

Contrat de coaching avec l'analyse transactionnelle

Par Daniel Chernet

January 1, 2022

1ère publication 2008

» Le contrat {de coaching} et la relation contractuelle sont des instruments privilégiés dans l'entretien (...), dans la mesure où ils mettent en place des modalités d'intervention qui potentialisent la relation en en préservant le caractère bilatéral, dans le respect de la compétence et des besoins de chacun. » Rossella Pedone

L'analyse transactionnelle est un mode d'intervention contractuel entre les personnes (coach – coaché ; coach – coaché – entreprise d'appartenance). Le contrat a pour vocation de permettre une application pratique de la philosophie de l'AT. Dans ce cadre, un contrat est « un engagement bilatéral explicite en vue de réaliser une action bien définie (Eric Berne) ».

Etablir un contrat

Établir un contrat est généralement une des premières actions du coach avec son client. Le contrat consiste à définir ensemble les objectifs du coaching et les modalités de son déroulement. C'est certainement le concept le plus utile au coach pour lui éviter de se promener dans les terres inconnues ou mouvantes de l'accompagnement et de la thérapie sans filet. L'intérêt central du contrat, dans l'ensemble de ses usages est de permettre d'éviter les jeux psychologiques qui peuvent naître de l'absence de clarification des objectifs ou des rôles respectifs et limites de chacun des acteurs.

L'importance accordée au contrat par la plupart des coachs permet également de montrer un modèle de fonctionnement respectueux des individus qui pourra être utilisé par le coaché dans ses relations avec son propre environnement de travail. Il pourra reproduire cette technique avec ses collaborateurs ou demander à son N+1 de clarifier les contrats qui les lient. La définition du contrat élimine par la suite de nombreux conflits ou jeux psychologiques.

Le contrat détermine en grande partie une relation de coaching équilibrée, où le coaché a un rôle aussi central que le coach, évitant ainsi les risques de manipulation et la dépendance relationnelle. Le contrat précise qui sont les partenaires, ce qu'ils vont faire ensemble, la durée de leur engagement, les limites de l'accompagnement, les résultats attendus du coaching, le bénéfice attendu par le client de son coaching (notez la nuance : les résultats externes sont mesurables, le bénéfice que le client en retire n'appartient qu'à lui).

Le contrat simple, bilatéral, est employé dans les cas suivants : coaching de dirigeants, coaching financé par le client, coaching financé par l'entreprise dans le cadre d'une 'ouverture de crédit', sans objectifs précis assignés par l'entreprise.

Lorsque les objectifs sont fixés en collaboration avec l'entreprise, c'est un contrat triangulaire qui est établi. Chaque contrat repose sur trois étages différents de la relation.

Le contrat d'affaire

Il s'agit d'un accord mutuel entre le coach et son client sur les détails concernant les dispositions administratives et financières de leur travail commun, il porte sur :

- les horaires, la fréquence, la durée de la séance,
- les dates et lieux de rendez-vous,
- les honoraires et le mode de règlement,
- le nombre de séances prévues initialement,
- l'organisation et les objectifs spécifiques de certaines séances (eg : première séance consacrée à la définition des objectifs, dernière séance consacrée à l'évaluation du coaching).



Il y a lieu de clarifier avec son client la différence entre le contrat (engagement bilatéral) et les règles de fonctionnement, qui elles doivent être acceptées par le client puis respectées par chacune des parties, pour permettre le bon déroulement du coaching. Les règles peuvent concerner :

- la confidentialité ; dans la plupart des cas c'est la seule règle non négociable,
- le report d'une séance,
- les modalités d'arrêt du travail, avec par exemple, une séance minimale d'échange permettant de boucler le travail en cours ou d'évaluer les difficultés ayant décidé le client à arrêter le coaching,
- les modalités de traitement des éventuels litiges, pouvant parfois amener à une rencontre entre le coaché, le coach et son superviseur.

Les règles font partie des éléments permettant la protection du client et du coach. Il ne s'agit pas en proposant les règles d'établir un contrat (engagement bilatéral), mais d'explicitier les origines de la règle et les sanctions pouvant être mises en œuvre en cas de non-respect de celles-ci (paiement de la séance non réalisée, exclusion en cas de rupture de confidentialité). Il s'agit d'un contrat dit d'assentiment, l'acceptation des règles par le client constitue une condition nécessaire au début du travail.

