

Tous nos ouvrages sont consultables et téléchargeables sur le site www.ecole-et-nature.org
Pour favoriser leur partage nous plaçons ces publications sous licence Créative.
Par ailleurs, nous adoptons une politique de tarifs abordables
incitant à l'achat plutôt qu'à l'impression personnelle.

Licence Creative commons de nos ouvrages



Paternité
Pas d'Utilisation Commerciale
Partage des Conditions Initiales à l'Identique



Vous êtes libres :

- de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public

Selon les conditions suivantes :



Paternité. Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre œuvre).



Pas d'Utilisation Commerciale. Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.



Partage des Conditions Initiales à l'Identique. Si vous modifiez, transformez ou adaptez cette création, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous un contrat identique à celui-ci.

- A chaque réutilisation ou distribution de cette création, vous devez faire apparaître clairement au public les conditions contractuelles de sa mise à disposition.
La meilleure manière de les indiquer est un lien vers cette page web.
- Chacune de ces conditions peut être levée si vous obtenez l'autorisation du titulaire des droits sur cette œuvre.
- Rien dans ce contrat ne diminue ou ne restreint le droit moral de l'auteur ou des auteurs.

ASSOCIATIONS ET ENTREPRISES

Regards croisés sur le partenariat

Une recherche-action menée dans le contexte
de l'éducation à l'environnement



Yannick BRUXELLE
Pierre FELTZ
Véronique LAPOSTOLLE



ASSOCIATIONS ET ENTREPRISES

Regards croisés sur le partenariat

Une recherche-action menée dans le contexte
de l'éducation à l'environnement

Yannick BRUXELLE
Pierre FELTZ
Véronique LAPOSTOLLE



Remerciements

Nos remerciements vont tout particulièrement

à Céline Augier et Christophe Bouvet, membres du Réseau Ecole et Nature, qui ont été impliqués dans cette démarche pendant deux années,

à tous les acteurs de terrain qui ont bien voulu témoigner de leurs expériences (afin de préserver l'anonymat, seuls les prénoms sont mentionnés) :

Nicolas, Amélie, Frédérique, Benoît, Isabelle, Isabelle, Roland, Véronique, Pascale, Pierre, Thierry, Olivier, Laurence, Benoît, Jean-François, Julie, Christine, Lionel, Stéphane, Estelle, Christelle, Didier, Pierre et Didier,

à Christophe Andreux, Céline Augier, Marie Baudin, Olivier Blanc, Marc Boissaye, Antoine Cassard, Eric Charton, Thierry Dalbavie, Grégoire Delforge, Renaud Du Pasquier, Roland Gérard, Isabelle Lépeule, Daniel Oustrain, Philippe Rabatel, Lionel Rauch membres des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement, qui ont bien voulu consacrer du temps à notre recherche et à la relecture de ce document,

à Elsa Fasolo et Delphine Vinck pour leur travail de mise en page du document,

au Réseau Ecole et Nature qui a soutenu ce travail bénévole de quatre années,

à Paul Taylor, professeur en sciences de l'éducation à l'Université de Rennes 2, qui a bien voulu apporter son regard sur cette démarche de recherche-action.

Sommaire



Introduction et présentation générale	9
Chapitre 1 : Entrer en partenariat	13
DES MOTIFS POUSSANT À ENTRER EN PARTENARIAT	15
I/ Une diversité de « bonnes raisons »... ..	15
II/ Une grande part laissée à l'affectif	27
III/ Un pas que chacun décide de faire - ou de ne pas faire	28
DE L'IDÉE DE PARTENARIAT AU CHOIX DE S'ENGAGER	33
I/ Trouver le « bon » partenaire et la « bonne » personne	33
II/ Organiser la première rencontre	35
VERS LA FORMALISATION DU PARTENARIAT	39
I/ Le temps du mûrissement... ..	39
II/ La décision ferme de s'engager	39
III/ De l'informel au formel	42
IV/ La convention, un outil unanime... ou presque	42
Chapitre 2 : Vivre en partenariat	45
SE DONNER LES ATOUTS DE LA RÉUSSITE	47
I/ Lancer la dynamique	47
II/ Adopter une posture ouverte	48
III/ Aborder le travail avec exigence	49
IV/ Une difficulté repérée : le changement de personnes	51
INSTALLER LA RELATION DE TRAVAIL	52
I/ Clarifier le type de relation	52
II/ Consacrer du temps à la relation	54
III/ Entrer dans une dynamique apprenante	56
IV/ Questionner sa liberté	58

ORGANISER LE QUOTIDIEN	60
I/ Définir des modes de travail	60
II/ Se sentir co-responsables de l'évolution des relations	62
SOIGNER LES LIENS ENTRE LES ACTEURS ET LES STRUCTURES	
À L'ORIGINE DU PARTENARIAT	64
I/ Penser à communiquer pour cultiver les liens	64
II/ Eclairer et valoriser les retombées dans les structures	66
VEILLER À ÉVALUER LE PARTENARIAT	69
I/ L'évaluation vécue comme un épouvantail !	69
II/ Une évaluation pour quoi faire ?	69
III/ Trouver des critères d'évaluation	70
IV/ S'orienter vers des partenariats dans la durée...	72

Chapitre 3 :

