

# Les Différents types de coachs et de coaching

## Un Seul Métier, de Multiples Pratiques

Comme dans toutes les professions, les coachs se posent de nombreuses questions concernant leur positionnement sur le marché. D'abord, comment bien se présenter ou se définir, quelquefois, comment bien se différencier dans sa spécificité?

Les réponses à ces questions peuvent être influencées par le passé du coach, par la "cible" de clients qu'il souhaite privilégier comme par nombreux autres facteurs plus spécifiques au métier de coach. Quoiqu'il en soit, si cette réflexion concerne tout particulièrement les coachs débutants lorsqu'ils cherchent à "faire leur place", elle reste présente tout au long de la carrière du coach confirmé, au fur et à mesure de l'évolution de sa pratique.

Pour chaque coach, la conséquence immédiate de cette question de positionnement reste en tout les cas l'élaboration du type de contrat qu'il propose à ses clients.

Le propos de cet article est de faire un premier inventaire des différentes pratiques du coaching qui peuvent servir à choisir un positionnement, puis de proposer quelques réflexions sur les types de contrats qui peuvent en découler.

### Les Différentes Pratiques du Coaching

Lorsqu'une personne aborde le sujet des différentes *pratiques* du coaching, sa question est généralement centrée sur les différents domaines d'application du métier. "Qu'en est-il du coaching de vendeurs ? du coaching interculturel ? du life coaching ? du coaching de dirigeants ?" Or si l'on se tient à la définition du coaching, il peut n'y avoir aucune différence dans la pratique du métier de coach dans ces différents domaines d'application.[1]

Paradoxalement en effet, si le métier de coach est pratiqué dans de nombreux domaines, voire s'il peut *accompagner toutes les facettes de l'activité humaine*, la pratique du coaching reste du coaching. Pour être plus explicite, la pratique d'une relation de coaching reste identique quel que soit le domaine d'activité ou le contenu de la préoccupation du client. Par conséquent, un bon coach pourrait indifféremment accompagner des clients qui poseraient des objectifs personnels ou professionnels, de santé ou d'activité sportive, dans une dimension artistique ou culinaire.

C'est d'ailleurs en cela que le coaching se démarque d'une approche d'expert qui elle, présente souvent des caractéristiques et des contenus spécifiques selon le domaine d'application. Par conséquent nous pouvons conclure d'une part que si un expert est spécialisé dans un domaine, sa pratique le reflète, et d'autre part que la pratique d'un coach ne découle pas de sa spécialisation dans un domaine particulier. En effet, la pratique du coaching n'est pas subordonnée à un domaine d'activité.

Cela dit, quel que soit le domaine d'application du coaching, il existe quand même de nombreuses différences dans la pratique du métier. De toute évidence, il apparaît que les coachs se spécialisent dans une pratique ou une autre, selon leurs préférences et affinités, et quelquefois inconsciemment. Lorsque nous entendons différents coachs parler de leur pratique, il est évident qu'il y en a de nombreuses. Cette évidence prend d'ailleurs toute son ampleur lorsque les coachs concernés sont issus de milieux culturels radicalement différents.

D'où l'intérêt de faire un premier inventaire, même incomplet des différentes pratiques du métier de coach. Cette différenciation figure souvent au sein des contrats que proposent les coachs; Nous proposons ci-dessous une liste succincte des différentes pratiques qui nous semblent déjà évidentes, ainsi que quelques commentaires basés sur nos réflexions et observations.

### **INDIVIDUEL / GROUPE / ÉQUIPE / ORGANISATION ?**

Le premier critère évident qui permet de différencier la pratique du métier de coach concerne la qualité individuelle ou collective du client. Traditionnellement dans cette catégorisation, nous dénombrons les trois contextes évidents, cités en titre ci-dessus.

La grande majorité des coachs semblent pratiquer leur art auprès d'individus. Cela concerne à la fois le coaching de cadres ou de dirigeants en entreprise ou en organisation et le coaching personnel ou le « life coaching ». De toute évidence, la pratique du coaching d'équipe est plus rare, peut-être tout simplement parce que pour constituer une équipe il faut déjà un nombre conséquent d'individus. C'est mathématique.

Nous l'avons toutefois déjà développé par ailleurs, les enjeux d'un coaching individuel ne sont pas les mêmes que les enjeux d'un coaching d'équipe. Par conséquent, nous pouvons partir du principe que la pratique de l'un diffère de la pratique de l'autre. Les objectifs, les contrats, les indicateurs de résultats, les stratégies de coaching, tout peut être différent entre le coaching individuel et le coaching d'équipe.