Les procédures d'amendement constituent un élément complémentaire du contrat initial, il s'agit de définir dans quelles conditions et selon quelles modalités le contrat peut être modifié : réduction ou augmentation du nombre de séances, changement de fréquence, changement d'objectif.

Claude Steiner précise 4 exigences auxquelles doit répondre un 'bon contrat'. Ces exigences sont inspirées de l'usage juridique. Elles sont applicables au contrat d'affaire, tout comme au contrat de changement :

- le consentement mutuel,
- la juste rétribution,
- la compétence,
- l'existence d'un objet légitime.

Le consentement mutuel

Il s'agit de s'entendre avec le client sur les données et dispositions du contrat, au terme d'une négociation. Celles-ci ne devant pas être imposées par une partie à l'autre. Chacun doit dans ce cas être explicite sur ce qu'il souhaite et ce qu'il accepte. La capacité du coach à écouter, reformuler ce qu'il comprend des objectifs du client est à ce stade essentielle.

Alexandra est la responsable de production d'une unité de tri de déchets permettant leur recyclage. Son N + 1 souhaite lui offrir l'opportunité d'un coaching pour « affermir sa position d'autorité ». Alexandra accepte ce coaching, sans être convaincue de son intérêt. Le premier travail de Véronique, le coach pressenti va être d'analyser avec Alexandra, ses perceptions, ses réticences et le processus qui l'a amenée à décider d'accepter le coaching. Au cours de ce travail Véronique explique pourquoi seul un consentement réel de la part d'Alexandra permettra une relation de confiance, Alexandra doute fortement. Après avoir pu exprimer ses réticences, ses appréhensions, elle va décider de s'investir dans le travail avec Véronique.

La juste rétribution

Généralement il s'agit des honoraires reçus en échange des séances de coaching, la rétribution peut dans certains cas être différente d'une somme en numéraire, mais cette pratique est rare en coaching. Elle est plus fréquente dans l'accompagnement des personnes en difficulté sociale, des enfants ou des personnes en institution. Dans le cas du coaching bénévole, la juste rétribution se retrouve dans l'engagement envers la communauté, comme cela se pratique dans certaines associations de coaches. Lorsqu'un coach a le sentiment de ne pas être suffisamment payé pour sa mission, le contrat psychologique "s'enrichit" d'une collection de timbres psychologiques* que le coach pourra faire payer à son coaché dans un temps ultérieur.

Denise est une ex DRH en retraite, formée au coaching et qui intervient désormais pour accompagner des personnes en recherche d'emploi. Elle pratique cette forme de coaching gratuitement, car elle perçoit sa retraite. Lassée d'entendre ses collègues coachs la « confronter » sur la gratuité, elle cherche en supervision à comprendre quelle « juste rémunération » elle reçoit en échange de son activité. Elle se rend compte que d'une certaine manière elle rend les personnes plus dépendantes que si elles avaient à participer financièrement, même de manière minime. Elle décide de fixer un tarif très bas pour les personnes en fin de droit ou en chômage de longue durée et un autre tarif pour les cadres indemnisés. Cette juste rémunération a pour finalité de lui permettre de couvrir ses frais de formation et de supervision.

La compétence

Les deux parties doivent être compétentes. Pour le coach, la compétence repose sur les connaissances acquises, la compréhension des modes de fonctionnement de la relation d'accompagnement, les attitudes adaptées, une éthique personnelle et une bonne connaissance de la déontologie spécifique de son métier. Pour le client, la compétence à suivre un coaching nécessite de vérifier avec lui qu'il n'est pas dans une phase où une thérapie de soutien s'avérerait plus nécessaire.

L'objet légal

Toutes les dispositions du contrat doivent être légales. Il ne saurait être coach professionnel pour accompagner un client dans une activité illicite.

Préalablement à la réalisation du contrat, le coach devra donner le plus d'information possible au client sur l'environnement de coaching (les modalités de fonctionnement, les limites, ce qui peut en être attendu...); lorsque le client ne connaît pas ce mode particulier d'intervention, il se crée une image qui peut le conduire à des désillusions ou des attentes magiques.