Questionner l'éthique et le politique des associations	75
PRÉAMBULE	77
QU'ENTEND-ON PAR ÉTHIQUE ?	78
EN PRÉALABLE : ÊTRE CLAIRS AVEC NOUS-MÊMES	80
I/ Revisiter notre identité, nos appartenances...	80
II/ Chercher à qualifier notre éthique	80
SE QUESTIONNER SUR L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE	83
I/ Être conscient de nos représentations	83
II/ Les confronter avec le visible de leurs actions	83
III/ Favoriser une expression la plus authentique possible	84
ENVISAGER LES COMPATIBILITÉS	85
I/ Se situer mutuellement	85
II/ Déterminer notre seuil de tolérance	85
PESER SES CHOIX ÉTHIQUES ET POLITIQUES	87
I/ Rester sur « son » éthique de conviction	88
II/ Mettre l'éthique de conviction « dans sa poche »	88
III/ Opter pour une éthique de responsabilité partagée	89
IV/ Adopter l'idée que l'éthique est un chemin à trouver	89
V/ Envisager d'autres perspectives éthiques	91
Conclusion	93

Bibliographie	95
Annexes.....	98
ANNEXE 1 - Méthodologie de recherche	98
ANNEXE 2 - Regards croisés : représentations sur soi et sur l'autre	100
ANNEXE 3 - Schéma heuristique du guide d'entretien	102
ANNEXE 4 - Typologie des structures interviewées	103
ANNEXE 5 - La Charte relationnelle TP-TS	104
ANNEXE 6 - Les critiques des entreprises aux associations	105

Un sommaire plus détaillé se trouve en début de chaque chapitre.



Introduction et présentation générale

Depuis quelques années, le domaine de l'éducation à l'environnement est l'objet de rapprochements entre deux mondes jusqu'ici bien séparés : celui des entreprises et celui des associations.

Cette relation dite - à tort ou à raison - « de partenariat » est souvent porteuse d'inquiétudes parce que perçue comme « contre nature ». Elle est pour le moins paradoxale et mérite que l'on s'y intéresse de plus près. En effet, peut-on oublier que ces deux mondes ont eu (et ont encore) à propos de l'environnement de nombreuses raisons de conflits ouverts entraînant des actions dures de part et d'autre ?

Objet de nombreux débats au sein des réseaux associatifs cette relation interroge aussi les entreprises, chacun exprimant ses peurs à pactiser avec l'autre.

C'est la raison pour laquelle le Réseau Ecole et Nature a souhaité travailler plus en profondeur cette question en lançant lors de son congrès 2004 une « recherche-action » portée à deux niveaux d'engagement : un petit groupe de personnes volontaires pour mener les enquêtes, les analyser et écrire (cercle 1) et un groupe plus large de personnes intéressées par le sujet, exprimant des remarques et assurant une relecture critique (cercle 2).

→ voir Annexe 1

Les spécificités de cette recherche

- ✱ **Une recherche** dans la mesure où notre groupe a mis en place des démarches d'investigation systématisées et rigoureuses pour recueillir des données, les analyser, produire des connaissances nouvelles et communiquer des résultats.
- ✱ **Une recherche collective** (visant une objectivation par le croisement des subjectivités) qui s'est appuyée sur un groupe de 5 personnes puis sur un groupe noyau de 3 personnes, et aussi sur un groupe d'une douzaine de personnes intéressées, participant notamment aux orientations de départ et aux relectures et inscrite dans le plan pluriannuel du Réseau Ecole et Nature.
- ✱ **Une recherche-action** car elle s'enracine dans des actions partenariales vécues et pouvant être problématiques et que le résultat de la recherche vise un retour à des actions mieux organisées et mieux comprises.
- ✱ **Une recherche-action-formation** pour les personnes du groupe qui se sont donc attribuées le nom de GRAF (groupe recherche-action-formation) au sein du Réseau Ecole et Nature. En effet la dimension formative est apparue rapidement notamment pour celles qui étaient en train d'élaborer professionnellement des partenariats.

voir Annexe 2 ↩

S'appuyant dans un premier temps sur une collecte des représentations auprès de 18 personnes du monde des entreprises et 24 du monde des associations¹, un premier article collectif a été rédigé. Ensuite, le travail s'est concrétisé au travers de 24 entretiens téléphoniques auprès de 11 personnes travaillant en entreprise et 13 dans des associations, ces personnes ayant en partage une même réalité mais vécue de façon différente.

En appelant ces personnes pionnières à nous raconter le « comment » et le « pourquoi » de cette action partenariale dans le domaine de l'éducation à l'environnement, et à prendre du recul sur ce qu'elles avaient vécu, nous ne visions pas à établir un modèle, une technique à appliquer ou une « bonne procédure ». **Nous cherchions plutôt à pointer des balises, des points de vigilance, des questionnements éthiques susceptibles d'être utiles pour des praticiens envisageant de se lancer dans un partenariat association-entreprise qui demeure une relation à inventer au cas par cas.**

voir Annexe 3 ↩

Ces échanges (186 pages de paroles retranscrites) ont toujours été fructueux, même si nous savons bien que le dévoilement n'est jamais total (entre le « dire » et le « faire » les décalages peuvent être importants) et que certaines personnes sont restées très « professionnelles » tandis que d'autres se sont davantage confiées. De façon très majoritaire, nous avons bénéficié d'un excellent accueil et entendu des personnes passionnées et qui semblent avoir apprécié d'avoir eu à dégager du sens « pour nous » et « pour elles » considérant ce moment comme un enrichissement. Nous avons donc là un projet à bénéfice partagé et qui « intéresse ».

