



Mallette
pédagogique :
**Construire
et gérer des
partenariats**



Auteur : **STICS asbl**, ouvrage collectif.

*Editeur responsable : Marc Impe, 32 boulevard Lambertmont, 1030 Bruxelles
© 2014, toute reproduction de ce guide est autorisée, sous réserve de demande préalable auprès de l'auteur (s'adresser à stics@stics.be)*



STICS asbl

BRUXELLES

32, boulevard Lambertmont - 1030 Bruxelles

Tél. +32 2 414 23 04 - fax +32 2 415 89 26

stic@stics.be - www.stics.be

WALLONIE

109, rue Théophile Massart - 7000 Nimy (Mons)

Tél. +32(0)472 076 187 - sticswal@stics.be

Mallette
pédagogique :
**Construire
et gérer des
partenariats**

INTRODUCTION

Elaborer un partenariat digne de ce nom et favoriser le travail en réseau sont des enjeux centraux, c'est indiscutable. Notre tissu associatif est dense : il s'agit donc de fédérer les forces existantes, tant pour garantir un service de meilleure qualité aux bénéficiaires et défendre leurs intérêts que pour organiser et renforcer l'action associative.

Malheureusement, réussir à élaborer de telles relations n'est pas inné : le coordinateur/la coordinatrice doit faire preuve d'organisation et disposer de techniques qui lui permettront de les pérenniser. Le coordinateur doit savoir dans quel pièce il joue et doit pouvoir jongler avec des compétences pointues.

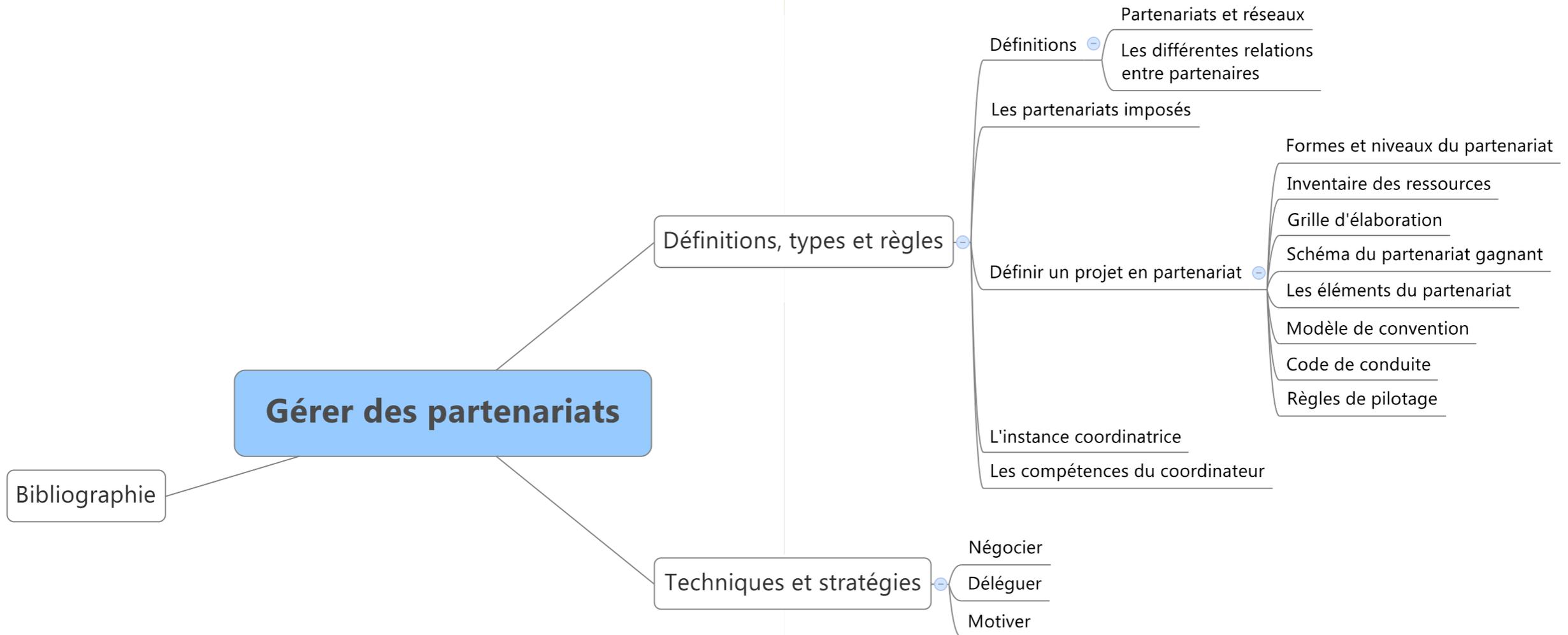
L'objectif de cette mallette pédagogique est de fournir aux acteurs du secteur une série de clés pour leur permettre de mener à bien cet exercice délicat du travail en réseau et en partenariat. Elle se compose de deux volets distincts : le premier vise à l'identification des types de relations et des rôles envisageables et à leur organisation ; le second se réfère aux techniques et stratégies à mettre en place par la suite pour assurer son fonctionnement.



SOMMAIRE

Introduction	02
Sommaire	03
Cartographie	04
VOLET 1 Définitions, types et règles dans les relations partenariales	06
1.1. Définitions du partenariat	06
1.2. Les partenariats imposés	11
1.3. Définir un projet en partenariat	13
1.4. L'instance coordinatrice-animatrice	33
1.5. Les compétences du coordinateur	38
VOLET 2 Techniques et stratégies utiles dans la gestion d'un partenariat	40
2.1. Négociation	40
2.2. La guerre psychologique	49
2.3. Délégation	53
2.4. Délégation par niveaux, attitudes et organisation	55
Bibliographie	58







DÉFINITIONS, TYPES ET RÈGLES DANS LES RELATIONS PARTENARIALES

1.1. Définition du partenariat

A. Le partenariat peut être défini comme un système à 4 niveaux

1. Partenariat en tant que dispositif opérationnel

Une relation juridique lie fréquemment les partenaires entre eux.

Le dispositif comporte un système de décision, de concertation, de négociation et de coordination finalisé en vue de développer des synergies, de mobiliser les ressources locales.

L'objet pour lequel les institutions font cause commune est:

- » D'analyser ou d'orienter l'action sociale ;
- » De rendre un service de meilleure qualité au public bénéficiaire ; ou de défendre ses intérêts ;
- » D'être en meilleure position face à d'autres acteurs intervenant dans la politique sociale.

Les objectifs visent à défendre ou à améliorer en qualité, le sort d'un public défini par les manques qu'il connaît ou la situation existant dans un espace territorial donné.

Ils sont sous-tendus par des finalités appelant le public bénéficiaire à devenir plus autonome, responsable, participant à la vie de la cité.

2. Partenariat en tant que philosophie de travail

Le partenariat se perçoit également comme une valeur de référence, porteuse d'une éthique des relations entre les opérateurs et les institutions.

Toutefois, entre le partenariat vécu en tant que rassemblement d'institutions qui, par opportunité, se partagent de nouveaux moyens financiers pour réaliser des projets et un partenariat doté de références éthiques, déontologiques et pratiques pour l'action, il existe des gradations et des variantes multiples.

3. Partenariat en tant que méthode de travail

L'action en partenariat implique l'existence de méthodes, de conduites propres à ce mode de collaboration. Ces méthodes et ces conduites créent une culture propre à chaque partenariat. Elles ont pour but de gérer le dispositif, de guider les étapes de développement du partenariat, de faire face aux événements imprévus. Elles privilégient le fonctionnement en réseau.

4. Partenariat en tant que discours idéologique

B. Définitions: partenariats et réseaux

Définition du partenariat¹

Partenariat, action commune entre organismes différents dans un but déterminé.

Mot emprunté de l'anglais « Partner ».

Etymologie et histoire : relation, personne qui a quelque chose en partage avec une ou plusieurs autres personnes.

1. Cellule fédérale FSE (Fonds Social Européen).





Un partenariat est un processus impliquant une grande variété d'acteurs, issus de différents secteurs, qui s'associent dans le but de réaliser un objectif défini d'un commun accord.

Ce processus repose sur des principes démocratiques, est mis en œuvre avec des systèmes d'appui clairement définis et exige une évaluation continue. Il peut ainsi produire des résultats qui apporteront une valeur ajoutée fédérale à vos projets respectifs.

