

## - Contrat triangulaire et coaching systémique

*Le contrat triangulaire ou tripartite Fanita English, et la Négociation des Contrats Prescrits'*

---

Le Contrat Triangulaire ou tripartite est inventé par Fanita English. Il illustre la mise en scène de plusieurs acteurs dans la négociation de partenariats "complexes" au sein de systèmes collectifs tels des familles, des entreprises ou des organisations. Les interactions qui caractérisent ces contrats impliquent plus de deux personnes ou entités et véhiculent souvent une complexité à la fois personnelle, politique et stratégique non négligeable. Ses nombreuses applications concernent donc le coaching en entreprise, le coaching d'équipe, le coaching d'organisation.

Entre autres situations, la notion de contrat triangulaire ou tripartite illustre de façon privilégiée la complexité souvent présente lors d'accords qui mettent en relation un coach d'une part, un "contact" ou commanditaire, d'autre part, et enfin une "cible désignée" ou un futur client individuel ou collectif en accompagnement.

Le texte ci-dessous offre quelques explications qui clarifient la complexité stratégique de ce type de relation contractuelle triangulaire. Il se réfère aussi bien à quelques notions théoriques issues de l'Approche Système, et à la notion de contrat triangulaire en Analyse Transactionnelle développée par Fanita English.

Il est à noter que la présentation du contrat triangulaire tripartite ci-dessous est une élaboration différente de celle proposée par Fanita English. Le contrat triangulaire d'origine était plus approprié pour illustrer la relation tripartite entre un travailleur social ou thérapeute d'une part, un juge commanditaire d'autre part et le bénéficiaire final d'un accompagnement thérapeutique légalement prescrit. Le modèle proposé ci-dessous est plus adapté au contexte des entreprises et autres organisations professionnelles et concerne plutôt des contrats de formation, de conseil et bien entendu de coaching.

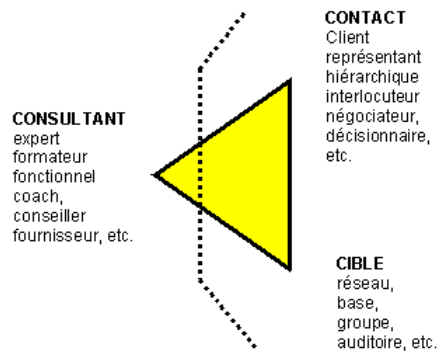
### **LE CONTEXTE GENERAL**

Imaginons dans un premier temps qu'un *patron* (1) ou hiérarchique, ou encore qu'un représentant du département des Ressources Humaines d'une entreprise souhaite confier à un *coach* (2), formateur ou consultant une mission concernant une démarche de coaching, de formation ou de conseil qui bénéficie d'une tierce personne (3) ou d'une équipe au sein de leur entreprise.

Les trois rôles ci-dessus peuvent selon les cas être remplacés par d'autres dans le cadre de situations triangulaires analogues à celles que nous avons évoquées.

- 1) Habituellement, le représentant du département des Ressources Humaines est le contact initial ou commanditaire de l'action. Ce rôle peut aussi être tenu par un acheteur, un décisionnaire ou encore un hiérarchique.
- 2) Selon les cas, le consultant, formateur ou coach peut être un expert, un fonctionnel, un conseiller, un fournisseur interne ou externe, etc.
- 3) La tierce personne ou équipe désignée comme bénéficiaire de l'action ou la cible peut être un cadre, un agent de maîtrise ou un collectif telle une équipe ou un département, le personnel en général, un niveau hiérarchique défini un réseau, un corps professionnel, un groupe d'experts, un auditoire, etc.

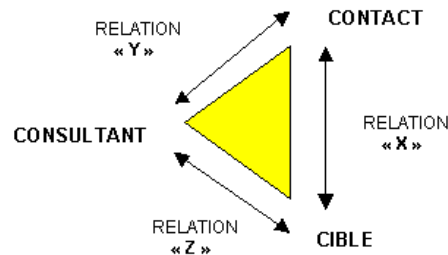
Pour ouvrir le débat et proposer une réflexion sur les relations triangulaires entre les catégories d'acteurs nommés ci-dessus, nous vous proposons la configuration suivante. Il s'agit d'un triangle équilatéral, avec à chaque pointe, le positionnement d'une des catégories d'acteurs.