Notre éthique de recherche

- * Les enregistrements des entretiens restent à la seule disposition du cercle 1.
- * Pour chaque cas étudié, aucune communication n'est faite des dires de l'autre partenaire.
- * Pour l'écriture des textes, le choix de l'anonymat a été fait : au-delà d'un tableau de présentation générale du type d'associations et d'entreprises concernées par cette recherche, les personnes et structures ne seront pas citées même si les projets pourront parfois être succinctement décrits. Seule une indication (E) pour entreprise ou (A) pour association permettra au lecteur de savoir d'où vient le recueil d'information.
- * Les paroles citées (en italique) n'ont pas été remaniées : ce sont celles recueillies lors de nos entretiens.

voir Annexe 4 ↩

Au fil de ces années, nous avons pu nous-mêmes déguster le plaisir d'un travail collectif enthousiasmant mais aussi l'épreuve douloureuse et laborieuse d'une écriture se voulant à la fois rigoureuse, agréable et utile pour les lecteurs, mais aussi réellement collective, à plusieurs mains. Nous avons aussi beaucoup appris !

La difficulté a été essentiellement liée au bénévolat total de tout ce travail (même si le Réseau Ecole et Nature a fourni les moyens de se regrouper pour

¹ Augier C., Bouvet C., Bruxelles Y., Feltz P., Lapostolle V. « Quels partenariats associations-entreprises ? », Education à l'environnement : de soi au monde. *POUR*, Septembre 2005, GREP, n° 187. Consultable sur le site <http://www.ecole-et-nature.org/parteneriat>

des séquences de travail) et donc au manque de temps réellement disponible pour cette recherche.

Et puis, nous gardons un regret, celui ne pas avoir pu ou su associer des personnes des entreprises dans notre groupe (pour des raisons plurielles : manque de contacts, lourdeur d'un dispositif, besoin d'asseoir une méthodologie de recherche avant de s'ouvrir...), ce qui aurait pourtant développé une dimension collaborative supplémentaire et favorisé le croisement des deux cultures des entreprises et des associations pour mener une recherche totalement « avec » plutôt que « sur ».

La première partie du document s'intéresse à la phase « entrer en partenariat », tandis que la seconde porte sur les éléments concrets du « vivre le partenariat ». Une troisième partie, s'appuyant sur la diversité des expériences relatées mais aussi s'enrichissant de la réflexion menée au sein même de nos réseaux associatifs d'éducation à l'environnement, s'interroge sur « l'éthique des partenariats association-entreprise » et tente une typologie des situations éthiques et politiques en fonction des logiques individuelles ou collectives sous-jacentes.

Tout au long du texte, le regard du lecteur sera attiré par des « encarts » visant à apporter des définitions ou des éclairages par des citations de chercheurs et cherchant ainsi à stimuler la pensée de chacun.

Les balises

Au fil de ce travail que nous ne voulions nullement prescriptif, l'image de la balise nous a séduits et nous en avons usé, parfois peut-être abusé...

Il s'agit là d'un terme de marine s'appliquant à un dispositif qui guide les navires. Les balises signalent les endroits dangereux et désignent ainsi un espace adéquat dans lequel on peut naviguer avec aisance et où chacun tracera sa route (de plus, le sillon du navire s'effacera derrière lui, laissant la personne suivante libre de son propre trajet).

Notre choix aurait pu aussi se porter sur un mot plus terrestre et un peu moins connu : celui de « cairn » qui désigne la pyramide de pierres élevée par les bergers, les alpinistes ou les explorateurs comme point de repère (mais aussi parfois comme simple marque de leur passage).

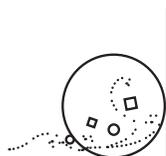
Mais très volontairement le symbole est qu'il ne s'agit pas d'une route toute tracée par laquelle il faudrait à tout prix passer pour réussir. Donc, quelques « balises » sont matérialisées en marge de ce texte, sachant que les titres des paragraphes sont parfois aussi des balises.

Bonne lecture !





Chapitre 1



Entrer en partenariat

Des motifs poussant à entrer en partenariat.....	15
I/ UNE DIVERSITÉ DE « BONNES RAISONS ».....	15
Des raisons très pragmatiques	15
<i>L'argent... une raison nécessaire mais rarement jugée suffisante !</i>	15
* Du côté des associations.....	15
* Du côté des entreprises.....	16
* Un équilibre à trouver : demander de l'argent ou partager un projet ?.....	17
<i>La recherche d'une complémentarité</i>	18
* D'une compétence reconnue.....	18
* ... à une estime et une reconnaissance partagée.....	19
* Le besoin de s'unir pour que l'idée devienne action.....	19
<i>La déclinaison d'une politique décidée nationalement</i>	20
<i>Tendre vers une éducation à l'environnement pour tous</i>	20
* La population dans son ensemble.....	20
* Les clients de l'entreprise.....	21
* Les salariés des organisations.....	21
<i>Des opportunités exploitées</i>	21
Des raisons plus idéalisées	22
<i>Un projet éducatif et environnemental autour de convictions partagées</i>	22
* Un « sens » éclairé et partagé.....	22
* Des conceptions environnementales et éducatives se rejoignant.....	22
* Une certaine vision militante.....	23
<i>Le rapprochement de deux mondes : des nouveaux regards sur le monde</i>	23
* Une grande diversité et des frontières parfois floues.....	24
* Des conceptions nouvelles qui décroissent et ouvrent une voie.....	25
* Le rêve d'un monde autre et la référence au développement durable.....	25
* Le souhait de faire évoluer sa propre organisation.....	26
II/ UNE GRANDE PART LAISSÉE À L'AFFECTIF.....	27
Des coups de cœur avoués	27
Des peurs exprimées	27
<i>Du côté des associations</i>	27
<i>Du côté des entreprises</i>	28

