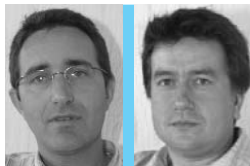


Photos CB



Par **Olivier Mazué**
et
Pascal Mullard

Cogérants d'Espace Développement et intervenants en organisations, ils conduisent des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : Espace Développement, tél. 03.80.51.74.00, mél : espacedev@wanadoo.fr



© CB

Négocier un partenariat

L'animateur est souvent amené à coopérer avec plusieurs types de partenaires. Pour autant, définir ce partenariat, le faire durer, en tirer tout le meilleur possible n'est pas toujours facile. Entre rigidité extrême et flou artistique, les modalités d'un partenariat sont à élaborer comme autant de pratiques professionnelles constituantes de la compétence de l'animateur.

1/ Type de partenaires et logique contractuelle

Tout d'abord, il convient de prendre en compte le type de partenariat que l'on négocie : un partenaire peut être choisi ou imposé. Il peut être opérationnel ou institutionnel, ponctuel ou durable, politique ou technique, historique ou nouveau.

Quoi qu'il en soit, le partenariat prend toute sa place à partir du moment où le socle qui le définit est clair. Ce socle se constitue des réponses aux questions suivantes : qui sont les partenaires d'une action ? Quels sont leurs cadres de référence (repères historiques, expériences réussies, valeurs, figures de référence, temporalités) ? Pourquoi sont-ils partenaires ? Sont-ils contraints de l'être ou est-ce un

choix ? Qu'attendent-ils de ce partenariat ? Comment vont-ils mesurer que leurs attentes sont satisfaites ? Quelles sont leurs compétences spécifiques ? Quelles sont leurs contraintes ?

2/ Négociation et coopération

La coopération suppose l'acceptation d'un engagement dans un jeu collectif. La négociation est une étape dans le processus de coopération. La tâche des partenaires est d'en faire une phase positive et constructive plutôt que d'affrontement. La négociation part de l'expression de l'idéal, poursuivi par chacun des partenaires, pour aboutir à la base commune. Pour cela, il est possible que chacun des partenaires ait à « lâcher » quelque chose de son idéal. Il faut établir des priorités, en sachant que pour chacun, la priorité est que le partenariat débouche sur de l'action.

La négociation est aussi le temps où l'on distribue les rôles. Chacun se voit attribuer une mission au regard de l'objectif recherché, en fonction de ses prérogatives, de ses ressources, de ses contraintes. À cet endroit, il convient de ne pas omettre de dire les évidences. Quand on exprime quelque chose d'évident, outre le fait que cela conforte chacun, il arrive que cela permette à l'un des partenaires de préciser sa connaissance des autres partenaires. Enfin, l'on négocie et construit les modalités décisionnelles : qui prend quelles décisions ? Sur quelles bases ?

3/ Se préparer, agir, ajuster

Il est donc nécessaire de se préparer avant la rencontre. Chaque partenaire doit être clair sur les questions évoquées plus haut, ainsi que sur ce qu'il lui est possible de « lâcher ». Ensuite, vient l'entrevue. Celle-ci ne règle pas forcément tout. Après une première rencontre, chaque partenaire peut avoir besoin d'un nouveau temps de travail en interne pour enregistrer la position de son ou ses partenaires, et réfléchir aux ajustements à apporter. Nonobstant, il est important de prendre son temps. Il n'est pas question de « s'embarquer » dans un partenariat dont on ne s'est pas assuré qu'il traite les questions importantes pour la structure.

En même temps, il faut trouver un équilibre entre la réflexion et l'action. C'est parfois en passant à l'action sur une base minimum que l'on va trouver les réponses aux questions. C'est à chacun d'éprouver à un moment donné qu'il est prêt à s'engager dans l'action.

Cependant, si l'action permet de faire fructifier la connaissance de chacun, il est nécessaire de la conduire d'une manière réfléchie, de façon à ce qu'elle porte ses fruits sur le partenariat. Il est indispensable de la piloter.