La pratique du coaching en groupe, troisième catégorie ci-dessus hérite plus ou moins de la pratique de l'une ou l'autre, individuel ou d'équipe. En effet, le groupe est par définition un collectif d'individus non constitué en équipe. Les objectifs des participants à un groupe ne sont pas collectifs, leur participation au groupe est éphémère, leur engagement envers le groupe est moins formel que ce que l'on est en droit d'attendre des membres d'une équipe, etc.

Par conséquent, le coaching en groupe est souvent une forme de coaching individuel effectué au sein d'un collectif relativement informel. Selon les cas, la pratique, le contrat, les résultats, les stratégies de coaching, etc. héritent plus ou moins des deux catégories précédentes, coaching individuel ou d'équipe. Cela peut toutefois aboutir à une pratique spécifique, surtout chez des coachs qui privilégieraient une telle approche de coaching collectif.

Avant de conclure sur cette catégorie de pratiques du coaching, signalons que nous avons arbitrairement fait abstraction d'autres subtilités qui pourraient s'inscrire dans le

même ensemble. Nous pourrions y inclure la pratique spécifique du coaching de « paires » de clients telle celle de partenariats professionnels à deux ou tel le coaching de couples dans la vie privée. Cette pratique du coaching est spécifique dans la mesure où elle s'inscrit souvent dans le cadre de l'accompagnement d'une relation plus ou moins polarisée entre deux entités en collaboration et/ou en opposition.

Cette réflexion sur une pratique spécifique de coaching de partenaires professionnels ou de couples peut poser certaines questions à même de faire évoluer des approches ou stratégies spécifiques à ce contexte. En effet, pourquoi ne pas envisager de faire ce type de coaching à deux coachs ? Pourquoi ne pas penser à l'utilité d'une certaine forme d'alternance dans le temps où le coach, voire les coachs verraient chacun des clients seuls puis la paire ensemble selon un rythme précis, étudié pour faciliter la démarche ? Si une telle configuration de client est reconnue comme une pratique spécifique, il se peut que la spécialisation permette à cette forme de coaching une évolution originale et spécifique.

Nous pourrions aussi évoquer ici le coaching d'entreprises et d'organisations constituées d'un ensemble d'équipes, ou plus précisément « d'équipes d'équipes ». La complexité de la pratique de coaching auprès de ces grands ensembles nécessite des stratégies autrement différentes que lorsqu'un coach a affaire à un client de taille plus facile à appréhender et dont les critères géographiques sont plus « locaux ». Dans cette pratique de coaching, il arrive très souvent que de nombreux coachs soient impliqués, en constituant eux mêmes une forme "d'équipe au service d'équipes".

Dans ce cas, la configuration de l'équipe ou du réseau de coachs, nous pouvons en être sûrs, aura beaucoup d'influence sur le résultat que l'on peut attendre du client organisationnel. En effet, le cadre de référence, les modes opératoires, les processus d'information et de décision, etc. de l'équipe ou du réseau de coachs sont des facteurs qui auront une énorme influence sur leur résultat collectif, et donc sur ceux de l'organisation cliente. Malgré cela, il n'existe pas encore dans le monde du coaching, une reconnaissance officielle de la pratique spécifique du "coaching d'organisations", ni de réelle formalisation sur comment pourrait fonctionner une équipe ou un réseau de coachs au service de l'accompagnement d'un tel client collectif. Signalons toutefois que sur ce site, figurent quelques articles dédiés à ce pourrait être cette spécialité.

Pour revenir à notre inventaire, et être plus complet dans cette catégorisation des pratiques du coaching, il serait sans doute utile de penser à un ensemble « systémique » plus ou moins continu qui gagnerait en complexité dans une évolution qui irait de l'individuel au couple, puis à l'équipe et enfin à l'organisation. Cette « gamme » peut sans doute inclure la pratique du coaching "en groupe" (un peu moins systémique) quelque part dans cette progression.

## **LIVE /DIFFÉRÉ ?**

Lorsqu'on aborde les différentes pratiques du coaching, il est évident que certains coachs opèrent plutôt « en live » ou et d'autres plutôt « en différé ». Les différences entre ces deux pratiques sont si fondamentales que tout le cadre de référence du coach, sa posture, son approche, ses outils, ses stratégies, les types de résultats de ses clients, peuvent en être affectés.

Le coaching « en live » ou *in situ* a lieu lorsque le coach est présent lors de l'activité opérationnelle du client. Il accompagne le client sur *son* terrain et le voit opérer, jouer au tennis, vendre, jouer un instrument, ou interagir avec son environnement au sein de son contexte professionnel ou familial réel. Le coaching « en différé » a lieu lorsque le coach pratique son art dans un lieu « neutre », protégé, ou hors du contexte habituel de travail, de vie, ou de pratique opérationnelle du client. Ce type de coaching peut s'effectuer dans une salle d'entraînement, dans une salle de formation dans un hôtel, sur un terrain *ad hoc* ou au sein du cabinet du coach.