III/ UN PAS QUE CHACUN DÉCIDE DE FAIRE - OU DE NE PAS FAIRE.....	28
Un partenariat parfois résigné avec des reproches et des ressentiments.....	29
Une envie de rapprochement ou une opposition systématique.....	30
Entre recherche d'une image de marque... et alliance discrète.....	30
Le rôle décisif de personnes à la rencontre des « deux mondes ».....	31

De l'idée de partenariat au choix de s'engager.....33

I/ TROUVER LE « BON » PARTENAIRE ET LA « BONNE » PERSONNE	33
Selon un critère territorial.....	33
En fonction d'une réputation de l'organisme.....	34
En fonction des compétences identifiées.....	34
En fonction des personnes.....	34
II/ ORGANISER LA PREMIÈRE RENCONTRE.....	35
Lancer l'invitation.....	35
Choisir un lieu.....	35
Installer un climat relationnel.....	35
Délimiter le projet ensemble.....	37
Accepter que les représentations soient souvent bousculées !.....	38
Fixer les limites de son engagement.....	38

Vers la formalisation du partenariat.....39

I/ LE TEMPS DU MÛRISSEMENT... ..	39
II/ LA DÉCISION FERME DE S'ENGAGER.....	39
Pour une association	39
<i>Un engagement relevant de l'instance politique</i>	39
<i>Le rôle des équipes de salariés : importances et dérives</i>	40
Pour une entreprise	41
<i>Le fait du Prince</i>	41
<i>Une équipe de direction qui s'engage et engage ses services</i>	41
<i>Des salariés vigilants qui font pression</i>	41
III/ DE L'INFORMEL AU FORMEL.....	42
IV/ LA CONVENTION, UN OUTIL UNANIME... OU PRESQUE.....	42
Une convention vouée à évoluer	43
... mais une convention pour écrire quoi ?	43

Qu'est-ce qui pousse les entreprises et les associations à travailler ensemble ? Quels sont les intérêts qui les motivent à travailler en partenariat ? Sont-ils partagés par les partenaires ou propres à chacun ?

Des motifs poussant à entrer en partenariat

I/ UNE DIVERSITÉ DE « BONNES RAISONS »...

Des raisons très pragmatiques

L'argent..., une raison nécessaire mais rarement jugée suffisante !

★ Du côté des associations

De façon plus ou moins évidente, les associations vont chercher chez leur partenaire un soutien financier. La raison majoritairement évoquée est liée à la situation conjoncturelle du milieu associatif : « *On provoque les partenariats parce que le désengagement de l'Etat fait qu'on est obligé d'aller provoquer les entreprises sinon on ferme !* » (A).

Cette « bonne raison » d'entrer en partenariat, est parfois annoncée très clairement : « *Nous, on va aussi les voir pour récupérer de l'argent* » (A) mais souvent atténuée dans son annonce, plus ou moins assumée.

Si des associations disent rester en dehors de toute histoire d'argent (avec regret ou fierté) : « *On apparaissait comme partenaire dans les communiqués de presse, mais on n'a jamais touché un seul sou de leur part* » (A), des décalages de perception ont pu être repérés, sur une même action l'entreprise disant « *on finance tout* » et l'association assurant qu'« *il n'y a pas de rapport marchand, il n'y a pas de rapport d'argent* ». Une autre association reconnaît : « *L'intérêt pour nous c'est qu'on n'a pas à y mettre beaucoup de temps dans ce partenariat [...] c'est sûr on ne va pas assez loin [...] mais c'est un confort, ça nous permet de savoir qu'on aura des financements sans avoir à aller à la pêche aux financements sur projets* ».

Le rapport qu'ont les associations à l'argent est peu explicite. Il est évoqué avec difficulté, nous percevons des non-dits, du non avouable, une recherche de justification.

Y aurait-il un argent propre, celui de l'Etat ou des collectivités, et un argent sale, celui des entreprises... ?

Ici, la question de l'argent ressemble fort à un tabou et pourtant elle est au cœur de chaque partenariat.

* Du côté des entreprises

Le rapport à l'argent semble beaucoup plus clair mais non dissocié d'une réflexion et d'une certaine éthique : « *Nous, on est une grosse entreprise qui a des considérations, euh..., pas philanthropiques !... et qui regarde la rentabilité de chaque chose, et quand on se lance dans un partenariat comme ça, effectivement, on regarde combien ça peut coûter* » (E).

La question de l'argent peut provoquer des réactions qui marquent la volonté de casser les idées reçues : « *Une entreprise n'est pas une machine à faire du profit et une association n'est pas forcément vertueuse !* » (E). L'entreprise refuse alors d'être considérée dans le partenariat comme « seulement » financeur, pour proposer un partenariat de service : « *Le mécénat, c'est bien, c'est intéressant, mais au-delà de cet apport financier dont le monde associatif a besoin, c'est de s'impliquer dans le projet, réellement, c'est d'y passer du temps, [...] le monde de l'entreprise a à y gagner et ça évitera les raccourcis qu'on entend des fois dans le monde associatif où on est "le cochon payeur"* » (E). Ce partenaire précise alors le rôle des fondations d'entreprise : « *S'il y avait un besoin de financement d'un projet particulier ou d'un équipement particulier, au sein d'une association, ça passerait chez nous par notre fondation et non par nous* » (E).

