



## Module 6

# La « commercialisation » ou la contractualisation de la démarche de coaching



# Vendre ou ne pas vendre ?



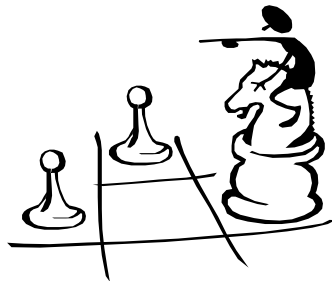
- Dans la pratique ce métier, la position répandue est de considérer que l'on ne vend pas une prestation de coaching mais que l'on peut créer les conditions pour qu'il y ait achat
  - ▶ Nous adoptons donc une posture de coach, y compris dans l'acte commercial en travaillant sur la demande et le besoin (RPBDC)
  - ▶ Notre offre reflètera alors ces niveaux de réalités multiples
- Il existe encore quelques préjugés, méfiances et illusions autour du métier
  - ▶ Exemples de préjugés : voir recours à un coach, c'est être faible ; les techniques du coaching appartiennent aux sciences molles et ne sont pas crédibles
  - ▶ Exemples de méfiances : le coach est un gourou ; l'intervention provoque des dégâts psychologiques ; le coaching devient une thérapie déguisée
  - ▶ Exemples d'illusions : le coach va apporter des réponses et dire ce qu'il faut faire pour résoudre le problème ; le coaching va aboutir automatiquement et rapidement à un résultat concret.

# Notre proposition est ambiguë



## La posture du client (demande)

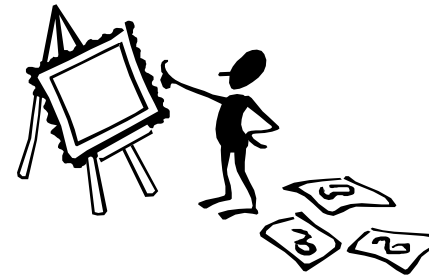
Logique de cible  
Approche planifiée  
Pensée mécaniste  
Causalité linéaire



**Demande et besoins  
explicites A et A'**

## La posture du coach (offre)

Logique d'émergence  
Approche constructiviste  
Pensée systémique  
Causalité circulaire



**Demande et besoins  
latents B et B'**

- On formule une proposition avec le langage de A (c'est l'ambiguïté irréductible de la proposition) et on prépare les acteurs à la réalité B...
- Parce que c'est souvent en renonçant à l'atteinte du résultat dans sa formulation initiale que le résultat a quelques chances d'être atteint...

# Et la sécurité du coach va être sollicitée



- Dans l'acte commercial, le coach est à la fois l'instrument et l'instrumentaliste
  - ▶ C'est la raison pour laquelle il doit travailler son identité en profondeur et rester vigilant quant à son hygiène de vie et son moral, son allure et son énergie, la confiance dans ce qu'il fait
- La sécurité ontologique se construit dans le travail sur soi et la mise en action pratique
  - ▶ Quelques thématiques à travailler : la relation à l'argent, sa propre valeur, les croyances liées à l'acte de vente
  - ▶ Quelques expériences à traverser : le paradoxe de l'offre et de la demande, la gestion de la frustration, l'acceptation des petits pas, la patience, la capacité à faire des deuils et de gérer ses émotions



# Clarifier son offre de service

# Une cohérence de tous les instants



- Une vision personnelle clarifiée
  - ▶ Connaitre ses spécificités, ses compétences
  - ▶ Exprimer ses aspirations, ce que qui a du sens aujourd'hui
- Un soin à sa qualité d'être (qui comprend l'hygiène de vie, l'hygiène relationnelle, le travail thérapeutique, le choix d'un superviseur, etc.) qui permet au coach de contribuer à l'humanisation des espaces où il intervient
- Une attention aux enjeux des organisations dans un monde en mouvement
- Un positionnement qui se décline en une offre qui fait le lien entre vision personnelle et besoins du marché
- Des moyens de communication adaptés et cohérents (réseaux virtuels ou physiques, documents, sites...)