4/ Le pilotage

À notre époque, les comités de pilotage fleurissent ! C'est là une bonne chose, à la condition qu'ils soient de véritables espaces de travail. Le pilotage est idéal pour faire évoluer l'action, mais aussi le partenariat. En effet, l'action telle qu'elle se passe a un impact direct et transforme, au fur et à mesure, les réponses aux questions évoquées plus haut. L'action produit de l'identité, de l'histoire collective, modifie l'acteur. C'est un lien circulaire qui ne se ferme jamais : l'action modifie l'acteur, qui modifie l'action, etc. Par là même, elle modifie les relations entre les acteurs.

L'espace de pilotage, créé régulièrement, permet d'exprimer ces changements, et de produire les ajustements opportuns par rapport au contrat initial. Que sont ces ajustements ? Il s'agit en quelque sorte des changements dans le socle de départ. Des positions, des décisions qui étaient pertinentes au départ ne le sont plus, parce que l'action conduite a produit des choses nouvelles. S'ajuster nécessite donc parfois, de repasser par de la négociation.

Piloter, c'est aussi se doter d'outils de pilotage, de tableaux de bord, de critères de réussite. Ces outils objectivent l'action.

Le partenariat et la négociation

Un partenariat, c'est une relation de coopération contractualisée, qui met en valeur la contribution nécessaire mais non suffisante de chacun des acteurs qui s'y engagent dans la réalisation d'un but commun, celui-ci servant a minima les intérêts de chacun des acteurs concernés.

La négociation est une phase récurrente de la relation entre partenaires, où chacun définit, à partir de ses intérêts et de ses limites, ce qu'il est prêt à lâcher pour permettre au partenariat d'exister.

5/ Comment faire vivre un partenariat dans le temps ?

C'est une question qui se pose régulièrement. Notre première réponse : tous les partenariats ne sont pas voués à durer. Parfois, faire durer repose sur une sorte d'habitude qui ne répond pas aux attentes de chacun des partenaires. Le partenariat devient alors une contrainte au lieu d'être une ressource. C'est pourquoi il est important, dès le départ, de prévoir la durée du partenariat. Naturellement, la durée fait partie des éléments qui peuvent être amenés à être révisés. Il faut que ce soit fait clairement, comme le reste. Le non-dit est un frein à la réussite de tout partenariat.

Faire durer un partenariat nécessite ainsi de l'attention. Ce n'est pas parce qu'on s'engage sur un temps long, qu'on se connaît et qu'on prend des habitudes, que l'on doit négliger de prendre des temps de réflexion, à propos de l'action conduite et de la place de chacun, même si là encore on peut avoir l'impression de dire des évidences. Les partenaires changent, nous l'avons déjà évoqué. Par ailleurs, il est important de nourrir la relation par des moments, hors action, de convivialité, où l'on prend acte et l'on construit la qualité du partenariat.



Faire durer un partenariat, c'est encore en changer profondément les modalités, lorsque la structure de l'un des partenaires a été elle-même modifiée en profondeur. On rencontre parfois, sur un temps assez long, des changements de statut chez les personnes concernées. Un élu associatif devient élu de la commune, un bénévole devient professionnel... Il est toujours présent au sein du partenariat, mais la nature de son engagement évolue de manière radicale. Ces changements ne sont pas toujours faciles à accepter, alors qu'ils sont la nature même d'un territoire qui bouge. Comme on connaît la personne, on pense qu'il n'est pas utile de s'attarder sur son changement. A l'inverse, ce type de changement est parmi les plus délicats à traverser. C'est pourquoi il nécessite un réel travail de la part de chacun.

Faire durer le partenariat, c'est donc définir : qu'est-ce qui change malgré ce qui ne change pas ? Qu'est-ce qui ne change pas malgré ce qui change ?

Nous préconisons des moments réguliers d'expression de ces « mouvements du socle ».