Le cas des fondations d'entreprise

Reconnue par la loi du 4 juillet 1990, la fondation d'entreprise est créée à l'initiative d'une ou plusieurs entreprises pour la réalisation d'une œuvre d'intérêt général. Elle jouit d'un statut de personne morale et est administrée par un conseil d'administration qui fixe un programme d'actions d'au moins cinq ans sur la base d'un budget minimum de 150 000 €. La fondation d'entreprise est parfois qualifiée de « société sans actionnaires ».

d'après le dictionnaire du droit privé de Serge Brando
<http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/fondation.php>

Les entretiens ont révélé une grande diversité d'expressions quant à leur relation aux associations : si cette entreprise ne veut pas être la « vache à lait », cette autre refuse d'aller « récupérer » des associations confiant qu'elle « *ne serait pas allée chercher les associations sur une opération purement commerciale* » (E), tandis qu'une autre révèle un décalage en disant : « *Je ne pensais pas que c'était si difficile pour une association et qu'on pouvait dépenser autant d'énergie pour si peu d'argent* » (E).

Une autre personne interrogée, responsable des partenariats dans son entreprise, déplore les pratiques de certaines « grosses » associations qui abandonnent leur éthique devant la nécessité économique : « *Ça les amène à signer des partenariats en fermant les yeux sur les pratiques des entreprises pour récolter des fonds pour mener leurs actions. Donc c'est un petit peu la fin justifie les moyens* » (E). Elle mentionne des expériences qui l'ont conduite à refuser, dès la première rencontre, de se lancer dans un projet partenarial.

Quant à un chef d'entreprise, artisan, qui situe son partenariat autour d'une aide technique, il réfute tout bonnement le principe du soutien financier.



★ Un équilibre à trouver : demander de l'argent ou partager un projet ?

Le souhait souvent exprimé est de ne pas se limiter au seul partenariat financier. Par exemple, faire « *un vrai partenariat à la fois financier et participatif, avec contribution au travail* » (E) ou encore développer « *l'idée de partage, de mutualisation [...] d'une manne financière qu'on n'a pas du côté associatif, [...] une richesse économique ou une richesse en terme de compétences* » (A).

Un équilibre reste toutefois à trouver entre l'utilité économique et le temps consacré au partenariat. Ainsi sur une même action l'association affirme : « *On n'a pas une trésorerie énorme donc du coup forcément, on est obligé de compter nos heures, on donne toujours un petit peu plus, mais on ne peut pas "donner" !* » alors que l'entreprise déclare : « *Il y a des règles financières, on paie, nous ils nous apportent ce qu'on recherche, on paie, on ne discute pas* ».

Cette autre association montre son engagement très fort : « *On est toujours dans de l'investissement, ces actions n'ont pas de répercussion économique directe sur notre structure, c'est un choix qu'on fait délibérément, ça nous coûte de l'argent, mais si on le fait c'est pour faire preuve de notre vraie volonté de partenariat pour aller plus loin ensuite* ».



Les mots de l'entreprise autour des formes de soutien

★ **Mécénat** : soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou activité d'intérêt général. [...] Il n'y a normalement pas de contreparties contractuelles publicitaires au soutien du mécène. Celui-ci apparaît donc de manière relativement discrète [...] par contre il peut afficher son soutien sur ses propres supports de communication. Le mécénat correspond généralement à des objectifs d'image et s'explique également de temps en temps par un intérêt personnel du dirigeant pour la cause soutenue. Le mécénat permet quelques déductions fiscales.

★ **Sponsoring (ou parrainage événement)** : soutien financier ou matériel apporté à un événement par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité. L'annonceur recherche la visibilité offerte sur l'événement mais également des transferts d'image positifs en fonction du type d'événement et des valeurs qui lui sont associées. Le sponsoring est considéré comme un investissement publicitaire, il ne permet pas de déductions fiscales.

Extraits du site <http://www.definitions-marketing.com>

A noter que ce site n'a intégré aucune définition du mot « partenariat »

La recherche d'une complémentarité

* D'une compétence reconnue...

Les compétences repérées chez l'autre, lui donnant la légitimité d'expert sont parfois un argument avancé : « *Le message, c'est leur métier [...] ne pas raconter n'importe quoi, donner les bons conseils, expliquer aux gens la réalité des choses, balayer les idées reçues en ce qui concerne l'environnement* » (E).

S'exprimant de façon convergente autour d'une même action, l'association explique : « *Ils nous ont dit, vous vous débrouillez, nous on veut un truc qui tienne la route [...] ils souhaitent quand même avoir une caution* », tandis que l'entreprise précise « *... et puis ça crédibilise aussi, on n'aurait jamais pu raconter ce qu'on a raconté si on n'avait pas eu derrière des spécialistes, des experts, des gens qui savent de quoi ils parlent* ».

D'autres personnes nous ont dit que pour elles être partenaire c'est faire preuve d'humilité dans un domaine qui n'est pas le sien, en s'entourant de gens crédibles. Se forme alors cette idée, une fois dans l'action, d'une « *prise de conscience d'une complémentarité, comme une évidence* » (A).