Cette configuration du triangle illustre la nature différente du coach, du consultant, du fonctionnel ou encore de l'expert dans son statut d'externe (représenté par le pointillé) par rapport aux deux autres qui font partie intégrante d'un contexte commun au sein d'une même entreprise. De façon complémentaire aussi, le côté vertical du triangle qui relie le contact à la cible illustre la relation hiérarchique généralement présente au sein de la situation d'origine.

Tel qu'il est dessiné, le contrat triangulaire sert à illustrer la complexité des relations qui peuvent être issues de la rencontre entre ces trois pôles ou rôles. Pour simplifier, dans le contexte habituel de coachings prescrits, le représentant des Ressources Humaines fait appel à un coach afin de lui demander d'accompagner une tierce personne ou équipe au cours d'une démarche de coaching plus ou moins longue.

Constatez que les côtés du triangle schématisent trois relations ou interfaces dans la situation, que nous nommerons dans l'ordre chronologique (X) pour la première relation Contact-Cible, (Y) pour la deuxième relation Contact-Coach ou consultant, et enfin (Z) pour la troisième relation consultant ou Coach-Cible.



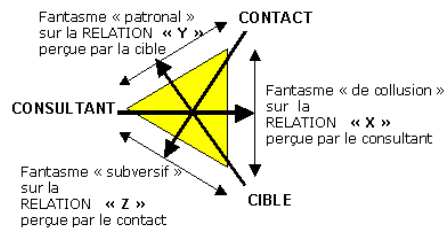
La relation "X" entre le coach et la cible est préexistante aux deux autres dans la mesure où elle correspond au contexte institutionnel et souvent à la structure de l'entreprise bien avant l'arrivée du coach ou du consultant. Dans la représentation du contrat triangulaire, elle s'inscrit souvent dans un lien hiérarchique ou de subordination dans la mesure où le contact dirige ou encadre la cible de façon plus ou moins directe, ou représente les personnes absentes qui tiennent ce rôle hiérarchique.

La relation " Y " est celle qui se produit en temps réel pour le coach, consultant ou fournisseur lorsqu'il est appelé par le contact. Au minimum, le contact formule au coach une demande relativement détaillée qui bénéficie de la cible, qui est généralement absente de cette première rencontre. Cette demande sera celle qui servira à établir la base du contrat de prestation. Le coach peut même souvent considérer que le contact est son véritable client.

La relation " Z " entre le coach et la cible est celle qui se produit en dernier. C'est celle qui fait l'objet du véritable travail, en tout cas tel qu'il est prévu par le contact. Cette relation a lieu lorsque le coach, consultant ou fournisseur effectue son éventuel diagnostic préalable puis met en œuvre l'intervention négociée auprès du contact, avec ou sans possibilité d'ajustements.

## Les "Tâches Aveugles" du Contrat Triangulaire

Il est à noter que le contrat triangulaire repose sur trois relations consécutives qui à chaque fois ont lieu entre seulement deux des personnes impliquées. En effet, chaque relation binaire a lieu en l'absence du troisième acteur. Lors de ces absences, le partenaire manquant peut imaginer ou fantasmer qu'une forme de coalition secrète pourrait se former au sein de la relation qui lui échappe. Par conséquent, chaque relation binaire au sein du contrat triangulaire fait souvent l'objet de préoccupations, de suppositions, voire de fantasmes nourris par les absents. Le schéma suivant illustre la présence et nature de ces trois types de fantasmes.



Notez que ces trois tâches aveugles et les suppositions qui les accompagnent peuvent être vécues de façons très différentes si le partenaire absent entretient une " position haute ", de supériorité par rapport aux deux autres, ou une position "basse", manifestant ou se sentant en infériorité.