Le contrat de changement

« Si l'on postule que les individus entretiennent des relations d'égal à égal et que chacun est personnellement responsable de ses actes, le changement vous incombe à vous et à votre client. Pour le faciliter, vous passez un contrat. Votre client expose l'objectif qu'il veut atteindre et vous dit ce qu'il est prêt à faire pour y arriver. De votre côté, vous lui dites si vous êtes prêts à travailler avec lui pour réaliser l'objectif choisi et vous mettez en œuvre tous vos talents professionnels... » Ian Stewart

Cette partie du contrat définit les changements que le client veut opérer, il en découle le travail à réaliser ensemble. Quelques points clés :

- le changement désiré est possible, proportionné,
- le contrat est formulé en termes positifs de changement attendu, pas en termes négatifs du type 'arrêter de',
- il concerne le client ou la relation que celui-ci entretient avec ses collaborateurs ou hiérarchiques,
- la formulation des objectifs doit être explicite, idéalement décrite en termes de mesure des résultats attendus,
- le changement sera observable, éventuellement observable par un tiers,
- le client sait en quoi la situation future sera plus agréable et intéressante que la situation actuelle,
- le changement doit être sans danger pour le client, celui-ci doit disposer d'une opportunité sociale du changement,
- les « sabotages » possibles sont identifiés, nos clients connaissent habituellement leurs stratégies pour échouer, les mettre en évidence par un questionnaire adapté permet une vigilance du client et du coach et souvent limite leur risque d'apparition.

Pour le coach, les objectifs ainsi fixés permettent de mettre l'accent sur les interventions permettant d'aller dans le sens attendu par le coaché et évitent la dispersion vers toutes les sources de changement possible, il s'agit de se concentrer sur ce pour quoi le client paye. Pour le coaché, le contrat précise son engagement et ce qu'il doit mettre en œuvre pour aboutir à son objectif.

Jean-Pierre est un cadre administratif de la grande distribution, la première séance permet de comprendre son contexte d'activité, de lui faire exprimer ses ambitions puis de définir son objectif : être capable d'animer sans appréhension une réunion de direction. Le contrat définit les modalités permettant d'atteindre cet objectif, il pointe les possibilités de sabotage et ce que Jean-Pierre obtiendra lorsqu'il aura atteint son objectif.

Certains détracteurs de l'AT considèrent que l'objectif de l'AT est d'adapter les personnes à la vie quotidienne, en les éloignant de leur propre perception en tant que sujet. Cette vision est discutable. Pour Eric Berne, la première étape de la thérapie (c'est-à-dire de cette relation avec un tiers qui permet de résoudre les constructions bancales issues de la compréhension partielle du monde par l'Enfant) conduit généralement au contrôle social (= se contrôler soi-même, ses comportements en société). Il ne considère pas que la guérison des symptômes vienne de surcroît, selon la formule bien connue, mais que la guérison des symptômes (le contrôle social) permet au client de décider de ses comportements, de ses relations, de son investissement. Le coaching traite le plus souvent, avec ses ambitions propres et ses moyens spécifiques de cet objectif de contrôle social.

Christine est auditeur interne dans une entreprise multinationale, elle vit des stress intenses dès qu'elle doit se rendre dans un pays étranger, dans une usine pour réaliser un audit. Elle aime son métier, se sent compétente, obtient des retours positifs sur son activité et pourtant elle est prête à démissionner lorsqu'elle débute un coaching. Son objectif principal est qu'elle soit capable de continuer à exercer son métier et d'en tirer du plaisir. Dans cette situation, la guérison des symptômes est l'objectif de l'accompagnement.

Pour Eric Berne, la seconde étape de la thérapie servira à résoudre les conflits internes à l'état du moi Enfant, ce qu'il nomme *déconfusion* de l'Enfant et qui permettra la modification de décisions limitantes prises précocement par l'enfant réel. Cette partie de la thérapie ne fait pas partie des objectifs du coaching. Se reconnaître comme personne, à travers le point de vue de l'AT, c'est avoir le choix de ses propres pensées, avoir choisi son héritage parental en faisant le tri de ce que nos éducateurs nous ont légué. C'est avoir décidé de sa vie, non en référence aux décisions et fidélités anciennes, aux programmes de fonctionnement préétablis, mais en fonction de ses propres décisions en conscience, de ses propres valeurs, de ses capacités et de son âge réel.