Le partenariat peut parfois prendre la forme de petits arrangements ou services rendus dans le partage de connaissances techniques, la mise à disposition de matériel, le conseil. Par exemple un artisan, adhérent engagé dans l'association partenaire prête occasionnellement son véhicule ou fabrique du petit matériel sans contrepartie financière.

Un entrepreneur s'exprimant autour de son expérience retient qu'il convient de « *laisser les compétences là où elles sont [...] laisser faire aux gens qui s'y connaissent [...] et rester dans notre métier* » (E).

Une idée nouvelle : le « mécénat de compétences »

De nouvelles dispositions fiscales (loi 2003-709 du 1^{er} août 2003) incitent les entreprises à proposer à leurs salariés de mettre à disposition d'associations d'intérêt général leurs savoir-faire professionnels au cours d'une période plus ou moins longue pendant les heures de travail ou sur le temps libre. Il ne s'agit pas d'assistantat mais d'un vecteur de professionnalisation, d'un outil privilégié (prestation de service ou prêt de main d'œuvre) pour acquérir à moindre coût des compétences nouvelles.

d'après le site www.novethic.fr



* ... à une estime et une reconnaissance partagée

L'expertise du partenaire est recherchée comme complément à son propre cœur de métier, pour participer à un projet partenarial fondé : « *L'entreprise a un métier, c'est l'hôtellerie. L'association a un métier, c'est faire connaître et découvrir pour que les gens aient un meilleur comportement et donc quand on met tout ça en face on voit qu'on n'a que des intérêts communs* » (A). Le partenaire est alors approché pour ses compétences : « *On a été chercher leur expertise et leur point de vue* » (E).

Cette complémentarité, si elle est ressentie réciproque et partagée, donne plus d'efficacité au projet commun, en permettant la mise en œuvre d'un ensemble de compétences que chaque entité ne possède pas.

Par exemple, sur une même opération l'entreprise dit : « *Non seulement ce sont des spécialistes mais en plus, ils ont une autre façon de fonctionner, donc on est dans la rencontre de deux entités qui ne se ressemblent pas au départ, ce qui nous donne un éclairage tout à fait complémentaire* » et l'association n'hésite pas à dire : « *On a vu leur travail [...] leur travail était exceptionnel [...] on a commencé tout de suite à dire, c'est super bien fait, c'est intéressant, on aimerait bien bosser avec vous !* ».

Dans ce cas il y a réciprocity dans la reconnaissance : reconnaissance des compétences de l'association et reconnaissance de la qualité du travail de l'entreprise.

✦ Le besoin de s'unir pour que l'idée devienne action

Ainsi, une entreprise travaillant dans le domaine des déchets bénéficie de compétences pédagogiques de l'association qui, grâce à ce partenariat, a pu embaucher des animateurs qu'elle met à disposition sur le sentier d'interprétation d'un centre de tri.

Pour cet autre entrepreneur, le rapprochement vers l'association porte sur l'idée de valoriser un terrain vague sur lequel est implantée sa menuiserie, afin d'y développer une « idée pédagogique ». Un arboretum y sera créé, porté conjointement par l'entreprise et par l'association locale, en lien avec les enfants des écoles, et d'autres partenaires.

Pour un centre commercial cette union avec une association et d'autres nombreux partenaires permet de mener une politique environnementale parce que : « *Un grand centre commercial comme nous ne pouvait rester en dehors du problème de l'environnement* » (E). Cette politique permettra d'entrer dans un cercle vertueux : « *On a découvert que c'est générateur d'économies [...] il y avait des actions, les actions amenaient les économies et ces économies pouvaient nous permettre de financer les actions* » (E).

Parfois les partenaires sont pluriels. La multiplicité des parties prenantes peut être liée à la nature du projet et à la nécessité de rassembler des compétences variées : « *Il y avait trois structures en jeu dans le projet : une première association pour l'aspect technique, nous pour l'aspect éducatif, et l'entreprise qui commandait le projet* » (A).

Le choix du partenaire peut aussi se justifier au regard de plusieurs raisons comme le précise cette association très implantée à l'échelon régional : « *Ce qu'on voulait d'abord, c'était d'avoir un soutien financier bien sûr, mais aussi avoir un soutien technique sur certains aspects qui concernent plus particulièrement les carrières* ».

Dans ces recherches de complémentarité, chacun a besoin de l'autre pour développer son projet : la raison du rapprochement est d'abord pragmatique. Les partenaires évaluent avec lucidité le besoin de s'unir au service d'une idée de départ.



La déclinaison d'une politique décidée nationalement

Certains partenaires peuvent se retrouver sur un « partenariat prescrit » par un niveau supérieur. Dans les cas étudiés, il s'agit de politiques nationales d'entreprises clairement orientées et ouvertes aux partenariats avec des associations, ou encore de convention cadre nationale entre association et entreprise déclinée localement. Le cadre est donné et c'est aux relais locaux de constituer la teneur de ce partenariat en cherchant le partenaire voulant bien s'associer au projet, celui-ci étant à définir avec lui.

La politique nationale d'une entreprise peut porter, plus simplement, un « principe de partenariat ». Aucune obligation n'est donnée, seulement une incitation forte à dresser des ponts avec des partenaires. Sur le terrain, il reste au binôme la liberté du contenu du partenariat. De fait cette « ouverture » vers les autres prend corps dans une démarche globale où des outils de communication vers les partenaires sont conçus et réalisés pour l'ensemble des succursales. Le partenariat n'est pas un « évènement » isolé, il se trouve inclus dans la stratégie de développement du groupe ou de l'association, sans pour autant le systématiser.