Définition du réseau²

Théoriquement on considère le réseau comme un « assemblage non structuré d'acteurs libres, entretenant entre eux une communication forte ».

«Les réseaux d'acteurs mettent en communication ces acteurs, les renforcent l'un l'autre, créent entre eux une complicité grâce à laquelle ils se sentent beaucoup plus forts que s'ils restaient isolés».

«Ils constituent un système biologique qui vit, bouge et s'adapte, alors que les structures hiérarchiques figées dans leur immobilisme, s'apparentent à un système minéralisé, immobile, immuable» (Neuschwander, 1994).

Les réseaux se caractérisent par:

- » Une organisation autour d'un domaine de connaissances, de compétences, de convictions ou d'activités à propos desquelles elle permet d'établir entre ses membres une relation d'échange.
- » Un développement autour de concepts et de langages qui sont familiers à ses membres.

2. D'après « les acteurs et leurs pratiques », Collection Santé Communautaire et promotion à la santé, 2000.



- » Un fonctionnement par la reconnaissance de la compétence et de la valeur de l'autre.

C. Définition des différentes relations entre partenaires³

On peut distinguer 4 types de relations possibles, celles-ci se déroulant principalement dans le cadre de programmes imposés :

La sous-traitance

C'est une commande de service adressée à un organisme extérieur au projet collectif, faite au nom du partenariat.

Exemple :

Commander une formation à la conduite de réunion pour les opérateurs du partenariat à un organisme extérieur à celui-ci.

La collaboration

C'est l'appui, la coopération, la participation à une activité commune. Collaborer, c'est se mettre au service de cette activité, aider à ce qu'elle se réalise. La collaboration entre les organismes, entre les opérateurs, est un indice du niveau d'interpénétration des projets et de la réciprocité en vigueur dans les partenariats.

La collaboration n'est pas limitée aux relations internes du partenariat, elle qualifie aussi des interactions continues avec des opérateurs ou des organismes extérieurs qui adhèrent ou sympathisent avec le projet commun.

3. D'après le cahier pédagogique n°2 : « Partenariat et Négociation », -1ère édition 1996, réalisé par le CRIDIS, édité par la COCOF.



La coordination

Elle correspond à une collaboration élargie et permanente entre les opérateurs.

Elle répond à la nécessité qu'ils éprouvent d'ajuster entre elles les activités offertes au public bénéficiaire. Un processus suivi de coordination amène nécessairement les opérateurs à modifier leurs pratiques, et les services qui en font partie, à réorganiser leur fonctionnement.

La concertation

Qualifie plutôt les relations entre les responsables des organismes publics, parapublics et des associations. Il y a concertation, lorsque les sujets de discussion engagent les partenaires : responsabilité juridique, montant des subventions, signature des conventions, définition des objectifs prioritaires ...

La concertation provoque également des changements dans la façon de gérer, de diriger ou d'animer un partenariat.

**1.2. Les partenariats imposés⁴**

Les partenariats « descendants » ou « imposés » sont, au premier abord, incompatibles avec les partenariats « horizontaux », en « réseau », « volontaires ».

Les premiers**garantissent**

1. Des moyens financiers et des ressources humaines ;
2. La sortie du social d'un certain « isolement » ;
3. Une action à durée limitée qui se poursuit cependant d'année en année.

contraignent les organismes-opérateurs à

4. Accepter d'agir sous la direction d'une autorité qui leur est imposée ;
5. Traiter avec des partenaires nouveaux (police fédérale, patrons de PME, police, représentants syndicaux...);
6. Déposer des projets qui épousent la définition de la problématique élaborée par les pouvoirs politiques.

Les seconds**garantissent**

1. L'autonomie de réflexion, d'analyse et, notamment, la possibilité de définir les problèmes sociaux autrement ;

4. D'après le cahier pédagogique n°2 - «Partenariat et négociation», 1ère édition, 1996. Réalisé par le CRIDIS, édité par la COCOF.

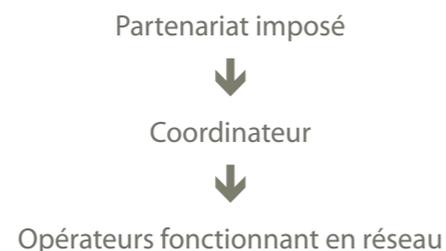


2. Une liberté dans le contenu et les objectifs des projets (quand il y en a) ;
3. Le libre choix des partenaires, la cooptation du coordinateur.

contraignent à

4. Une forme de militance, un volontarisme pour perpétuer l'action ;
5. Des efforts soutenus pour obtenir des moyens minimes ;
6. Un minimum d'organisation et de structure, sans véritables moyens logistiques et humains.

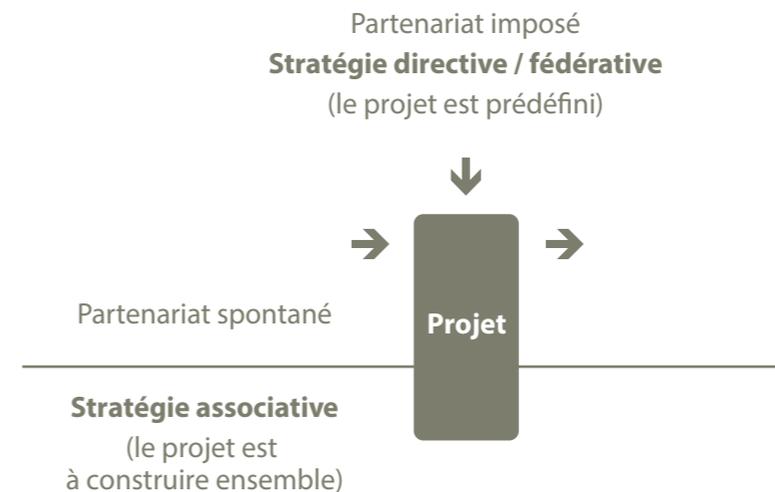
La rencontre entre un mode de gestion vertical et horizontal est possible là où le coordinateur ou le chef de projet assure à certains moments du processus l'interface entre les deux.



D'un côté, le coordinateur reconnaît et gère les contraintes contenues dans le programme descendant, de l'autre il stimule ou il s'adapte à la pratique de réseau que les opérateurs développent entre eux.



1.3. Définir un projet en partenariat



Dans le partenariat imposé	Dans le partenariat spontané
Le coordinateur est choisi, élu par le commanditaire.	Le coordinateur est désigné, mandaté parmi les partenaires.
Il opte pour une stratégie fédérative : négocier l'objectif doit permettre de définir des projets articulés autour d'une thématique prédéfinie	Il doit faire respecter les projets et examiner les conditions de réalisation avec des partenaires qui souhaitent y participer





A. Formes et niveaux de partenariat⁵

Type	Caractéristiques	Fonction	Impact
Partenariat relationnel (conscientisation)	Mise en relation entre interlocuteurs à travers des lieux de rencontre et des instances communes.	Instauration et entretien de réseaux de communication avec convivialité.	Mise en réseau et effets de communication entre organisations et institutions.
	Communication d'informations. Partage de connaissances.	Partage de points de vue et confrontation d'approches. Polarisation sur la construction d'un savoir.	Effets de synergie, de rapprochement éventuel des points de vue. Mais ces effets ne suffisent pas à garantir le passage à l'action.
Partenariat associatif (mobilisation)	Rassemblement de moyens et de ressources. Association à la réalisation d'un projet commun.	Partage d'expertise, de savoir-faire. Mise en commun de moyens et de projets se rapportant à la vie quotidienne par des actions concrètes.	La constitution de réseaux d'action produit un effet de mobilisation des acteurs sur des préoccupations immédiates.
Partenariat coopératif (organisation)	Recherche de complémentarité des actions. Négociation sur les projets à moyen ou long terme.	On se focalise sur la survie du partenariat et une organisation permettant de résister au temps.	La coordination des acteurs produit un effet d'organisation, nécessaire pour consolider les acquis.

5. «Construire des actions collectives - Développer les solidarités», 2^{ème} édition, B. Dumas et M. Séguier, Chronique Sociale.



Partenariat solidaire (développement)

Alliance sur une cause commune, des intérêts à défendre. Formalisation du lien de solidarité (contrat, convention).

