



Le Chèque Coaching®

Une innovation RH

**Ouvrages du même auteur en collaboration :**

- Apnées, ronflements et troubles du sommeil.
- Surdités, acouphènes et troubles de l'audition.
- Surdités et troubles de l'audition, prothèses et aides auditives.

**Ouvrages du même auteur :**

- Guide de survie pour mère de famille monoparentale.
- Mon Job : De la peur au plaisir.

**Infographie :**

Page de couverture et illustrations : Jacques GROSBOIS

Impression : LA FEUILLÉE éditions

Photographie de l'auteur : Jean-Yves Simon Studio KPV

**Dépôt légal :** Bibliothèque Nationale de Paris : **Octobre 2007**

**EAN :** 9782952473545      **Numéro d'impression :** 001

Imprimé en France

© LA FEUILLÉE éditions 2007  
3, rue de Péruwelz  
91550 PARAY-VIEILLE-POSTE  
www.lafeuillee-editions.fr  
Téléphone/Télécopieur : (33) 1 69 84 72 47

Le Code de la propriété Intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L.122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les «copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective» et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exempte et d'illustration, «toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite» (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## Le Chèque Coaching®

\*\*\* 100 € \*\*\*

2007

http://www.cap2b.fr

Valable jusqu'au : 31 / 12 / 2008

Conditions d'utilisation : voir au dos

CHÈQUE COACHING®

Nom : .....  
Prénom : .....  
Service : .....

Valable pour 1 séance

CHÈQUE COACHING®

votre logo

Chèque Numéro : 001 001

\*\*\* 100 € \*\*\*

Chèque N° : 001 001

Cent Euros \*\*\*

Chèque N° : 001 001

Chèque N° : 001 001

COLLECTION PSYCHO-VIE

**Michèle LE PELLEC**

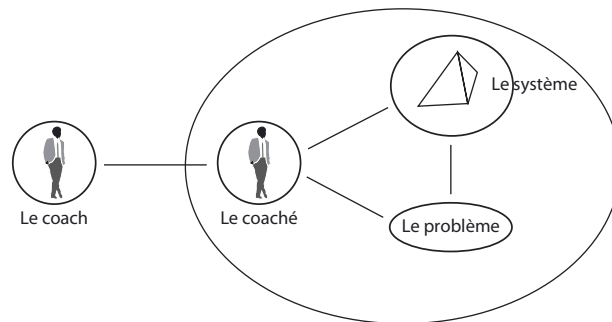
# Le Chèque Coaching®

Une innovation RH

LA FEUILLÉE   
*éditions*

# Introduction

Le mode d'action du coach



Mon premier contact avec le coaching date des années 90 lorsque j'ai rejoint la promotion CT8 - Huitième promotion Coaching and Team Building - à l'école Transformance de Vincent Lenhardt. Une formation longue et impliquante, ponctuée d'exercices, de mises en situation collective ou individuelle. Une formation jalonnée par la découverte et l'apprentissage des multiples outils du coaching.

Il m'a fallu près de dix années cependant, après avoir largement mis en pratique les outils dans des contextes familiaux et professionnels variés pour prendre en charge mes premiers clients.

Pendant ces années, j'ai poursuivi mon activité d'ingénieur en parallèle avec mon activité de coach, que j'ai exercée principalement par téléphone.

Dans le même temps, j'ai approfondi le fonctionnement du cerveau grâce aux découvertes des neurosciences et rédigé deux ouvrages qui mettent en scène mes approches de coaching dans les situations personnelles et professionnelles difficiles.

Le bonheur de mes clients à être accompagnés, un temps, puis à prendre leur autonomie, avec un regard renouvelé sur le monde a été ma découverte la plus cruciale. Il m'est apparu important d'offrir cette expérience à un plus grand nombre de salariés dans une période où l'accélération des processus de travail, les évolutions rapides, tant stratégiques que réglementaires, déstabilisent nombre d'entre-eux.

Pour répondre à la difficile question du financement de ces professionnels de haut niveau que sont les coachs, j'ai imaginé de développer un nouveau concept : le Chèque Coaching®. Cette innovation en management des Ressources Humaines permet à toute entreprise d'externaliser un accompagnement humaniste de ses salariés dans une démarche gagnant-gagnant. Dans cette logique, les deux bénéficiaires, l'entreprise et le salarié, cofinancent le Chèque Coaching®.

Avec le Chèque Coaching®, chacun assume donc sa part de responsabilité dans le processus d'évolution. Sa mise en place préfigure ainsi l'apprentissage de l'autonomie et de l'inter-dépendance.

Le Chèque Coaching® pose ainsi une pierre essentielle d'une relation d'inter-dépendance bien comprise entre le salarié et son entreprise.

# Chapitre I

## L'INTÉRÊT DU COACHING

Le coaching est l'art de l'écoute et du questionnement. Il a principalement trois champs d'action : L'identité de la personne, ses comportements face aux problèmes qui lui sont posés, ses représentations du monde qui l'entoure. Il utilise un certain nombre de techniques qui font l'objet de formations au sein d'écoles de coaching, même si chaque école a ses spécificités. Le moteur essentiel de l'évolution du client est l'effet miroir, une relation privilégiée avec cet autre bienveillant et compétent qui lui offre un regard extérieur au problème vécu.

Le résultat est le plus souvent un recadrage du problème. Il débouche sur l'élaboration de nouvelles solutions. L'objectif peut parfois être atteint en une seule séance, mais, le plus souvent, il sera tangible en cinq à dix séances.

Le parcours comprend classiquement : une analyse du

besoin, une clarification de la demande, une proposition de contrat de travail, un accompagnement dans la recherche des solutions, un bilan de l'évolution.

Le coaching est encadré par une charte de déontologie (Cf. Annexe 1) et s'appuie sur deux fédérations professionnelles principales : La Fédération Internationale de Coaching (ICF) et la Fédération Française de Coaching (SFCoach).