L La RSE : responsabilité sociale des entreprises

Les termes « responsabilité sociale des entreprises » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acceptation européenne, le terme « sociale » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétale » lequel inclut le volet environnemental. En effet, selon la Commission, le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. La RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. De plus en plus d'entreprises reconnaissent leur responsabilité sociale et environnementale. Une démarche complète suppose que l'entreprise intègre la RSE à sa stratégie, à ses modes de management et de fonctionnement, jusqu'à la conception de ses produits et services.

Extraits du site du ministère de l'Ecologie et du Développement durable : www.ecologie.gouv.fr



Tendre vers une éducation à l'environnement pour tous

Ouvrir l'éducation à l'environnement à de nouveaux participants pour entrer en contact avec de nouveaux réseaux est une raison évoquée dans nos entretiens avec certaines associations et entreprises.

*** La population dans son ensemble**

Les associations sont à la recherche de nouvelles « portes d'entrée » pour sensibiliser les citoyens. Certaines souhaitent profiter des liens que crée le partenariat autour d'une première action pour développer de nouveaux projets d'éducation à l'environnement.

Pour ces associations, c'est aussi développer l'objet même de leur existence, élargir l'action d'éducation à l'environnement au plus grand nombre : « *Les associations sortent d'une espèce de microcosme naturaliste pour aller vers le grand public et là il faut des moyens importants et du coup on intéresse aussi les entreprises* » (A).

✱ Les clients de l'entreprise

Bien sûr, une implication sur les problématiques environnementales peut permettre d'éduquer les clients de l'entreprise à l'environnement et à la citoyenneté : « *On met nos clients à contribution et on les aide à mieux comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent* » (E).

✱ Les salariés des organisations

Enfin le partenariat peut être vu comme un moyen de communication sur l'environnement au sein des organisations : « *Les partenariats sont aussi un outil de communication interne très important [...] on a une manière de toucher et de sensibiliser les gens qui est très forte et de véhiculer des valeurs d'appartenance* » (A).

Cette communication sert bien sûr le partenariat et apparaît même comme une nécessité pour le rendre plus efficace : « *Si au départ on n'a pas planté le décor du partenariat et dit en interne pourquoi on faisait ça, ça ne marchera pas* » (E).

Le personnel est ainsi informé : « *On a médiatisé dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'on a annoncé en interne ce qu'on allait faire* » (E) voire même formé, comme nous le confie un acteur associatif : « *Ce qui est plus nouveau [...] c'est la formation des personnels de l'entreprise qui est liée à l'ISO et au développement durable...* » (A). Dans tous les cas, l'objectif est de permettre une bonne appropriation du projet en interne, le partenariat devenant alors un moteur de cohésion comme en témoigne dans cette entreprise le travail du département développement durable qui se l'est « *très bien approprié et l'a bien relayé en terme d'information sur notre intranet, par le biais de journaux internes* » (E).



Des opportunités exploitées

A côté du besoin de partenariat identifié et réfléchi en amont, des opportunités peuvent se présenter, créant les conditions de démarrage d'un partenariat : c'est le cas d'un appel à idées d'une fondation.

Autre exemple, ce directeur d'association appelle une entreprise locale voisine pour négocier un encart publicitaire dans un dépliant et c'est le PDG lui-même qui répond à l'appel téléphonique, accepte un rendez-vous sur un temps non professionnel et souhaite s'ouvrir à un partenariat beaucoup plus large !

Ainsi, sans être complètement le fait du hasard, un partenariat peut naître du rapprochement des deux intéressés suite à des événements non prévus, ou par l'intermédiaire d'autres protagonistes.

Des raisons plus idéalisées

Un projet éducatif et environnemental autour de convictions partagées

* Un « sens » éclairé et partagé

Nous trouvons ici l'idée que l'on entre en partenariat quand on se retrouve sur les mêmes valeurs !

Il peut s'agir d'une vision commune sur l'avenir de notre planète, de valeurs, philosophies, ou d'une même préoccupation, plus pragmatique comme la question du gaspillage : « *Chez le directeur, même très commercial, il y avait quand même une volonté de sa part de vouloir s'investir dans cette thématique là* » (A).

C'est en amont de l'action, au démarrage du projet que la question du sens, lorsqu'elle est posée, est vecteur de réussite : « *C'est la philosophie qui est vachement importante au début, qui permet de créer des liens entre les gens, de voir si vraiment on a quelque chose de commun à partager et ensuite il y a le concret, et là il faut être vraiment les pieds dans le concret !* » (A). Alors, les partenaires prennent soin de se dire les choses : « *Ce qu'il faut c'est dès le départ bien échanger sur la mission, la philosophie et les valeurs de chacun, prendre ce temps-là, que les gens se rencontrent, voir s'il y a des atomes crochus ou pas* » (E).

Comme l'affirme une responsable associative : « *Un partenariat c'est d'abord des gens !* » De fait la rencontre inter-personnelle est féconde lorsqu'elle permet des convergences d'idées, de convictions.

Ce sens partagé de l'action, ce partage de valeurs n'est pas absolu et ne gomme pas des points de divergence : « *Ce partenariat est important parce qu'il montre que notre association peut travailler avec le monde privé, il montre que l'on peut faire ensemble des choses même si on n'est d'accord qu'à 40 %* » (A).