Pour situer l'étendue de la différence réelle de ces pratiques de coaching, si beaucoup de coaching sportif se fait en « live », nous constatons que la pratique du coaching en entreprise est beaucoup plus souvent « en différé ». Aussi, dans le sport comme dans les organisations, si l'essentiel du coaching individuel semble être « en différé », l'essentiel du coaching d'équipe semble être plutôt « en live ».

Ces deux pratiques de coaching sont fondamentalement différentes. Le « live » véhicule des enjeux plus forts, le différé offre plus de protection. Le live demande plus d'implication du client comme du coach, le différé permet plus de sérénité de part et d'autre. Le live permet une approche plus directe voire un échange confrontant, et le différé peut-être plus de créativité et d'expérimentation. Toujours est-il que ces deux approches de coaching nécessitent de la part des coaches des regards, des outils, des stratégies, et des formations ou spécialisations relativement différentes.

## **BREF / DANS LA DURÉE ?**

Certaines définitions des plus officielles du coaching précisent que la pratique du coaching est un accompagnement dans la durée. Dans ce sens, de nombreux coaches individuels s'inscrivent dans une démarche qui comprend un ensemble quelquefois renouvelable de huit à douze séances, étalées sur une période qui varie de quatre mois à une année. Dans cette pratique de coaching, le détail du nombre, du rythme et de la durée des séances importe peu, s'il est contractuel c'est à dire négocié et décidé avec le client.

Il existe cependant des pratiques de coaching qui sortent de ce cadre de référence. Un exemple est la pratique du coaching « bref » où selon ses praticiens, une à deux séances pas forcément très longues peuvent suffire pour obtenir des résultats plus que satisfaisants. Cette approche de coaching hérite tout naturellement du cadre de référence des « thérapies brèves » où la démarche met un accent immédiat sur la recherche et la mise en œuvre de solutions par le client. Dans le cadre de cette approche pointue centrée sur des objectifs très précis, une seule session peut suffire, quelquefois accompagnée d'un court rendez-vous de suivi qui ressemblerait plutôt à un bilan.

La première approche de coaching dans la durée privilégie la relation et l'évolution du client alors que la deuxième cherche plutôt à effectuer une percée immédiate dans le cadre de référence du client. La première peut être considérée plus protectrice, mais lente, et la seconde plus performante, mais dérangement. Toujours est-il que ces deux approches témoignent de pratiques de coaching très différentes. Il semble en effet que ces deux « types » ou pratiques de coaching soient aux antipodes en ce qui concerne le

cadre de référence des coachs concernés (et donc de leurs types de clients), de leurs « outils », de leurs résultats, de leurs contrats, etc.

En entreprise, il est à souligner que le contexte général voudrait que des formations et interventions diverses de brève durée ne soient pas considérées comme des actions de coaching. Si c'est du coaching, il y a presque obligatoirement un accompagnement dans le temps voire un certain nombre de suivis prévus presque contractuellement, dès le départ de la démarche. C'est sans compter sur la pratique du coaching « bref » par laquelle une seule session bien concentrée peut suffire pour atteindre des résultats à la fois probants, immédiats et durables.

Cette réflexion ouvre le débat sur la possibilité d'envisager d'autres démarches de coaching qui sortiraient de l'ordinaire et serviraient à atteindre des objectifs différents. Pourquoi pas, par exemple, envisager un processus de coaching de cinq sessions étalées sur cinq mois, chacune accompagnée par un coach différent mais issu du même réseau, et chacun pratiquant une approche "brève" ? Une créativité pratique pourrait permettre aux coachs d'ouvrir les horizons de leurs différentes pratiques, afin de ne pas creuser tout de suite des ornières trop profondes qui empêcheraient l'évolution du métier.

### **PRESCRIT (par des tiers)/ VOLONTAIRE ?**

Une préoccupation centrale pour beaucoup de coachs concerne l'apprentissage d'une bonne aisance dans la négociation et le suivi de contrats triangulaires. Cela souligne qu'ils cherchent à développer une excellence dans la pratique du coaching « prescrit ». D'autres coachs ont une pratique quotidienne du coaching dont les enjeux sont différents voire plus directs, car leur client habituel est celui qui "s'auto-prescrit" la démarche. L'existence d'un contrat triangulaire avec un tiers plus ou moins absent/présent tout au long de la démarche ajoute une complexité presque inévitable à la pratique d'un coach.

