



Le contrat et le cadre : balises du processus de coaching

Françoise Lemoine

Merci à Lucy Van Hove,
Jacques Dekoninck,

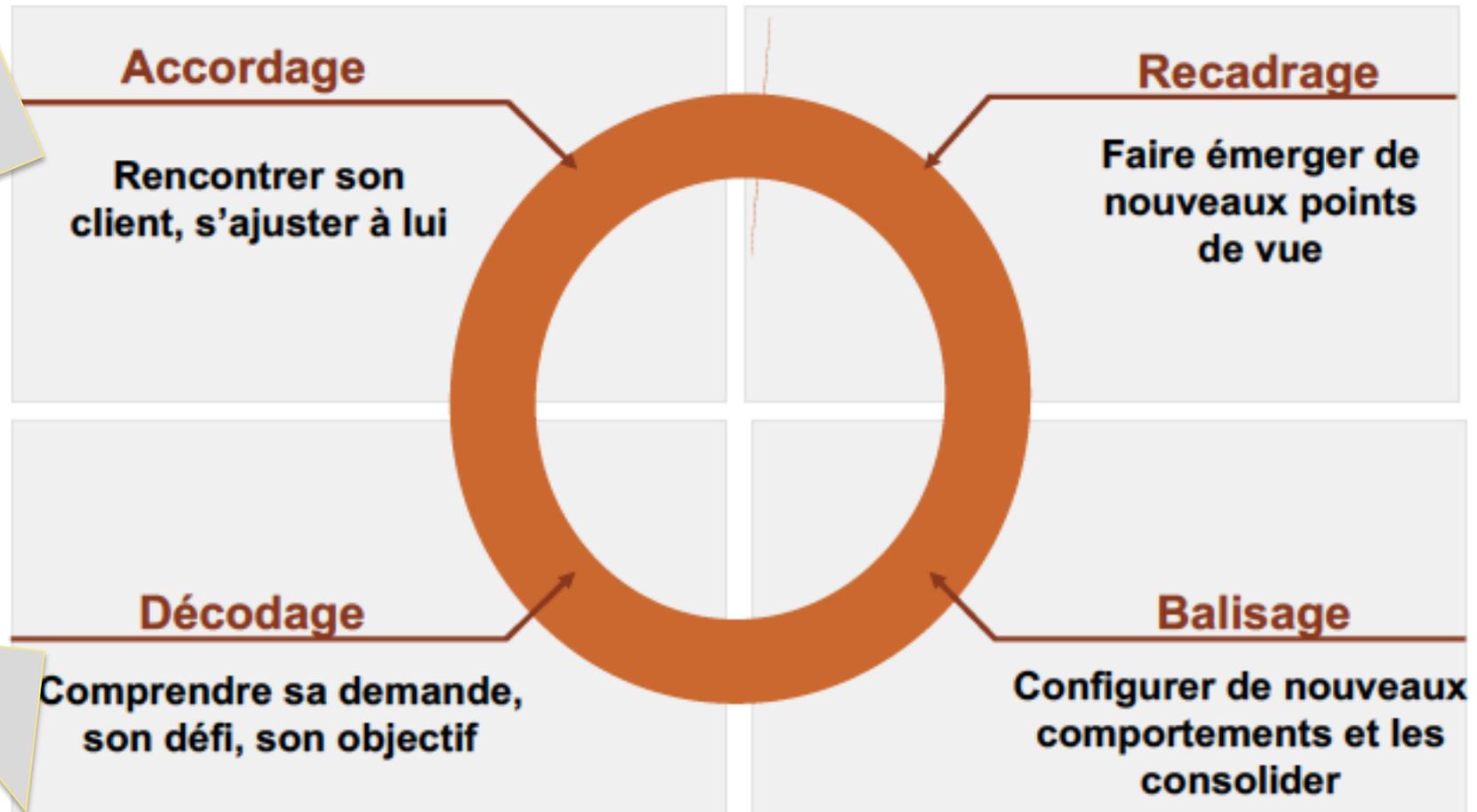
Eric Debois
et Alexis Kestermans



Objectifs

- Comprendre le sens du contrat et du cadre dans les pratiques de coaching
- Repérer les constituants du contrat de coaching
- Identifier les types de contrats
- Analyser une demande et définir un objectif
- Expérimenter les conditions de mise en œuvre du contrat dans l'exercice du coaching