Cette fonction vise à articuler entre elles les précédentes dans une dimension supplémentaire : celle d'un enjeu social orienté vers le développement solidaire qui transcende les seuls intérêts des acteurs mobilisés/organisés.

La mobilisation d'un maximum d'acteurs relayés par un processus d'organisation peut enclencher une dynamique de développement.

B. Inventorier les ressources de départ⁶

Lorsque nos objectifs sont bien définis, l'évaluation de la faisabilité du projet s'impose. Cette opération comprendra dans un premier temps l'inventaire des ressources dont on dispose.

Les ressources de départ sont souvent perçues comme un « ensemble intuitif » : on se sent capable et désireux de promouvoir un projet en fonction à la fois de son passé et d'une représentation de son avenir.

En fait, ces ressources sont composées d'une diversité de moyens – que nous proposons ici de nommer « capitaux » - qu'il est utile de répertorier en détail afin de cerner ce qu'on possède et ce qu'il faudra acquérir pour réaliser le projet.

6. D'après le guide « Construire et gérer son projet », édité par le STICS et la Cocof.



1. Inventorier les ressources dont on dispose et que l'on entend valoriser

Il faut ici considérer le terme « **capital** »⁷ dans le sens de « **bien acquis** », c'est-à-dire, de bien susceptible de faire l'objet d'une plus-value ou d'une moins-value. Nous sommes tous, individuellement, dotés de différents capitaux, que ces derniers soient hérités ou acquis par nos actes personnels ; habituellement, nous ne sommes pas toujours conscients de la manière dont nous investissons ces ressources dans nos capitaux ou dans nos projets.

Il en va de même pour un groupe, une équipe ou une organisation qui élabore un projet :

- » Quels sont ces capitaux de départ?
- » Quelle plus-value l'équipe escompte-t-elle du projet?
- » Quelles sont les ressources qui paraissent manquantes et dont il faut se doter pour réussir le projet?

Ces « capitaux » sont au nombre de quatre :

1. Le capital culturel
2. Le capital social
3. Le capital économique
4. Le capital symbolique.



7. Ces notions de capitaux ont été élaborées en sociologie par Pierre BOURDIEU. L'adaptation que nous vous proposons ici prend quelques distances avec l'auteur, principalement par le fait



2. Comment inventorier les ressources?

LE CAPITAL CULTUREL

- **Le savoir-faire** (capacité pratique)
 - Diplômes
 - Aptitudes
 - Expériences acquises
- **Le savoir** (capacité de conceptualiser son savoir-faire).
- **Le savoir transmettre à l'extérieur** (capacité de diffusion du savoir-faire et du savoir).

L'ensemble de ces données constitue la compétence que l'on peut faire valoir auprès de partenaires – voire d'adversaires – qui n'ont pas le même savoir et le même savoir-faire.

C'est donc la capacité de s'affirmer dans l'originalité et la différence.

C'est également la capacité d'avoir accès à d'autres savoir et savoir-faire, c'est-à-dire d'autres praticiens, équipes ou organisations et différents lieux de réflexion, de formation ou de recherche.

Ce qui nous amène à situer une deuxième ressource importante: le capital social.



que la dimension microsociale – une organisation, un contexte local, un projet – est ici plus présente que la dimension macro-sociale.

LE CAPITAL SOCIAL

Il s'agit des réseaux, des relations dont on dispose pour pouvoir mener à bien le projet:

- » De manière directe
(relations accessibles en permanence ou sporadiquement) ;
- » De manière indirecte
(d'autres relations auxquelles on peut faire appel en fonction de l'apport des relations directes. C'est le principe que chaque relation peut en amener une autre, notamment par recommandation).

Ces réseaux peuvent être fort complexes selon la situation locale, l'histoire de l'organisation ou de l'équipe, la nature du projet et les groupes qui composent le public-cible, etc.

Cependant, on peut globalement situer les composantes de ces réseaux à partir des 4 niveaux suivants⁸ :

1. LES RELATIONS AVEC LES BÉNÉFICIAIRES ET LEUR ENVIRONNEMENT
(les usagers directs, la population-cible, le quartier, la communauté locale, etc.).
C'est le niveau de l'insertion sociale des promoteurs et acteurs (au sens de travailleurs) du projet.
2. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PROFESSIONNELS
D'une part, les collègues, les membres de l'organisation, les collaborateurs ex-

8. Chacun de ces niveaux devant être restitué en termes de capacités de relation directe et de relation indirecte.



ternes réguliers ou accessibles mais aussi les différents lieux de formation, de réflexion ou de recherche qui abordent des contenus proches de « l'analyse du problème de départ » et des « objectifs généraux ».

D'autre part, les équipes et organisations qui mènent des actions dans le même environnement soit directement pour les mêmes bénéficiaires soit orientés vers la même population-cible.

Avec ces équipes et organisations, il peut y avoir des relations de partenariat, de concurrence, de tension, de coexistence pacifique ou absence de relation (indifférence).

En tout état de cause, le projet devra être situé et défini en tenant compte de cet environnement professionnel ; au sein de la multiplicité actuelle des services et associations, il est rare qu'il existe un « point zéro », c'est-à-dire un problème de départ pour lequel aucun service n'existe (potentiel ou effectif).

C'est le niveau de l'insertion dans un réseau professionnel des promoteurs et acteurs (au sens de travailleurs) du projet.

3. LES RELATIONS AVEC LES AGENTS DES POUVOIRS PUBLICS⁹ (LOCAUX, RÉGIONAUX, COMMUNAUTAIRES OU FÉDÉRAUX) ET PRIVÉS¹⁰.

Ces relations peuvent remplir de multiples fonctions: information, négociation, inspection, collaboration, etc.

C'est le niveau de l'insertion institutionnelle des promoteurs et acteurs (au sens de travailleurs) du projet.

4. LES RELATIONS AVEC LES DÉCIDEURS DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES POUVOIRS PRIVÉS
Ces relations sont généralement déterminées par des situations d'apparte-

9. Administrations, Ministères et parastataux.

10. Certaines organisations (les mutuelles et les hôpitaux dans le secteur santé (les grands mouvements d'Education Permanente relevant du chapitre 2 du décret du 08 avril 1976 dans le



nance explicite (au sens de l'insertion dans une mouvance ou un parti politique déterminé) et/ou compétence reconnue (au sens de l'insertion dans une politique sociale, la politique économique, la politique culturelle, etc.).

C'est le niveau de l'insertion politico-institutionnelle des promoteurs et des acteurs (au sens de travailleurs) du projet.

Le capital social est donc un ensemble de ressources qui forme un tissu croisé composé de relations sociales, professionnelles, institutionnelles et politiques.

Ce dernier terme inclut aussi l'appartenance philosophique à une tendance non-organisée en parti politique.

L'origine et le devenir de ces relations sont évidemment complexes et spécifiques à chaque situation, car ces relations peuvent être sous le signe du déterminisme (rester dans le milieu d'origine), de l'opportunité (susciter ou profiter des occasions d'ouverture) et/ou de l'engagement (recherche volontaire de nouveaux interlocuteurs).

Mais ces réseaux de relations permettent, empêchent ou perturbent les stratégies d'action ; c'est pourquoi il est important d'analyser au départ et de situer en cours d'action, les ressources et les limites de ce capital social.

Si les carences de ce capital social s'avèrent trop flagrantes en regard du projet, il importe alors d'entamer des actions intermédiaires pour remédier à cette situation.

secteur socioculturel, les fédérations, etc.) sont considérés comme « pouvoirs privés » en raison de l'ampleur de leurs services, de l'ancienneté de leur implantation et de leur poids institutionnel dans les rapports à l'Etat.



LE CAPITAL ÉCONOMIQUE

Les ressources financières dont on dispose pour le projet:

- » De manière directe
(subventions régulières affectées en tout ou en partie au projet, subvention spécifique garantie, avoir social imputable au projet, etc.).
- » De manière indirecte
(les ressources auxquelles on peut faire appel ponctuellement ou auxquelles on a accès sans y avoir recours habituellement).

