



# Le contrat et le cadre : balises du processus de coaching

**Françoise Lemoine et Catherine Ransquin**

Merci à Lucy Van Hove

Jacques Dekoninck

Eric Debois

et Alexis Kesterman



# 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


# Programme



# Formation avec Lucy/ Alexis

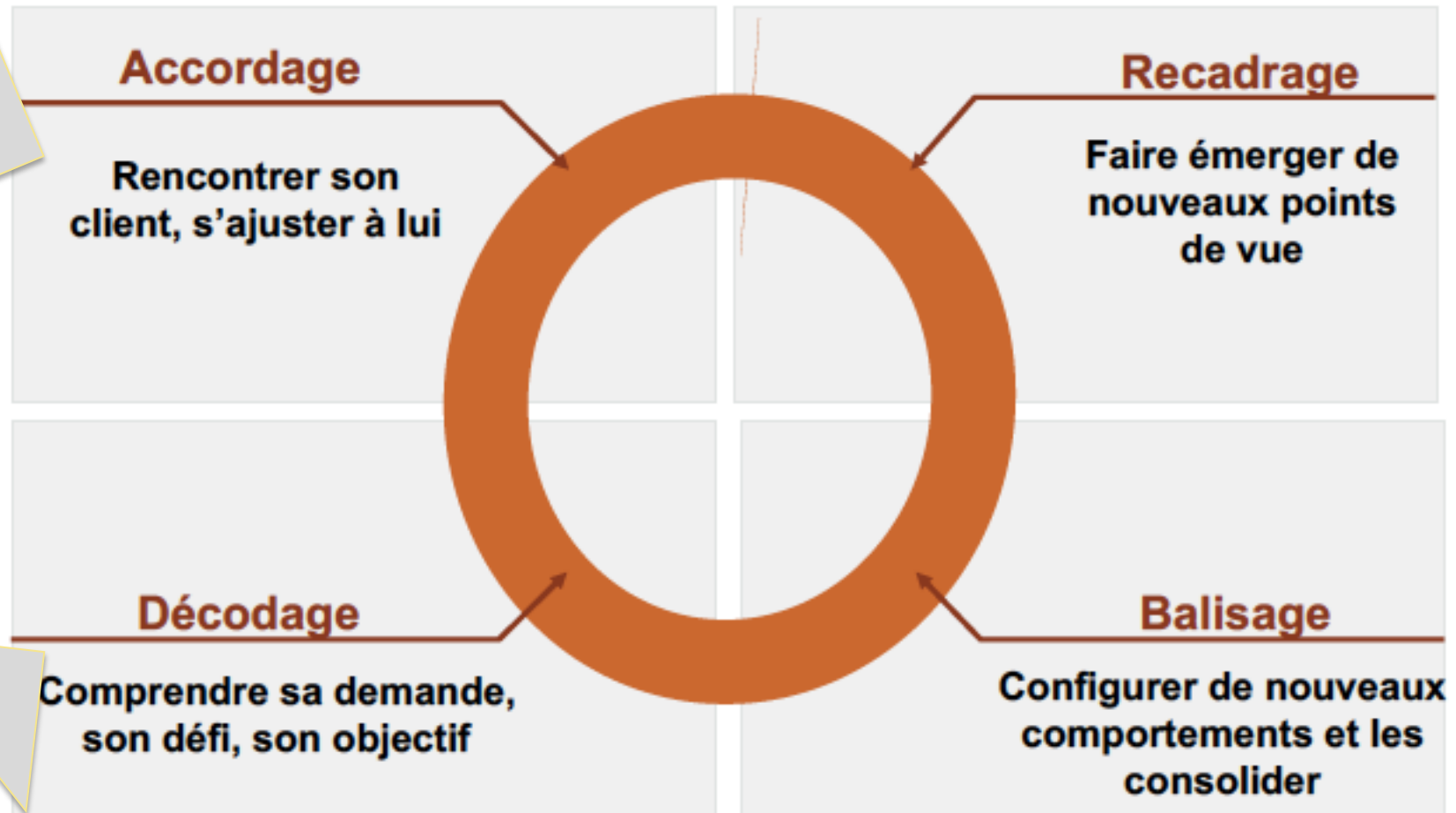
## Etapes classiques d'un processus de coaching