Cadre et contrat



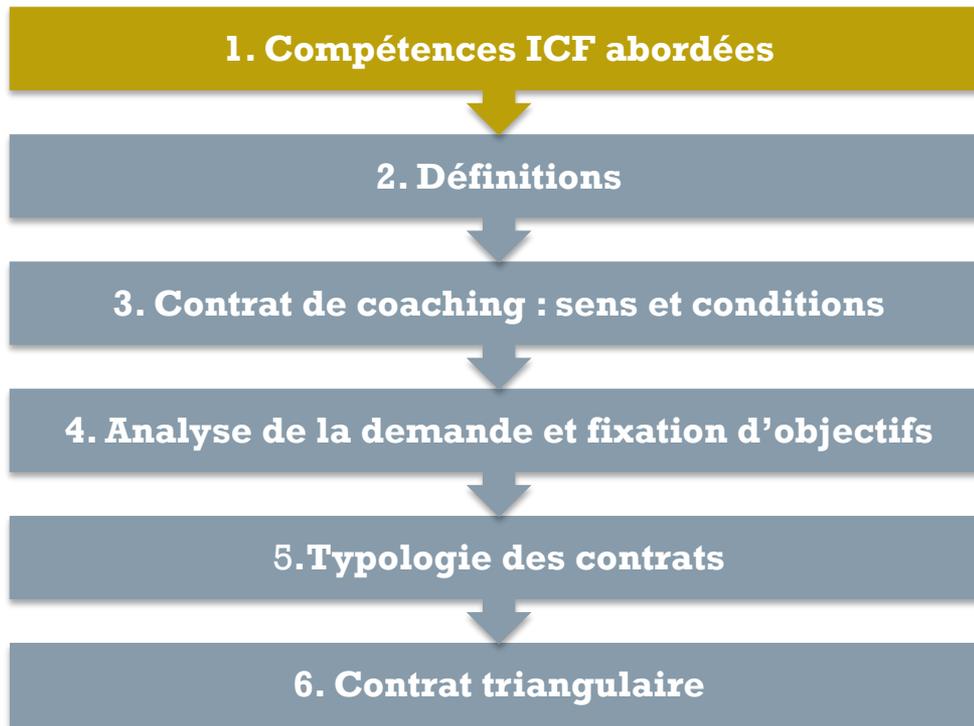
Etapes d'un processus de coaching

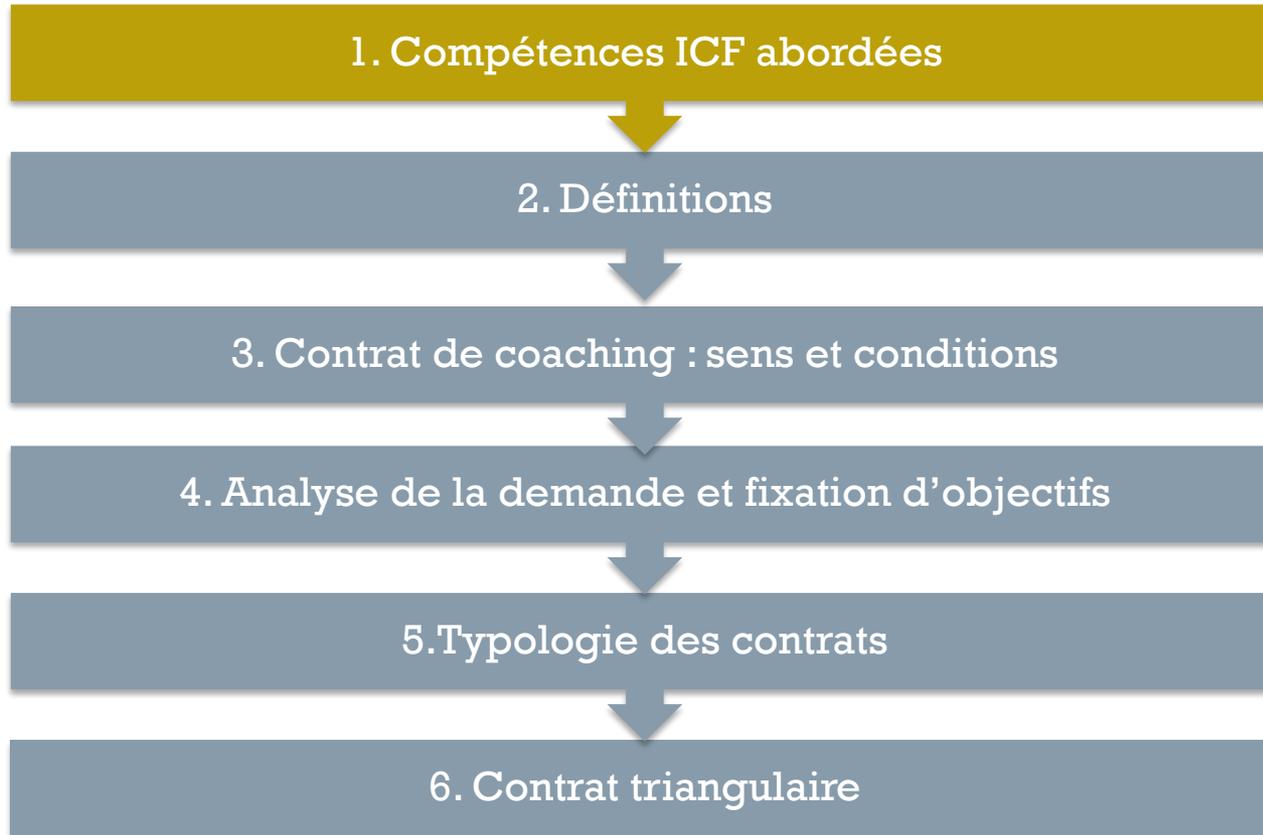
- Analyse de la demande
- Fixation d'objectifs
- Contractualisation
- Recherche d'options et solutions
- Plan d'action
- Évaluation continue de la progression
- Réorientation du plan d'action
- Evaluation du processus



Allers-retours entre
prises de conscience et
mises en pratique

Programme





Compétences ICF

1. Respecter les directives éthiques et les normes professionnelles - Comprendre les normes et éthiques d'encadrement et pouvoir les appliquer de façon appropriée dans toutes les situations d'encadrement

2. Établir l'accord d'encadrement Aptitude à comprendre ce qui est exigé dans une interaction spécifique d'encadrement et à se mettre d'accord avec le nouveau client, ou le client potentiel, sur les procédures d'encadrement et la relation.