LE CAPITAL SYMBOLIQUE

C'est l'image de marque (celle de l'organisation promotrice et/ou celle du projet) et de crédibilité. Elle se construit à travers une série d'indices qui découlent des capitaux précédents et du cumul de ces derniers:

- » La réputation (positive ou négative) du type d'action (ou de secteur) pour lequel le projet est élaboré.
- » La réputation de l'organisation promotrice et son réseau habituel (acquis) de reconnaissance (où est-on connu et reconnu?).
- » La capacité de diffusion des pratiques professionnelles, des actions antérieures et/ou des valeurs porteuses de l'organisation (qu'il s'agisse des traces écrites, audio-visuelles, etc.).
- » La fiabilité économique, ce qui, généralement, signifie d'abord une réputation de « bonne gestion » (principalement envers les autorités subsidiaires) et une



réputation de « bon payeur » (envers le personnel, les collaborateurs, les fournisseurs).

- » Le type de bénéficiaires et d'usagers de l'organisation ainsi que leur « poids social » (le nombre d'usagers peut être un élément mais pas nécessairement).
- » Les liens entre le projet et l'actualité sociale, voire l'actualité politique, soit en rapport avec des événements¹¹, soit en rapport avec des tendances lentes qui s'affirment¹².

Certaines problématiques sont compréhensibles ou recevables en fonction de leur lien avec l'actualité. Il importe d'en tenir compte pour se donner des ouvertures de négociation avec des partenaires subsidiants ou alliés.



Construire
et gérer des
partenariats

22

11. Des violences sporadiques ont parfois remis à l'avant-scène certains problèmes sociaux (jeunes en difficulté à l'occasion des manifestations de Forest en 1991).

C. Grille d'élaboration d'un projet

Qu'est-ce que je veux? Concret, positif	
Comment saurai-je que je l'ai obtenu ? Test	
Qu'est-ce qui m'empêche de l'obtenir (obstacles) ? - Nouveaux objectifs	
Comment vais-je le mettre en œuvre ?	
Quand, où est-ce opportun ? Contexte	
Coûts, bénéfices ? Le prix à payer - est-ce que cela vaut la peine ? En temps, en énergie et en euros	
Ecologie du SYSTÈME? Est-ce avantageux de ne pas atteindre cet OBJECTIF? Les impacts, les effets induits sur mon environnement	



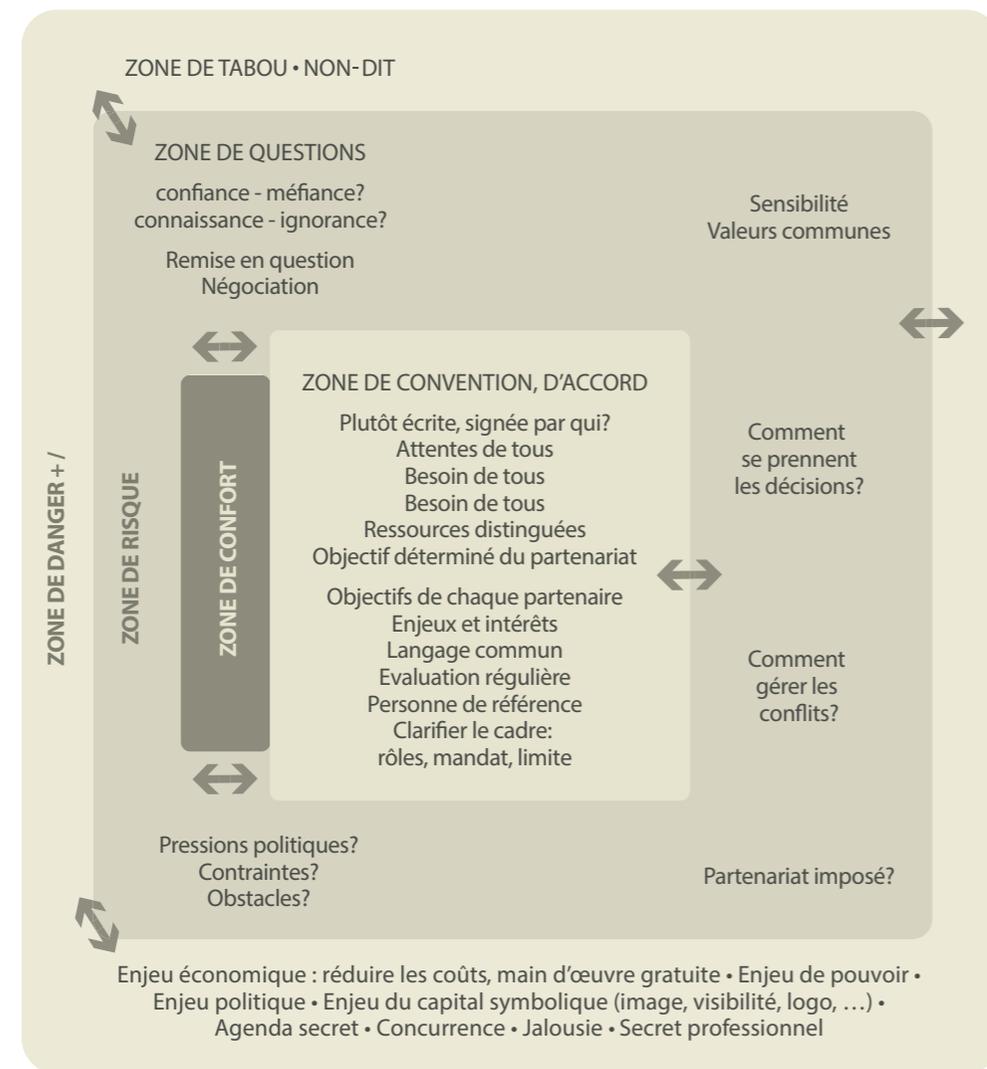
Construire
et gérer des
partenariats

23

12. La crise économique lente qui sévit depuis un certain temps a intensifié les objectifs d'insertion socio-professionnelle envers différents publics cibles (jeunes sans emploi, bénéficiaires du minimex, etc.).



D. Partenariat gagnant



E. Les éléments du partenariat

1. L'identification des partenaires

» Dénomination des différents acteurs qui s'engagent dans le partenariat.

2. La clarification des enjeux respectifs

» Il n'est pas évident, ni nécessaire d'en parler, mais il semble opportun d'identifier ses propres enjeux, et de repérer ceux de chaque partenaire : derrière le projet, qu'est-ce que chacun cherche à gagner pour soi, pour la collectivité, pour une cause ?

3. L'objet du projet commun

» Au service de quel projet ?

4. La durée du partenariat

» Certains partenariats sont conclus pour une durée déterminée (à concurrence de la réalisation d'une activité précise) ; d'autres s'échelonnent sur des périodes de temps plus imprécises, lorsqu'il s'agit par exemple de réaliser des campagnes, une recherche ou une action globale sur un long terme.

5. Les objectifs du partenariat

» En quoi le partenariat a-t-il un sens ? Ce qu'il apportera de plus, par rapport à une action isolée : pourquoi un partenariat ?



6. Les rôles respectifs

- » Déterminer pour chacun des partenaires, le ou les rôles à jouer
- » Désigner une personne chargée de la coordination du projet ; préciser ses rôles et prérogatives.

7. Les moyens respectifs et les modalités de mise en commun

- » Moyens matériels, logistique, en personnel et en compétences particulières (par exemple, le recours à une méthode particulière).

8. Le mode d'évaluation

- » Il s'agit ici d'évaluer la qualité du partenariat en lui-même, en identifiant au préalable des critères spécifiques. Prévoir aussi des moments d'évaluation (pendant, après).

9. Les dispositions à prendre en cas de problème

- » Surtout opportun lorsqu'il s'agit de partenariats risqués (lorsque les partenaires se connaissent peu ou encore lorsque l'objet de l'action le requiert).

10. Une convention écrite

- » La convention écrite signée par les différentes parties et reprenant les différents paramètres ci-dessus assure une base de discussion en cas d'éventuels problèmes.
- » Il n'est évidemment pas toujours nécessaire d'aller jusqu'à la convention ; dans beaucoup de cas, un simple procès-verbal de réunion suffit à consigner les options et décisions prises ensemble.

**F. Modèle de convention de partenariat**

Entre les associations suivantes, représentées par :

.....

Il a été convenu ce qui suit :

.....

1. Constats de départ

Le partenariat repose sur les constats suivants :

.....

Et décident ensemble de réaliser le projet suivant :

2. Objet du partenariat

(Intitulé du projet)

.....



