



Le contrat & le cadre: Balises du processus de coaching

Catherine Ransquin

Merci à Françoise Lemoine, Lucy Van Hove, Eric Debois, Alexis Kestermans



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

1

Programme



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

2

Objectifs d'apprentissage:

Concrètement, à l'issue de ce module, les participant-e-s seront capables de :

- 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.



Rappel: modules avec Marc/Lucy/Alexis

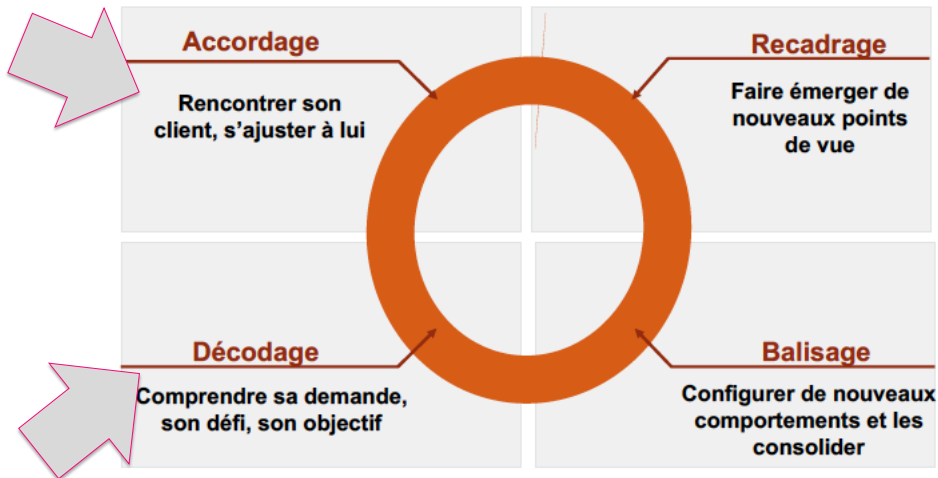
Etapes classiques d'un processus de coaching

- 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

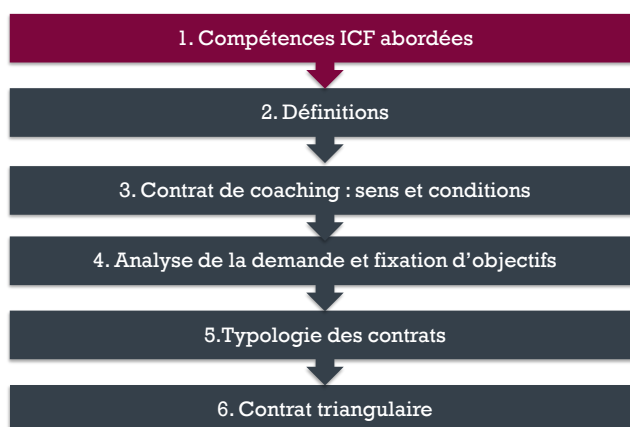


Cadre et contrat



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

5



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

6

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

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.



2. Incarne un état d'esprit Coaching

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

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.

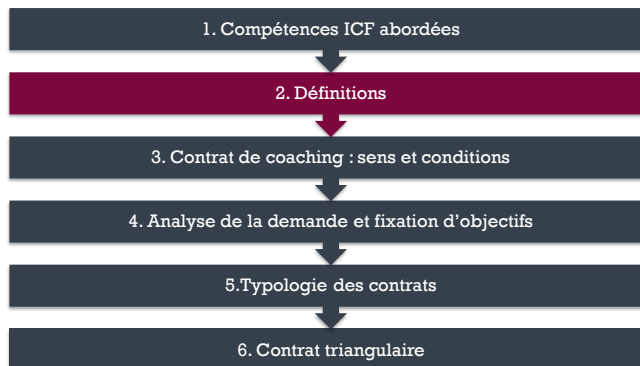
8. Facilite la croissance du client

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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

7



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

8

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)



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

10

Le contrat



E. Berne (A.T) : 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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