Le coach agit auprès de son client pour l'aider à :

- Faire le point sur ses besoins profonds ;
- Identifier ses objectifs de vie ;
- Prendre conscience de son identité et de ses valeurs ;
- Privilégier des diagnostics factuels ;
- Identifier ses schémas de réussite ;
- Identifier son espace d'autonomie et l'occuper pleinement ;
- Repenser les organisations et les collaborations ;
- Choisir les bras de levier de l'efficacité du manager ;
- Définir son parcours de réussite ;
- Enclencher une évolution cognitive et comportementale ;
- Donner à la réalité et aux émotions la place qui leur convient ;

- S'appuyer sur ses capacités ;
- Soutenir son développement personnel ;
- Contribuer à la réussite des équipes et du travail collaboratif ;
- Maîtriser les changements, pour les hommes, les équipes, les organisations ;
- Utiliser les meilleurs outils de changement ;
- Prendre plaisir au parcours.

Pour cela, le coach utilise la palette des outils du métier :

- Les outils d'analyse des relations, de l'identité et de la mémoire : Analyse Transactionnelle et Programmation Neuro-Linguistique ;
- L'analyse des besoins ;
- L'amélioration continue ;
- Les types de changement (École de Palo Alto) ;
- Le management de la qualité des processus ;
- La roue de l'autonomie ;
- Le diagnostic des rôles et missions ;
- L'analyse des niveaux de sens ;
- Les diagnostics relationnels ;
- Le recadrage ;
- Les techniques d'accompagnement des Thérapies Cognitives et Comportementales (T.C.C.) ;
- Les neurosciences et le fonctionnement du cerveau ;

Le coach utilise aussi le temps d'intercession pour proposer des exercices concrets à son client. Il définit avec lui des objectifs partagés pour son accompagnement, en réponse à la question classique : « À quoi verrez-vous que vous êtes sur le bon chemin ».

L'un des aspects les plus originaux du coaching est son impact systémique. La présence d'un coach à quelque endroit que ce soit dans l'entreprise et dans le système en homéostasie qu'elle constitue, contribue à enrichir l'ensemble du système pour plusieurs raisons :

D'abord parce que la relation du coaché et du coach est modélisante. En effet, le coaché va se comporter rapidement dans son entourage en suivant à son tour la règle des 3P : Protection, Permission, Puissance.

Ensuite, parce que chaque problème individuel ou partiel examiné est une partie du tout. L'examen de cette donnée partielle vaudra, en termes de méthode et parfois de solution, pour le tout.

Enfin parce que, extérieur au système, le coach opère, par sa simple présence, un recadrage des situations et un enrichissement de nouvelles alternatives pour l'ensemble des acteurs du système, même s'ils n'ont pas rencontré le coach.

## Chapitre 2

### LE MARCHE DU COACHING

Hormis le coaching des dirigeants, le marché du coaching aux salariés est inexistant ou balbutiant. Pourtant, il y a un vaste marché de l'adaptation et de la Qualité de Vie au travail.

L'économie de l'activité des coaches est donc souvent confortée par la formation de nouveaux coaches et la supervision des confrères. Par ailleurs, la crainte d'influences incontrôlées à l'intérieur des entreprises amène les grands groupes à mettre en place des processus d'accréditation complexes et coûteux qui concentrent l'offre et augmentent les coûts.

De ce fait, malgré leur qualification, nombre de coaches sont sans clients. La plupart doivent exercer d'autres métiers au dépend de la capitalisation de leur expérience en tant que coaches.

Côté entreprise, l'accompagnement habituel des salariés est assuré par les managers. Cette solution, héritée du passé,

contribue aujourd'hui à renforcer le problème. En effet, ces managers ne sont pas extérieurs au système générateur du problème posé par le salarié.

Les entreprises hésitent à faire appel à des coachs externes. Elles développent parfois un coaching interne qui ne répond que partiellement à la demande d'objectivité et d'extériorité des salariés, même s'il répond au souci des Services R.H. de maîtriser les apports externes à la culture de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises restent vigilantes par rapport à une technique et des méthodes encore artisanales et une profession qui peine à codifier ses pratiques autant qu'à limiter les abus.

Pourtant, on pourrait imaginer qu'une entreprise performante, fière de sa culture, ne craint pas qu'une ouverture à d'autres réalités ait un effet centrifuge. Au contraire, pour celles-là, les apports externes ont pour effet de renforcer l'envie d'appartenance, la motivation et la cohésion du groupe social des salariés.

Dans tous les cas, le coaching dessinera pour les services R.H. une précieuse cartographie des problèmes. Il définit le champ des actions à mettre en oeuvre rapidement pour que l'entreprise reste performante et attractive.

## Chapitre 3

### L'ÉCONOMIE DU COACHING

#### Une prestation à grande valeur ajoutée

Le coaching est une prestation à grande valeur ajoutée. Elle permet au salarié de retrouver rapidement une implication adaptée à son travail ou de se mettre en situation de le faire évoluer en redevenant acteur de son projet de vie. Le coaching permet en effet, quel que soit la problématique, d'imaginer de nouvelles solutions et de reprendre ainsi un rôle d'acteur, adapté à son projet.

Les compétences multiples et le parcours de vie nécessaires pour devenir coach, autant que la préparation des entretiens, limitent dans la réalité son intervention. Il est ainsi :

- Réservé aux dirigeants ;
- Centré sur les problématiques professionnelles ;
- Rémunéré à un niveau élevé (150 à 500 € de l'heure) ;
- Payé par l'entreprise.

Il y a donc peu de clients. Le marché est limité malgré l'intérêt de la prestation.

### Le chiffre d'affaire des coachs

Compte tenu du marché limité, les coachs formés sont amenés à consolider leur chiffre d'affaire à travers :

- La formation de nouveaux coachs ;
- La supervision des confrères.

### La spécificité du Chèque Coaching®

Pour assurer la rentabilité du métier de coach, le Chèque Coaching® intervient essentiellement dans **une logique «B to B» ou Business to Business**. Chacun des partenaires est une entreprise : le client, le fournisseur de Chèques, acteur commercial et technique, le gestionnaire des chèques et le coach, prestataire indépendant.

Un quatrième partenaire peut être mobilisé pour le maintien de la qualité de la prestation dans un esprit de supervision, afin de garantir l'homogénéité et la qualité de la prestation.

## Chapitre 4

### LE PROJET

L'objectif du projet Chèque Coaching® est d'élargir l'offre de coaching, en organisant l'activité de manière différente, afin d'offrir des coûts adaptés et une qualité garantie. Cette nouvelle structure de coûts devrait permettre d'atteindre les coûts d'une prestation intellectuelle de haut niveau (Type Bac +5 ingénieur ou juridique).