3. Objectifs

Les objectifs du projet sont les suivants :

.....

.....

.....

4. Rôles respectifs

(Lister les rôles et préciser les rôles de chacune des parties)

.....

.....

.....

5. Moyens et ressources mis à disposition

(Lister l'apport, la contribution de chaque partenaire ; moyens financiers, matériels, personnels et temps de travail, compétences particulières)

.....

.....

.....

6. Planning

Le projet sera réalisé dans la période du au

Et comprend les étapes suivantes :

.....

.....

**7. Dispositions particulières**

- » Le partenariat est officiellement représenté par qui le (la) désigne comme coordinateur/trice et le (la) mandate pour :
Par exemple : la représentation extérieure, la coordination des opérations liées au projet, la gestion de toutes les ressources (disponible et à rechercher), l'animation des réunions, l'arbitrage en cas de conflits, etc.
- » La présente convention est conclue de plein accord entre toutes les parties pour la période du au
- » Elle pourra être reconduite ou arrêtée suivant évaluation collective du projet, et accord de toutes les parties : la durée de prolongation sera fixée entre les parties.
- » L'évaluation repose sur des critères fixés ex-ante en lien avec les objectifs, entre toutes les parties, et se fera par l'ensemble de celle-ci.
- » La propriété des actions et des ressources est gérée en partenariat, collectivement et solidairement, en aucun cas, il ne sera permis à l'une ou l'autre des parties de poser un acte qui ne soit concerté et avalisé par l'ensemble des partenaires.
- » Autres : par exemple, règles déontologiques, disposition en cas de bénéfice ou déficit budgétaire, etc.

8. Dispositions en cas de problème

En cas de problème, non résoluble par une négociation interne entre les parties, il pourra y avoir recours à une instance/personne chargée de trouver une issue à l'amiable.





Conditions de résiliation :

.....
.....
.....

9. Jurisdiction compétente

Toute difficulté relative à l'application de la présente proposition sera soumise à défaut d'accord amiable, à

Fait à , le

G. Le code de conduite

Un exemple

- » *Chacun exprime ses opinions, ses propositions jusqu'au bout, sans être interrompu.*
- » *On cherche à vérifier par des questions si l'on a bien compris le sens des opinions ou des propositions formulées.*
- » *En cas de désaccord, on exprime une opinion différente et/ou on exprime ce que l'opinion évoque pour soi.*
- » *On évite toute critique personnalisée.*
- » *Tout débat qui vise à convaincre l'auditoire que l'on a raison est inutile.*
- » *On s'entraide entre communautés en organisant directement un système de traduction.*
- » *Lorsqu'une proposition commune est à l'ordre du jour, on cherche à l'améliorer, l'enrichir (même si l'on n'y adhère pas), on est solidaire de sa réalisation (même si l'on n'y participe pas).*

H. les différents non négociables

- » Les conflits de territoire
- » Les conflits de compétences ou de missions
- » Les conflits liés à une répartition inéquitable ou arbitraire des subventions
- » Les conflits de personnes
- » Les conflits liés à l'implication inégale des partenaires
- » Les projets communs réalisés ostensiblement en marge du partenariat.



Règles de pilotage

Se doter au départ d'un code de conduite, d'une charte de fonctionnement, etc.

Avoir recours à d'éventuels tiers médiateurs :

- » Une équipe de médiation, composée de quelques opérateurs-partenaires volontaires, et acceptés par tous, et dont le rôle est de veiller à ce que chacun puisse être écouté jusque dans ses doutes et ses ambivalences
- » Si le désaccord révèle des oppositions de fond, ramener le débat vers les instances officielles de coordination.

Règles commune de base

Ramener systématiquement dans son institution les informations relatives à la vie, aux enjeux vécus dans le partenariat.

Extrait de « partenariat et négociation », Cridis, cahier pédagogique n°2, 1996 en collaboration avec la cocof

I. Les règles de pilotage d'un partenariat

Le partenariat est idéalement un mode d'association dans lequel les acteurs sont sur le même pied, quels que soient leurs pouvoirs respectifs.

Il n'existe aucune hiérarchie dans les fonctions du partenariat : ni fonction subalterne, ni fonction supérieure. Les fonctions sont de valeurs égales, elles se complètent l'une l'autre.



Il existe cependant une répartition des missions et des responsabilités dans chaque domaine, répartition clarifiée et fixée de commun accord.

Ligne de conduite :

- » Adopter un traitement égal pour tous les partenaires.
- » Respecter l'autonomie de chacun.
- » Associer les acteurs aux réflexions, aux décisions selon les thèmes ou projets.
- » Garantir un espace d'autonomie pour réaliser les projets.
- » Fixer les fonctions de chaque acteur.
- » Encourager une culture de réseau ; dépasser la culture du mépris.
- » Placer les publics bénéficiaires au centre des réflexions et de l'action.
- » Se donner du temps, faire confiance.
- » Tenir ses promesses et ses engagements.
- » Encourager les attitudes d'entraide, d'écoute et de respect.
- » Accompagner la participation du public.

Extrait de « partenariat et négociation », Cridis, cahier pédagogique n°2, 1996, en collaboration avec la COCOF

1.4. L'instance coordinatrice-animatrice¹³**A. Son identité**

Elle est généralement composée d'une personne, rémunérée par un employeur, parfois désignée par ses pairs.



13. Cahier pédagogique n°2 - «Partenariat et négociation», 1ère édition, 1996. Réalisé par le CRIDIS, édité par la COCOF.

B. Sa position

- » Certains coordinateurs ont été choisis parmi le personnel de l'administration communale ou parmi une ASBL «para-communale», d'autres ont été recrutés sur base d'une offre d'emploi. Les premiers sont davantage tenus par un lien de subordination à l'autorité communale, les seconds par un lien de contrat d'emploi. Au départ, la position d'indépendance de chacun est différente.
- » Le coordinateur se trouve sans la position du milieu, relais entre le politique, l'administratif, les opérateurs et le public. Par là même, il est tenu de connaître et de manier les «cultures» et les logiques de ces différents acteurs.
- » En principe, il n'est ni dans une position hiérarchique vis-à-vis des opérateurs, ni dans une position de contrôle de leurs activités. Sur ces questions, l'autorité qu'il a ou non peut relever soit de sa propre manière de travailler, soit d'un mandat obtenu de la commune, soit d'un mandat obtenu du partenariat.
- » Il est également en retrait par rapport aux actions destinées au public bénéficiaire. Cette position de 2^{ème} ligne lui permet d'avoir une vision panoramique de l'ensemble. Elle est propice à stimuler l'approche globale de la situation. Inversement, elle peut irriter certains opérateurs plongés au quotidien dans le feu de l'action et peu sensibles au panorama.
- » Etant souvent le «seul de son espèce» dans les partenariats, les coordinateurs ont tendance à se retrouver entre eux afin de clarifier et de donner sens à leur pratique (cf. charte des coordinateurs de Missions Locales).



C. Sa fonction

On lui demande de faire tout ce qui convient pour que le partenariat existe, au mieux de l'animer, de lui donner une âme sinon de le coordonner. Il garanti que ce qui se fait au nom du partenariat soit conforme à son objet.

Dynamiser le dispositif:

- » Susciter et préparer les réunions de concertation, de coordination ;
- » Organiser les groupes de réflexion, les commissions ;
- » Faire circuler les informations utiles ;
- » Animer les réunions ;
- » Tirer la sonnette d'alarme si le climat se dégrade ;
- » Susciter l'organisation d'événements de diffusion des acquis du partenariat ;
- » Interpeller les autorités politiques.

Assurer la mémoire:

Le partenariat est en mouvement constant, il connaît des temps forts, des temps de stagnation ou de recul. Il est utile d'inciter les partenaires à analyser le fonctionnement et de garder en mémoire le contenu de ces temps de réflexion. C'est pourquoi la fonction du coordinateur est aussi de :

- » Assurer les PV de réunions ;
- » Schématiser l'état d'avancement des actions de chacun ;
- » Faire circuler un texte qui fait le point de la situation ;
- » Classer la chronique du partenariat ;



- » Rédiger le rapport global d'activité, structurer les données d'évaluation.