Compétence 1



9. Définir les actions à entreprendre - Aptitude à créer, avec le client, des opportunités pour un apprentissage continu, pendant l'encadrement et les situations quotidiennes au bureau ou dans la vie privée, et pour entreprendre de nouvelles actions qui entraîneront, le plus efficacement possible, les résultats souhaités de l'encadrement

10. Planifier et établir des objectifs - Aptitude à développer et à maintenir, avec le client, un plan d'encadrement efficace

11. Gérer les progrès et la responsabilité Aptitude à maintenir l'attention sur ce qui est important pour le client et à laisser la responsabilité entre les mains du client pour ses propres actions

Compétence 8



Le contrat



E. Berne (AT) : Le contrat est un engagement bilatéral explicite en vue d'une action bien définie.



W. James (Pragmatisme) : Le contrat est un engagement envers soi-même ou quelqu'un d'autre pour mener à bien un changement



J. A. Malarewicz (formateur de coachs,psychiatre): Le contrat va « configurer » la situation de coaching : il détermine un contexte, une aire de jeu, en même temps qu'il permet au coach de se situer résolument dans une logique de changement, ce qui ne peut qu'être profitable pour son client, même si ce dernier n'en identifie pas toujours les multiples implications

Contrat



Point de vue étymologique :

Contrat < *Cum tractare*

Tirer ensemble avec force

Traiter avec Convention < *Cum venire* / Venir avec



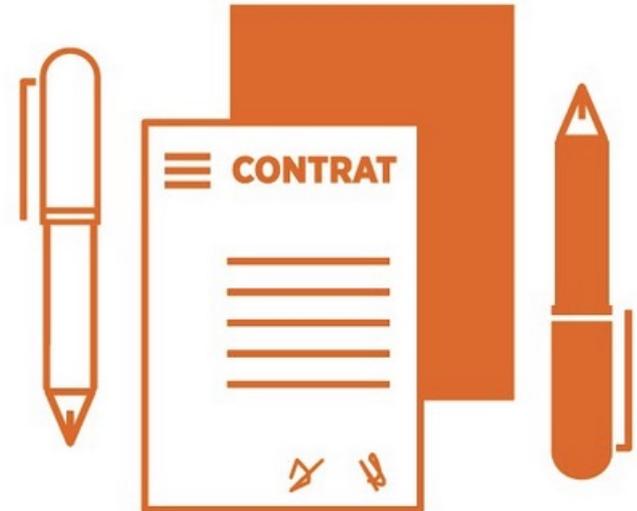
Petit Robert :

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 sens du contrat en général

Le contrat, au sens large :

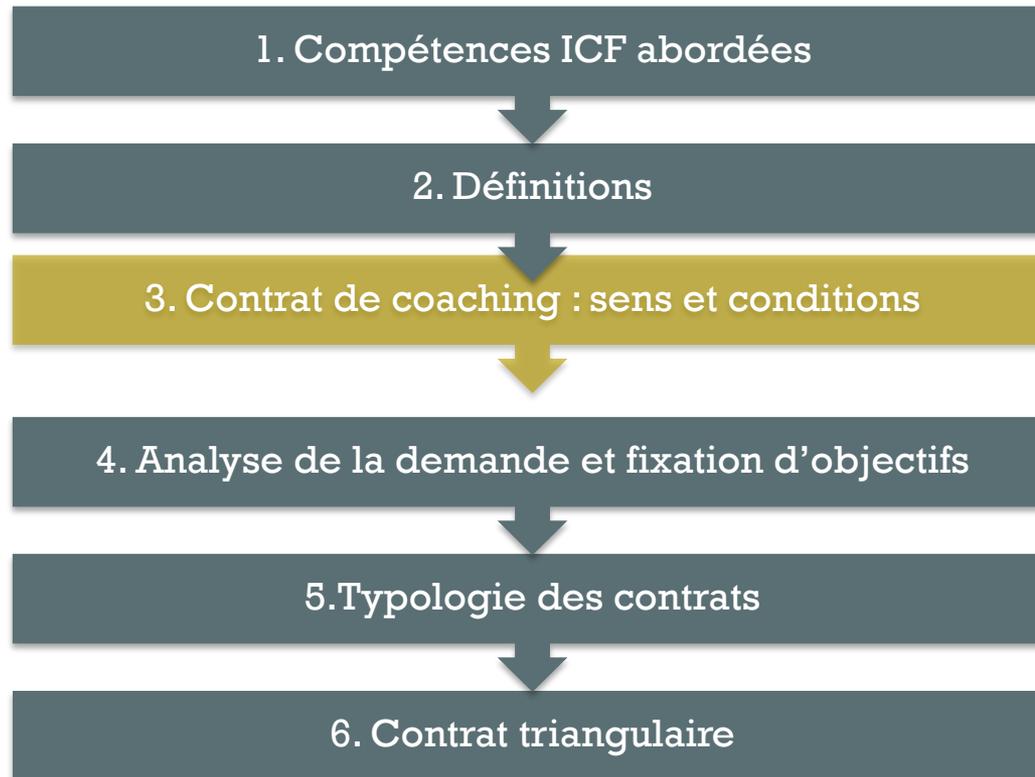
- Clarifie et pose le **cadre** de la relation
- Précise les **objectifs** de la relation
- Permet à chacune des parties
d'assumer ses responsabilités individuelles