L'utilisation des techniques de télé-intervention et des outils internet est un des moyens de diminution des coûts grâce au télétravail en réseau.

C'est le cofinancement qui assure la régulation de l'offre et de la demande. Ainsi, le Chèque Coaching® va permettre de :

- Simplifier l'achat des prestations de coaching et la démarche d'offre au salarié ;

- Adapter le cofinancement à chaque entreprise et ouvrir sur ce thème la négociation avec les partenaires sociaux ;
- Assurer la visibilité des services RH au fil de cette démarche d'accompagnement externe ;
- Adapter l'offre aux horaires des salariés.

Cette offre de services de coaching externe doit permettre le développement d'un nouvel esprit de collaboration, tant du côté de l'entreprise que du côté du salarié, une nouvelle façon de construire ensemble une entreprise mobilisée, comme un seul corps, sur ses challenges externes.

## Chapitre 5

### LES CLIENTS

L'accompagnement des identités au travail est peu ancré dans nos entreprises. Il est rendu nécessaire par l'individualisation accélérée des parcours de vie et des représentations. Nombre d'entreprises peuvent y trouver une nouvelle frontière de valeur ajoutée :

- Les entreprises désirant valoriser leur attractivité sur le marché de l'emploi ;
- Les entreprises qui mènent des projets à fort enjeux et souhaitent maîtriser le risque humain ;
- Les entreprises soucieuses de rendre visible la démarche RH vis-à-vis des salariés ;
- Les grands groupes soucieux de leur image et de la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- Les entreprises qui désirent afficher un moyen mis en oeuvre par la direction au regard des

- exigences de résultats, normatives ou légales ;
- Les petites structures aux managers mobilisés sur l'opérationnel ;
- Les entreprises en restructuration d'organisation ou de métier ;
- Les organismes sociaux dédiés à l'accompagnement vers l'emploi.

L'objectif visé est la maîtrise des risques humains, la Qualité de Vie au Travail, gage de compétitivité, l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail ainsi qu'un bénéfice d'image, tant à l'interne qu'à l'externe.

Un bénéfice secondaire peut être recherché, lorsque le Chèque Coaching® est offert en récompense lors des challenges commerciaux ou comme geste de remerciements aux bons clients.

## Chapitre 6

### L'INTÉRÊT POUR L'ENTREPRISE

#### L'attraction des compétences rares

Après la génération Papy Boom, formée aux métiers traditionnels (techniciens, ingénieurs, médecins), vient une nouvelle génération qui a privilégié en masse les formations qui assurent rapidement le meilleur retour sur investissement. D'où une prédominance des compétences financières et commerciales. Les ressources humaines continuent à être correctement représentées. Mais certaines compétences deviennent rares (ingénieurs en génie civil ou mécanique, médecins du travail, informaticiens réseaux...).

Cette situation de pénurie va entraîner la mise en concurrence des entreprises en termes de Qualité de Vie au Travail et d'offre sociale.

### **La visibilité des services Ressources Humaines**

Le Chèque Coaching® rend visible et tangible l'activité des services Ressources Humaines auprès des salariés. L'usage des chèques trace également pour les services Ressources Humaines une sorte de cartographie des difficultés sociales et humaines dans l'entreprise qui permet d'anticiper les difficultés.

### **La diminution des journées de travail perdues**

Depuis dix ans, les études se multiplient pour mesurer l'impact psychologique des situations de travail. Dans le même temps, l'accélération des processus de travail, les évolutions rapides de l'environnement et l'obligation d'amélioration de la rentabilité, ont augmenté les pressions sur les acteurs de l'entreprise. Ainsi :

- Le stress au travail est la première source d'arrêts maladie. Il coûte 20 milliards d'euros à l'Union Européenne (en temps de travail perdu et en coûts de santé) chaque année et touche 28% des actifs. (source : European Agency for Safety and Health, 2001).
- Plus de 50% de l'absentéisme découle du stress

lié au travail. (source : European Agency for Safety and Health, 2001)

- 23% des salariés souffrent de fatigue, 33% de mal de dos. (source : European Agency for Safety and Health, 2001)
- Les coûts liés au «mal-être» sont lourds pour l'entreprise. Le stress au travail est à lui seul la cause de 30% des arrêts maladie en Europe. (source : European Agency for Health & Safety 2001).

### **Une réponse à la demande d'équilibre vie professionnelle /vie personnelle**

Cette demande émane essentiellement des femmes, bien que les parents de la jeune génération partagent de plus en plus les obligations de présence auprès des enfants. Mais l'attractivité des entreprises vis-à-vis des femmes, considérées comme des salariés sérieux et fiables, peut devenir un atout compétitif à ne pas négliger.

### **Un moyen mis en œuvre au regard des exigences légales du droit du travail**

L'intégration dans le code du travail de la notion de santé mentale au même titre que la santé physique introduit de nouvelles responsabilités et obligations de résultat pour l'employeur. Cette obligation de résultat est une exception française.

Elle introduit également le risque de sanctions disciplinaires, de sanctions civiles voire de sanctions pénales, en cas d'atteinte à l'intégrité physique ou psychique de la personne.

### **Une réponse concrète aux exigences de la norme ISO 18001**

Comme toute norme concernant la qualité, la norme ISO 18001 pour le Management de la Santé et Sécurité au Travail, suggère la mise en place de moyens pour atteindre les objectifs imposés à l'entreprise par la réglementation. Le Chèque Coaching® peut être une réponse souple et appropriée.

### **Une limitation des coûts des accidents du travail liés à la souffrance mentale**

Les difficultés de financement de la Sécurité Sociale et l'évolution de la législation focalisent l'attention sur la responsabilité de l'entreprise. Les organismes sociaux

étudient donc les contributions possibles de l'entreprise. Une prise en charge étendue des salariés pourrait être demandée lors des règlements de préjudices moraux, et autres pretium doloris, dès lors que la relation entre l'activité professionnelle et l'état de santé mentale pourra être établie, même en dehors de toute faute inexcusable de l'entreprise.

