

**Guy AMOUREUX,**  
Professeur affilié  
ESCP-EAP / Consultant du Réseau Pluridis

*“ Le coach doit surtout continuer au fil du coaching à se positionner en tant que tiers et non comme acteur **assimilable au** personnel de l’entreprise. Il n’est pas juge et partie.  
Des choses doivent se dire entre patron et manager sinon il existe un risque que le coach prenne la place du patron ”.*

## **Profil personnel**

Par delà mes activités de professeur, je suis consultant en ressources humaines au sein du réseau Pluridis. C’est un réseau **qui a pour vocation de développer la réflexion et la transmission de méthodes touchant** aux fonctions d’accompagnement.

## **Quelques précisions préalables**

Avant d’aborder plus avant le problème du contrat d’affaires, je voudrais revenir sur les deux dimensions qui nous intéressent dans le coaching : c’est-à-dire à la fois la relation interindividuelle et la dimension du commerce. Il est en effet très rare qu’une demande de coaching ne touche pas indirectement des questions qui relient la personne que l’on a en face de nous à sa hiérarchie, à son prescripteur ou à d’autres acteurs comme son N+1 par exemple. Ce sont des personnes sans cesse évoquées par le coaché lors des séances.

Ce qui m’intéresse aujourd’hui serait d’adopter la logique du consultant et celle du client lors de la période qui précède la signature du contrat, c’est un temps privilégié à prendre en compte. J’envisagerai aussi le moment au cours duquel on met sur papier ce qui est attendu du coach. C’est à dire les questions d’argent, de lieu, de rythme et les contraintes.

## **Un exemple comme fil conducteur**

J’aurai l’occasion de faire souvent allusion à un exemple dans mon exposé. Il s’agit d’un coaché, cadre dirigeant considéré par sa hiérarchie comme “ ambivalent ” alors que son entreprise **est engagée dans une fusion**. Le **coach** doit intervenir très vite puisqu’il faudrait fin juin pouvoir avoir achevé ces séances qui n’ont toujours pas commencé. Cela nous montre bien la différence entre l’urgent et l’important. Et pourtant il s’est passé déjà plein de choses avant même que les séances de **coaching** en elles-mêmes n’aient commencé. En effet avant même la signature d’un contrat d’affaires, une multitude de choses se passent, qui doivent être analysées du point de vue du consultant et du point de vue du client.

## **Quelques constats**

1/ Le temps premier d'analyse de la demande.

Arrêtons-nous d'abord sur le temps qui précède le contrat en tant que tel. A ce moment, nous ne sommes pas à proprement parler dans une relation marchande. C'est à ce moment que l'on écoute et que l'on pose les questions. On se livre à une analyse de la commande.

2/ Le moment qui précède la signature du contrat est déjà une intervention à part entière.

Durant cette période, le coach intervient déjà à part entière; on pourrait déjà considérer cette phase comme partie intégrante du coaching.

3/le contrat est un contenu mais aussi un processus

Dans le contrat, figure ce travail **qui a** parfois permis de faire évoluer l'expression de la demande.

## **Analyse de la demande**

Le coach se trouve en face de plusieurs demandeurs. Parmi eux on trouve d'abord le prescripteur; celui avec qui le coach prend contact. On consolide avec lui l'alliance. On analyse avec lui la nature du problème posé. On trouve ensuite le hiérarchique du demandeur; il faut être attentif à ce que demande le manager derrière la commande. Nous avons enfin affaire à la personne coachée. Souvent, ce dernier tient un discours **qui est différent de celui des** deux premiers. Pour revenir sur le cas auquel je faisais allusion tout à l'heure, la personne que je dois coacher ne voit pas d'urgence à ce que nous nous rencontrions alors que sa hiérarchie entend régler d'ici à fin juin les séances de coaching. On constate ainsi que la perception de la problématique diffère des deux côtés. On voit donc que plusieurs contraintes se font jour dès le départ avant même que l'on précise les modalités des séances.

## **Les questions préalables à l'établissement du contrat.**

1/ Poser toutes les questions

C'est lors de cette période préliminaire qu'il faut poser toutes les questions essentielles. C'est à ce moment par exemple qu'il faut demander aux hiérarchiques pourquoi le problème concernant le coaché ne peut pas être abordé avec lui comme il l'est avec le coach.

2/ Une écoute à plusieurs niveaux

L'entreprise dont je dois coacher un des membres est en train de fusionner avec une autre. L'une est très orientée " client " et l'autre plutôt orientée " gestion ".

On ressent bien chez les salariés une peur de perdre leur identité et peut-être aussi leurs compétences. C'est intéressant de constater cela, de savoir entendre tout ce qui peut découler de ce genre de situation et de le restituer de façon plus mesurée pour remettre les choses dans leur contexte. Le changement ne se fait pas simplement en demandant aux acteurs de changer. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre les problèmes de mon futur coaché.

3/ Sérier les différents niveaux de demande et de besoins.

La personne que je dois coacher d'ici à fin juin n'a par exemple toujours pas repris contact avec moi pour des séances de coaching. On voit de nouveau bien la différence entre l'urgent et l'important à ses yeux. Je vérifie évidemment avec son DRH qu'il n'est pas en train de se savonner la planche sur laquelle il est. Il se peut qu'il évolue par d'autres canaux en fait. Donc il peut y avoir évolution de cette personne sans qu'il y ait eu de séances de coaching en tant que tel.

4/ Construire la confiance

C'est une des choses les plus difficiles à mettre en place. On peut légitimement se poser la question de savoir ce que pourra apporter quelqu'un d'extérieur à l'entreprise dans un contexte assez chaud comme c'est le cas de l'exemple que j'aborde devant vous. Le coach doit surtout continuer au fil du coaching à se positionner en tant que tiers et non comme personnel de l'entreprise. Nous ne sommes pas juge et partie.

5/ Qualifier les différents interlocuteurs

Des choses doivent se dire entre patron et manager sinon il existe un risque que le coach prenne la place du patron. Les dommages peuvent être graves. Il faut d'ailleurs à ce moment préciser les services que l'on peut rendre et ceux qui sont au delà de notre compétence.

6/ Poser les cadres du contrat

Il faut pouvoir faire un point régulier en cours de coaching pour permettre aux demandeurs autour de la table de dire ce qu'ils ont à dire, entre eux.

7/ Quand faire commencer le contrat?

Personnellement, si après trois entretiens préalables, nous décidons avec l'entreprise de ne pas commencer le coaching comme prévu, je lui facture un entretien sur les trois [et les choses s'arrêtent là.](#)

### **Reformuler trois grandes questions**

Qu'est-ce qu'un bon contrat ? Cette question devient : quelles contributions attend-on du coaching pour aider les acteurs à réaliser leurs buts?

Le coach doit-il s'engager sur des obligations de moyens ou de résultats ? Cette question devient : à quel moment et qui va apprécier les effets ou non du coaching sur les objectifs de l'organisation?

Jusqu'où doit-on formuler les objectifs du coaching en y incluant les objectifs opérationnels de l'organisation, avec quels indicateurs de mesure ? [Cette question devient](#) : comment l'évaluation des effets du coaching prendra-t-elle sa place dans les pratiques d'évaluation de l'organisation ?

Pour finir, un contrat d'affaires doit repositionner ces questions-là en responsabilisant les demandeurs face à leurs demandes. Mais c'est aussi un contrat dans lequel le coach dit clairement la nature des règles de base en matière de confidentialité et de déontologie.