Il semblerait que certains coachs pratiquent surtout des coachings prescrits par des tiers, alors que d'autres seraient presque des spécialistes de démarches où le client est son propre prescripteur. Si c'est le cas, nous pouvons envisager que ces deux types de coaching sont quelquefois pratiqués de façon presque exclusives. Toujours est-il que de ces deux pratiques découlent bien évidemment des types de contrats, des objectifs, des enjeux, des modes opératoires voire des préoccupations déontologiques relativement différents. En un mot les pratiques de ces deux types de coaching s'inscrivent au sein de cadres de référence fondamentalement différents.

### **TÉLÉPHONIQUE / EN FACE A FACE ?**

Il existe une autre différence de pratique de coaching surtout observée dans l'art du coaching individuel. Dans certains pays dont la France, ou dans certaines cultures dont les latines, il est plus rare de pratiquer le coaching par téléphone. Dans d'autres contextes culturels comme chez les anglo-saxons ou encore auprès de coachs et clients plus internationaux, le coaching téléphonique devient quelquefois la norme dominante.

Il est évident que ces différences dans le *medium* du coaching impliquent des pratiques qui peuvent se situer aux antipodes. Dans chacune de ces pratiques, les outils du coach, sa posture, son équipement, son organisation, ses contrats, ses types de clients, son approche commerciale, etc. sont relativement spécifiques, quelquefois difficilement transposables à l'autre contexte.

A la différence du coaching téléphonique, le face à face nécessite soit une proximité géographique entre le coach et son client, soit un temps de déplacement relativement coûteux pour l'un ou pour l'autre. Le face à face donne des informations visuelles utiles ou accessoires comme le téléphone peut intensifier ou exacerber l'auditif. Le face à face « live » ou chez le client fournit une multitude d'informations périphériques, le téléphonique permet au coach comme au client de se concentrer sur l'essentiel.

Il est à évoquer que le coaching téléphonique est sans doute plus adapté à des coaches et clients de nature "nomade" alors que le face à face est souvent privilégié par des coaches et clients plus sédentaires. Nous pouvons également souligner que le coaching téléphonique repose sur des sessions d'une heure au maximum alors que le coaching en face à face peut durer jusqu'à une demie journée sinon plus.

Il se peut ainsi que la pratique de coaching en face à face détermine automatiquement un certain type de clientèle plus prévisible ou moins avare de son temps, alors que le coaching téléphonique privilégie des coaches et clients plus mobiles, habitués à jongler avec des agendas plus chargés, et qui considèrent que temps, c'est de l'argent.

Ces différences de pratique de coaching peuvent correspondre à des différences culturelles, de professions, de niveau hiérarchique ou d'envergure de client, etc. qui privilégieront une forme ou l'autre de relation. Il est ainsi fort possible qu'un coach qui ne pratique qu'en face à face ou qu'en téléphonique limite le profil de sa clientèle de façon conséquente.

Nous parlons ne ici que des deux « médias » de coaching les plus courants ou les plus évidents. Il serait utile d'inventorier l'utilisation en coaching d'autres outils de communication par exemple par internet en mail, éventuellement par le biais de SMS, etc. Cela permettrait de cerner l'influence positive ou limitante de l'utilisation de ces médias sur la pratique du coach ou sur le profil de la clientèle.

## **RÉPARATION / PERFORMANCE ?**

S'il existe des pratiques de coaching relativement différenciées sur le marché, nous pouvons relever qu'elles s'inscrivent au sein de deux ou trois grands types d'objectifs présent dès le contrat initial. Une grande catégorie de contrats s'inscrivent dans un contexte dit « de réparation » : quelque chose ou quelqu'un va mal, et/ou il faut résoudre un problème. Cette approche privilégie la définition, la compréhension et la résolution d'un problème issu du passé « afin d'aller mieux » dans l'avenir.

Une autre grande catégorie de contrats se situent dans un contexte dit « d'évolution ou de performance » : un objectif de bien-être ou de performance est défini par le client qui souhaite être accompagné pour l'atteindre. Cette approche privilégie le développement

de l'énergie et des moyens concrets du client pour qu'il puisse atteindre un objectif de "mieux-être" ou de performance situé dans un avenir plus ou moins proche.

La frontière entre ces deux approches est quelquefois très fine. Il n'est pas rare qu'un contrat de performance cache un problème de réparation, ou qu'une demande de réparation aboutisse à des enjeux de performance. Il est quelquefois plus judicieux de se centrer sur le cadre de référence, la posture et les outils du coach pour saisir une réelle différence de pratique professionnelle. Certains coachs semblent en effet « naturellement » privilégier une posture, des techniques et des stratégies soit de réparation, soit de performance, quelque soit la demande et le contexte du client. Il est peut-être même à envisager que les deux cadres de référence et pratiques de coaching aboutissent à des résultats relativement similaires.