11

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**



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

12

Distinctions

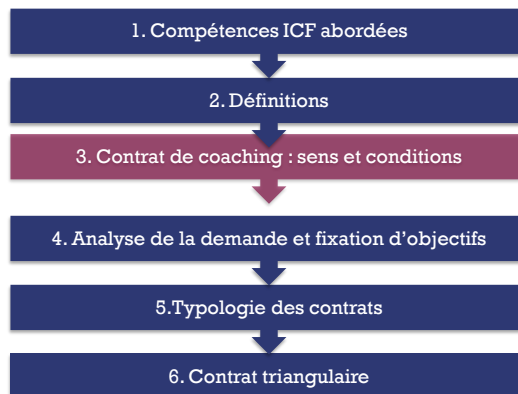
SENS JURIDIQUE	SENS RELATIONNEL
Accord générateur de droits et obligations	Engagement multilatéral explicite Engagement du coaché envers lui-même
Si le contrat n'est pas exécuté, une sanction est prévue	L'inexécution du contrat constitue elle-même une sanction
Les piliers : le contrat repose sur la preuve, 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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

13

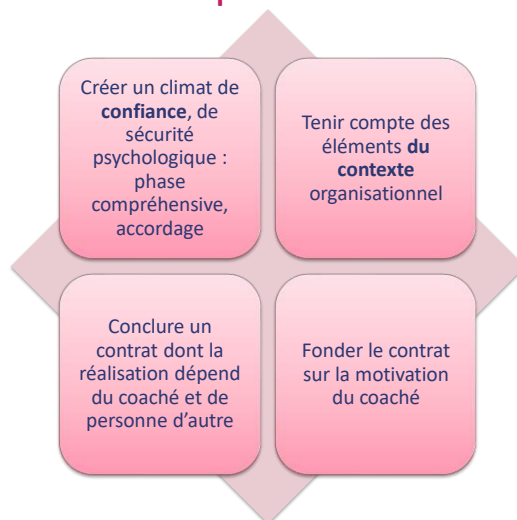


Le sens du contrat dans le coaching

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modifier la cible du regard : du <i>problème</i> vers le <i>but</i> 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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

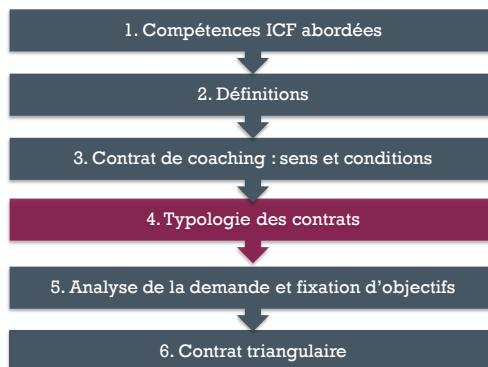
16

« En absence de contrat clair, ne démarrez jamais un coaching »



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

17



Typologie des contrats déclinaison de différents niveaux de contrats

Coexistence de différents niveaux de contrats/accords qui s'emboîtent:

- 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

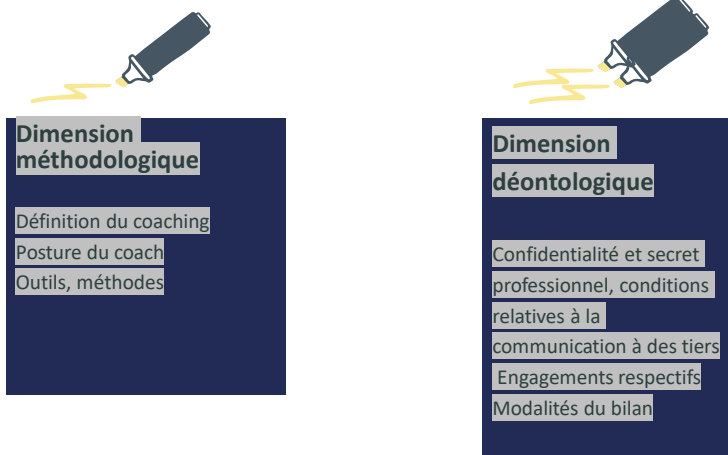
Assiduité, ponctualité
Mobilisation à l'égard des objectifs
Confrontation bienveillante
Permissivité quant à l'expression
Langage « je »