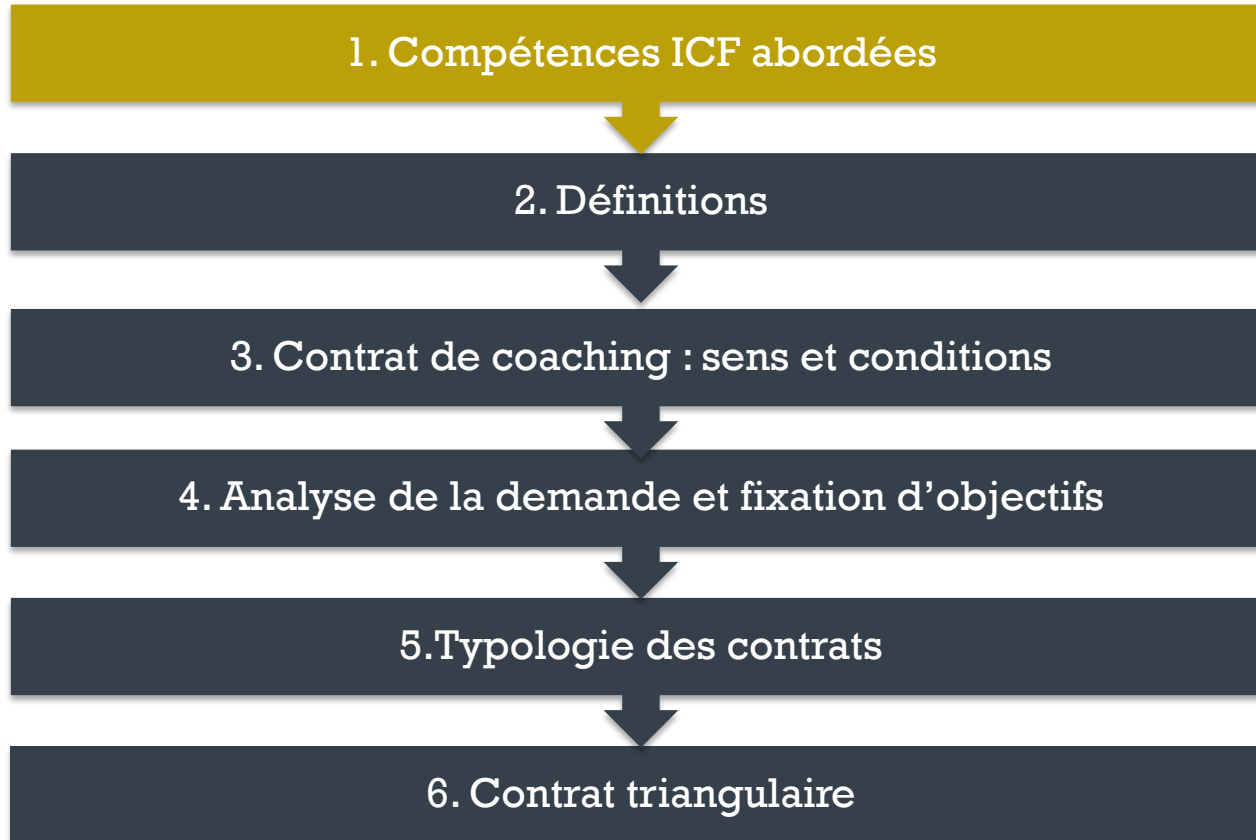
- Analyse de la demande
- Fixation d'objectifs
- Contractualisation
- Recherche d'options et solutions
- Plan d'action
- Évaluation continue de la progression
- Réorientation du plan d'action
- Evaluation du processus