En conclusion de cette première partie, nous proposons que si le coaching est un métier bien défini, il en existe d'innombrables pratiques différentes. Si tous les coachs utilisent les mêmes outils de communication, leur vécu quotidien peut varier du tout au tout.

La base incontournable du coaching est définie dans des compétences d'écoute, de questionnement et d'accompagnement du client au sein d'une démarche contractuelle et déontologique. Au-delà de cette base, la « pratique » quotidienne d'un coach peut prendre de nombreuses formes et quelquefois aboutir de facto à des spécialisations relativement différentes.

Il est à souligner que ces pratiques différentes de coaching présentent chacune des démarches commerciales différentes, des clauses contractuelles spécifiques, des postures appropriées, des techniques particulières et outils complémentaires, des potentiels et des limites propres, etc.

Pour que chaque coach ne soit pas laissé à lui-même dans la découverte quelquefois inconsciente de la spécificité de sa propre pratique, il serait envisageable de considérer que chacune de ces pratiques de coaching justifie une formalisation un peu plus conséquente au niveau de ses contrats et des formations ou supervisions relativement spécialisées.

## **Le Contrat de Coaching**

Sauf exceptions rares, le contrat de coaching gagne à être formel voire présenter une forme juridique. Il est souvent traduit dans une forme écrite et concerne le cadre de la relation coach-client. Ce contrat est central dans la pratique de coaching dans la mesure où il aide à poser le contexte professionnel du coach, l'objectif général du client, et le cadre relationnel et professionnel qui les réunit.

Ce niveau de contrat est celui qui attire le plus l'attention du coach et du client car il définit entre autres :

- Le positionnement du type de coaching ou du « service » proposé par le coach ( coaching bref, dans la durée, individuel, d'équipe, téléphonique, etc.)
- Les objectifs généraux du client, à la base de son choix d'effectuer une démarche de coaching. Il s'agit là de ses objectifs conscients, ou encore de ses motivations

premières, qui souvent seront amenés à évoluer par la suite et avec des « sous-contrats », lors de la démarche de coaching (lors de chaque séance et séquence).

- Le niveau de prix, qui peut servir à positionner le coach et le client sur leurs marchés en termes d'importance, de compétence, d'ancienneté, de notoriété, etc.
- Le cadre pratique de la démarche, que le client et le coach s'engagent à respecter tels les horaires, les frais téléphoniques, le mode et les délais de paiement, la préparation, l'appel à des outils complémentaires de diagnostic ou d'autres expertises, etc.
- Le cadre déontologique et éventuellement les préoccupations éthiques du coach et de la relation.
- Etc.

Si ce contrat « cadre » de la démarche de coaching reflète souvent la spécialisation d'un coach particulier, il nécessitera à chaque fois des ajustements selon les objectifs, les enjeux, les demandes et le contexte particulier de chacun de ses clients. Par conséquent, pour beaucoup de coaches, même si leurs contrats « cadre » se ressemblent, ils ne sont que rarement complètement identiques.

Quoiqu'il en soit, lorsqu'un coach débutant se lance sur le marché, ce premier niveau d'application de la notion de contrat nécessite une réflexion approfondie sur ses propres motivations et une recherche pratique des habitudes de l'environnement ou du marché au sein duquel il compte exercer. De même, le contrat « cadre » proposé par chaque coach méritera de nombreuses modifications tout au long des évolutions et transformations de sa carrière.

### **Les Clauses du Contrat de Démarche**

En général, nous observons que beaucoup de contrats précisent de façon récurrente quelques dimensions importantes dans le cadre d'une démarche coaching. Nous rappelons ici quelques caractéristiques et clauses habituelles que nous retrouverons régulièrement.

- **L'Écrit :** Les contrats encadrent la relation formelle. A ce titre, ils méritent une trace écrite et signée par chacun des partenaires.

Cette trace écrite est reproduite en plusieurs exemplaires et distribuée à chacun des partenaires pour qu'il puisse s'y référer tout au long du parcours de coaching, pour information, en cas de différent ou de litige, ou encore en cas de reconduction voire d'évolution. Cette dimension écrite des contrats de coaching permet aussi de poser ce nouveau métier perçu encore de façon imprécis dans un cadre plus formel et professionnel. Cela peut aider à le différencier des métiers de la relation d'aide ou thérapeutiques et ce ceux qui reposent sur l'apport d'expertises techniques.

- **Qui :** Bien entendu, un contrat nomme tous les partenaires directs et éventuellement indirects concernés par la relation.

