



Le contrat : objectifs, livrables et participation



CONTEXTE

Le contrat est l'un des trois piliers des **3C - Cadre, Contrat, Contact**. Il répond à une question centrale : **pourquoi sommes-nous réunis et qu'allons-nous accomplir ensemble ?**

Un groupe a besoin d'une direction commune. Celle-ci peut prendre la forme d'un objectif précis ou d'une intention plus générale, selon la nature du groupe ou de la rencontre.

Clarifier le contrat permet de donner du sens au travail collectif, d'aligner les attentes et d'éviter les malentendus. Il précise également ce qui doit éventuellement être produit et la marge de participation réelle des membres du groupe.



EXPLICATIONS

1. Clarifier l'objectif ou l'intention collective

Le contrat commence par une question simple : **qu'est-ce que nous voulons accomplir ensemble ?**

Selon le contexte, il peut s'agir :

- d'un **objectif précis**, éventuellement formulé de manière proche de SMART : « construire un plan d'action », « sélectionner trois priorités », « décider d'une nouvelle organisation » ;
- d'une **intention collective plus générale** : « partager nos pratiques », « mieux comprendre une situation », « faire émerger les préoccupations du groupe ».

L'objectif n'a pas toujours besoin d'être mesurable ou très détaillé. Il doit surtout être **suffisamment clair, concret et réaliste pour orienter le groupe**.

Cette finalité commune joue un rôle structurant : le groupe se construit autour d'un objet, matériel ou symbolique, qu'il poursuit collectivement.

2. Déterminer le résultat ou le livrable attendu

Une fois l'intention clarifiée, il est utile de préciser **ce qui est attendu à l'issue du travail collectif**.



Le livrable peut être, par exemple :

- un plan d'action ;
- une liste d'idées ou de propositions ;
- des recommandations ;
- une vision commune ;
- une décision ;
- des priorités ou des critères partagés.

Mais toute rencontre ne doit pas forcément produire un livrable concret. L'objectif peut simplement être de partager des expériences, de mieux comprendre une situation ou de créer une compréhension commune.

L'essentiel est de rendre explicite **ce que le groupe est censé avoir produit, compris ou fait avancer à la fin du processus.**

3. Expliciter le niveau de participation

Le contrat précise également la place réelle des participants dans le processus. Quatre niveaux peuvent être distingués :

Informé

Une information est transmise au groupe. L'objectif est qu'elle soit comprise. Elle n'est pas soumise à discussion ou à modification.

Consulter

Les participants sont invités à donner leur avis, leurs réactions ou leurs propositions. La synthèse et la décision finale restent cependant entre les mains du responsable ou du commanditaire.

Co-construire

Les participants travaillent ensemble pour élaborer une proposition, une solution ou un livrable. Le résultat se construit à partir de leurs contributions.

Décider

Le groupe dispose du pouvoir de trancher collectivement et d'arrêter une décision.

Aucun de ces niveaux n'est intrinsèquement meilleur qu'un autre. L'essentiel est que **le niveau réel de participation soit clairement annoncé.**

Une consultation présentée comme une co-construction, ou une décision déjà prise présentée comme encore ouverte, génère rapidement incompréhension, frustration et perte de confiance.

Le niveau de participation peut également varier au cours d'une même rencontre : informer sur un point, consulter sur un autre, co-construire une proposition puis réserver la décision finale à une autre instance. Ces changements doivent simplement être rendus explicites.