Allers-retours entre  
prises de conscience et  
mises en pratique

# Cadre et contrat





# 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. Incarne un état d'esprit Coaching**

Développe et maintient un état d'esprit ouvert, curieux, flexible et centré sur le client



**3. Définit et maintient les contrats**

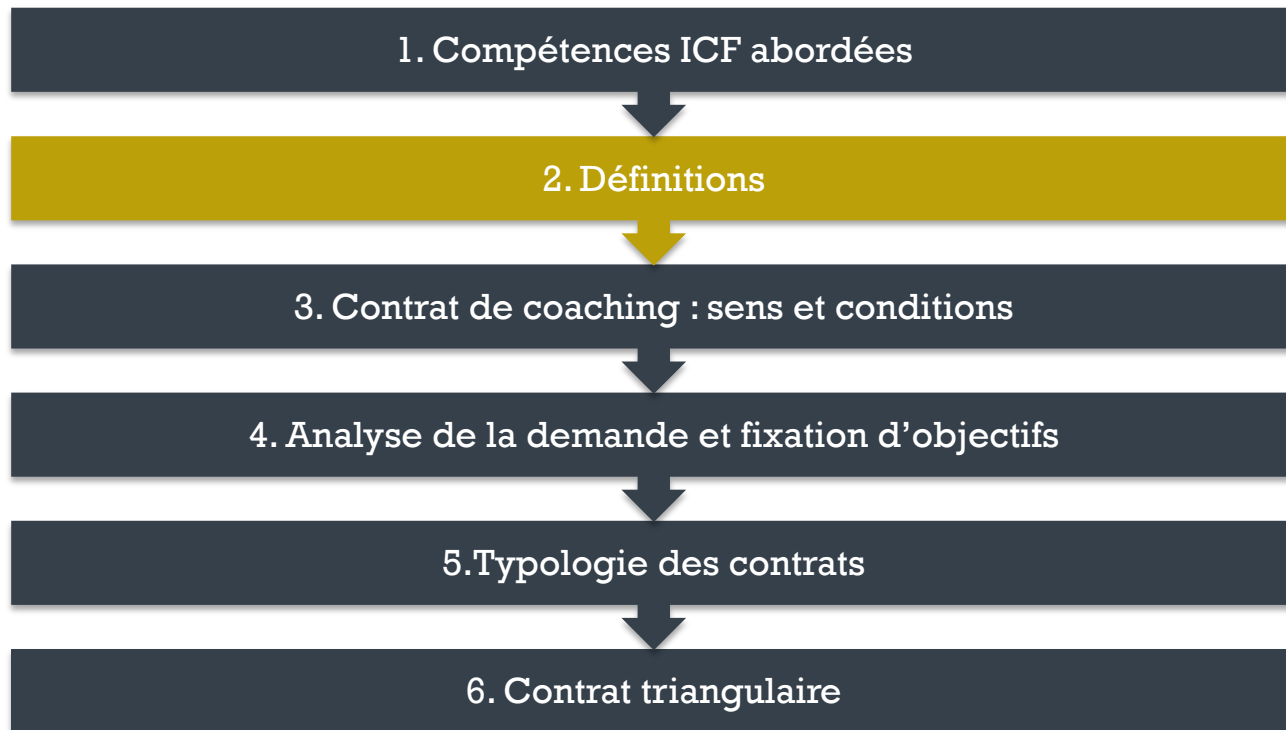
Est le partenaire du client et des parties prenantes pour définir des contrats clairs concernant la relation de coaching, le processus, les plans et les objectifs. Conclut des contrats pour l'ensemble du processus de coaching ainsi que pour chaque séance de coaching.

**4. Développe un espace de confiance et de sécurité**

Est en partenariat avec le client pour créer un climat de sécurité et de soutien, qui permette au client de s'exprimer librement. Maintient une relation de respect mutuel et de confiance.