Distinctions

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

Jacques Dekoninck



Le sens du contrat dans le coaching

- **Poser le cadre de référence**, clarifier le positionnement du coach
- **Poser les objectifs**
- **Poser les moyens** et responsabilités respectives
- Clarifier la demande : le contrat est l'aboutissement de **l'analyse de la demande**
- **Modifier la cible** du regard : du *problème* vers le *but* du changement
- Créer les **conditions d'une relation d'égal à égal**
- Respecter et encourager **l'autonomie** (notamment en clarifiant la fin du travail)
- Prévenir le **sauvetage** (surprotéger, aider quelqu'un contre son gré)

Conditions pour conclure un contrat de qualité

Créer un climat de **confiance**, de sécurité psychologique : phase compréhensive, accordage

Tenir compte des éléments **du contexte** organisationnel

Conclure un contrat dont la réalisation dépend du coaché et de personne d'autre

Fonder le contrat sur la motivation du coaché

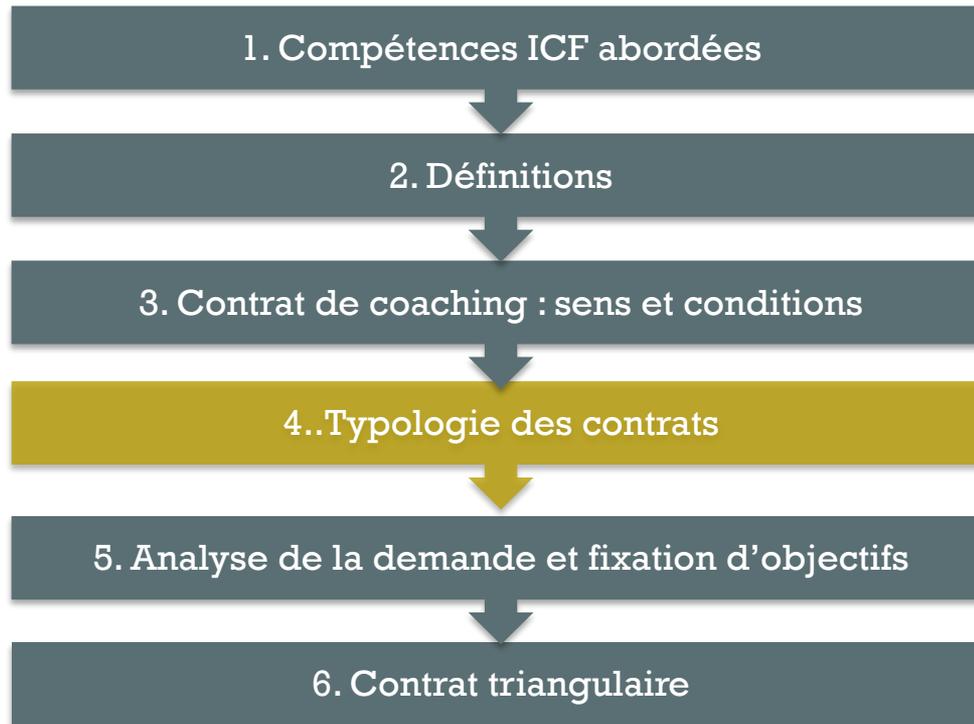
Quelques considérations

L'objet du contrat se traduit en termes de *changements souhaités et réalistes* (l'état désiré)

Le contrat est mobilisateur, **actif**, responsabilisant

Le contrat est un instrument **dynamique** : il évolue dans le temps

Le contrat constitue une référence tierce au nom duquel le coaching est mené légitimement



Typologie des contrats

déclinaison de différents niveaux de contrats

Coexistence de différents niveaux de contrats/accords qui s'imbriquent et se renforcent :

- Contrat administratif (dimension opératoire)
 - Contrat de changement
 - Contrat relationnel
 - Contrat clandestin, implicite
 - Contrat triangulaire
- 
- Contrat ou accord de séance
 - Contrat ou accord de séquence
 - Contrat ou accord d'intervention
 - Contrat ou accord de suivi

Typologie des contrats : différentes dimensions

Contrat administratif Dimension opératoire

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

Contrat de changement

Porte sur les **objectifs** de changement et les **résultats** attendus :