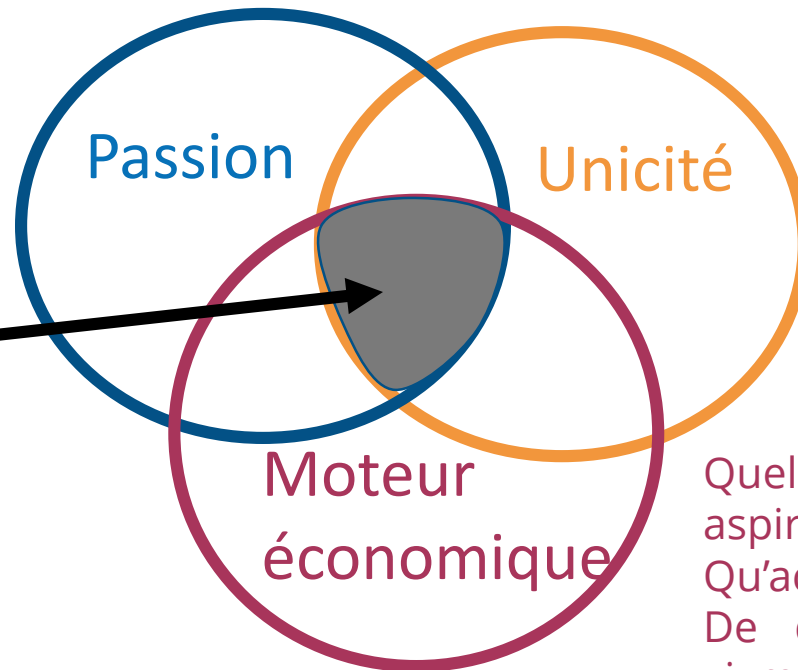
# La culture de l'excellence



- Jim Collins dans « de la performance à l'excellence » propose aux entreprises de se positionner dans leur zone d'excellence, à l'intersection de ce qui les passionne, ce en quoi elles sont les meilleures, ce qui peut rencontrer des besoins et aspirations qui vont être monnayables

Qu'est-ce qui me met en joie, me fait me lever le matin ?  
Quelles sont mes aspirations ? Où ai-je envie de contribuer au monde ?

EXCELLENCE



Quelles sont mes talents ?  
Qu'est-ce que je sais très bien faire pour lequel je suis reconnu(e) ?

Quels sont les besoins et aspirations des « clients » ?  
Qu'achètent-ils ?  
De quoi ai-je besoin pour vivre ?

# Une réflexion stratégique à mener



- Le marché visé
  - ▶ Les cibles
  - ▶ Attentes du marchés et douleurs clés des cibles
- Positionnement de l'offre
  - ▶ La vision à long terme dans laquelle s'inscrit l'offre
  - ▶ Nom de l'offre
- Présentation de l'offre
  - ▶ Description courte (1/2 page)
  - ▶ Pitch
- Description de l'offre
  - ▶ Positionnement pas segment : pour le client « X » qui a « tel » problème, l'offre proposée fournit la « proposition de valeur » qui permet de soulager de « telle » douleur à la différence de l'offre« y » concurrente.
- Logique de prix et valeur : avec argumentation du gain client



# Un modèle économique à définir



- Quelles activités clés pour mettre en œuvre notre proposition de valeur ?
- Quelles ressources clés sont nécessaires ?
- De quels partenaires avons-nous besoin ?
- Quels sont les coûts associés à la fourniture de l'offre ?
- Qu'est-ce que les clients vont payer et comment vont-ils payer ?



# Au contact du client

# Se préparer à la rencontre



- Le travail sur le client : secteur d'activité, qui il est, son contexte, etc.
- Le premier contact qui démontre sa qualité de relationnelle (sourire, sérieux, fermeté de la voix, netteté, brièveté et à propos (crispness) dans les réponses, clarté, courtoisie, etc.) : une énergie suffisante et engagée

# La 1<sup>ère</sup> rencontre



- Être attentif à tout ce qui se passe (diagnostic phénoménologico-social) et qui parle du système du client et de sa culture, y compris dans les temps d'attente par exemple
- Conduire l'entretien en mode coaching (RPBDC !)
  - ▶ Travailler sur la représentation que le prospect a du problème (ne jamais oublier que la réalité est toujours une construction dont les personnes sont souvent plus responsables qu'il n'y paraît)
  - ▶ Examiner, clarifier ou redéfinir l'énoncé
  - ▶ Explorer les solutions déjà tentées
- Apporter du soin à la clôture
  - ▶ Quand nous revoyons-nous ? Quelles sont, pour vous, les étapes suivantes ?

# A la suite de la rencontre



- Être attentif au lien
  - ▶ Envoyer un mail de remerciement ou un compte rendu de ce que vous retenez de l'échange
  - ▶ Tenir les engagements pris pendant l'entretien
- Le cas échéant, écrire une proposition commerciale ou conduire des entretiens complémentaires



# Contractualiser avec un client

# Utilité du contrat de coaching



- Le contrat est un outil très précieux qui permet notamment
  - ▶ de limiter les relations fusionnelles,
  - ▶ de prévenir les jeux
  - ▶ de responsabiliser le client comme le coach.
  