**8. Facilite la croissance du client**

8.2. Est en partenariat avec le client pour concevoir des objectifs, des actions et des mesures de responsabilisation qui intègrent et développent de nouveaux apprentissages





# 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 :

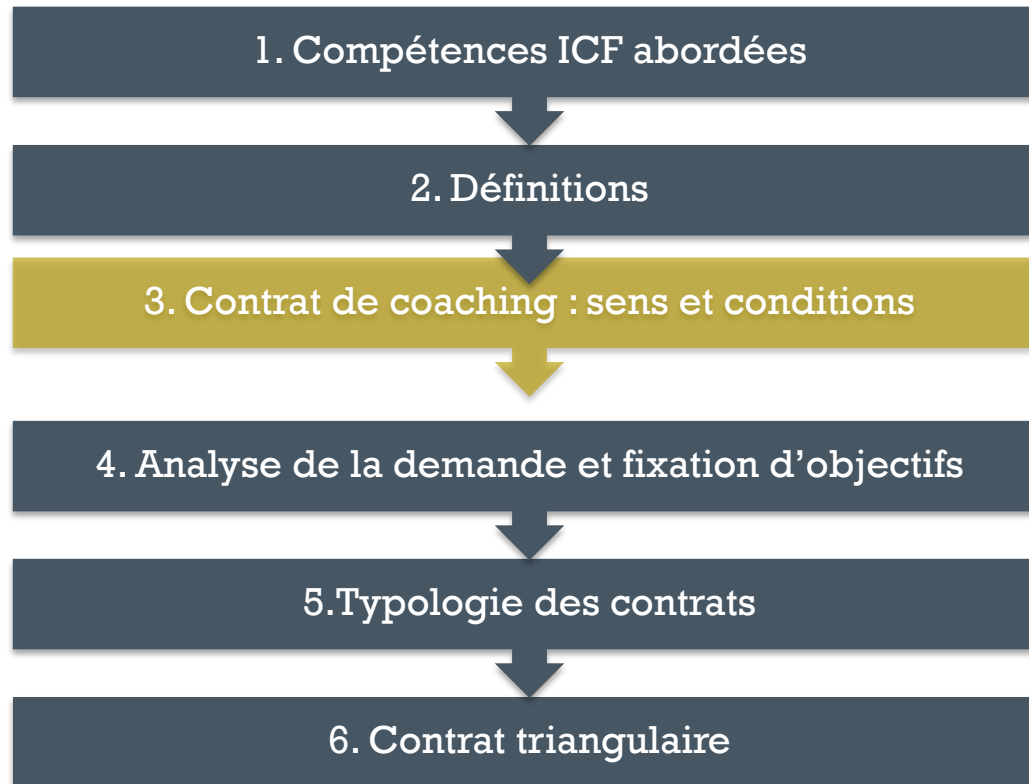
- Clarifie et pose le **cadre** de la relation
- Précise les **objectifs** de la relation
- Permet à chacune des parties  
**d'assumer ses responsabilités individuelles**