Globalement, pour le coaching : définis sur base de l'analyse de la demande

Eventuellement, par séance

Dimension méthodologique

Définition du coaching

Posture du coach

Outils, méthodes

Dimension déontologique

Confidentialité et secret professionnel, aseptisation du champ, conditions relatives à la communication à des tiers

Engagements respectifs

Modalités du bilan

Typologie des contrats

Contrat relationnel et contrat implicite

Contrat « relationnel » (ou comportemental)

- Règles, « culture », surtout dans le coaching d'équipe ou de groupe
- Assiduité, ponctualité
- Mobilisation à l'égard des objectifs
- Confrontation bienveillante
- Permissivité quant à l'expression
- Langage « je »
- Interdit sur les *actings out*

Contrat « clandestin, caché, implicite »

- 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)

Typologie des contrats

Contrat de changement

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

Degré de spécificité des résultats attendus : **différentes sensibilités**



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 »)



Conceptions exprimées en termes de **perspectives**, de points de repères, de changements qualitatifs, d'améliorations

(ex « améliorer les habilités à motiver une équipe »)



Repères

Plainte, problème, symptôme	Problème de fond
Demande initiale (première)	Demande seconde (sous-jacente)
Situation	Personne, besoin
Faits constitutifs de la situation	Regard sur la situation, vécu personnel
Conscient	Inconscient
Objectifs	Enjeux
Objectivité, problématique	Subjectivité



Mais quelle est la demande?

Analyse de la demande

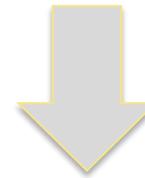
La demande est motivée par un désir particulier, un projet, des sentiments au sujet d'une situation à l'égard de laquelle le demandeur souhaite un changement, ou par une frustration, de l'ambivalence

Importance d'accepter que la demande ne soit pas limpide d'emblée
L'analyse de la demande débouche sur l'établissement du contrat.
Prévenir le « sauvetage » (surprotéger, aider quelqu'un contre son gré)



Distinguer :

- Demande explicite et demande implicite
- Demande « première » et demande « seconde »
- Demande consciente et attente inconsciente



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?

La méthode QQQQCP



QOOQCP

Le contrat est un engagement adulte envers soi-même et/ou quelqu'un d'autre pour mener à bien un changement

-Qui (et pour qui, avec qui,...) ?

-Quoi ?

-Où ?

-Quand ?

-Comment ? Comment allons-nous travailler? Quelles sont nos règles de fonctionnement relationnel? Comment saurons-nous que le résultat est atteint?

-Pour quoi, pour quel résultat ?

-Combien ?

-En quoi le coaching sera-t-il bénéfique pour le coaché ?

-Quels seraient les obstacles à la réalisation du contrat ?

Fixer l'objectif Robert Dilts

L'objectif doit être formulé positivement

1. Il est spécifique
2. Il est entièrement sous mon contrôle?
- 3 Dans quel contexte est-il applicable ? Quel est son contexte?
4. A quoi saurai-je que j'ai atteint le résultat ? (vérifiable - testable - mesurable)
5. L'objectif est-il écologique ?
6. Quel est le prix à payer ?
7. Quelles sont les ressources dont je dispose ?
8. Quel est l'objectif de l'objectif ?
9. Est-il cohérent avec ma mission ?
10. L'objectif adresse-t-il le réel problème ?

Fixer un objectif 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

Différents types de clients & pistes pour les aborder

Le « plaignant »

- Développer sa réflexivité
- Prendre conscience de sa marge de manœuvre et de responsabilité
- Technique des tout petits pas
- Prescription paradoxale de non changement = « freiner »

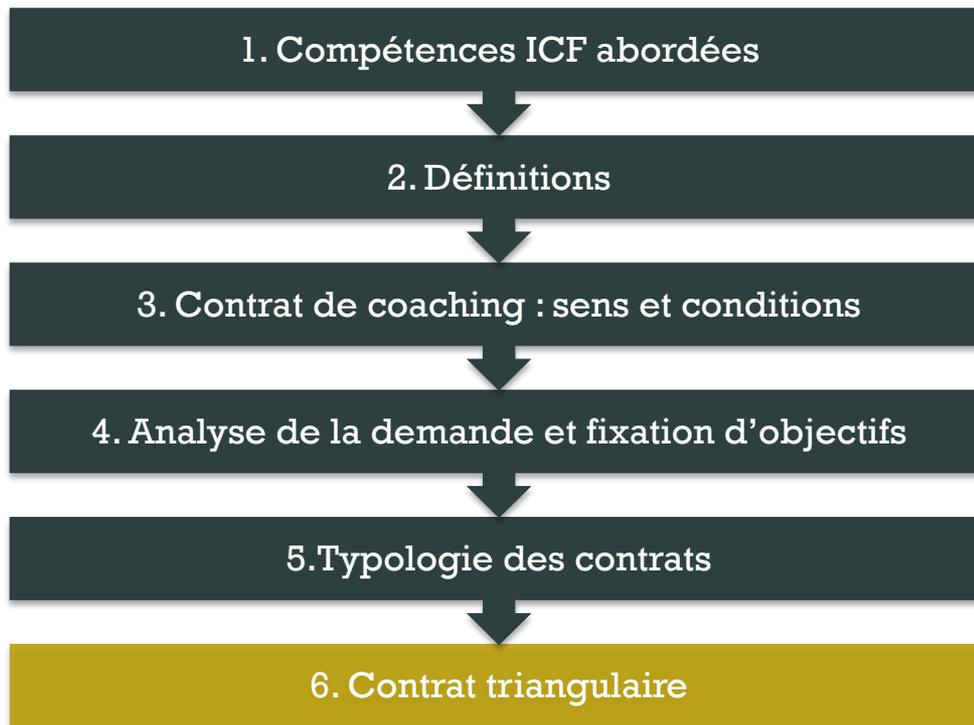
Le « visiteur »