Au minimum, lors d'une relation de coaching simple, il s'agit de nommer le prestataire et le client. Lors de contrats plus complexes tels des contrats dits « triangulaires » il s'agit aussi de nommer les tiers prescripteurs, payeurs, les aides et soutiens indirects, les



hiérarchiques et bénéficiaires absents, le ou les « méta contrats » qui les concernent par ailleurs, etc.

Lorsque certains de ces acteurs détiennent une part active dans la mise en œuvre du contrat ou de ses conditions de réussite, leurs qualités, compétences, responsabilités, et critères d'évaluation sont souvent précisées avec rigueur. Cela va de même si ces acteurs doivent mettre en œuvre des actions de soutien ou d'accompagnement individuellement ou de façon collective, tout particulièrement lors de réunions collectives au cours du déroulement du processus de coaching.

- **Quoi :** Bien entendu, un contrat précise la nature de l'échange de moyens et des objectifs du partenariat.

Là aussi une certaine précision s'impose afin de bien décrire le détail et les caractéristiques des produits, services ou autres objets du rapprochement entre les acteurs concernés. Le « quoi » d'un contrat concerne une bonne description des objectifs à atteindre. Cette dimension donne au contrat son sens ou sa valeur. Un contrat qui concerne des objectifs flous ou banals et peu mesurables n'aura pas la même valeur et ne suscitera pas le même intérêt qu'un autre qui propose des objectifs à la fois hors du commun et suffisamment concrets pour être facilement mesurables.

Il est souvent utile de bien faire la différence entre la précision des critères de mesure de l'atteinte des objectifs d'une part, et la qualification des instruments privilégiés qui permettront d'effectuer ces mesures d'autre part.

Les moyens sont aussi précisés avec détail. A ce propos, il est utile de clairement cerner l'équilibre entre les objectifs et les moyens. Notons ici que certains contrats détaillent des moyens et sont relativement flous sur les objectifs et la mesure des résultats espérés. D'autres précisent clairement les objectifs mais évitent de lister les moyens appropriés pour les atteindre.

- **Quand :** Puisqu'un objectif sans délais est un vœux pieux, la justesse et la précision des délais mérite une attention toute particulière.

Toute prestation ou relation s'inscrit dans la durée, que celle-ci soit limitée comme pour la livraison d'un produit ou la fourniture d'un service, ou illimitée, comme pour un mariage, ou lors d'une sentence pénale « à perpétuité ». Certains contrats sont plus « permanents » ou extensibles par « tacite reconduction », et d'autres prévoient des pénalités si un délai très précis n'est pas respecté par l'une ou l'autre des parties prenantes.

La justesse des délais révèlent aussi son lot de réflexions. Ils paraissent quelquefois trop courts, ce qui peut révéler un esprit de « challenge » ou alors de pressions abusives exercées par une des parties contractuelles. Ils paraissent quelquefois trop précis ou trop longs, ce qui pourraient alors témoigner d'une dynamique relativement routinière ou de confort qui privilégie la relation au dépend des résultats

- **Comment :** Un contrat devrait préciser le détail des moyens déployés par chacun des contractants.

Il peut alors presque devenir l'équivalent d'un plan d'action détaillé, ou un « compte à rebours » professionnel. Il est à noter à nouveau qu'un contrat équilibré accorde autant d'attention à la bonne définition de la mise en œuvre des moyens qu'à la précision des objectifs. Certains contrats à l'image sans doute des partenaires qui les conçoivent semble être un catalogue de moyens très précisément mis en œuvre, quelquefois au dépend d'un objectif clairement identifiable, et d'autres ne mentionnent aucun moyen qui permettrait de présumer une réussite quant à l'atteinte d'objectifs louables par ailleurs.

- **Les Évaluations :** Un contrat de coaching prévoit des « points » ou évaluations de résultats au minimum à son terme, et si possible lors de bilans périodiques centrés sur des progrès partiels tout au long de sa mise en œuvre.

Comme de nombreux golfeurs qui aiment se concentrer sur leur swing au dépend de leur putt, nombreuses sont les personnes qui déploient toute leur énergie sur le lancement de leurs projets, et qui ensuite s'en désintéressent progressivement au point de ne pas les mener à leur terme. Lorsqu'il est bien conçu, un contrat prévoit de façon concrète de nombreux bilans ou « points » formels tout au long du projet qu'il encadre, jusqu'au bilan de fin parcours de pour entériner sa réussite complète.

Lors de ces occasions de bilans partiels, quelquefois au quarts temps, en tous les cas à la mi-temps et à la fin, les partenaires principaux se rencontrent, évaluent le chemin parcouru, celui qui reste à faire, redressent la barre quand nécessaire et fêtent les succès à chaque occasion. Bien trop de projets contractuels collectifs ont connu une triste fin par manque de moyens de suivi. Autant les prévoir dès le contrat d'origine.