# Distinctions

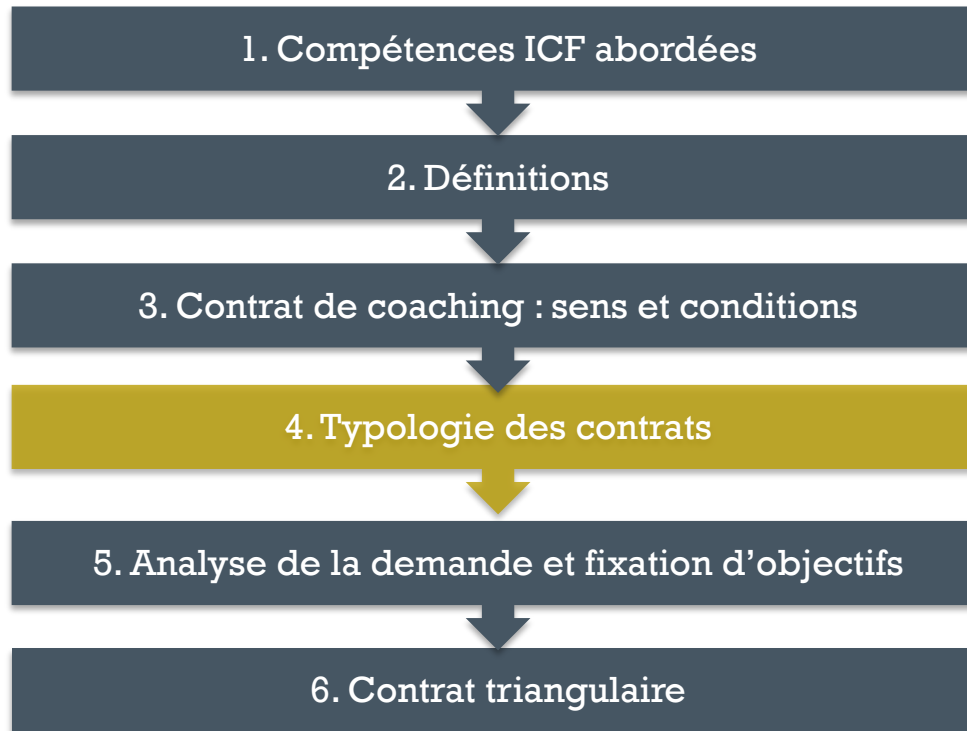
| <b>SENS JURIDIQUE</b>                                       | <b>SENS RELATIONNEL</b>   |
|---|---|
| Accord générateur de droits et obligations                  | Engagement multilatéral explicite<br>Engagement du coaché envers lui-même |
| Si le contrat n'est pas exécuté, une sanction est prévue    | 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)



# 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

+ éthique et méthodologie



- 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



# 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 »

### 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 : différentes dimensions



## Dimension méthodologique

Définition du coaching

Posture du coach

Outils, méthodes



## Dimension déontologique

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

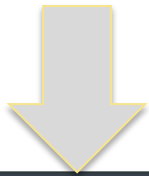
Engagements respectifs  
Modalités du bilan

# Typologie des contrats

## 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**



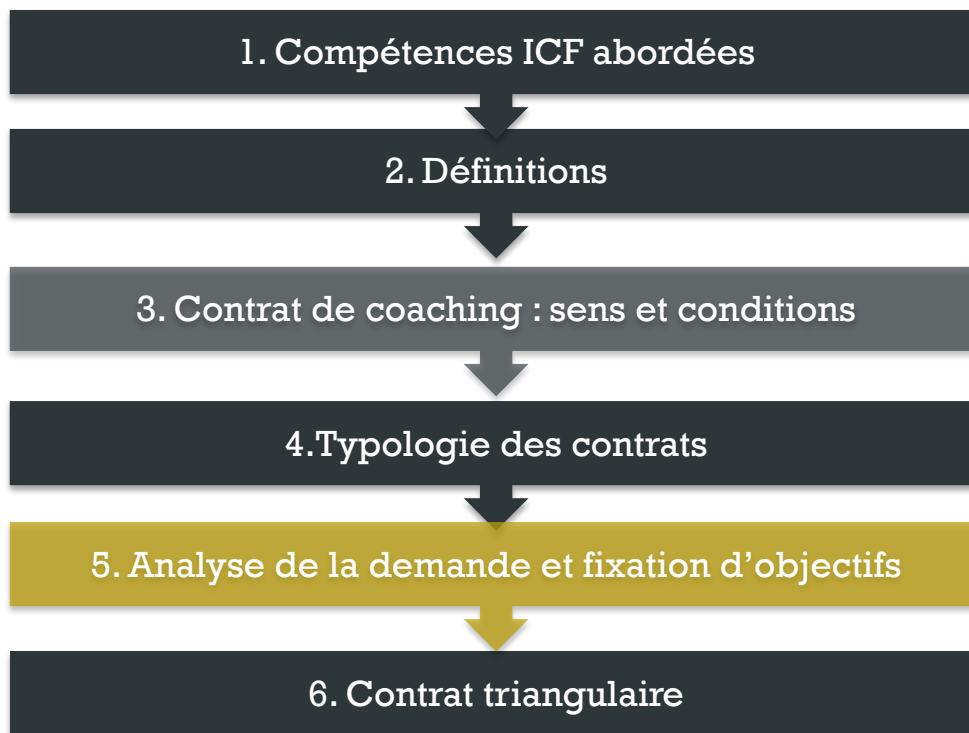
Conceptions fondées sur l'obtention de **résultats opératoires** objectivables définis selon des critères quantifiés