### **L'image d'une marque responsable socialement**

Les événements récents de boycott de marques, principalement américaines, démontrent que l'opinion peut s'organiser autour des salariés mis en difficulté, ou réagir à la médiatisation de situations plus dramatiques, entraînant des pertes de chiffre d'affaire ou une baisse de la capitalisation boursière. L'affichage du Chèque Coaching® mis à la disposition des salariés permet de rendre concret l'attention de l'entreprise vis-à-vis de leur qualité de vie au travail.

# Chapitre 7

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU CHÈQUE COACHING®

### Partage de la valeur

Ce modèle est basé sur le **partage de la valeur** : L'entreprise de service facture 100 euros à un client, 70 euros en moyenne vont au(x) prestataire(s), 20 Euros vont à l'entreprise de services, 10 Euros sont consacrés à l'harmonisation de la qualité de la prestation.

### Intervention du coach en régie

Ces prestations sont essentiellement **facturées au temps passé, en mode régie**. Cette solution limite le coût des inter-contracts. Il permet de facturer le coût de la compétence, sans celui de la structure.

### **Externalisation de la supervision de la qualité**

Un quatrième acteur (superviseur indépendant) pourra être mobilisé pour assurer la qualité de la prestation. (sélection, supervision, suivi, reporting..)

### **Pilotage des prestataires par une équipe réduite.**

Quatre à cinq personnes assurent le pilotage de l'ensemble de l'activité et des contrats clients et prestataires.

### **Généralisation des outils de partage du travail et du téléphone.**

Les coachs interviennent essentiellement par téléphone, sauf aux étapes de présentation éventuelles. Ils sont reliés à l'équipe de pilotage par un outil internet de travail en équipe à distance et des logiciels dits «workflow».

# Chapitre 8

## LE CLIENT FINAL

### **Les bénéficiaires des 3P<sup>[1]</sup> du coaching professionnel**

- Les cadres pour un soutien ponctuel, un accompagnement au changement de poste, à une nouvelle activité, à un projet délicat (adaptation);
- Les équipes commerciales pour une opération de motivation ou challenge commercial;
- Les salariés en difficulté (pro et/ou perso); dans les entreprises en changement;
- Les responsables de PME ou commerçants, souvent isolés.

---

[1] Les 3P : Protection, Permission, Puissance.

### **Les bénéficiaires des 3P du coaching élargi**

À terme, ce coaching professionnel et le mécanisme du Chèque Coaching® pourraient être étendus au domaine privé avec des coaches de formation différente, plus tournés vers la personne et l'analyse des stratégies de vie pour :

- Les étudiants ;
- Les clients des entreprises dans le cadre d'opérations de fidélisation ;
- ...

## **Chapitre 9**

### **LES CLEFS DU SUCCÈS**

L'externalisation de l'accompagnement des salariés est soutenue par l'évolution du contexte législatif et social, autant que par l'accélération des processus internes de l'entreprise.

#### **Le contexte législatif et normatif**

Les nouvelles lois sur la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la santé mentale des salariés et les normes OHSAS imposent de mettre en place de nouveaux outils de maîtrise des risques humains.

#### **L'accélération des processus de travail**

L'offre est adaptée aux besoins et aux modes de vie actuels qui se traduisent par un besoin accru d'écoute bienveillante et compétente. Elle permet une utilisation performante des temps morts grâce au téléphone accessible dans les aéroports, les transports ou à l'hôtel. C'est une réponse à l'isolement croissant des individus, à leurs problématiques complexes, à leur besoin de cohérence et de sens.

### **La culture des résultats et des objectifs**

Les démarches de rationalisation des processus de travail, l'établissement et le suivi des objectifs, rendent tangibles les baisses d'efficacité individuelles et collectives. Les outils traditionnels de motivation sont parfois insuffisants et les résultats vécus sur un mode culpabilisant. Le lien de causalité entre compétitivité, efficacité et qualité de vie au travail, délaissé un temps dans une approche essentiellement factuelle et quantitative, reprend toute son actualité.

### **La généralisation des hot-line et du télétravail**

Chaque salarié, dans sa vie professionnelle ou personnelle découvre progressivement l'intérêt des services en ligne à la personne. Gain de temps, efficacité, accès à des compétences ciblées, les services en ligne sont entrés dans la culture française.

### **L'évolution des coûts de téléphone**

L'évolution des coûts téléphoniques et le développement des forfaits de téléphone permettent de limiter la part du coût de la transmission téléphonique dans la construction de la valeur finale du produit.

### **Les outils de travail à distance et les workflow**

De nouveaux outils de travail en réseau sont désormais accessibles en tant que produits standard. Ils permettent de créer facilement une entreprise en réseau et de limiter les frais de déplacement.

# Chapitre 10

## LES RAISONS DE CHOISIR LE CHÈQUE COACHING®

### La santé mentale des salariés

Depuis la loi dite de Modernisation Sociale de (n° 2002-73 du 17 janvier 2002), parue au JO n° 15 du 18 janvier 2002 (rectificatif paru au JO n° 37 du 13 février 2002), la santé mentale des salariés doit être traitée avec les mêmes dispositions légales que la santé physique. Or, très peu de dispositifs d'évaluation sont en place dans les entreprises, et encore moins de moyens pour prendre en charge les difficultés rencontrées par les salariés.

Or, pour la santé mentale comme pour la santé physique, la législation française a choisi de faire peser sur l'entreprise une obligation de résultat, et non pas seulement une obligation de moyens. Cette exception culturelle est lourde de conséquences.

Déjà, aujourd'hui, les entreprises et leurs services RH ne disposent que d'une visibilité très partielle concernant la santé mentale des salariés. Les processus de dégradation sont très lents avant que les symptômes, souvent peu réversibles, n'apparaissent : Dépressions en chaîne, absentéisme, perte de motivation, application à la lettre de procédures inadaptées voire sabotages ou leur pendant, la grève du zèle.

La fragilité de l'entreprise vis-à-vis de la santé mentale individuelle et collective des salariés est donc aujourd'hui peu prise en compte.

Au-delà des conséquences économiques, l'entreprise doit anticiper sur les conséquences pénales de ces nouvelles dispositions. Il est urgent de se doter d'outils pour maîtriser le risque « santé mentale des salariés »;

### **Une régulation de la demande par le cofinancement**

Tous les salariés vont rencontrer, à un moment de leur carrière, des difficultés d'adaptation professionnelle ou des difficultés personnelles qui rejailliront sur leur efficacité professionnelle.

