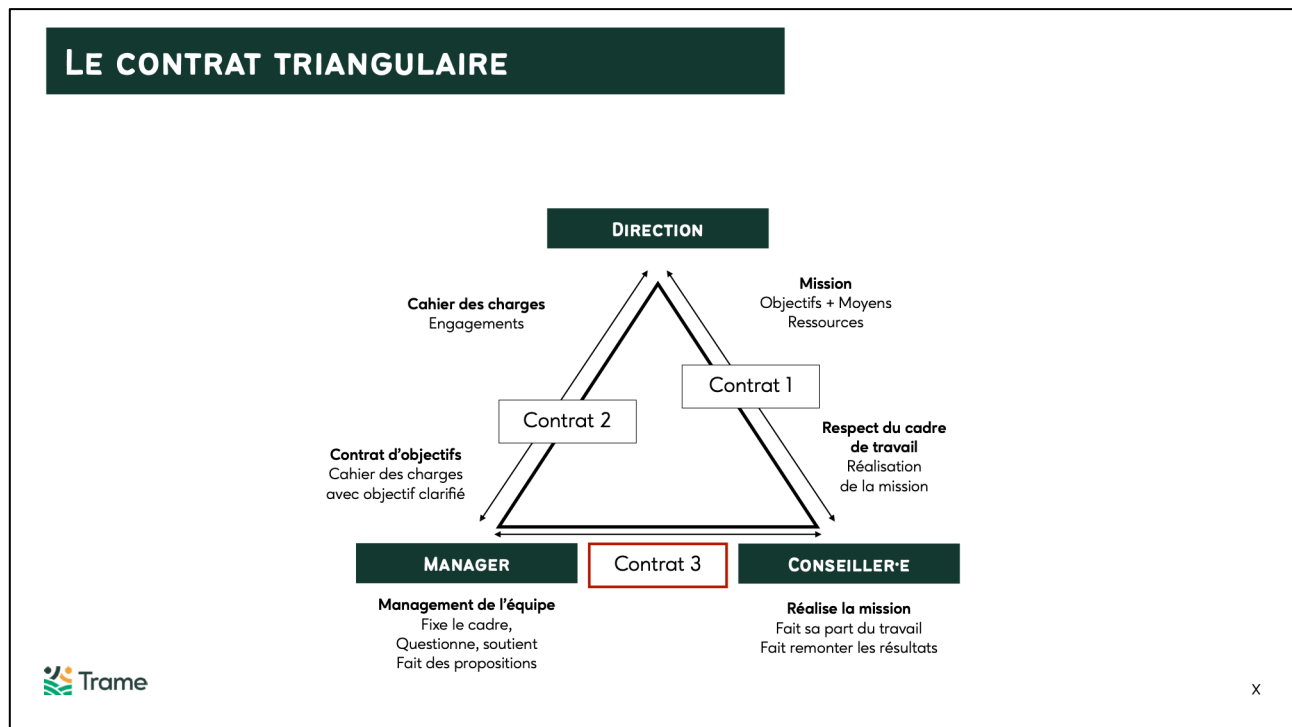


CONTRAT TRIANGULAIRE

Le contrat triangulaire (souvent appelé contrat tripartite) est un outil précieux pour clarifier les relations de travail dans les contextes du management et de l'accompagnement du changement. C'est un outil issu de l'Analyse transactionnel (cf Fanita English).

Les deux situations sont différentes mais procèdent de la même logique et surtout de la même nécessité de ne jamais mélanger les niveaux.



1. Le principe général du contrat tripartite

Le contrat tripartite engage trois acteurs distincts, chacun avec un rôle propre, et trois contrats différents qui structurent la coopération et évitent les confusions.

Il sert à clarifier :

- les attentes,
- les responsabilités,
- les limites,
- les modalités de réussite,
- l'éthique et les périmètres d'intervention.

Le contrat tripartite s'applique aussi bien :

- dans les situations d'accompagnement du changement, lorsqu'une organisation (commanditaire) mandate un conseiller pour accompagner une personne ou un groupe (clients/bénéficiaires)
- dans le management, lorsqu'une organisation (commanditaire) délègue à un manager l'organisation d'une équipe de conseillers (clients internes).

Dans les deux cas, les acteurs sont analogues, mais les finalités et les responsabilités diffèrent.

👉 Niveau 1 : L'accompagnement du changement

Les rôles

- Commanditaire (l'organisation)
 - Définit l'objectif global de l'accompagnement.
 - Garanti le cadre, les moyens et les conditions de réalisation.
 - Ne doit pas interférer avec le contenu confidentiel de l'accompagnement.
- Conseiller (le professionnel extérieur ou interne)
 - Responsable du processus (méthodes, éthique, cadre).
 - Accompagne le client dans son développement ou sa transformation.
 - Garantit la confidentialité des échanges individuels.
- Client (la personne ou le groupe accompagné)
 - Responsable de son engagement dans le processus.
 - Travaille sur ses objectifs personnels/professionnels.
 - Réalise la mise en pratique dans son contexte de travail.