(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 »)





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?



**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





# 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 ?

# 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 »

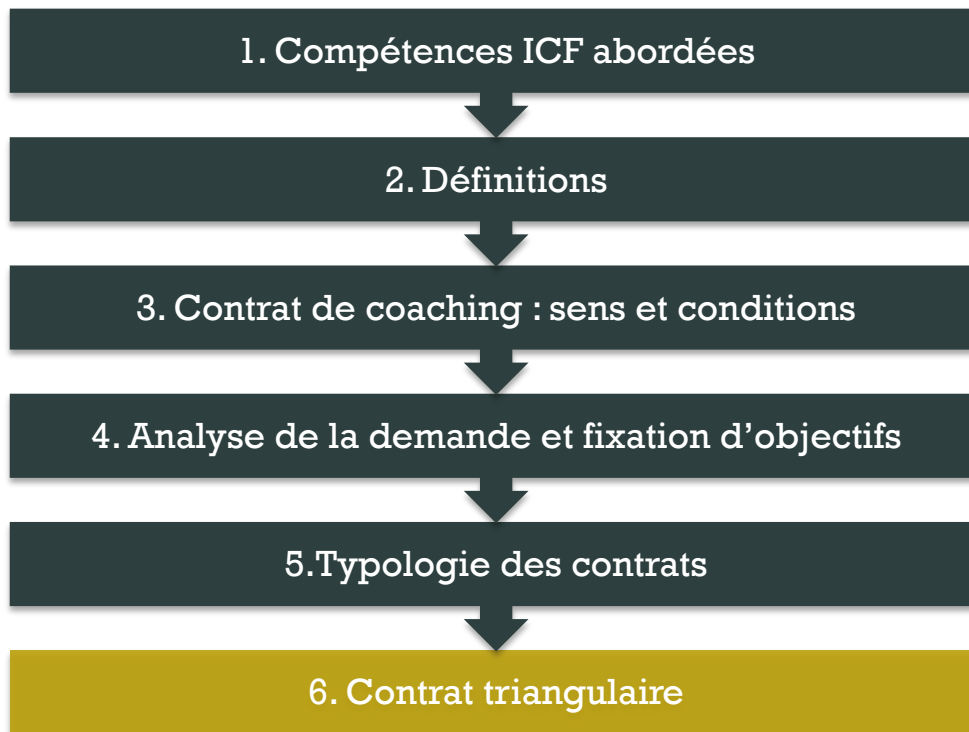
## Le « visiteur »

- 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 :