Pour éviter une utilisation excessive du recours au coaching, l'entreprise devra se doter d'une politique de répartition du financement du Chèque Coaching® adaptée aux différentes demandes du salarié. Ce cofinancement permet de réguler la demande et d'adapter la participation de l'entreprise aux risques encourus, à l'amélioration de la productivité attendue, tant au niveau individuel que collectif.

Cette politique de cofinancement pourra faire l'objet d'une négociation syndicale, au même titre que les autres dispositifs. Cette négociation rendra visible la démarche RH et donnera des signes concrets de la position de l'entreprise autant que de la part de responsabilité qu'elle entend assumer.

### **L'efficacité du coaching soutenue par le cofinancement**

Dans la logique du Chèque Coaching®, le coaching n'est pas administré, il est demandé par le salarié. Celui-ci participe au coût. Cette participation le rend particulièrement actif et assidu. Ce cofinancement contribue à l'efficacité du coaching. Rappelons encore une fois que le coach soutient le travail du coaché mais ne construit pas de solutions à sa place.

### **La réduction des coûts du coaching**

L'organisation de la prestation de coaching permet de limiter les coûts de l'accompagnement et d'en maîtriser la qualité.

### **La mise en place d'un label qualité**

Un label de qualité **co@ch en ligne** signera la démarche qualité et attestera du suivi des règles de l'art.

### **L'externalisation de l'accompagnement**

La prise en charge psychologique des salariés est traditionnellement dévolue à l'encadrement. Cette relation qui implique assez souvent pour le salarié de dévoiler des aspects très personnels de sa vie est un héritage de l'entreprise des années 70. Or, par définition, la question posée par le salarié s'inscrit dans sa relation avec le système constitué par l'entreprise. Le manager est impliqué dans ce système. Aucun positionnement du manager ne peut donc être considéré comme impartial.

Par ailleurs, les crises sont souvent dues au fait que la personne ne trouve pas de solution à l'intérieur de son cadre de référence. Il faut alors sortir du cadre pour que les solutions apparaissent. Il est difficile de provoquer ce changement

lorsque le coach s'inscrit lui-même partiellement dans le même cadre de référence.

La position du manager coach est par essence vouée à l'échec tant pour nombre de problématiques inhérentes au système constitué par l'entreprise, que pour les problèmes liés à l'identité de ses subordonnés, qui restent souvent de nature privée.

Encore une fois, sortir du cadre ne signifie pas sortir de l'entreprise, mais plutôt enrichir le regard porté sur son activité au sein de l'entreprise.

L'accompagnement en coaching est ainsi un métier qui implique à la fois la connaissance des règles de l'art et une posture externe au problème.

# Chapitre III

## L'INNOVATION PRODUIT

Le coaching est déjà mis en place de manière ponctuelle dans les entreprises. La démarche classique d'achat de prestation de coaching se fait, soit par appel d'offres, soit par établissement de contrats cadres ou non. À cet égard, le Chèque Coaching® présente plusieurs innovations :

### **Inverser la demande d'accompagnement**

Le coaching n'est plus prescrit mais demandé. Il est alors mieux suivi et plus efficace.

### **Se démarquer du développement personnel**

Le coaching ancre l'accompagnement sur l'évolution de la réalité opérationnelle autant que de sa perception.

### **S'orienter solutions**

Inspirée des travaux de l'école de Palo Alto, l'approche orientée solution est une approche inductive qui s'oriente vers ce qui est utile et générateur de solutions. Alors que, traditionnellement, une démarche de changement se penche sur les problèmes à résoudre, cette approche va se centrer sur les solutions accessibles.

### **Gérer les émotions**

Un des outils du coach est de faire évoluer la représentation de la réalité - ou plus globalement les croyances ou les cognitions - héritage du parcours de vie de la personne. De ces représentations découlent les émotions ressenties. Le recadrage change donc à la fois les comportements et les émotions. Dans la démarche de coaching, c'est donc la recherche factuelle de solutions et l'évolution des croyances qui entraîneront l'évolution des émotions.

### **Utiliser les ressources du plaisir au travail**

Le coach s'efforce de mobiliser les ressources de plaisir du cerveau, l'un de nos mécanismes de survie. Ainsi, il réduit l'effort de changement, évite les deuils douloureux et inscrit

son travail dans une recherche renouvelée du plaisir au travail.

### **S'inspirer des méthodes d'accompagnement des TCC<sup>[2]</sup>**

La thérapie cognitive et comportementale est construite sur le modèle de l'apprentissage. Il s'agit de méthodes actives qui permettent la mise en place d'un nouvel apprentissage à la place d'un ancien, inadapté. Elles ont l'avantage d'avoir fait l'objet d'évaluations cliniques et du développement de grilles d'analyse dont les coachs peuvent s'inspirer dans un contexte non thérapeutique.

Elles comportent plusieurs phases :

- Détermination du problème que l'on souhaite résoudre, dialogue pour préciser ce problème, en comprendre le contexte et l'histoire. Cette étape est à la fois qualitative et quantitative;
- Mise en place d'un objectif;
- Détermination du chemin qui mènera à la résolution, pas à pas;
- Application du programme;
- Évaluation des résultats.

---

[2] Les Thérapies Cognitives et Comportementales

**S'inscrire dans la démarche  
d'amélioration continue des processus  
de travail**

Le coaching, s'inscrivant dans le contexte du travail, ne peut s'exonérer de la connaissance de l'existence de processus de travail. Le coach peut s'appuyer, avec son client, sur la démarche d'amélioration continue du management de la qualité et de sa mise en application pratique.

**Crédibiliser la démarche de  
changement (à chaque niveau de sens)**

Les démarches de changement, qu'elles s'inscrivent au niveau opérationnel, environnemental, systémique, politique ou éthique, susciteront un recalage sur chacun de ces axes. À défaut, le décalage entraînerait une souffrance. Cette vérification de cohérence fait partie du travail du coach.

## Chapitre 12

### L'INNOVATION FINANCIÈRE

La réduction des coûts est la clef du développement du coaching. Il m'a donc semblé nécessaire de mettre en oeuvre les idées suivantes pour favoriser la création d'un marché du coaching pour les salariés, en adaptant les coûts à la demande :

- Le cofinancement des séances par l'entreprise et le salarié grâce au Chèque Coaching® introduit un facteur de régulation ;
- Le règlement par Chèque Coaching® ou sur la plate-forme bancaire internet pour les individuels amortit les inter-contrats ;
- Le télétravail des coachs est moins onéreux ;
- La mobilisation des compétences des jeunes retraités est adaptée à l'activité du coaching.