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



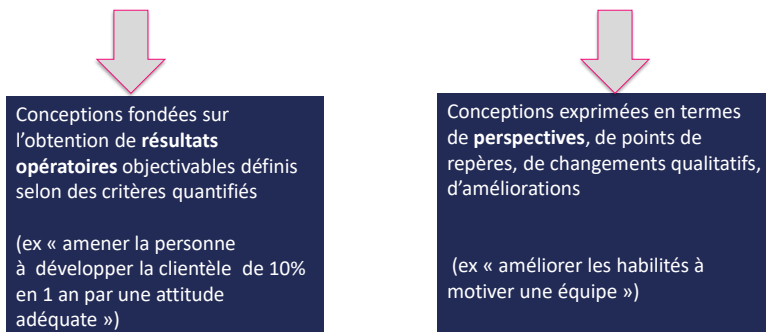
CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

22

Typologie des contrats – contrat de changement

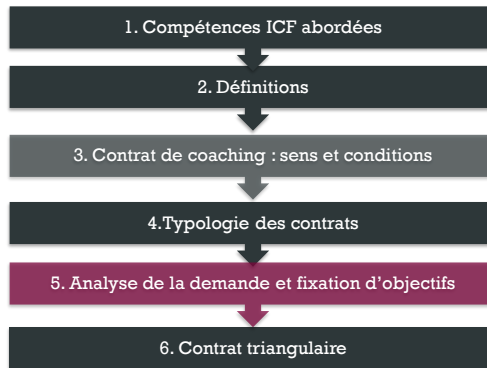
Les résultats visés sont souvent exprimés en termes comportementaux, selon des modalités concrètes, dont la mise en œuvre **dépendra du/de la coaché.e**

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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

23



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

24



Mais quelle est la demande?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

25

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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

26

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?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

27

La méthode CQQCOQP



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

28

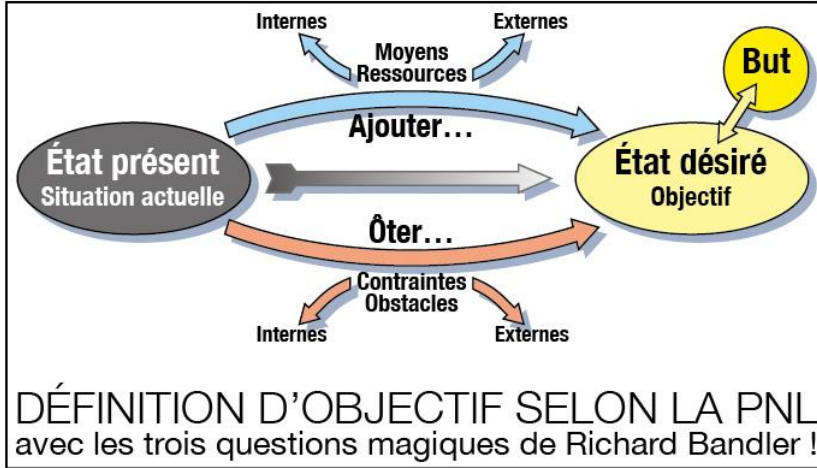
Fixer l'objectif : méthode du tamis (Robert Dilts)

1. Formulation positive
2. Doit être sous contrôle (cercles d'influence)
3. Dans un contexte bien précis (ou, quand, avec qui?)
4. A quoi saurai-je que je l'ai atteint (critères internes, critères externes, visualisation)
5. En équilibre avec soi-même = écologique (Quel est l'avantage de ne pas atteindre l'objectif ? = bénéfices secondaires. Quel est l'inconvénient d'atteindre l'objectif ?)
6. Quel est l'objectif de l'objectif ? En choisissant cet objectif, cela va t'apporter quoi ? ... Valeurs
7. Quel est le prix à payer ?
8. L'objectif va-t-il résoudre mon problème ?
9. L'objectif est-il en cohérence avec ma mission, ce que, qui je veux être profondément, mon objectif de vie ?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