Le consultant, coach ou équivalent, ne connaît pas réellement le type de relation entretenue entre le contact et la cible avant son arrivée (relation " X " ci-dessus) au sein de leur environnement commun. Il peut imaginer qu'il existe dans cette relation préétablie et historique une forme de coalition consciente ou inconsciente qui repose sur une culture interne au système dont il ne fait pas partie. Il peut penser, par exemple, que les deux membres de l'organisation sont méfiants et résisteront à toute forme d'influence externe. Lorsqu'elle est vécue par le coach ou consultant, la perception de cette coalition ou entente est appelée son fantasme de collusion.

Ce fantasme de collusion est quelquefois confirmé par le fait que le coach ou consultant n'apprendra que tardivement quelques informations vitales pour le bon déroulement de sa mission, mais que les deux autres auront omis ou malencontreusement "oubliés" de lui communiquer.

### [POUR UN PROGRAMME DE FORMATION AU COACHING SYSTEMIQUE pour managers et coachs](#)

De même, la cible ne connaît pas réellement l'esprit ni quelquefois le contenu détaillé du contrat passé entre le coach ou consultant et le contact hiérarchique interne (relation " Y " plus haut). Cette cible pourrait se méfier de leur entente et éventuellement de la possibilité de coalitions ou de manipulations indirectes ou encore d'objectifs organisationnels contraires à ses intérêts. Cette peur ou méfiance de la relation " Y " est appelée le fantasme patronal de la cible.

Il est à noter que le fait même que la cible soit désignée comme telle par le contact interne à l'organisation repose sur un diagnostic établissant un besoin ou un enjeu quelquefois défini en son absence ou sans son accord explicite. L'expérience semble confirmer que de nombreuses cibles d'actions de formation, de conseil, ou de coaching sont en quelque sorte des boucs émissaires considérés comme responsables de dysfonctionnements organisationnels dont la nature est systémique et dont la responsabilité est beaucoup plus partagée.

Par conséquent pour la cible, le fait même que le coach ou consultant se penche sur son cas peut être la preuve que ce dernier adhère à un diagnostic fait à son encontre, auquel elle n'adhère pas totalement, sinon qu'elle rejette totalement.

Le contact interne enfin, est généralement issu de la hiérarchie ou agit en représentant de cette dernière. Il n'est souvent pas témoin direct de la relation qui s'instaure par la suite entre le coach ou consultant et la cible désignée. Par conséquent, ce contact peut craindre des dérapages dommageables, contraires à la stratégie ou aux objectifs de l'entreprise, au respect du statut de la hiérarchie, voire au bon déroulement de l'intervention dans le cadre défini par le contrat. Cette méfiance vécue par le contact concernant relation " Z " qui lui échappe entre le contact et la cible est appelée le fantasme subversif.

Lorsque le contact suit de très près la relation entre le coach et la cible s'informe très régulièrement de la nature des progrès, remet en question le bon déroulement de la démarche voire conteste le respect du contrat, cela peut indiquer que les enjeux de son fantasme subversif sont relativement élevés.

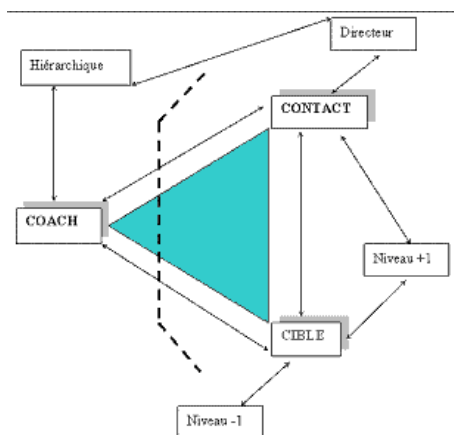
Les trois tâches aveugles et les trois fantasmes correspondants donnent une indication des zones à surveiller lors de l'établissement de contrats triangulaires. Des précisions écrites, des informations précises apportées permettant de clarifier les relations cachées ou aveugles du contrat triangulaire permettent aussi l'élaboration de stratégies de protection ou d'efficacité que le coach vigilant pourra éventuellement mettre en oeuvre. La règle déontologique prône une transparence totale quant à l'action du coach et un respect de la confidentialité du travail de la cible. Considérez les quelques stratégies suivantes, qui pourraient faire partie intégrante de tout contrat de coaching individuel:

- Une grande transparence permise par des contrats écrits et partagés entre toutes les parties prenantes.
- L'évitement de rencontres entre le coach et le contact ou la hiérarchie en l'absence de la cible dès le démarrage effectif du travail d'accompagnement.
- De nombreux "points" écrits et partagés avec toutes les parties prenantes, effectués tout au long du parcours d'accompagnement.
- Des rencontres tripartites, le plus souvent possible, au minimum au début et à la fin de la démarche et à chaque fois qu'il apparaît l'utilité ou la

nécessité d'une modification du contrat.

- Des clauses contractuelles qui impliquent le contact et la hiérarchie dans des actions concrètes et mesurables qui serviront à assurer le succès de tout ce qui est attendu de la part de la cible.
- Des clauses contractuelles précises concernant ce qui est partagé et tout ce qui doit rester confidentiel concernant le travail avec la cible.

## D'AUTRES PARTENAIRES ABSENTS



De nombreux contrats triangulaires sont bien plus complexes que le modèle classique évoqué ci-dessus. Considérez les quelques acteurs pertinents et supplémentaires suivants :

- Le coach, le conseil ou encore le formateur peut ne pas être la personne qui a négocié le contrat à l'origine. Il peut avoir à rendre des comptes à un responsable commercial ou à un intermédiaire s'il est un sous-traitant ou s'il est subordonné au sein d'une organisation qui lui délègue la mission. Il peut alors découvrir sur le terrain que la situation ne correspond pas entièrement à ce qui lui avait été décrit par son organisation ou que certaines clauses contractuelles ne correspondent pas à son éthique personnelle ou sa déontologie de métier.
- La cible peut être elle-même hiérarchique ou responsable de personnes ou d'une équipe qui étaient à l'origine de la demande de coaching. Ce "bénéficiaire absent" attend éventuellement des résultats concrets de la démarche, et sera peut-être consulté par la suite afin d'évaluer les effets.
- La cible peut aussi avoir une hiérarchie à qui elle doit rendre des comptes et qui est à l'origine de la démarche sollicitée par le contact.
- De son côté, le Contact est peut-être lui-même sous pression de sa propre hiérarchie ou de son directeur général. La démarche de coaching ou de conseil peut alors être l'objet d'enjeux politiques qui le dépassent et qui pourraient avoir une influence déterminante par la suite, sur son poste ou son avenir.

## CONCLUSIONS

Le contrat triangulaire est en fait un schéma simple qui ouvre une perspective importante sur la complexité systémique que peut comporter une action de coaching au sein d'une organisation. Chaque action de coaching peut être à la fois perçue comme une opportunité d'accompagnement d'une cible précise et comme une fenêtre ouverte sur des possibilités d'accompagnement d'une organisation toute entière. Dans ce sens, il est proposé aux coaches intervenant en systèmes professionnels de ne jamais considérer que seule la cible désignée est leur client en accompagnement. Chaque acteur dans le système mérite au minimum une rencontre et peut faire l'objet d'un travail de coaching, même minimal.

Pour conclure cet article sommaire sur la complexité des enjeux des contrats triangulaires ou "prescrits" nous proposons aux professionnels des relations d'accompagnement tels les coaches, consultants, formateurs, etc. de donner à la complexité des contextes professionnels où ils pratiquent leurs métiers toute l'attention qu'elle mérite.

Il est à noter qu'un des moyens privilégiés pour les coaches de clarifier la teneur de contrats triangulaires est de participer à des actions de supervision individuelles ou collectives. Ce type de situation collective de co-apprentissage pratique, centrées sur le quotidien des métiers d'accompagnement offre en effet de réelles opportunités de professionnalisation.

Nous vous proposons aussi de consulter la bibliographie offerte sur ce site qui comporte plusieurs ouvrages d'approfondissement, ou encore de consulter le texte sur le Triangle Dramatique en lien ci-dessous.

[Le Triangle Dramatique](#)

[Lien vers le Triangle Stratégique \(exercice\)](#)