Participer à la gestion :

Selon les situations, il est plus ou moins impliqué dans l'instance administrative. Néanmoins, il lui revient:

- » De veiller à ce que les décisions prises par l'instance responsable soient appliquées ;
- » D'interpeller les organismes-opérateurs qui tardent à tenir leurs engagements ;
- » D'assurer le cas échéant une médiation entre des acteurs en conflit, ou de désigner quelqu'un pour le faire ;
- » De relayer, si nécessaire, les informations du terrain vers les responsables (entre deux réunions de concertation éloignées) ;
- » De représenter le partenariat à l'extérieur ;
- » De tenir compte du fait que souvent les divers acteurs et projets ne fonctionnent pas à la même vitesse.

D. Pratiques courantes

Le coordinateur est "l'homme à tout faire".

Il se situe entre le «marteau et l'enclume».

Les pratiques courantes nécessiteraient un long développement.

Nous retiendrons ici quelques éléments significatifs:

- » Le coordinateur peut, par conviction ou sous l'effet de la pression des instances



responsables, se comporter comme si le partenariat était d'abord «son affaire».

- » Il en devient alors le centre par lequel toutes les communications transitent.

Si le partenariat se développe et qu'il reste le point de passage obligé pour tout :

- Il s'essouffera à porter «trop de poids sur ses épaules» ;
 - Il «démotivera» ou «limitera» l'implication de certains partenaires ;
 - Il manquera de recul pour avoir une vision globale de l'action.
 - Inversement, il peut être tenté de travailler surtout avec les partenaires impliqués ou très actifs, créant ainsi un écart (une fracture) entre le centre et la périphérie du partenariat.
- » Lorsque le coordinateur appartient au personnel de l'administration communale et qu'il est tenu (se sent tenu ?) de représenter les objectifs particuliers de tel ou tel mandataire politique, il se trouve dans une position délicate. Comment peut-il entamer une concertation ou même une négociation avec les partenaires s'il sait que les conclusions non conformes aux objectifs des mandataires seront refusées par ces derniers ?
 - » Le coordinateur peut être influencé par les jugements qu'il porte sur les partenaires : jugements moraux, étiquetage ... qui ont facilement pour conséquence d'introduire dans le partenariat un état d'esprit où il y a des «bons et des mauvais partenaires» (manichéisme), des cloisonnements (eux-nous), etc.



1.5. Les compétences du coordinateur¹⁴

Pour remplir sa fonction, on attend de lui des compétences et des intérêts divers.

Connaissance et gestion d'un système humain complexe :

- » Stimuler un fonctionnement en réseau ;
- » Repérer et susciter les complémentarités d'actions ;
- » Provoquer l'envie de réfléchir, de prendre du recul avec l'action ;
- » Gérer des conflits ;
- » Mobiliser les ressources et les talents de chacun ;
- » Connaître, comprendre les enjeux sociopolitiques locaux relatifs au partenariat afin d'éviter d'en être l'otage ;
- » Être capable de procéder régulièrement à une analyse institutionnelle du système ;
- » Être sensible aux relations informelles.

Connaissance des réseaux, des associations, des personnages-clés, des personnes-relais, des personnes-ressources.

Compétence en communication :

- » Être un communicateur : clair, authentique qui dit la vérité ;
- » Connaître les bases de psychosociologie et des théories de la communication, déchiffrer l'explicite et l'implicite ;
- » Être capable d'animer des groupes à objectifs variables : décision, réflexion,



Construire
et gérer des
partenariats

38



intervention, négociation, ...

Compétences relatives à la prise de recul

- » Posséder des notions relatives aux méthodes d'évaluation dans le secteur social ;
- » Connaître quelques données de méthode du travail social :
 - D'action sociale et culturelle ;
 - De recherche-action participative ;
 - D'analyse des besoins nouveaux de la population ;
 - De démocratie directe ...
 - Connaître l'environnement : statistiques, enquêtes publiques ...
 - Participer à des formations continuées.

Capacités à déléguer

Cet homme (ou cette femme)-orchestre ne peut être excellent en tout, quand bien même il le serait, que le temps lui manquerait. Il doit être capable de repérer les opérateurs internes ou externes susceptibles de le seconder dans ses fonctions et de leur déléguer l'une ou l'autre tâche.



Construire
et gérer des
partenariats

39

14. Cahier pédagogique n°2-«Partenariat et négociation», 1^{ère} édition, 1996. Réalisé par le CRIDIS, édité par la COCOF.

TECHNIQUES ET STRATÉGIES UTILES DANS LA GESTION D'UN PARTENARIAT

Motiver • Déléguer • Négocier • Communiquer dans les règles de l'art

2.1. Négocier

A. Réaction du réseau face aux changements

Le lancement d'un programme ou d'un projet provoque nécessairement un certain nombre de réactions (actions-réactions) dans un réseau donné.

Les quelques questions qui suivent visent à prévenir des risques de résistances humaines et psychologiques :

1. Qu'est-ce que je vais changer ? Qui peut être dérangé par ce changement ? Quelles résistances cela va provoquer ?
2. Qui sont les vrais décideurs ? Y a-t-il, au-delà de l'organigramme officiel, des personnes incontournables ? Des réseaux d'appartenance et d'affiliation ?
3. Quelles sont les mentalités, les règles culturelles des différentes composantes du réseau avec lequel je travaille ? E quoi puis-je choquer par mes actions ?
4. Suis-je conscient de l'existence de conflits entre personnes ou groupes de personnes, dans lesquels je devrai injecter de la médiation ou de l'arbitrage ?



Construire
et gérer des
partenariats

40



B. 10 idées desastreuses sur la négociation¹⁵

1. Négocier, c'est une affaire d'instinct, d'intuition, ça ne s'apprend pas
2. Aboutir à un compromis, c'est perdre, c'est échouer parce qu'on n'a pas pu l'emporter
3. Négocier, c'est utiliser un rapport de force pour aboutir à ses fins
4. Négocier, c'est perdre du temps en discussions et en paroles
5. Pour réussir dans une négociation, il faut s'imposer d'entrée, faire valoir sa proposition, la justifier et la défendre avec insistance
6. La négociation la plus efficace est celle où l'on réussit à ruser habilement et à convaincre l'autre sans qu'il s'en aperçoive
7. Il ne doit y avoir aucune tension au cours d'une négociation. L'aspect émotionnel doit y être gommé
8. Négocier, c'est accepter d'aboutir à quelque chose qu'on n'avait pas prévu pour faire plaisir à l'autre
9. Il y a toujours une part de comédie et de chantage dans une négociation
10. Les meilleurs négociateurs sont aussi ceux qui sont capables de changer d'idées selon les circonstances

C. Les niveaux de négociation

1. **La consultation :**
Récolte d'avis, de vécus, de besoins, d'idées en vue de prendre une décision ou de confirmer le bien-fondé d'une décision déjà prise.



Construire
et gérer des
partenariats

41

15. D'après Lionel Bellenger

2. La concertation :

Proposition d'un ensemble de décisions à prendre, de solutions à adopter, envisager ensemble les implications d'une décision déjà prise (par exemple, des tactiques, stratégies).

La concertation est parfois considérée comme une étape vers la négociation, parce que les interlocuteurs ne décident pas et qu'elle se passe momentanément hors de tout rapport de force.

3. La négociation :

Recherche d'un accord et prise de décision en commun.

D. Négociations - Définitions

1. La négociation est caractérisée essentiellement par **une activité d'allocation ou de partage de ressources. La relation** de négociation est définie par les 5 traits suivants :

- Au moins deux parties y sont impliquées
- Les parties ont un conflit d'intérêt en ce qui concerne un ou plusieurs objets ou points d'application
- Les parties vont s'engager, du moins temporairement, dans une relation volontaire originale
- Cette relation est centrée sur une activité de répartition ou d'échange de ressources spécifiques ou de résolution de problèmes qui les concerne
- L'activité est séquentielle (présentation de propositions et de contre-propositions, évaluation réciproque de celles-ci, concessions éventuelles plutôt que simultanée).