- Pourquoi est-il tout de même là?
- Une demande est-elle formulée?
- Si déni : utiliser ce qui se passe dans l'ici & maintenant
- Prescription paradoxale de non-changement = « freiner »

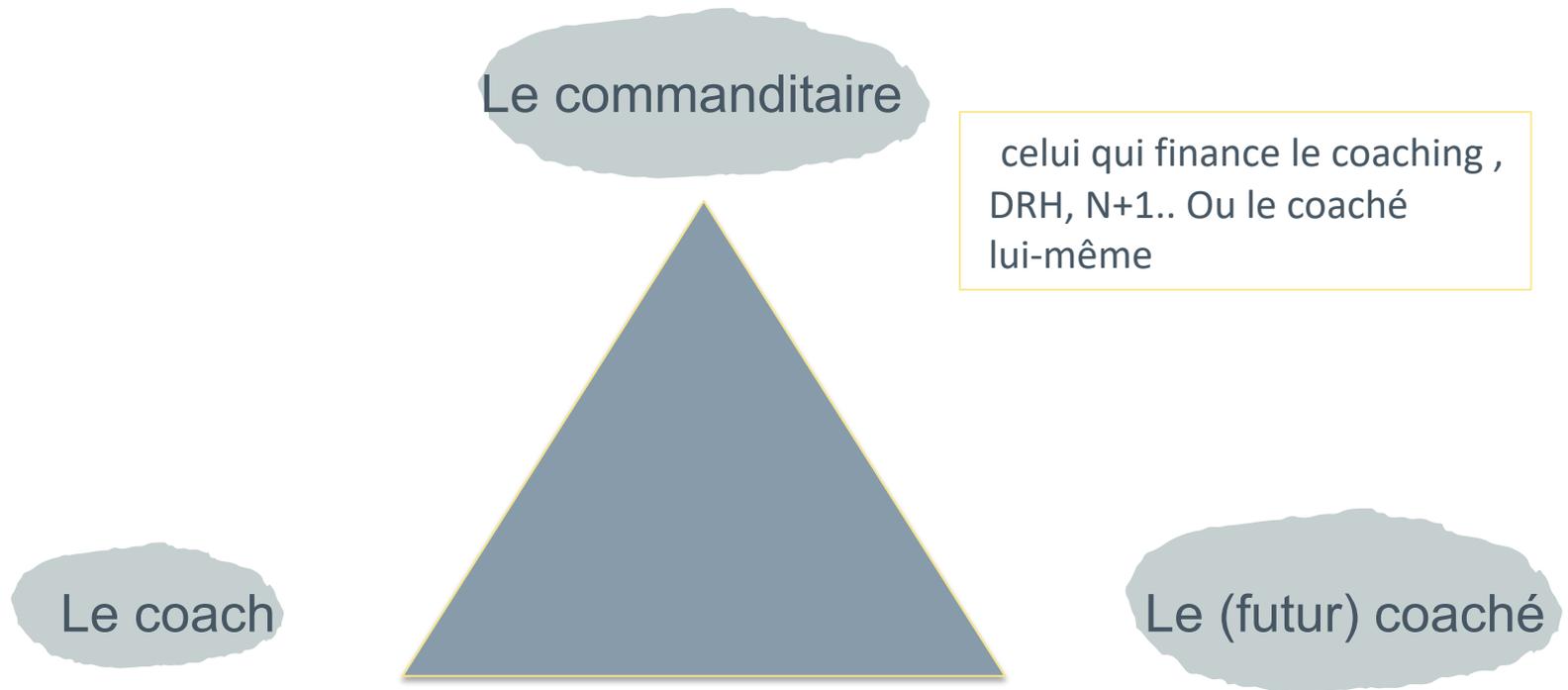
Le « client »

4 conditions pour être réellement client :

- Vivre la situation actuelle comme suffisamment inconfortable
- Avoir pris conscience, avoir réagi
- Demander de l'aide
- Être prêt à réagir encore



Contrat triangulaire - les acteurs



3 questions

- Qui est le client du coach ?
- Comment envisager la situation triangulaire selon que le coach soit « interne » ou « externe » à l'organisation ?
- Quelles sont les règles contractuelles dont il faut convenir dans la configuration triangulaire ?