- Il importe cependant d'être attentif à ne pas en faire un absolu, mais d'en faire un outil de clarification, de référence et d'appui dans le travail effectué
  - ▶ la tentation reste souvent grande de se rigidifier de part et d'autre,
  - ▶ ou de se sur-adapter au contrat de façon telle que l'on perde de vue « l'intelligence de la situation » et la dimension souvent systémique et complexe de la relation et des problèmes à traiter
  - ▶ ou d'empêcher la demande latente d'émerger et de servir d'alibi à l'un ou l'autre des protagonistes pour ne pas traiter les problèmes

# La définition d'Eric Berne



- Le contrat est un engagement bilatéral explicite en vue d'une action bien définie
  - ▶ En termes propres à l'AT, un contrat est un engagement Adulte envers soi-même ou quelqu'un d'autre pour mener à bien un changement
- Le contrat permet fondamentalement de définir trois aspects de la relation
  - ▶ Les objectifs de l'engagement mutuel des parties prenantes
  - ▶ Les processus et moyens mis en œuvre
  - ▶ Les rôles des différents acteurs
- Berne distingue le contrat d'affaire du contrat de changement
  - ▶ Le contrat d'affaires est un accord entre le coach et le client sur les détails concernant les dispositions financières et administratives de leur travail commun.
  - ▶ Dans le contrat de changement, le client énonce clairement les changements qu'il veut opérer et précise ce qu'il est prêt à faire pour amener ces changements ; le coach y précise quelle part il prendra au processus



# Claude Steiner précise ce qu'est un contrat sain

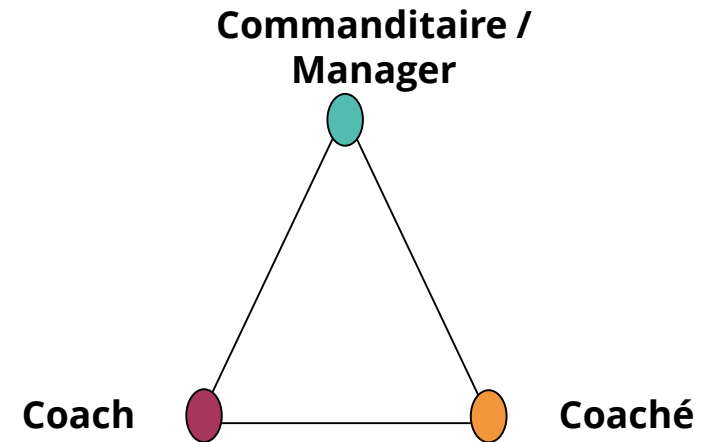


- Quatre conditions dérivant des pratiques contractuelles en milieu juridique
  - ▶ **Consentement mutuel**  
Les parties prenantes doivent être d'accord pour contractualiser leur relation et sur les finalités/objectif à atteindre  
Le coach n'impose pas de dispositions d'affaires ni de buts au client  
Celui-ci n'en impose pas non plus au coach
  - ▶ **Juste rétribution** : une rétribution explicite et acceptée par les deux parties.
  - ▶ **Compétences**  
Pour le coach, cela signifie avoir les compétences professionnelles particulières requises pour aider le client dans sa démarche.  
Le client doit être capable de comprendre le contrat et avoir les ressources pour le réaliser.
  - ▶ **Objectif légal**  
Les buts et les conditions du contrat doivent être en conformité avec la loi.  
Pour le coach, « l'objectif légal » implique également le respect d'une déontologie établie par les instances professionnelles qui régissent sa pratique.

# Fanita English introduit la notion de contrat triangulaire



- Le contrat « d'affaires » définit la relation entre le coach et le commanditaire: les conditions et moyens du coaching (modalités, prix) du coaching
- Le contrat de « changement » définit la relation entre le coach et le coaché : les objectifs visés par le coaching
- Le contrat de management définit la relation entre le coaché et son manager : comment le manager vas soutenir le coaché dans son changement
- Les rôles respectifs, les objectifs et moyens mis en œuvre sont à clarifier dans chacun de ces contrats
- Le coach doit travailler à la cohérence de ces 3 contrats, et ce avant la mise en œuvre du coaching