6/ Comment négocier sans perdre ses valeurs ? Comment concilier les enjeux de chacun, les intérêts, les statuts ?

Il est facile, de là où on agit, de percevoir les valeurs qui guident l'action. Il n'est pas toujours évident de percevoir ces valeurs à l'œuvre chez des partenaires de nature différente. Par exemple, une association exprime plus volontiers son attachement à des valeurs, à la différence d'acteurs institutionnels, qui vont être perçus comme s'attachant à « appliquer des règles », « faire tourner des dispositifs... ». Or, toute institution est porteuse de valeurs. Simple, elle les exprime de manière différente. Il n'est pas inutile de définir, à l'intérieur de chaque structure, les notions d'intérêts altruistes et d'intérêts égoïstes. Pour chacun, il s'agit de dire : quels sont nos intérêts altruistes dans cette action ? Quels sont nos intérêts égoïstes ? C'est la première étape, la plus facile. Mais tout l'intérêt vient après, à la deuxième étape, quand



Comment débloquent une négociation ?

Le blocage d'une négociation, c'est une période de crise. La crise nous impose une seule chose : s'asseoir et parler. Il n'y a pas d'autre solution qu'échanger de l'information. Dire pourquoi les positions sont ce qu'elles sont, et le pourquoi de ces pourquoi, remonter la chaîne des éléments qui sous-tendent les positions, cela permet à un moment donné d'ouvrir le champ des possibles. Le blocage peut provenir du fait qu'on a peu à peu restreint les options disponibles à la résolution d'un problème. Il peut être précieux, confortable, voire nécessaire de se faire accompagner pour accomplir ce travail.

il s'agit de dire : au sein de nos intérêts altruistes, quels sont nos intérêts égoïstes ? Au sein de nos intérêts égoïstes, quels sont nos intérêts altruistes ? En faisant ce travail, on s'aperçoit que la question des valeurs est infiniment plus complexe que prévu.

Le partenariat est bien souvent un moyen de permettre l'action. Or, des valeurs qui ne s'expriment dans aucune action ne sont plus des valeurs. On voit les valeurs d'une organisation à ce qu'elle produit. La première chose à faire est donc de garantir l'action.

Travailler la complémentarité, la valeur ajoutée du partenariat, c'est pouvoir collectivement répondre à la question : comment tel partenaire, par sa présence dans l'action, contribue-t-il au travail de l'autre ? En d'autres termes, qu'est-ce que produit l'autre pour moi que je ne pourrais produire seul et dont pourtant j'ai besoin ? Donc, en quoi tel partenaire est ressource de l'autre ? Enfin, il n'est pas vain de faire un retour au début de cet article. C'est, en effet, dans la première phase d'élaboration du partenariat que l'on peut définir ses valeurs, les échanger, afin de voir comment elles se rejoignent, se complètent, plutôt que comment elles s'opposent. La réussite d'un partenariat exige l'humilité de

chaque position, et de la bienveillance à l'égard d'autrui, y compris à l'égard de certains partenaires imposés qui ne seraient pas a priori bienveillant.

7/ Comment faire vivre un partenariat au-delà des personnes ?

On entend, et l'on constate, que c'est bien souvent la qualité de la relation entre les personnes qui conditionne la réussite des partenariats. C'est en partie vrai, et précisément dans toutes les situations où la démarche contractuelle n'est pas au centre du partenariat, mais en est juste le passage obligé. De fait, la qualité du partenariat se construit dans ces cas-là sur une complicité, sur des liens affectifs, sur la confiance entre les personnes impliquées. L'engagement des structures ne fait que suivre celui des personnes.

Dans ces conditions, il est bien difficile de faire durer un partenariat de qualité après le départ d'un des acteurs. C'est pourquoi, là encore, nous préconisons de mettre en place une dynamique contractuelle, où le socle, les attentes, les parts de chacun sont clairement exprimés par écrit. Les différents interlocuteurs auront

pris soin, très tôt, de n'apparaître que comme les représentants des organisations dont elles émanent.