16. Zartman I.W., The negotiation process, Sage Pub. Co, 1977.

17. Touzard H., La médiation et la résolution des conflits, PUF, 1977.



2. La négociation est essentiellement un processus mixte dans lequel chaque partie recherche la satisfaction – au moins partielle – de l'autre, non par sympathie mutuelle, mais parce que la partie adverse acceptera un accord et l'exécutera, ce qui donne à chacun sa part¹⁶. La négociation est ainsi une **décision collective** (au minimum bilatérale) basée sur des **interactions**, orientée vers un **résultat**, impliquant un mouvement (au moins minimal) vers l'autre, tournée vers la complémentarité ou la transformation des valeurs et centrée sur la recherche d'un arrangement résultant de **l'indépendance**. Le processus central est celui de l'échange (contrôlé) de l'information, la création d'une nouvelle réalité, la **transformation de valeurs fixes en valeurs variables et l'utilisation du pouvoir**.

3. **Situation bien spécifique au sein des situations de groupe, n'étant ni la simple résolution d'un problème, ni une entreprise de persuasion, ni une pure situation de conflit, mais les trois à la fois**¹⁷.

4. L'univers de la négociation est un **mélange d'un univers de désaccord et d'un univers de confiance** (...). A l'origine de toute attitude de négociation il y a un conflit et une contradiction à surmonter, nés d'une double nécessité: souci d'obtenir un gain et souci de maintenir la relation avec le partenaire¹⁸.

5. Une forme de communication bilatérale destinée à produire un accord entre des gens possédant **à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés**¹⁹.

La négociation est un moyen privilégié de résoudre un conflit donnant le maximum de garanties pour l'avenir. Elle consiste à trouver un équilibre entre des intérêts antagonistes et divergents et à élaborer des solutions qui permettent de satisfaire les interlocuteurs.



18. Chalvin, l'Entreprise négociatrice, Dunod, 1978.

19. Fisher R., Ury W., Comment réussir une négociation, Seuil, 1982.

La négociation est donc « l'explication de divergences » et elle implique un « désir de conclure ».

« Le désir de conclure n'élimine pas le constat de divergences et le jeu d'un rapport de force dans lequel les pouvoirs et l'influence interviennent (...).

La négociation a toujours une dimension de conflit ou au minimum de tension (...) son maniement (le jeu du pouvoir) ne peut aller jusqu'à l'écrasement de la partie adverse envers qui la négociation reconnaît au minimum le devoir de sauver la face ²⁰.

Voici une dernière définition du processus de négociation (Jean SIMOS, 1990) :

« *La négociation est une interaction finalisée entre deux ou plusieurs acteurs interdépendants qui permet, à partir de positions initiales divergentes, d'opter pour une solution acceptable, voire satisfaisante pour ces acteurs.* »

Conditions de base pour qu'il y ait négociation ²¹

- » Aucune des deux parties n'a la possibilité de résoudre le problème seule.
- » Une solution décidée à deux est plus intéressante que l'imposition d'une décision unilatérale.
- » La répartition du pouvoir entre les deux parties est plus ou moins équilibrée.

Les principes de négociation

1. La confiance à marquer et à ancrer.
2. Le cadre commun.
3. Prise d'informations.



Construire
et gérer des
partenariats

44

20. DUPONT Ch., 1986 in J. SIMOS, Evaluer l'impact sur l'environnement, Presses Polytechniques et Universitaires romandes, Lausanne 1990.



4. Négocier en position basse "au service de".
5. Fournir les informations.
6. Traiter les objections.
7. Faire parler rapidement le client.
8. Obtenir un premier accord.
9. Les bénéfices mutuels.
10. Gagnant/Gagnant
11. Traiter différemment les questions de personne et de contenu.
12. Le changement 2 - disposer d'un objectif de rechange.
13. Eviter le donnant/donnant.
14. Intégration des valeurs.
15. Evaluer en métacommunication.
16. Remercier.

Pendant la négociation

1. Négociez au niveau des intérêts réels en jeu, et non pas à partir de positions.
2. Sachez donc faire mieux qu'attaquer et vous défendre.
3. Lorsque vous voulez poser une question ou faire une suggestion, annoncez-le explicitement.
4. Lorsque vous faites une proposition, énoncez d'abord les raisons qui fondent celle-ci.
5. Exprimez ce que vous ressentez.
6. Veillez à ne pas blâmer ou accuser votre interlocuteur.



Construire
et gérer des
partenariats

45

21. Il n'y a pas de livre sur le jardinage capable d'enseigner la culture des lys dans le désert ou des cactus dans les marécages, URY et FISCHER, 1981.

7. Résumez régulièrement l'entretien en accentuant les points d'accord.
8. Enfin, restez souple sur les options.

E. 10 principes pour être un négociateur constructif

1. Ménager du temps pour laisser parler, identifier ce qui se passe, encourager le récit subjectif d'un problème sans juger, contester ou démentir.

Principe : Carl Rogers : l'exploration, la reformulation

2. Marquer des signes de reconnaissance et d'acceptation en tenant compte des canaux sensoriels.

Principe : PNL - VAKO

3. Essayer de découvrir et/ou d'ouvrir les yeux sur quelque chose de «positif», de «réussi», quelque chose qui a bien marché dans une précédente négociation.

Principe : PNL - Ancrages - Ressources

4. Normaliser, donc dédramatiser le cycle échec/réussite, insatisfaction/satisfaction, inquiétude/sécurité. La vie est dialectiquement orientée entre l'alternance de polarités contraires auxquelles il faut être prêt à faire face.

Principe : le Yin et le Yang, le recadrage positif des échecs

5. Rassembler sur une valeur clé.

Principe : les valeurs

6. Quand le problème au cours de la négociation est plus grave que prévu et ne relève plus d'une carence d'enseignements tirés mais d'une fuite devant l'action, sortir une autre valeur clé à double détente : c'est en faisant que l'on apprend - c'est en se garantissant le droit à l'erreur que l'on accepte le passage



à l'acte avec un taux de stress acceptable.

7. Inciter à redéfinir ce que l'on veut atteindre ou ce que l'on attend de l'autre de manière à préciser les moyens pour y arriver et mesurer les risques ou conséquences pour soi (échec ou réussite).

Principe : postuler le réalisme dans la négociation

8. **Faire valoir la confiance mutuelle** à travers une parole vraie quand il s'agira de réguler la négociation (faire le point de temps en temps) ou de la conclure.
9. **Aider à programmer** un, deux ou trois (mais c'est un maximum) objectifs à atteindre en décrivant les missions correspondantes (de petites actions anodines et simples quand la personne est très déprimée ou démotivée, car son problème est d'échouer parce qu'elle veut tout faire ou changer globalement ... ou ne rien faire du tout).
10. Garantir un minimum de **sécurité** ou réactualiser, quand c'est possible, l'**appartenance** à un groupe en même temps que l'exigence que ce groupe induit vis-à-vis de chacun de ses membres, au terme d'une négociation.

(L. Bellenger)

F. Check-list du négociateur

- Vais-je négocier seul ou avec un ou plusieurs autres ?
- Préparation! Mes co-négociateurs et moi sommes-nous bien sur la même longueur d'ondes?
- Quelle est ma zone de liberté?



- Si j'étais B ... qu'est-ce que je ferais? ...
- Que dois-je obtenir :
 - a) A tout prix?
 - b) Accessoirement?
- Comment l'autre (B) ... perçoit-il mon message? ... Quelles sont ses motivations?
- Quelle est sa personnalité? L'ai-je assez laissé parler?
- Quels sont ses sentiments pour que je puisse le "reformuler"? ...
- Empathie n'est pas sympathie mais congruence.
- Suis-je calme? Détendu?
 - NON ? Allons respirer ... Buvons de l'eau! Pas trop de café! Pas trop d'alcool!
- Le temps joue pour moi! Pas de précipitation!
- Suis-je assez imaginatif?
- Je ne dois pas écraser l'autre. Ma victoire est d'autant plus efficace qu'elle est modeste ... et que je fais preuve de sang-froid.
- Garder l'initiative et procéder par étape.

G. Des stratégies gagnantes dans la négociation

1. S'installer en position basse
 - Je suis un technicien/expert/consultant à votre service
2. Soigner les bénéfices mutuels



3. Intégrer les bénéfices personnels
4. Reconnaître dans les objections les demandes d'informations
5. Avoir un objectif de réserve
6. Pont sur le futur avec un planning d'actions et la gestion des priorités
7. Donner une image positive et concrète du résultat

2.2. La guerre psychologique²²

Objectif : Mettre les gens si mal à l'aise, que même sans s'en rendre compte, ils auront envie d'en finir.