# Les différents contrats sont matérialisés par une(ou des) proposition écrite



- Les objectifs sont à exprimer en termes positifs : pas de « arrêter de » ou « pour ne pas » dont on ne sait pas précisément ce que cela veut dire
- Un objectif doit être réaliste, et tenir compte de la situation du client et de ses ressources du moment : cette condition implique que le client ne passe un contrat de changement que pour lui-même
- Un objectif doit être précis et observable : les parties prenantes du contrat doivent pouvoir y attacher des indicateurs qualitatifs
- Le contrat doit être établi par l'Adulte, avec la coopération de l'Enfant Libre
  - ▶ adapté à la situation et aux capacités d'adulte du client et lui permettant de satisfaire les besoins authentiques de son Enfant plutôt que de les nier.
  - ▶ un contrat passé par l'Enfant Adapté aboutira presque toujours à faire avancer son scénario
- Atteindre un but implique toujours un certain prix à payer, que ce soit en termes de temps, d'argent, d'engagement, de bouleversement, d'adieu ou de peur du changement

# Exemples de difficultés en cours de coaching liées à un défaut de contractualisation



- Des objectifs insuffisamment clarifiés et négociés qui conduisent à des malentendus
- Des limitations que le coach ou le client construit ou que l'on attribue à l'autre
- Un lien insuffisamment fort pour mobiliser le client et le coach
- Raisonner à l'intérieur de sa propre logique ou de sa construction de la réalité au lieu de partir du cadre de référence du client
- Utiliser un changement de type 1 pour un problème qui implique un changement de type 2
- Inversement envisager de conduire un changement de niveau 2 alors qu'un niveau 1 suffisait

# Ce qui peut se jouer autour de la signature du contrat



- Au moment de la signature du contrat ou lors de la décision, le client va inconsciemment « rejouer » à son coach tout son scénario
  - ▶ il fera, in fine, d'autant plus appel à ce coach que celui-ci lui aura prouvé qu'en travaillant avec lui, il n'y restera pas enfermé
- Cette scène du scénario rejouée par le client vient précisément interpeller le coach dans sa sécurité ontologique et dans sa propre fragilité. Le processus de supervision et le travail sur soi permet de l'identifier et de prendre des mesures résolutoires en empêchant les scénarios de s'auto-bloquer



# Quelques éléments sur le marché du coaching

# Le marché du coaching



- Quelques chiffres issus de l'enquête ICF de 2016 (voir toute l'étude sur [Coachfederation.org/2016study](http://Coachfederation.org/2016study))
  - ▶ L'étude (15 380 réponses valides issues de 138 pays ) montre que le nombre croissant de personnes et d'organisations qui ont adopté le Coaching, ses méthodes et techniques ne sont plus uniquement des Coachs professionnels, mais aussi des cadres, des dirigeants et des professionnels des ressources humaines et du développement des compétences, qui les utilisent dans leurs interactions quotidiennes sur le lieu de travail
  - ▶ 53 000 coachs professionnels dans le monde (35% Europe de l'ouest, 33% Amérique du nord), la moitié ont entre 45 et 60 ans, 67% sont des femmes
  - ▶ 2/3 des coachés sont des managers ou des dirigeants, 54% des coachés sont des femmes, 60% ont moins de 45 ans
- Quelques chiffres issus des enquêtes SF Coach
  - ▶ Le chiffre d'affaires brut des coachs en France connaît des disparités très fortes, de 25 000 à plus de 100 000 euros par an. De nombreux coachs ne tirent pas tous leurs revenus du coaching et exercent aussi des activités de conseil et de formation ou de psychothérapie quand ils sont issus de cet univers. Seules 30% des personnes formées exerce le métier

# Les besoins exprimés par les personnes sondées



- En 2014, l'ICF a conduit une enquête en France qui montre que la notoriété du coaching augmente
- Pour les 752 personnes coachées qui ont été interrogées, le coaching est :
  - ▶ Axé sur un objectif : 14,8%
  - ▶ Orienté action : 14,8%
  - ▶ Tourné vers l'avenir : 42,6%
- Et sert à :
  - ▶ Améliorer les stratégies de développement et de gestion d'entreprise : 31,1%
  - ▶ Développer mes opportunités de carrière : 24,6%
  - ▶ Accroître confiance et estime de soi: 27,9%
  - ▶ Gérer mon équilibre vie privée / vie professionnelle : 19,7%
  - ▶ Optimiser la performance professionnelle des individus d'une équipe: 39,3%
  - ▶ Autre : 6,6%