences complémentaires) fait appel à un coach pour aider l'un de ses cadres supérieurs à prendre de nouvelles fonctions dans la nouvelle organisation. Le problème posé au départ étant lié à la

difficulté de ce cadre, réputé à juste titre leader entrepreneur au vu de ses réalisations passées, de se mobiliser de façon claire sur les nouveaux objectifs qui lui sont assignés, d'où une ambivalence dans son engagement, ressentie par ses hiérarchies, comme préoccupante, voire davantage.

Vu du point de vue du prescripteur, l'action est urgente car la nouvelle organisation doit être mise en place dans deux mois, et le cadre concerné doit y jouer un rôle éminent.

Vu du point de vue de la hiérarchie du coaché, l'action est très urgente car elle s'inquiète de constater que ce cadre n'est pas plus impliqué dans la nouvelle organisation et des effets que cela génère.

Vu du point de vue du coaché, l'action n'est pas urgente car il a à cœur de réussir le passage, pour lui comme pour son ancienne équipe, de l'ancienne à la nouvelle organisation, et que les positions qu'il prend témoignent de son souci de gérer correctement cette transition.

Derrière ce que l'on pourrait appeler un « écart de priorités », un autre besoin va apparaître dès le premier entretien. Historiquement, le changement d'organisation provoque la rencontre de deux cultures dont chaque demandeur est à différent titre, porteur. L'une qu'on pourrait appeler une culture orientée client, l'autre une culture orientée gestion. La nouvelle organisation reflétant à cet égard, la difficulté de mixer ces deux cultures, et derrière, les équipes qui les composent.

Derrière la demande de coaching va vite apparaître que les acteurs sont à cet égard les représentants de cette dynamique et qu'ils sont, de ce fait, porteurs de logiques d'action décodables par un tiers. Par ailleurs, il s'avère que si le coaching est un dispositif utile pour dépasser ce cap, peut-être faut-il commencer par inscrire la demande dans le cadre des relations hiérarchiques normales et permettre une appropriation du problème par les acteurs eux-mêmes. Enfin, il apparaît que mettre en place un coaching, c'est centrer la question sur les individus, alors que ce qui est en jeu derrière, c'est le collectif. Il apparaît donc que le coaching n'est pas, de ce point de vue, la seule modalité d'action pour favoriser cette dynamique.

Qu'apportera le questionnement en amont du coaching et en quoi cela va-t-il participer de l'action de coaching future ?

1. Le constat pour le hiérarchique qu'il y a peut-être des choses qu'il doit dire de façon plus explicite à son N-1 avant toute action de coaching concernant son implication dans la nouvelle organisation, les signes qu'il a perçus en la matière, ce qu'il attend comme évolution observable et les indicateurs qui ont pour lui valeur d'avancée vers l'objectif.
2. Le constat pour le collaborateur que son positionnement dans la structure pose à certains égards un problème qui lui incombe de prendre en charge, et que son coaching n'a de sens que si pour lui, ce problème en est effectivement un, autrement dit qu'il considère que son traitement est prioritaire.
3. Le constat pour le prescripteur que le coaching n'est un dispositif utile que si les protagonistes lui en ont fixé le cadre et savent ce qu'ils peuvent en

attendre en complémentarité et non en substitution de leurs relations de travail.

Ce processus, dans la mesure où il préfigure l'établissement du contrat d'affaire, apparaît bien comme une intervention à part entière. Pour preuve le fait que ces constats ayant été faits, ce coaching, décrit comme urgent, voire très urgent en un premier temps, n'a pas démarré à ce jour.

L'intérêt de cette première étape c'est que se situant en amont de la relation contractuelle, elle permet, comme nous le disions plus haut :