Stratégies de résistance

Les 10 moyens de la guerre psychologique :

1. Les situations angoissantes

L'environnement : mobilier, température, bruit, lumière, "mise en scène préparée".

Techniques pour « contrer » :

- Identification des raisons
- En parler à l'autre partie
- Obtenir de meilleures conditions matérielles

2. Les attaques personnelles

Placer la partie adverse dans une situation inconfortable par diverses formes de communications verbales ou non verbales.



22. Sources: R.Fischer et W.Ury

Ex: commentaires sur les vêtements ou l'apparence physique "Vous n'avez pas fermé l'oeil de la nuit ?"

Ex: supposition malveillante "Vous ne connaissez pas cette technique ?", refus d'écouter ou de regarder dans les yeux.

Objectif : mettre en état d'infériorité

Techniques pour "contrer" :

- En parler.
- Amplifier.

3. **Technique du bon et du méchant**

Consiste à faire succéder 2 intervenants : le méchant menace, le bon s'excuse et demande la coopération « pour empêcher l'autre (le méchant) d'agresser encore ».

Même technique pour la dispute simulée.

Technique pour « contrer » :

- Poser les mêmes questions aux uns et aux autres "Sur quoi vous basez-vous pour... ?"; "Démontrez-moi que ... ?"

4. **Les menaces (stratégies d'escalade)**

Donnent souvent l'inverse du résultat attendu (resserrer les rangs).

La question devient "faut-il passer sous les fourches caudines ?"

Ne pas confondre :

- Menaces - avertissements
- Conséquences

Techniques pour « contrer » :



- « Je ne réponds jamais aux menaces »
- « C'est à vos risques et périls! »
- « Disposez-vous de si peu d'arguments qu'il vous faut utiliser la menace » ?

5. **Le refus de négocier ou les conditions préalables**

Consiste à prévenir dès le début que certaines choses ne sont pas discutables et accepter de discuter des autres questions.

Techniques pour "contrer" :

- Reconnaissance de la difficulté d'intégrer certains éléments
- Elargir le cadre, faire reculer les frontières, intégrer la question litigieuse.

6. **Les exigences extrêmes**

- Contrer au nom du risque
 - D'entamer sa crédibilité
 - De faire capoter la négociation.
- Contrer par une demande de justification.

7. **Les exigences sans cesse croissantes**

Fait peur, fait désirer la conclusion rapide d'un accord pour éviter les surenchères.

Techniques pour "contrer" :

- Revenir aux objectifs généraux et aux finalités.

8. **Les stratégies de blocage**

Techniques pour "contrer" :

- Méta-communiquer : "Vos rêves sont ceux-ci, voici les miens."



- Plaisanter.

9. La temporisation

Créer la tension psychologique.

Technique pour “contrer” :

- Expliciter la manœuvre, en faire un objet de négociation.
- Lui faire sentir le risque de laisser passer sa chance.
- Rechercher les critères pour fixer les dates butoirs.

10. C’est à prendre ou à laisser

Technique pour “contrer” :

- Proposer de nouvelles solutions
- Donner les moyens de sauver la face
- Montrer que la position initiale est différente et n’est plus la position actuelle : le contexte est différent, le cadre aussi, on se comprend mieux

CONCLUSIONS:

- » Refus de la victime
- » Refus du persécuteur



2.3. Déléguer

A. Délégation par niveau

1^{er} niveau

- » Le collaborateur tient N+1 informé de la situation
- » C’est le manager qui trouve les solutions et les explique au collaborateur

2^{ème} niveau

Idem, mais c’est le collaborateur qui propose les solutions et les procédures, en accord avec le manager.

3^{ème} niveau

Le collaborateur défend sa solution, le manager donne ou non son accord.

4^{ème} niveau

Autonomie, carte blanche

Le collaborateur informe à postériori le manager de la solution retenue et appliquée par lui.



B. 4 attitudes dans le management des personnes

COMPETENCE	MOTIVATION	ATTITUDE
Haute	Forte	Forte, mais insécurité
Haute	Forte, mais insécurité	ENCOURAGER soutenir, accompagner
Basse	Forte	DIRECTIF pousser à la formation
Basse	Faible	DIRECTIF/CADRANT (rôles, sanctions)

C. Comment gérer l'organisation de la délégation

Voici ce qu'il convient de rappeler au délégataire au moment où il procède à la délégation :

- » L'objectif général de la délégation.
- » La nature de la tâche déléguée, ses contraintes et sa durée.
- » Les résultats précis attendus qui feront l'objet d'une évaluation.
- » Les pouvoirs conférés et leurs limites.
- » Les moyens mis à sa disposition.
- » Les informations dont il pourra disposer.
- » Les informations attendues en retour.
- » Les embûches les plus courantes et les risques encourus.



- » Les personnes prévenues de la délégation.
- » La formation complémentaire qu'il pourra percevoir.
- » Les bénéfices qu'il aura.
- » Les étapes successives de la démarche.

2.4. La motivation

La motivation

Définitions

La motivation, c'est :

- » Un ensemble de forces qui poussent une personne à agir
- » Un processus par lequel un comportement est activé, maintenu et dirigé en fonction d'un objectif particulier.
- » Énergie, force, tension, tendance, besoin, désir, pulsion, instinct, centres d'intérêt, etc.

La motivation s'apprend, se cultive.

La motivation peut être:

- » Intrinsèque: c'est-à-dire liée au plaisir et à la satisfaction que l'on retire de l'action
- » Extrinsèque: c'est-à-dire liée au fait d'éviter une punition, recevoir une récompense, éviter la culpabilité, faire comme les autres, être reconnu comme compétent, avoir une certaine image sociale, etc



Plus la motivation est intrinsèque, plus la satisfaction est forte et bien ancrée.

On peut dire qu'il est impossible de motiver quelqu'un.

On peut le mettre dans des conditions favorables pour qu'il puisse se motiver lui-même !

Motivation des salariés : quelques indices

1. Ambiance et esprit d'équipe
2. Confiance accordée
3. Autonomie et responsabilité
4. Reconnaissance du travail
5. Contenu et diversité des tâches
6. Qualité des outils de travail
7. Disponibilité de la hiérarchie

(Source: *Mieux être entreprises et carrières – epsy – 2001*)



L'équation de motivation

Utilité

- » Définir un choix personnel
- » Se répartir des tâches en groupe

Principe

Evaluer le degré de motivation en fonction de 3 critères

c comme Compétence	1 un peu
i comme Importance	2 moyen
a comme Agrément	3 beaucoup

Exemple:

Prendre des contacts pour obtenir des prix (devis)

$$\frac{\begin{matrix} \text{c} & \text{i} & \text{a} \\ \hline 1 & + & 3 & + & 3 \end{matrix}}{\text{motivation} = 7}$$



BIBLIOGRAPHIE

CAMILLERI Carmel et **COHEN EMERIQUE Margalit**, *Chocs de cultures – concepts et enjeux pratiques de l’interculturel*, ouvrage collectif, Paris, l’Harmattan, 1989.

MARTINIELLO Marco, *Sortir des ghettos culturels*, Presses des Sciences Politiques, Paris, 1997.

BERNARD Françoise, **SIMONET Renée**, *Le parcours et le projet. Quel fil d’Ariane? La méthode autographie – projets de vie*, Editions d’Organisation, 1997.

BOURDIEU Pierre, **PASSERON Jean-Claude**, *Les héritiers, les étudiants et la culture*, Les Editions de Minuit, 1966.

Commission Communautaire Française - CRIDIS, *Partenariat et négociation – 1^{ère} édition*, 1996.

Commission Communautaire Française - STICS ASBL, *Construire et gérer son projet*, 4^{ème} édition, 2014.

Commission Communautaire Française - STICS ASBL, *Évaluation, mode d’emploi*, 1^{ère} édition, 2014.

DUMAS B., **SEGUIER M.**, *Construire des actions collectives, développer les solidarités*, Chronique Sociale, 2^{ème} édition, 2000.

FEVRE Louis, *Guide méthodologique du travail social*, Chronique sociale, Réédition mars 2001.

LAOT Françoise et **ROUAH Michel**, *Piloter le développement social, Guide d’évaluation dynamique et participative*, L’Harmattan, 1994.

LE REZSOHAZY Rudolf, *Développement des communautés, participer, programmer, innover*, Louvain-la-Neuve, Ciaco éd., 1985.