Les trois contrats d'accompagnement

Il existe trois contrats distincts, qui s'articulent et se complètent mais ne se confondent pas :

Contrat 1 Commanditaire ↔ Conseiller (contrat mission / prestation)

- Finalités de la mission
- Durée, coûts, modalités
- Cadre éthique, livrables attendus (mais jamais le contenu des séances)

Contrat 2 Commanditaire ↔ Client (contrat de position / de mission interne)

- Rôle et responsabilités du collaborateur dans l'entreprise
- Objectifs professionnels attendus
- Conditions de réussite et critères d'évaluation

Contrat 3 Conseiller ↔ Client (contrat d'accompagnement)

- Engagement du client dans le processus
- Confidentialité
- Objectifs personnels de l'accompagnement
- Méthodes, règles relationnelles

L'accompagnement intervient à l'articulation entre ces trois contrats, mais ne les remplace pas.

Niveau 2 : Le management — Structure / Manager / Conseiller

Pour comprendre l'analogie, on transpose les rôles :

Accompagnement du changement	Management
Commanditaire	Structure employeuse (Direction, service RH...)
Conseiller	Manager
Client (individu ou groupe)	Conseiller

Les rôles

- La structure (commanditaire en management)
 - Fixe la stratégie, les objectifs opérationnels, les règles du jeu.
 - Donne au manager son mandat.
 - Attend des résultats collectifs et individuels.

- Le manager
 - Responsable de l'animation, du pilotage et du soutien de l'équipe.
 - Détient un pouvoir hiérarchique (contrairement au conseiller).
 - Garantit la qualité du travail, le respect du cadre, le développement professionnel.
- Le conseiller (client interne)
 - Exécute sa mission et développe ses compétences.
 - Collabore avec le manager.
 - S'inscrit dans la stratégie et les objectifs de la structure.

Les trois contrats en management

Ici aussi, les trois contrats existent, mais avec des contenus différents :

Contrat 1 Structure ↔ Manager (contrat de mandat, contrat de responsabilité)

- Objectifs de l'équipe
- Moyens donnés
- Rôle, périmètre de décision, attentes hiérarchiques

Contrat 2 Structure ↔ Conseiller (contrat de travail / mission)

- Fonction, obligations, droits du salarié
- Cadre légal et organisationnel
- Conditions d'exercice, temps de travail, règles internes

Contrat 3 Manager ↔ Conseiller (contrat managérial)

- Objectifs individuels
- Pilotage, feedbacks, développement professionnel
- Devoirs réciproques : loyauté, respect, communication
- Ce qui relève du support de l'équipe et non plus du seul contrôle

Le manager agit dans la zone d'intersection entre ces trois contrats, tout en restant garant du cadre fixé par la structure.

Clarifier les 2 niveaux sans les mélanger

Voici la clé de lecture pour ne jamais confondre accompagnement et management :

Élément	Accompagnement du changement	Management
Finalité	Développement de la personne	Atteinte des objectifs opérationnels
Pouvoir hiérarchique	✗ Aucun	✓ Oui
Confidentialité	Forte, structurante	Partielle, limitée
Position de l'intervenant	Externe ou interne, mais non hiérarchique	Interne et hiérarchique
Type de relation	Contractuelle et volontaire	Contractuelle et obligatoire

Cependant, la structure du contrat tripartite est identique, ce qui en fait un outil conceptuel très puissant pour :

- Éviter les malentendus,
- Clarifier les rôles,

- Sécuriser l'accompagnement / le management,
- Poser les cadres d'intervention.

5. En synthèse : les trois contrats dans les deux univers

👉 Accompagnement du changement

1. Commanditaire ↔ Conseiller → contrat de mission
2. Commanditaire ↔ Client → contrat organisationnel
3. Conseiller ↔ Client → contrat d'accompagnement

🎯 Management

1. Structure ↔ Manager → contrat de mandat
2. Structure ↔ Conseiller → contrat de travail / fonction
3. Manager ↔ Conseiller → contrat managérial

Ces trois contrats forment un triangle d'engagements clair, indispensable pour éviter les confusions (par ex. : un conseiller qui se comporte comme un manager, ou un manager qui se comporte comme un conseiller).

Yasmina Lemoine et Alexis Claudel – Trame

Avec
la contribution
financière du compte
d'affectation spéciale
développement
agricole et rural
CASDAR



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE,
DE L'AGRO-ALIMENTAIRE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La responsabilité du ministère de l'Agriculture ne saurait être engagée