33



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

34



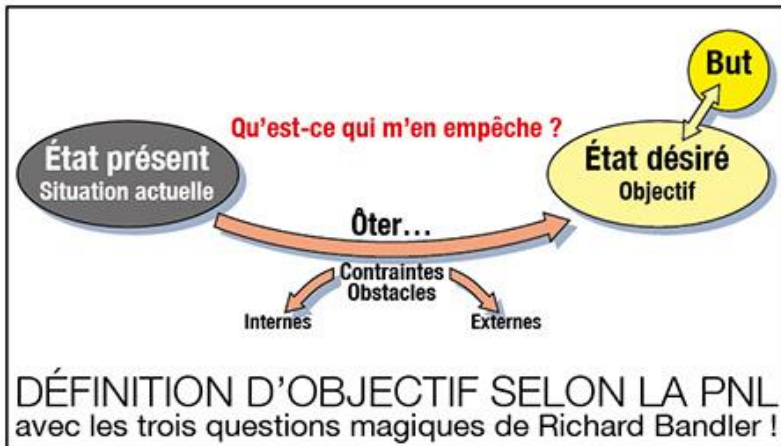
CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

35



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

36



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

37



« Un objectif bien défini est à moitié atteint ».

A. Lincoln



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

38

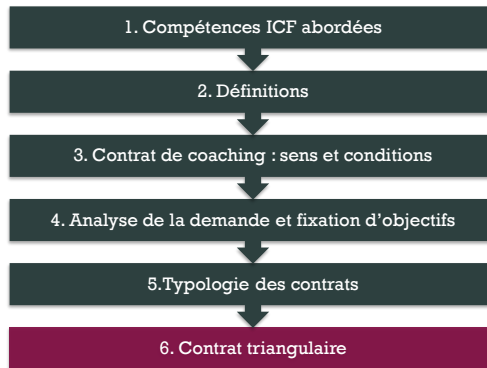
Repères

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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