Contrat triangulaire : considérations éthiques

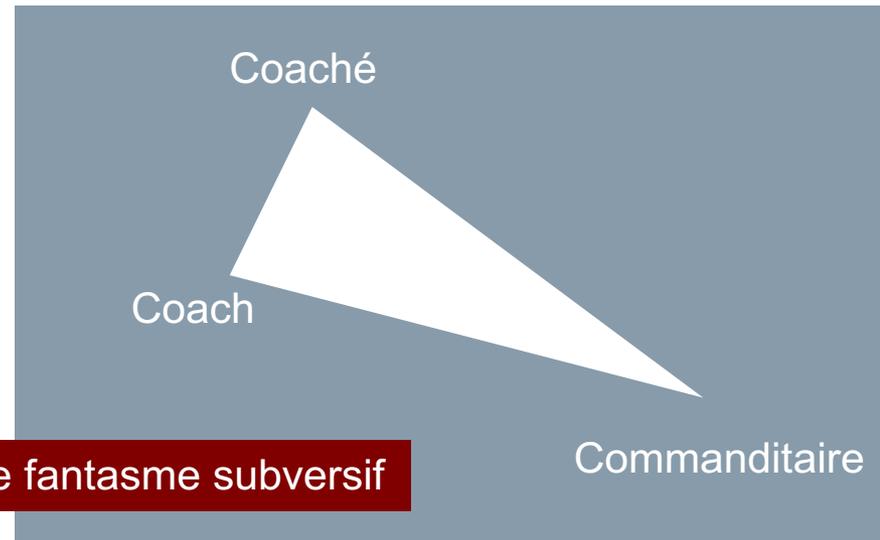
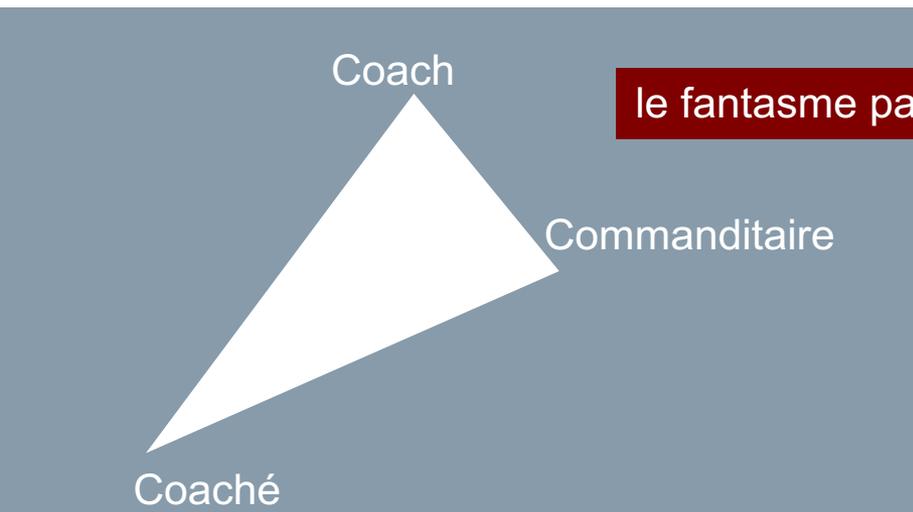
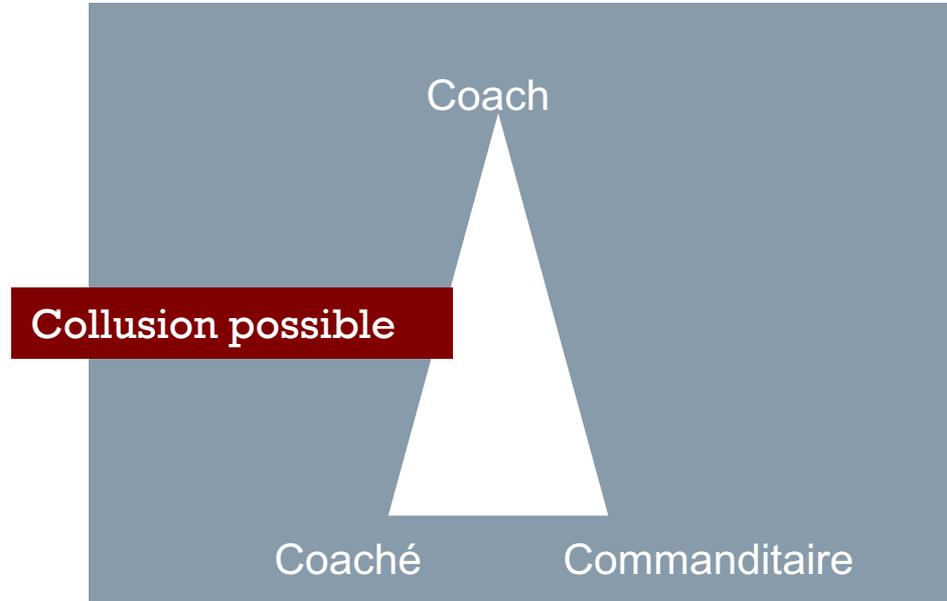
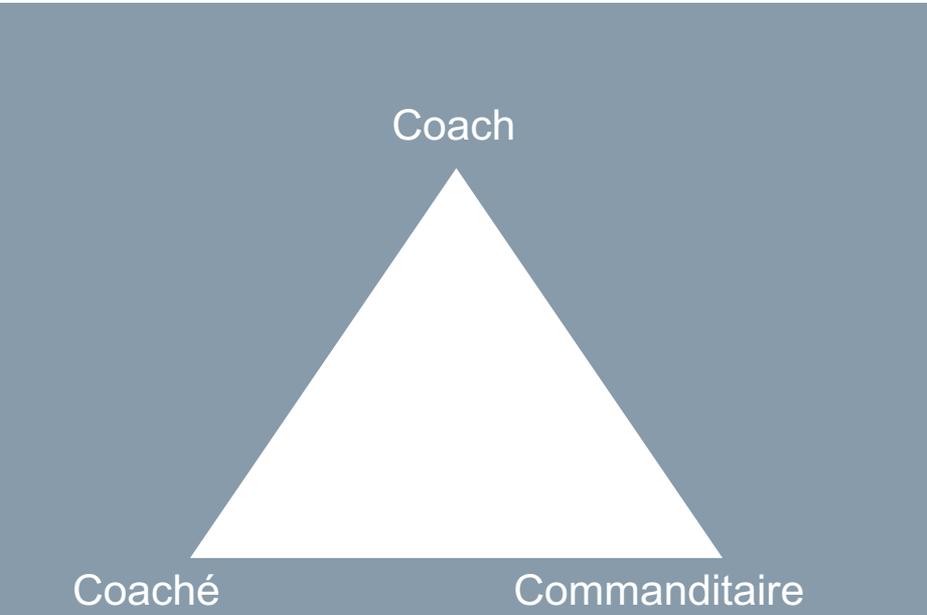
Règles claires, écrites et transparentes concernant :