Ceci étant, ces précautions ne garantissent pas systématiquement le succès. C'est pourquoi un autre type de réponse à cette question est de la transformer.

8/ « Comment faire durer ? » devient « Pourquoi faire durer ? »

Durer est une valeur couramment admise, c'est un gage de qualité, de sérieux, de réussite. Pourtant, c'est aussi un piège. Nous pensons que si les conditions ne sont plus réunies, il est préférable de mettre fin, au moins pour un temps, à un partenariat. Une pause dans une relation partenariale permet de clore une période, pour en ouvrir une autre si le besoin est réel.

9/ Quelques clés de réussite¹

La concertation

Celle-ci est le « sang » du partenariat. Nulle réalité, qui guide l'action, ne doit être imposée par l'un ou l'autre des partenaires. La réalité sur laquelle s'appuie le collectif de partenaires est le résultat de la concertation des partenaires. Elle est construite à plusieurs, elle emprunte donc un peu de la lecture de chacun.

La nature de l'enjeu de l'action

Elle aussi est une construction collective. Les enjeux, que contient l'action, sont exprimés, partagés, définis par le collectif.

1. Ces clés sont empruntées au travail du Collectif national des Pactes locaux, qu'il est possible de contacter par l'intermédiaire de la Fondation Léopold-Charles-Meyer pour le Progrès de l'Homme, à Paris.



A faire / à ne pas faire pour réussir un partenariat

Éviter...	Mais plutôt :
<i>De démarrer trop vite.</i>	<i>Prendre le temps de faire connaissance et de définir le cadre.</i>
<i>De faire reposer le partenariat uniquement sur des échanges verbaux.</i>	<i>Écrire l'essentiel du « contrat ».</i>
<i>De rendre le cadre et les échanges trop rigides.</i>	<i>S'accorder de la souplesse... grâce à un échange bienveillant.</i>
<i>De trop garder de « mauvaises impressions », de retenir sa colère...</i>	<i>Dire quand ça ne va pas, avec l'intention de restaurer de l'envie et de la confiance.</i>
<i>De rechercher l'égalité parfaite, de nier les relations de pouvoir.</i>	<i>Valoriser le rôle et les prérogatives de chacun comme étant un ensemble de contributions à la réalisation de l'action.</i>
<i>De faire reposer la réussite sur un seul des partenaires.</i>	<i>Nourrir une vision de la coresponsabilité : chacun est coproducteur de ce qui arrive, quoi qu'il arrive.</i>

Le territoire concerné par le partenariat

Il doit être clairement défini, même si la clarté n'exclut pas la complexité. Quand un Conseil général intervient avec une communauté de communes qui intervient elle-même avec une association basée sur une commune, les intérêts territoriaux se chevauchent mais ne se confondent pas. Il faut intégrer cette complexité au cœur de l'action.

La présence, au sein du collectif de partenaires, de capacités à :

- se saisir des opportunités ;
- communiquer ;
- mettre en synergie les compétences ;
- prendre le risque de lancer la dynamique ;
- prendre des initiatives.

Ces capacités nécessaires doivent être identifiées au sein du collectif et ceux qui les portent doivent être reconnus comme tels.

peut se réaliser que sur la base d'une expression claire des objectifs recherchés, de la nature des partenaires et de leurs manières de contribuer (compétences, contraintes, besoins).

Cette tâche, complexe, est effectuée avec succès quand les partenaires ont conscience de leurs intérêts à s'associer.

Enfin, négocier et conduire un partenariat nécessite une attention au processus de travail collectif, qui associe réponses aux besoins de chacun et production d'une action qui dépasse ces réponses. Exercer cette attention est une réelle compétence de l'animateur, qui ne doit pas hésiter à se former pour maîtriser la complexité de la dynamique de groupe.

10/ En forme de conclusion...

Négocier un partenariat est une tâche à la fois ponctuelle (le moment de la négociation) et continue (les ajustements constants). Elle ne