- **La Fin :** Un contrat comprend généralement des clauses de dissolution ou de rupture.

Cette clause est quelquefois oubliée ou peu élucidée, alors qu'elle est essentielle. Elle stipule la démarche à suivre lorsque l'objectif du contrat est atteint, mais aussi en cas de non respect de ses clauses, ou encore en cas de remise en question de son objet par l'un ou l'autre des contractants.

Selon les cas de figure, différentes compensations peuvent être prévues pour dédommager l'une ou l'autre des parties prenantes de la relation.

Quel est le « parachute » ou la « pension » en cas de séparation, ou quel est le contexte de partage en cas de divorce ? Après un délai précis, s'il n'y a pas de reconduction tacite ou explicite, ou en cas de désaccord fondamental ne permettant plus son application, toute relation peut être rompue par l'un ou l'autre des contractants. Afin d'éviter des ruptures soit « molles », soit déchirantes sinon mutuellement destructives, un bon contrat prévoit sa propre fin, dans tous les sens du mot « propre »

- **Le Cadre Juridique, Déontologique et éthique :** Un contrat s'inscrit dans un contexte éthique et légal plus large. Il s'agit là de tenir compte du contexte international, national, régional et quelquefois institutionnel dans lequel les contractants s'inscrivent.

Il est en effet difficile d'imaginer la validité d'un contrat comportant des clauses illégales dans un contexte national ou d'un autre qui serait contraire au règlement intérieur ou des procédures de l'entreprise d'un ou des deux contractants.

Au delà de ces considérations juridiques, un contrat s'inscrit souvent aussi dans le contexte déontologique de la profession d'un ou des contractants, comme il peut refléter de façon tacite ou explicite les choix ou positions éthiques plus individuelles.

- **Les Recours** : Un contrat prévoit une instance d'arbitrage ou de recours, en cas de litige.

Il vaut mieux en effet toujours partir du principe que tout ira pour le mieux, et que pour s'en assurer, il faut savoir exactement ce que l'on peut faire si jamais d'aventure, les partenaires ne sont plus d'accord. La prédétermination d'un système d'arbitrage peut aider.

## **L'Esprit des Contrats**

Notons que souvent, les contrats *personnels ou relationnels* restent relativement informels voire complètement tacites. Quelquefois d'ailleurs, certains accords implicites ne méritent presque pas le nom de contrat tant leurs clauses sont peu précisées.

De leur côté, les contrats *professionnels* sont généralement beaucoup plus précis voire écrits. Ils sont d'ailleurs quelquefois tellement détaillés qu'ils donnent l'impression que chacun des partenaires en relation accorde à l'autre et à l'avenir de leur relation commune une confiance toute relative. Dans chacun de ces cas, une analyse détaillée de la forme et du contenu du contrat peut révéler l'esprit de la relation, au delà des objectifs apparents et des détails opérationnels concrets.

Normalement, la notion de contrat s'inscrit dans le cadre d'une relation paritaire où les parties prenantes sont *à priori* adultes et autonomes et peuvent manifester *en toute indépendance* leur choix de signer l'accord de partenariat. Une relation contractuelle n'est donc pas, par nature, une relation de subordination *imposée* par un des contractants sur l'autre, une relation fusionnelle de dépendance, une relation de défiance ou de co-surveillance. Surtout s'il s'agit d'une relation de coaching.

Une lecture attentive de certains contrats révèle toutefois que le cadre de référence de respect mutuel qu'il devrait véhiculer peut quelquefois être malléable, selon les situations. Entre les « lettres » et les lignes du contrat apparaissent alors certains éléments qui révèlent un esprit presque contraire aux objectifs affichés des contractants.

## **Les Défensifs**

Certains contrats, par exemple, semblent surtout servir à prévenir chacun des partenaires des risques et dangers potentiels perçus dans la relation. Le ton de ces contrats est surtout « défensif » plutôt que « productif ». Avec ce type de contrats, les partenaires semblent surtout chercher à délimiter voire à complètement limiter l'étendue de l'accord ou du terrain d'échange plutôt qu'à ouvrir la collaboration de façon dynamique, confiante et optimiste.

## **Les Relationnels**

Certains contrats semblent plutôt relationnels et peuvent même évoquer des relations fusionnelles ou de prises en charge. Ce ton est révélé par des délais flous, longs ou éternellement reconductibles, des objectifs imprécis et peu mesurables, une surenchère de moyens pléthoriques, des clauses de « protection » ou de confort. Cela se passe à l'image de formations résidentielles relativement longues organisées dans le cadre de destinations « de rêve ». La mesure de réussite de ces opérations se limite souvent à simplement constater que « tout s'est très bien passé » ou que tout le monde est content.