- phase exploratoire
- conditions d'arrêt
- modalités du bilan
- confidentialité
- conditions financières

- La négociation des objectifs débouche sur une **adhésion authentique** des trois parties
- Le fait que **des effets non souhaités** par le commanditaire pourraient se produire doit faire l'objet d'une explicitation à son intention lors de la contractualisation, au moins oralement
- Pour le coach, confirmer que l'intérêt du coaché prévaut sur celui du commanditaire
- Le coach et le coaché conviennent de ce qu'ils (ne) communiquent (pas) au commanditaire

- La **confiance du commanditaire** dans le coach conditionne la possibilité de conclure et d'exécuter le contrat

La distance triangulaire (Fanita English)



Respecter la distance triangulaire

Conséquences possibles d'une distance non-équilibrée, d'un manque d'équidistance :

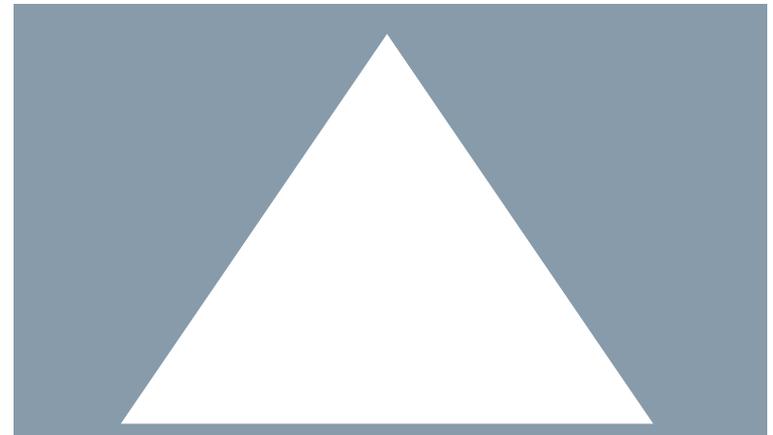
Coalitions, exclusions, bouc-émissarisme

Dépendance, sentiment d'abandon, manque de confiance

Méconnaissance des intérêts ou du point de vue de l'une des parties

Passivité

L'équidistance se traduit aussi par le non-verbal



Précautions pour maintenir l'équidistance

PETIT RAPPEL : Les rencontres triangulaires permettent aussi :

Encourager les **rencontres tripartites**, le plus souvent possible, au minimum en début et fin de coaching, et si apparaît la nécessité d'une modification du contrat.

Etablir un contrat clair concernant **ce qui peut être dit et ce qui reste confidentiel** concernant le travail avec le coaché.

Impliquer contractuellement le commanditaire dans des actions concrètes et mesurables qui serviront à assurer le succès de tout ce qui est attendu de la part du coaché.

Refuser les contacts coach-commanditaire en l'absence du coaché dès le démarrage effectif du travail d'accompagnement.

Le·a coach et contrat

En plus de toutes ces 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 du coach.

Le coach peut également se poser la question pour chaque coaching : quel est mon contrat personnel, qu'est-ce qui ferait, pour moi, que ce coaching soit une réussite?

Le coach gagne à identifier ses croyances sur :

- Ce qu'est un « bon » coach
- Un coaching réussi
- Le coaché qu'il a en face de lui
- Ses (in)compétences