Par ailleurs, les Chèques Coaching® répondent aux exigences de la réglementation ACOSS sur les chèques cadeaux.

# Chapitre 13

## L'INNOVATION TECHNIQUE

Le projet utilise l'ensemble des dispositifs techniques permettant de réduire les coûts :

- L'accompagnement par téléphone ;
- L'accompagnement du client hors bureau ;
- Le règlement par Chèque Coaching® prépayé mis à disposition des salariés ;
- Les plannings consultables par internet ;
- Le règlement par internet ;
- L'utilisation d'emails entre les séances ;
- L'envoi de schémas par internet qui permet une compréhension rapide des phénomènes.

Ces dispositions organisationnelles sont autant de gains de temps, qui permettront aux coachs de consacrer leur temps à l'activité d'accompagnement.

# Chapitre 14

## L'INNOVATION POUR L'EMPLOYEUR DES COACHS

L'organisation des Chèques Coaching® assure la relation commerciale avec les clients et la gestion de la demande. Elle assure également le règlement des prestations effectuées au coach concerné.

Cette mise en commun permettra de :

- Employer des coachs en télétravail avec un statut freelance ;
- Valoriser l'expérience des seniors, avec des activités à temps partiel ;
- Utiliser le site internet comme vecteur de recrutement des coachs indépendants et des missions ;
- Crédibiliser un label Co@ch en Ligne® ;

- À terme, faire sélectionner et suivre les compétences des coachs par un professionnel indépendant, sous contrôle.

## Chapitre 15

### LES COÛTS

La structuration de l'organisation autour d'une petite équipe, munie d'outils de management des réseaux de coachs et d'une plateforme téléphonique de gestion des appels permet de limiter les coûts de la prestation.

De ce fait, les frais de structures sont limités, un agenda sur internet gère les missions. Le centre d'appel réoriente les appels des clients.

L'élaboration des contrats des coachs, des prestataires commerciaux, du webmaster et des auditeurs qualité, ainsi que le suivi de la réglementation du travail justifient la présence d'un juriste.

Un prestataire ou partenaire assure la gestion et le recouvrement des Chèques Coaching®.

L'équipe dirigeante doit s'assurer de la qualité des coachs et prévoir la formation des nouveaux coachs pour uniformiser le produit et préserver la qualité.

Sur la base des prix du marché (150 à 200 Euros pour un coaching de manager intermédiaire), l'objectif est de limiter les coûts de commercialisation et de mutualiser les frais fixes entre coachs partenaires.

Ainsi, pour une prestation de base 100 Euros les coachs seront rémunérés 70 Euros de l'heure environ (dont les charges sociales).

Dans tous les cas, le niveau de prix du coaching dépend du niveau hiérarchique et de la rémunération du client. L'accompagnement impose en effet d'autant plus de préparation que le niveau stratégique du client est élevé.

Dans ce cadre, le coach n'a plus à assurer sa supervision, la démonstration de sa qualité, ni à organiser sa démarche commerciale. Cette organisation lui permet donc de réduire ses coûts.

Les coachs travaillant en free-lance peuvent trouver un portage salarial auprès d'une structure dédiée. Mais on devra envisager rapidement l'opportunité du développement d'une filiale de portage salarial interne ou un partenariat adapté.

## Chapitre 16

### LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL ET MARKETING

Le client devrait être le premier vecteur de promotion. En effet, le Chèque Coaching® met en évidence une démarche RH innovante qui soutient son image RSE.

L'intérêt de la presse grand public pour la nouveauté du « Chèque Coaching® » sera recherché pour susciter la demande des salariés.

L'utilisation du Chèque Coaching® pour les équipes commerciales lors des challenges en entreprise peut amorcer la diffusion.

Le site internet valorisera également les interventions de prestataires, il proposera des témoignages de clients et de coachs.

## Chapitre 16

---

Par ailleurs, la démarche CESU a ouvert la voie à l'accompagnement des salariés. Des chèques personnalisés seront envoyés aux grandes entreprises ayant déjà adopté le CESU. L'appui sur les acteurs du CESU peut également soutenir et accélérer la diffusion. Les salons RH sont autant d'occasion de toucher le public des Responsables des Ressources Humaines.

# Chapitre 17

## LES RÉSEAUX

La communication autour du Chèque Coaching s'appuie sur les réseaux Internet pour assurer la diffusion de l'idée, et en particulier :

- Les blogs;
- Les réseaux d'écoles;
- Les réseaux professionnels;
- Les réseaux mixtes voire féminins.

Mais aussi, au delà d'internet, les partenaires naturels du projet :

- Les fédérations de coaches;
- Les écoles de coaching
- Les réseaux d'entrepreneurs.

Une animation d'entreprise de type réseau s'inscrit logiquement dans ce nouveau paysage.

# Chapitre 18

## LES RISQUES

La concurrence d'une autre société proposant des produits similaires doit être envisagée ainsi que la mise en place, sous les dispositifs existants (CESU..), de services du même type.

Par ailleurs, la mise en place de coachings de toutes natures (assurance, coiffure, habillement ..) contribue à fragiliser et à décrédibiliser une offre de coaching.

Plusieurs démarches ont été mises en œuvre pour assurer la pérennité et la diffusion du Chèque Coaching®.

### Les protections INPI

Le concept lui-même ne peut pas être déposé. Mais le nom est protégé.

Le label « Chèque Coaching® » et le label « Co@ch en ligne® » ont été déposés. Le label « Ticket Coach® » a été

également déposé.

### **La démarche qualité**

Une démarche qualité centrée sur les règles de l'art et un suivi type centre d'appel assurera la maîtrise de la qualité. Le projet collaborera également avec les Fédérations de Coaching, afin de monter le niveau global des prestations de coaching et de crédibiliser le concept.

### **L'adhésion des coachs**

La « juste » répartition de la valeur ajoutée et la limitation des charges annexes permettra aux coachs de se centrer sur leur métier tout en suscitant des revenus adaptés à leur formation.