1. De poser les questions pertinentes, c'est à dire, de poser, dans ce cas, les questions qui touchent à la relation manager managé et aux zones qui n'ont peut être pas, faute de temps ou pour d'autres raisons, été abordées dans le cadre « normal » d'une relation hiérarchique.
2. Développer une écoute à plusieurs niveaux. Ici, le niveau lié à la culture des organisations (orientée client/ orienté gestion) est extrêmement important, dans la mesure où les acteurs en présence, ayant « baignés » dans ces cultures depuis des années, ne peuvent probablement pas ajuster leurs cadres de références sur ce qu'est un professionnel du domaine sans un temps d'apprentissage. A cet égard, la première phase d'analyse de la demande a peut être permis de remettre du sens dans ce qui dépasse, à bien des égards, des logiques de personnes.
3. De sérier les besoins et demandes des différents interlocuteurs : Entre ce qui est urgent et important pour l'un et pour l'autre, où sont les zones de recouvrement. Faire un coaching sans lever ce malentendu reviendrait à donner le sentiment fondé que le coach est « au service » de tel ou tel acteur et de ses intérêts. Toute la question étant de se positionner au contraire comme tiers, au service d'une problématique posée par les protagonistes.
4. De construire la confiance : Sur quoi repose la confiance entre un intervenant extérieur et des personnes qui travaillent ensemble au quotidien, et entre qui se posent des questions permanentes d'autorité, d'influence et de pouvoir. Probablement sur sa capacité à remettre du jeu dans leurs relations, et à les aider à percevoir d'autres façons de faire ensemble au moindre coût d'énergie. De ce point de vue, la confiance qui s'instaure dès le premier entretien repose sur la capacité d'instaurer ce que l'on pourrait appeler « la musique de la relation », autrement dit de faire en sorte que le client se sente non seulement compris, mais plus profondément entendu.
5. De qualifier les différents acteurs en sachant que le client final, c'est le système d'acteurs que l'on a en face, autant que la personne accompagnée. Faire un coaching, c'est accompagner une personne dans son contexte professionnel, et c'est l'aider à travailler sur des interactions avec d'autres personnes, et au premier chef ceux qui sont chargés de l'évaluer. De ce point de vue, le contrat n'a de sens que s'il repose sur une prise en compte de ce que l'on appelle le système client.

6. De se qualifier en tant que coach : le coaching repose sur la capacité du coach à donner corps à sa fonction de tiers, et ce faisant de se mettre à la bonne distance. Bonne distance de la problématique, de ceux qui la posent, des solutions déjà mises en œuvre, de celles qui le seront, des effets de la situation sur les acteurs, de la charge émotionnelle qu'elle véhicule, etc... Autant d'éléments que le client, dans sa logique, décodera en se posant la question de la confiance ou non qu'il peut faire à la compétence du coach : comment quelqu'un qui ne vit pas tous les jours dans mon organisation peut-il m'aider à la faire évoluer et à évoluer moi-même ?
7. De poser le cadre de la relation d'affaire : Dans un contrat de coaching, tout n'est évidemment pas à écrire, mais il importe, pour que celui-ci soit valide, qu'il porte la marque d'un travail préalable sans lequel la commande risque de ne jamais devenir une demande. La différence entre les deux est essentiellement que la commande est en général exprimée en terme de solution ou de résultats attendus mais ne dit pas forcément le problème qui est derrière. La demande, quand elle commence à se clarifier, concerne d'abord une problématique qui résiste aux solutions tentées et qui, de ce point de vue, mérite qu'on la regarde sous un nouvel angle. C'est dans le passage de la commande à la demande que le contrat prend son sens .

3. LE CONTRAT, UN PROCESSUS AUTANT QU'UN CONTENU

Qu'est-ce qu'un bon contrat ? Le coach doit-il s'engager sur des moyens ou des résultats ? Jusqu'où doit-on formuler les objectifs du coaching en y incluant les objectifs opérationnels de l'organisation ? Avec quels indicateurs de mesure ? Avec quelles implications si ces indicateurs ne sont pas atteints ?

Autant de questions auxquelles il est difficile de répondre dans l'absolu mais qui sont d'autant plus importantes que le contrat sera, dans son contenu et dans le cadre qu'il pose, le reflet de tout le travail d'analyse de la demande effectué en amont.

De ce point de vue, ce qui donne de la valeur au contrat d'affaire, c'est la qualité du processus qui a prévalu à sa définition.

A quel moment et jusqu'où doit-il inclure les objectifs de l'organisation pourrait revenir à poser la question autrement, soit : quelle contribution attend-on du coaching pour aider les acteurs à atteindre leurs objectifs ?

La question des moyens et des résultats, pourrait être formulé de la façon suivante : à quel moment et qui va apprécier les effets et la contribution ou non du coaching sur les objectifs de management de l'organisation ?

La question des indicateurs pourrait être formulé ainsi : comment l'évaluation des effets du coaching prendra-t-elle sa place dans les pratiques d'évaluation de l'organisation, suivant quels critères ?

Dans tous les cas, un contrat doit dire ce qui, en qualifiant le système client et les demandeurs, permet ce travail d'élaboration entre le coach et le coaché d'une part, entre le coaché et les représentants de l'organisation d'autre part.

Côté coach, le contrat, outre qu'il fixe le cadre déontologique et les modalités du coaching (extériorité, fréquence des entretiens, confidentialité des échanges) est la frontière qui qualifie le coach en tant que tiers. C'est de sa capacité à construire et à garder cette position que dépend sa légitimité.