## **Les Contrôleurs**

D'autres contrats beaucoup plus opérationnels sont aux antipodes des précédents. Ils véhiculent un esprit relativement « professionnel » et presque cliniquement opérationnel. Ces contrats prévoient souvent plusieurs réunions de préparation avec de nombreux acteurs, une liste complète de moyens de mise en œuvre précis, des contrôles détaillés, des évaluations périodiques, des objectifs précis des délais fermes, des instruments de mesure fiables à court, moyen et long terme, etc.

## **Les Restrictifs**

Certains contrats peuvent manifester un déséquilibre important entre leur focalisation sur la limitation de moyens plutôt que sur des objectifs et des résultats. D'ailleurs, lorsque les contractants négocient de pied ferme sur chacun des moyens avant de signer leur accord, cela peut révéler un manque de vision quand aux objectifs ou un manque d'engagement réel envers les résultats. De toute évidence l'opération est perçue comme une dépense inutile, à encadrer le mieux possible.

## **Les Idéalistes**

Un manque de réalisme prévaut lorsqu'au contraire, tout le contenu du contrat semble être centrée sur la définition d'objectifs aussi motivants et ambitieux que les moyens appropriés pour les atteindre ne sont que peu évoqués. Lorsque, de surcroît, les délais et les mesures d'éventuels résultats ne sont pas précisés, cela peut témoigner d'une approche certes idéaliste mais peu susceptible de provoquer une surperformance mesurable.

## **Les Contraignants**

D'autres contrats encore révèlent des déséquilibres évidents dans la dimension paritaire de la relation. Un des partenaires peut alors manifester une posture de contrôle ou de domination, alors que l'autre est soit « subordonné » soit encadré par une multitude de clauses administratives et juridiques contraignantes. Cet esprit sera révélé par d'éventuelles clauses d'exclusivité, de pénalités, de non-concurrence, etc. où la relation de « monopole » tend à encadrer l'autonomie ou la liberté présente ou future d'un ou des contractants.

## **Les Routiniers**

Certains contrats semblent être des accords opérationnels relativement « standards ». Ils reflètent une approche industrielle de la relation fournisseur-client, une pratique généralisée du « copier-coller » dans la collaboration. Sans illusions, l'un ou l'autre des partenaires peut alors sentir qu'il n'est que relativement signifiant, parmi des milliers d'autres. L'efficacité prime, au prix d'une perte de reconnaissance des individus.

Bien entendu, ce type de contrat semble normal lorsqu'il s'agit d'acquérir un produit de façon anonyme, par exemple sur internet. Cette approche contractuelle peut sembler totalement anachronique dans le cadre de l'établissement d'une relation privilégiée, par exemple lors d'un contrat de mariage.

## **Les Technocrates**

D'autres contrats encore manifestent une dynamique relativement aseptisée, presque totalement centrée sur les détails de la mise en œuvre de l'objet de l'accord qui les concernent. Leur focale strictement opérationnelle leur confère un profil assimilable à un plan d'action détaillé dont le seul but est de définir des responsabilités, des moyens et des délais pour chacun des partenaires.

Dans ces cas, il s'agit souvent de contrats administratifs d'accords « à durée déterminée ». Ils concernent par exemple des objectifs ponctuels, des équipes temporaires centrées sur un projet temporel ou encore des partenariats limités dans le temps dans des domaines relativement standardisés et prévisibles.

Cette liste partielle donne quelques exemples qui illustrent ce que l'on pourrait appeler des indicateurs de « l'esprit » dans lequel peuvent s'inscrire différents contrats. Ces exemples révèlent que les contrats ne sont *que* des outils et qu'à ce titre, ils ne font que véhiculer les stratégies, les valeurs, les croyances, les peurs, les limites, le potentiel et les espoirs de ses rédacteurs.

Par conséquent, un contrat reflète le cadre de référence implicite des acteurs impliqués dans la relation, et peut à ce titre être très riche en enseignements sur les véritables motivations des contractants. Il mérite souvent une lecture approfondie à la fois de son contenu explicite, et de « l'esprit » de la relation proposée. Celle qui figure plutôt « entre les lignes ».

Copyright 2008. [www.metasysteme.fr](http://www.metasysteme.fr) Alain Cardon

---

[1] La première partie de cet article suit un atelier sur ce thème qui a eu lieu aux Rencontres de L'I.C.F.F. à Lyon le samedi 9 septembre 2006, et repose sur le compte rendu fait par Odile Dollé, ce pourquoi je lui suis profondément reconnaissant.