# **Conclusion**

Ce projet simple séduit à la fois les salariés et les coachs.

Reste à convaincre les responsables Ressources Humaines et les patrons, tant de petites structures que de grands comptes, que l'exposition des salariés à un coach externe peut devenir le plus solide garant de la cohésion et de l'interdépendance au sein de l'entreprise. À le convaincre qu'il peut décharger les managers d'une tâche d'accompagnement de la personne qu'ils ne peuvent pas exercer valablement, faute d'être externes au système.

Reste aussi à convaincre les patrons des PME de consacrer leurs forces à leur métier en bénéficiant de l'expertise des coachs pour redonner à chacun toute la puissance au service des projets communs.

Reste enfin à faire accepter que, lorsque les solutions élaborées entraînent la rupture du lien établi par le contrat de travail, il est préférable de redonner la liberté à un acteur qui ne trouve plus sa place. Il faut accepter de l'accompagner au dehors,

## *Conclusion*

---

plutôt que de le conserver, au dépend de sa réalisation propre et des projets qu'il porte dans la société. C'est la condition pour grandir ensemble.

Reste encore à faire accepter aux partenaires sociaux une évolution de leurs pratiques d'accompagnement des personnes, qui leur permettrait de consacrer plus de forces à leur mission vis à vis de l'organisation et de la réglementation.

Le Chèque Coaching® propose à l'entreprise un nouveau mode d'accompagnement des salariés. Il mise sur la capacité de tous à établir une relation d'interdépendance de qualité, pour l'évolution des salariés d'une part et la performance économique des entreprises d'autre part.

# Annexe

## **CHARTRE DE DÉONTOLOGIE (ICF)**

L'International Coach Federation (ICF) conçoit le coaching comme un partenariat. Le coach et le client déterminent ensemble l'objectif, le cadre, et les résultats escomptés et le client reste le seul responsable de ses propres objectifs.

Le rôle du coach est de :

- Découvrir et clarifier sur ce que le client souhaite accomplir pour établir un contrat fondé sur un objectif mesurable et daté.
- Aider le client à définir ses motivations, ses stratégies et ses compétences.
- Dévoiler au client l'ensemble des options qui s'offrent à lui.
- Confronter le client à ses engagements ou à sa problématique, si cela peut le faire progresser.

## **LA DÉFINITION DU COACHING POUR L'ICF**

Le coaching professionnel se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances. Le client clarifie ses objectifs et s'engage dans l'action grâce à l'interactivité établie entre le coach et lui.

L'accompagnement permet au client de progresser plus rapidement vers la réalisation de ses objectifs, car la relation de coaching l'invite à se centrer sur ses priorités et ses choix. Le processus de coaching se concentre sur la situation présente du client et sur ce qu'il est prêt à mettre en oeuvre pour atteindre ses objectifs.

Le coaching individuel s'adresse à une personne qui désire atteindre l'un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Donner à son entreprise une orientation pertinente, choisir ses alliés et définir les structures ad hoc.
- Mettre en place une délégation réussie qui permette de se concentrer sur les missions fondamentales.
- Animer son équipe avec le maximum d'efficacité et d'enthousiasme.

- Concilier ses obligations professionnelles et personnelles.
- Exercer ses responsabilités avec plus d'efficacité.
- Faire face à des évolutions plus ou moins importantes de son environnement.
- Rétablir une situation managériale difficile.
- Réorienter sa carrière.

Le coach est un expert du processus de coaching et reste maître du cadre. Son rôle de partenaire requiert qu'il soit dans la position de comprendre les enjeux professionnels de son client sans toutefois être l'expert du métier de celui-ci. Le coach posera les bonnes questions, le client trouvera ses réponses.

## **LES REPÈRES DÉONTOLOGIQUES DE L'ICF**

### **Conduite professionnelle générale**

En tant que coach :

1- Je me conduirai de manière à présenter une image positive de la profession de coach et je m'abstiendrai de comportements ou de déclarations qui portent atteinte à la compréhension ou à l'acceptation par le public du coaching

en tant que profession.

2- Je ne ferai pas volontairement de déclarations publiques qui soient fausses ou trompeuses, ni de fausses promesses dans quelque document que ce soit se rapportant à la profession de coach.

3- Je respecterai les diverses approches de coaching. Je traiterai avec respect les travaux et les contributions de tiers et ne les présenterai pas comme miens.

4- Je serai attentif à toute incidence potentiellement néfaste en reconnaissant la nature du coaching et son impact sur la vie des autres personnes.

5- En toutes circonstances, je chercherai à reconnaître les incidences personnelles qui pourraient influencer, entrer en conflit ou interférer avec la performance de mon coaching ou mes relations professionnelles. Quand les faits ou les circonstances l'imposent, je chercherai rapidement une assistance professionnelle et déterminerai l'action à suivre, y compris si cela est approprié de suspendre ou de terminer mes relations de coaching.

6- Comme formateur ou superviseur de coachs potentiels ou accomplis, je me conduirai en accord avec le code déontologique de l'ICF dans toutes les situations de formation et de supervision.

7- Je conduirai et rendrai compte de recherches avec compétence, loyauté et dans le cadre de standards scientifiques reconnus. Ma recherche sera conduite avec l'approbation ou

le consentement nécessaire des personnes impliquées, et avec une approche qui protège raisonnablement les participants de quelque risque potentiel.

8- Avec précision, je créerai, entretiendrai, archiverai et détruirai toute trace du travail effectué en rapport avec la pratique du coaching d'une façon qui assure la confidentialité et satisfait toutes les lois en vigueur.

9- J'utiliserai l'information qui relève de l'annuaire de l'ICF (adresses Internet, numéros de téléphone, etc.) seulement de la façon et dans le cadre autorisés par l'ICF.

### **Conduite professionnelle à l'égard des clients**

10- Je me tiendrai responsable de déterminer les limites claires, pertinentes et culturellement adaptées qui gouvernent quelque contact physique que je puisse avoir avec mes clients.

11- Je n'engagerai de relation sexuelle avec aucun de mes clients.

12- Je construirai des accords clairs avec mes clients et j'honorerai tous les accords pris dans le contexte de relations professionnelles de coaching.