Le contrat psychologique

Dimitri est un jeune coach, il est très heureux de son premier contrat, il a « ferré un gros poisson » : traduire un cadre dirigeant ; après quelques séances, il éprouve des difficultés à agir. En supervision, Dimitri se rend compte qu'il attend que ce coaching soit totalement réussi pour que son client puisse le recommander et ainsi lancer sa carrière. Le contrat psychologique « soyez un bon client pour que je puisse être un bon coach » perturbe le positionnement de Dimitri.

Dans toute relation de coaching il existe une dynamique cachée entre le coach et son client. Il ne s'agit pas d'un contrat dans le sens où les motivations profondes de chacun resteront en partie cachées au long de la relation, mais plutôt de l'aspect psychologique du contrat de coaching.

Un client peut ainsi venir avec la secrète intention de se faire plaindre, de prouver avec le coach que son environnement de travail l'empêche d'exprimer ses potentiels, ou avec le secret espoir de démontrer que le coaching ne fonctionne pas pour lui, avec une confiance a priori et des attentes irréalistes, ou encore avec un besoin net de thérapie et l'intention d'emmener le coach sur ses traumatismes enfantins... Le coach quant à lui, peut souhaiter un client 'exceptionnel', avec des 'vraies problématiques', avoir envie de montrer comme il est compétent... Si la confiance et la clarté de la relation ne sont pas au rendez-vous, il y a de fortes chances que le coaching n'atteigne pas ses buts, qu'à un moment de la relation, le contrat caché ressorte sous la forme d'un jeu psychologique (vous ne pouvez rien pour moi ; c'est mon chef qui devrait venir chez vous...). A ce titre, le chapitre du livre de François Delivré « Le métier de coach » consacré à l'analyse de la demande est fort intéressant.

Lorsque l'on identifie un niveau psychologique l'attitude la plus efficace est de parler de l'inconfort que l'on vit, de dire ce que l'on imagine :

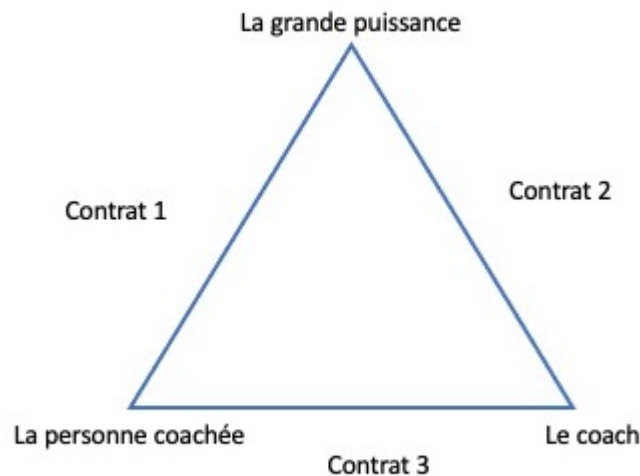
- J'ai l'impression que vous souhaitez vous prouver que le coaching ne fonctionnera pas, est-ce que je me trompe ?
- Je me demande si notre relation vous convient, j'ai l'impression que vous attendiez plus de conseils de ma part, qu'en pensez-vous ?

Dans ce cas, les motivations cachées du client seront mises à jour, sans jugement, ou bien, le client pourra exprimer d'autres besoins que le coach n'aura pas encore mis à jour.

Les procédures d'amendement

Un contrat constitue un engagement important des deux parties au moment où il est négocié. Les événements de la vie, les changements de situation de l'un ou de l'autre des protagonistes vont conduire à la nécessité de revoir le contrat, de l'amender. Les procédures d'amendement (de modification de contrats) décrivent les processus mis en place pour permettre l'évolution du contrat dans le respect des deux parties. Dans un contrat de coaching devront être abordés par exemple les manières d'arrêter le coaching avant son terme ou de le poursuivre au-delà du terme prévu.