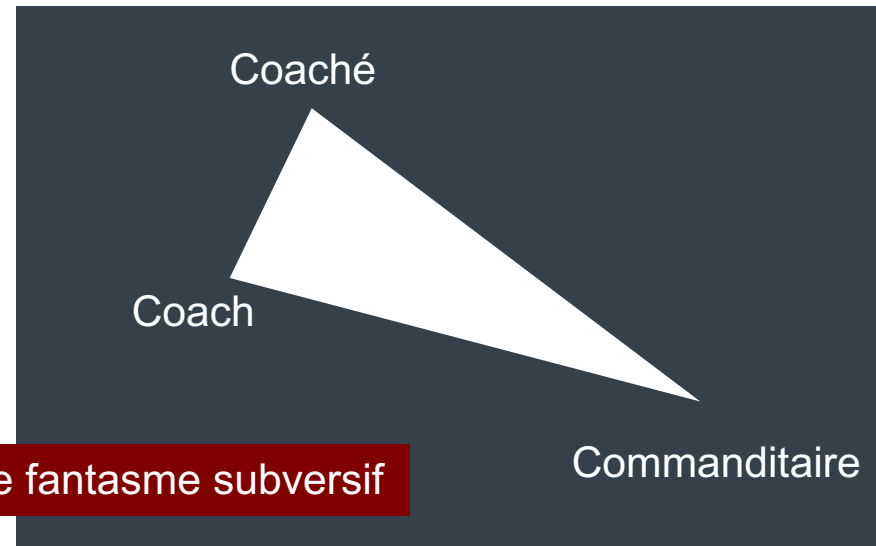
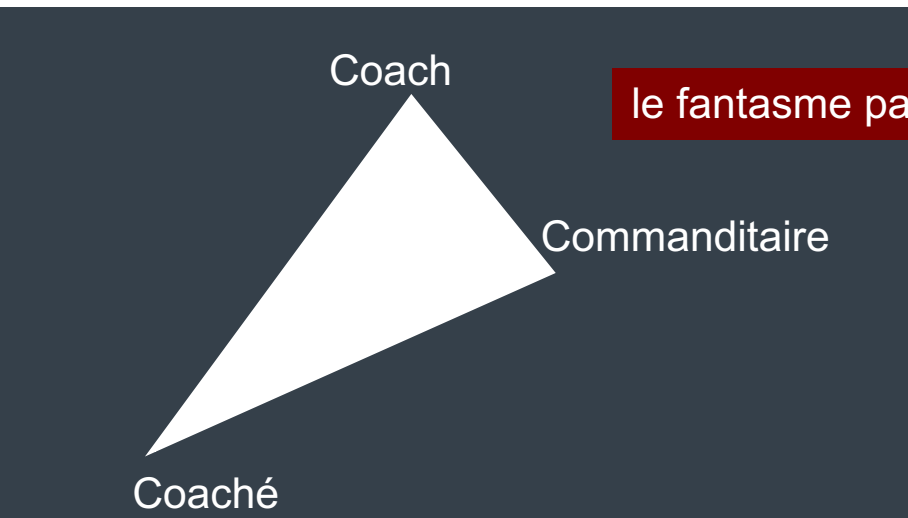
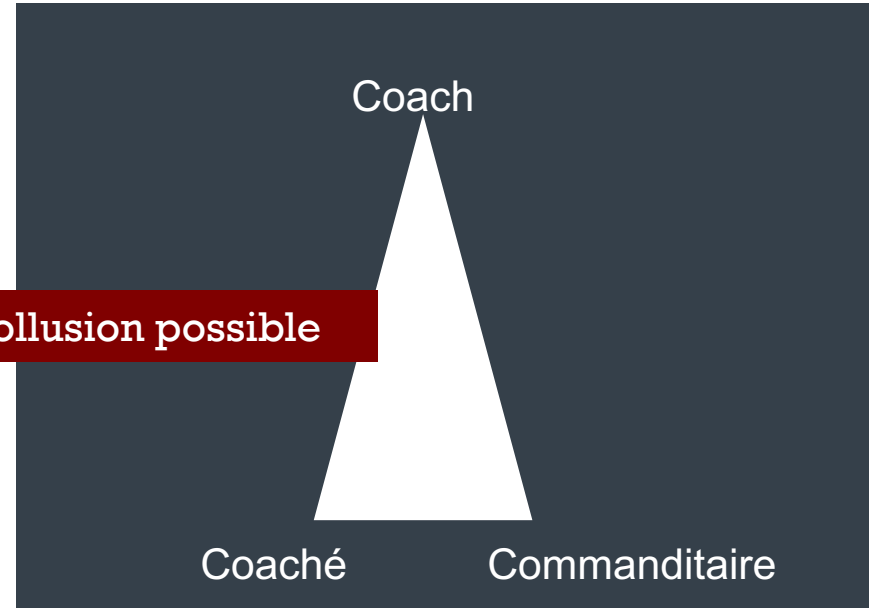
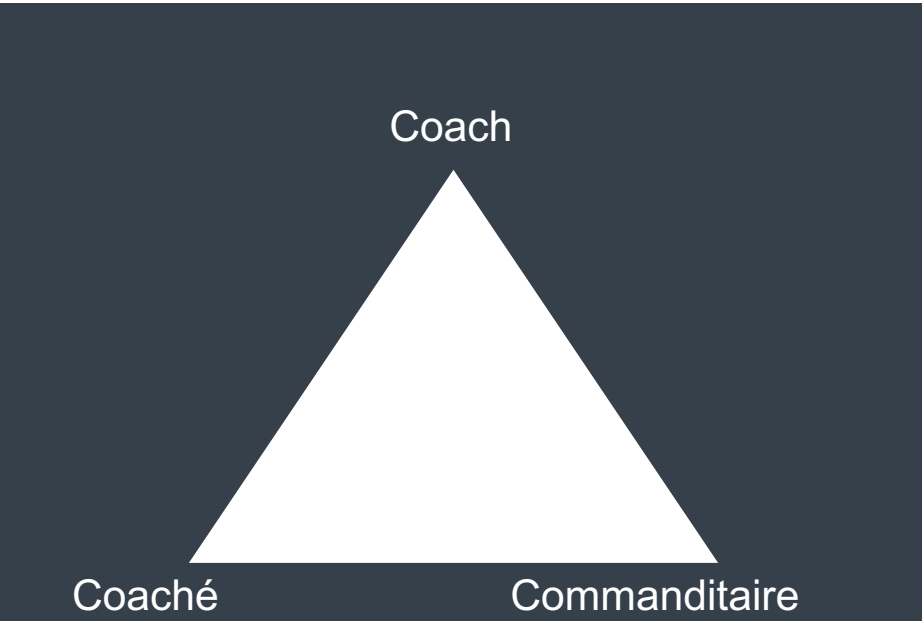
- Vivre la situation actuelle comme suffisamment inconfortable
- Avoir pris conscience, avoir réagi
- Demander de l'aide
- Être prêt à réagir encore



# Contrat triangulaire - les acteurs



# La distance triangulaire (Fanita English)



# Respecter la distance triangulaire

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

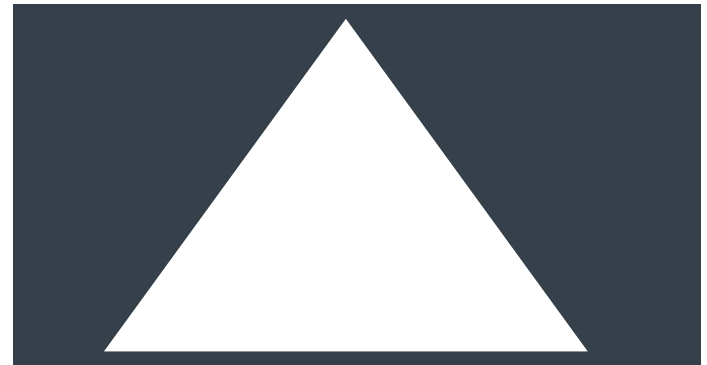
Coalitions, exclusions, bouc-émissarisme

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



# 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 de restitution
- 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



# 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 plus, 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.

# Mes représentations comme coach

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