13- Je m'assurerai que, au cours de la première séance, ou préalablement, mon client comprend la nature du coaching, le

cadre de la confidentialité, les accords financiers et les autres termes du contrat de coaching.

14- J'identifierai avec précision mes qualifications, mon savoir-faire et mon expérience de coach.

15- Je n'orienterai pas intentionnellement mon client ni ne formulerai de fausses promesses sur ce que mon client pourrait obtenir d'un processus de coaching ou de moi en tant que coach.

16- Je ne donnerai à mes clients ou prospects quelque information ou avis que je sais ou crois trompeur.

17- Je n'exploiterai pas en connaissance de cause quelque aspect de la relation coach-client à mon profit ou à mon avantage personnel, professionnel ou financier.

18- Je respecterai le droit du client de terminer le coaching en quelque point du processus. Je serai attentif aux signes que le client ne tire plus parti de notre relation de coaching.

19- Si je crois que le client serait mieux accompagné par un autre coach, ou par une autre ressource, j'encouragerai le client à entreprendre ce changement.

20- Je suggérerai que mes clients recherchent les services d'autres professionnels lorsque cela apparaît pertinent ou nécessaire.

21- Je prendrai toutes les mesures utiles pour informer les autorités compétentes dans le cas où mon client déclarerait une intention de mettre en danger lui-même ou des tiers.

### **Confidentialité**

22- Je respecterai la confidentialité des propos de mon client, sauf autorisation expresse de sa part ou exigence contraire de la loi.

23- J'obtiendrai l'accord de mes clients avant de mentionner leur identité ou toute information permettant de les identifier.

24- J'obtiendrai l'accord du bénéficiaire du coaching avant de dévoiler quelque information le concernant à quiconque rémunère ma prestation.

### **Conflits d'intérêts**

25- Je veillerai à éviter tout conflit entre mes intérêts et ceux de mes clients.

26- Pour tout conflit d'intérêt, en cours ou potentiel, j'exposerai ouvertement la situation et délibérerai pleinement avec mon client comment en traiter de quelque façon qui le serve le mieux.

27- Je tiendrai mon client informé des rémunérations que je pourrais recevoir de tiers pour des recommandations ou conseils le concernant.

28- Je pratiquerai l'échange de prestations contre des services, des biens ou toute autre rémunération non financière seulement lorsque cela n'affecte pas la relation de coaching.

### **L'engagement déontologique à l'ICF**

En tant que coach professionnel, je m'engage à honorer mes obligations déontologiques à l'égard de mes clients, de mes collègues et du public en général. Je m'engage à respecter le code déontologique de l'ICF, à traiter les personnes avec respect comme des êtres humains indépendants et égaux, et à revendiquer ces engagements auprès de ceux que j'accompagne.

Si je contrevenais à cet engagement ou à quelque partie du Code de déontologie de l'ICF, j'accepte que l'ICF, à sa seule discrétion, m'en tienne responsable. En outre, je conviens que ma responsabilité à l'égard de l'ICF puisse entraîner la perte de mon adhésion à l'ICF et/ou de mon accréditation ICF.

# Sommaire

Introduction .....	9
Chapitre 1 .....	11
L'intérêt du coaching	
Chapitre 2 .....	15
Le marche du coaching	
Chapitre 3 .....	17
L'économie du coaching	
Une prestation à grande valeur ajoutée	
Le chiffre d'affaire des coaches	
La spécificité du Chèque Coaching®	
Chapitre 4 .....	19
Le Projet	
Chapitre 5 .....	21
Les clients	
Chapitre 6 .....	23
L'intérêt pour l'entreprise	
L'attraction des compétences rares	
La Visibilité des services Ressources Humaines	
La diminution des journées de travail perdues	

Une réponse à la demande d'équilibre vie professionnelle /vie personnelle  
Un moyen mis en œuvre au regard des exigences légales du droit du travail  
Une réponse concrète aux exigences de la norme ISO 18001  
Une limitation des coûts des accidents du travail liés à la souffrance mentale  
L'image d'une marque responsable socialement

Chapitre 7 .....29

Le modèle économique du Chèque Coaching®

Partage de la valeur  
Intervention du coach en régie  
Externalisation de la Supervision de la qualité  
Pilotage des prestataires par une équipe réduite.  
Généralisation des outils de partage du travail et du téléphone.

Chapitre 8 .....31

Le client final

Les bénéficiaires des 3P<sup>[1]</sup> du coaching professionnel  
Les bénéficiaires des 3P du coaching élargi

Chapitre 9 .....33

Les clefs du succès

Le contexte législatif et normatif  
L'accélération des processus de travail  
La culture des résultats et des objectifs  
La généralisation des hot-line et du télétravail  
L'évolution des coûts de téléphone  
Les outils de travail à distance et les workflow

Chapitre 10 .....37

Les raisons de choisir le Chèque Coaching®

La santé mentale des salariés  
Une régulation de la demande par le cofinancement

	L'efficacité du coaching soutenue par le cofinancement	
	La réduction des coûts du coaching	
	La mise en place d'un label qualité	
	L'externalisation de l'accompagnement	
Chapitre 11.....		43
	L'innovation produit	
	Inverser la demande d'accompagnement	
	Se démarquer du développement personnel	
	S'orienter solutions	
	Gérer les émotions	
	Utiliser les ressources du plaisir au travail	
	S'inspirer des méthodes d'accompagnement des TCC[2]	
	S'inscrire dans la démarche d'amélioration continue des processus de travail	
	Crédibiliser la démarche de changement (à chaque niveau de sens)	
Chapitre 12 .....		47
	L'innovation financière	
Chapitre 13 .....		49
	L'innovation technique	
Chapitre 14 .....		51
	L'innovation pour l'employeur des coachs	
Chapitre 15 .....		53
	Les coûts	
Chapitre 16 .....		55
	Le développement commercial et marketing	
Chapitre 17 .....		57

Les réseaux	
Chapitre 18 .....	59
Les risques	
Les protections INPI	
La démarche qualité	
L'adhésion des coaches	
Conclusion .....	61
Annexe .....	63
Charte de déontologie (ICF)	
La définition du coaching pour l'ICF	
Les repères déontologiques de l'ICF	
Conduite professionnelle générale	
Conduite professionnelle à l'égard des clients	
Confidentialité	
Conflits d'intérêts	
L'engagement déontologique à l'ICF	