Le contrat triangulaire de coaching



Le contrat triangulaire selon Fanita English

D'abord défini par Fanita English (analyste transactionnelle américaine) dans le cadre de la formation, il s'est imposé à toute situation où un intervenant externe, qu'il soit coach ou formateur, va travailler avec des personnes employées par un organisme commanditaire et financeur de l'action. Le coach peut rencontrer les situations suivantes qui nécessitent l'établissement d'un contrat triangulaire : coaching demandé par un N+1 pour un cadre, intervention du DRH dans la sélection du coach, session de team-building...

Le contrat entre la « grande puissance » (c'est le mot choisi par Fanita English) et le coach définit les modalités du contrat d'affaires. L'absence de restitution de la part du coach en cours ou à la fin du coaching ainsi que les éléments définissant la confidentialité seront précisés.

Le contrat entre le coaché et son supérieur hiérarchique définit les attentes de l'entreprise envers le coaché : compétence à acquérir, type de difficulté à résoudre. Le rôle du coach est de veiller à ce que cette définition reste contractuelle, issue d'une négociation et d'une relation transparente. Le coach ne devrait pas accepter de contrat caché du type : *aidez-le à améliorer son... faites-lui comprendre ce qu'on attend de lui.*

Le contrat entre le coach et le coaché clarifie les modalités de fonctionnement propres à la séance de coaching et les objectifs propres du coaché. Lors d'une séance préliminaire, le coach précise et fait préciser les éléments des différents contrats concernés.

Anne-Marie est une coach d'expérience, elle accompagne Carole, cadre technique d'une entreprise du secteur électronique, qu'elle décrit comme vive, rapide, très directe. Son N+1 (Lydie) laisse régulièrement des messages à Anne-Marie pour lui donner des informations sur les comportements de Carole. Anne-Marie demande un rendez-vous à Lydie pour reposer le contrat triangulaire et principalement l'exigence de confidentialité concernant le coaching et la demande d'expression directe entre Carole et Lydie.

Si nous avons décrit jusqu'ici l'utilisation du concept du contrat dans le cadre de la relation coach – client, ce concept est également très utile pour comprendre certains problèmes vécus par nos clients. Quelques exemples que vous complétez de votre propre expérience :

Pierre n'a pas de contrat d'objectif avec son hiérarchique, ce qui conduit à un jeu psychologique récurrent : chaque rencontre de présentation des résultats avec son hiérarchique (Michel) se traduit par des reproches, « vous n'en êtes que là ». L'intervention du coach aide Pierre à aborder le thème du contrat avec Michel, elle porte également sur la mise en évidence et en mots du contrat psychologique résultant des croyances de Pierre envers Michel, dans son rôle de manager et comme homme.

Juliette a hérité d'une carte blanche pour développer la communication de cette société de transport, chacune de ses propositions soulève des objections de son directeur, jusqu'à ce que le contrat entre eux soit clarifié et que le directeur spécifie les limites de ce qu'il attend. Raoul est consultant dans un cabinet spécialisé dans le conseil environnemental, il a « hérité » de nouvelles missions, sans aucune attribution de ressource nouvelle (absence de modifications du contrat en fonction de la réalité de la situation : procédures d'amendement). Dans ces deux cas, l'intervention du coach contribue à permettre aux clients de se positionner et à les aider à préparer le contrat dont ils ont besoin pour leur activité.

Permettre à nos clients de développer une culture contractuelle dans leur environnement, les libère souvent de difficultés récurrentes.

Daniel Chernet (2009)

Note de l'auteur : les notions de sabotage abordées dans le texte ne me conv

Rosella PEDONE – Contrat et relation contractuelle lors du premier entretien de conseil avec les parents – Actualités en Analyse Transactionnelle, 113, 2005,

Claude Steiner – Des scénarios et des hommes – EPI, Paris, 1990

Ian Stewart – La pratique de l'analyse transactionnelle – Editions St Yves, Ottawa, 1992

François Delivré – Le métier de coach, Editions d'Organisation, Paris, 2ème éd., 2004

Fanita English – Le contrat triangulaire – Classiques de l'Analyse Transactionnelle N° 1 – Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon (publication originale en anglais 1975).

Index Analyse transactionnelle

Index brèves de coopération

Index brèves sur la Joie