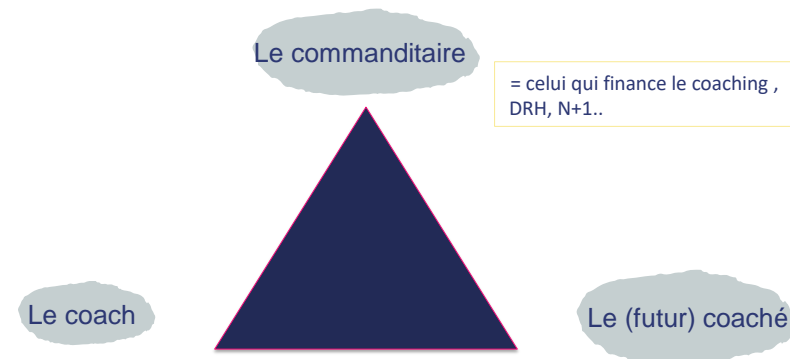
41



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

43

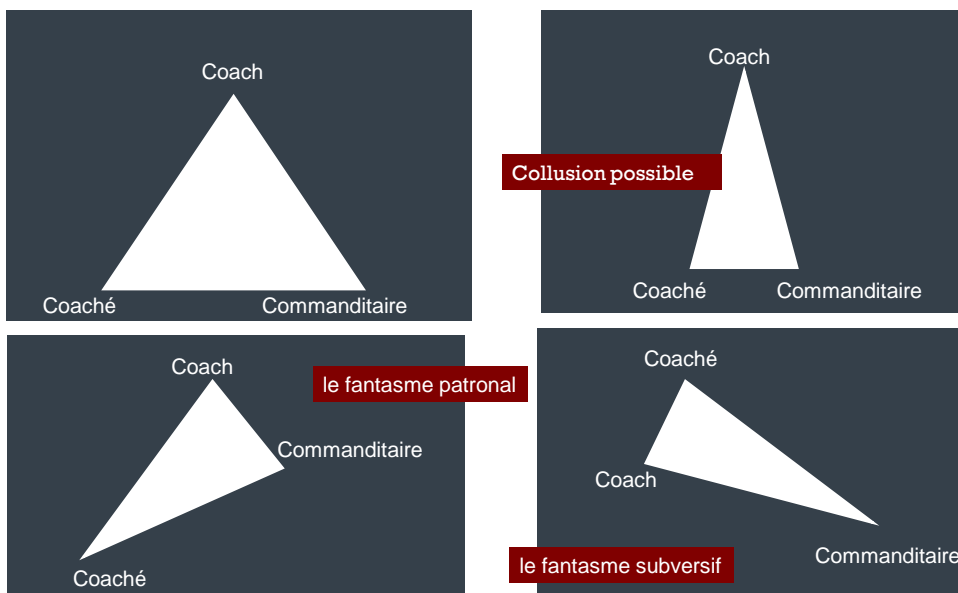
Contrat triangulaire - les acteurs



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

44

La distance triangulaire (Fanita English)



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

45

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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

46

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 ?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

47

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



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

48

Précautions pour maintenir l'équidistance

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.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

51

Contractualisation triangulaire



Vous êtes consulté(e) par un manager qui a votre confiance et son collaborateur. Et pour cause, vous l'avez déjà beaucoup aidé.

Il en découle une relation d'amitié visible. Vous voilà en présence de ce « copain » et du collaborateur pour qui un coaching est envisagé. Le collaborateur est un peu méfiant et un rien intimidé.

Le/la coach prendra-t-il/elle le contrat?
Si oui, comment négociera-t-elle/il le contrat ?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

52

Contractualisation triangulaire



Un manager vous consulte avec un collaborateur. Il exige de lui, pour la Xème fois, qu'il délègue des responsabilités à ses assistants.

Il veut lui imposer un coaching pour l'aider à réaliser ce changement, dont il fait une condition pour poursuivre la collaboration.

C'est donc le coaching de la dernière chance: ou il change, ou il est viré.

Comment réagissez-vous comme coach?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

53

Contractualisation triangulaire



Une manager vous consulte avec l'un de ses collaborateurs. Elle considère que celui-ci a besoin d'un coaching pour apprendre à gérer son temps.

Elle-même a bénéficié d'un coaching de ce genre il y a quelques années, qui l'a beaucoup aidé.

Mais le collaborateur considère qu'il n'a aucun problème pour gérer le temps. Par contre, il trouve que les ressources informatiques dont il dispose sont insuffisantes

Comment réagissez-vous comme coach?



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

54

54

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



En conclusion





CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

57

Le CFIP en quelques mots



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
 Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

58

La mission du CFIP



Notre mission est de promouvoir conjointement **l'efficacité** et la **créativité** des organisations et le **développement** des professionnels, des cadres et des dirigeants des différents secteurs de la société.

Le CFIP soutient en ce sens, le **développement des compétences**, la promotion d'une **autonomie responsable et critique**, ainsi que **l'intégration** dans des équipes de travail et de direction.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

59



Indépendant de toute structure privée ou publique, le CFIP offre, depuis plus de cinquante ans, son expertise aux organisations de tout **type** : administrations publiques, secteur non-marchand, associations.

Le CFIP valorise, chez ses collaborateurs, la **cohérence** et la **rigueur intellectuelle**, le **recul critique**, la **qualité** de leurs interventions, de leurs écrits et de leurs postures.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

60

Le CFIP en quelques mots

Certificats et reconnaissance :



Académie de coaching, certifiée ICF



Ecole de PNL, certifiée IN



Ecole d'Hypnose, certifiée WHO



Reconnu comme organisme d'Education Permanente

Le CFIP est membre de :



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

61

Convaincus que **former, accompagner**
et **analyser** participent à l'**autonomisation**,
à la **responsabilisation** des individus et
des équipes et à l'**évolution** des organisations.



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

62

Ils nous font confiance



et encore beaucoup d'autres....



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

63

Merci de votre participation



**Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques ASBL**
Avenue Louis Gribaumont 153
1200 Bruxelles

Tél : +32 (0)2.770.50.48

secretariat@cfip.be

www.cfip.be



CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ secretariat@cfip.be - www.cfip.be

64