Ceci n'empêche pas une forme de partenariat dans la mesure où « *il vaut mieux bosser sur 10 % où l'on s'entend que de se faire la gueule pendant vingt ans et peut-être que l'on arrivera à changer les choses en bossant avec eux de l'intérieur* » (A).

* Des conceptions environnementales et éducatives se rejoignant

L'engagement d'une association pour des causes environnementales et éducatives apparaît bien « normal ». Ces convictions ne lui sont pas exclusives pour autant et peuvent être revendiquées par le partenaire entreprise : « *Le partenariat, ça permet d'être plus efficace sur certains sujets comme l'éducation à l'environnement [...] si on veut travailler dans la durée, on a besoin de participer à notre manière à l'éducation des gens* » (E).

Le projet environnemental du partenaire, qui permet la rencontre et la motivation de travailler ensemble, peut trouver son origine dans l'objet de l'organisation, comme le précise ce responsable d'entreprise : « *Dès le départ dans la charte fondatrice, il y avait à la fois une vision, une enseigne qui n'était pas que commerciale, où il y a une volonté de conseil, de pédagogie [...] une notion de rapport à la terre et de protection de la nature* » (E). Ce projet peut aussi avoir été adopté par l'entreprise via des individus se



sentant concernés par ce sujet et partageant de fait une « manière de voir » avec l'association : « *Moi-même et quelqu'un dans mon équipe, on avait cette sensibilité à titre personnel, et qui probablement nous a poussés à nous embarquer dans une aventure pareille* » (E) et lorsque, comme l'évoque un partenaire associatif, « *la personne avec qui on travaille le plus dans l'entreprise est un vrai environnementaliste [...] il a autant envie que nous de faire avancer le développement durable, dans le bon sens du terme, pas dans le sens galvaudé* » (A).

* Une certaine vision militante

Le projet partenarial peut être intéressé, le partenaire étant alors considéré comme un moyen pour véhiculer ses idées : « *Si on ne se met pas dans le partenariat on va rater quelque chose et on ne va pas pouvoir faire passer nos messages* » (A) ou encore : « *Je pense que les entreprises peuvent relayer le message apporté par les associatifs* » (E).

On retrouve même une idée proche de l'instrumentalisation du partenaire : « *C'est en entrant dans l'entreprise par l'intérieur, c'est-à-dire par les salariés, par les gens qui sont décisionnaires sur les achats, qu'on va pouvoir faire avancer les choses* » (A), tentant de lui faire adopter sa propre vision du monde : « *Il faut prendre le temps de voir quelle est son envie à lui, [...] et aller un petit peu plus loin dans sa démarche soit de protection de l'environnement, soit de mise en valeur de l'environnement* » (A).

Dans la pratique cette vision militante peut poser problème, elle exige des vigilances car elle peut entraîner des dérives (endoctrinement, prosélytisme).



Le rapprochement de deux mondes : des nouveaux regards sur le monde

Si nous habitons tous sur la même planète, nous évoluons chacun dans un « monde » qui nous est propre, fait de nos relations personnelles, professionnelles, avec leurs codes, habitudes et représentations propres. Nous avons cherché, au début de ce travail, à connaître les représentations que chacun se faisait de cet autre « monde ». Nous invitons le lecteur à se reporter à l'Annexe 2, pour prendre connaissance des résultats de ces travaux.



➔ voir Annexe 2

Les représentations ou conceptions

C'est la reconnaissance qu'on ne part jamais de rien, que les expériences quotidiennes conduisent chacun à se forger certaines « conceptions » ou « représentations » et que personne n'est une page blanche sur laquelle un savoir tout neuf viendrait s'inscrire. Il s'agit donc de données antérieures que chaque personne a intériorisées depuis sa naissance (l'idée que l'on se fait de...) et qui présentent une certaine stabilité. Elles sont disponibles dans notre mémoire et se trouvent actualisées par certaines situations. Les représentations ne sont pas uniquement faites de nos « savoirs », mais aussi de nos imaginaires (notre pensée symbolique) et s'expriment avec nos corps (nos attitudes et comportements). Elles sont à la fois savoirs théoriques et savoirs intimes.

Bruxelle Yannick. 2002 d'après les travaux de Dominique Cottereau et André Giordan.

★ Une grande diversité et des frontières parfois floues...

Monde associatif, monde de l'entreprise

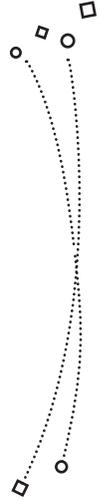
Association : groupement de personnes réunies dans un dessein commun, non lucratif.
Entreprise : affaire commerciale ou industrielle ; unité économique de production.

d'après le dictionnaire Petit Larousse

Mais

« Toute association contient en son sein une entreprise, surtout si elle a des salariés [...]. La véritable différence de nature entre l'association et une entreprise classique réside alors dans la persistance et dans la prise en compte des adhérents à la fois générateurs de la légitimité initiale et porteurs, propagateurs d'un projet collectif [...]. La disparition des adhérents transforme toute association en une "quasi-entreprise" de production de services ou de biens fut-elle à but non lucratif ».

Adam Michel. *L'association, image de la société*, p. 110.



Michel Adam propose une typologie des associations reposant sur le croisement de deux paramètres majeurs : la production de services (c'est-à-dire qui fait le travail de l'association ?) et l'utilisation de ceux-ci (donc qui en bénéficie ou peut en bénéficier ?). Il envisage ensuite trois types de production : uniquement bénévole, bénévole et salariée, uniquement salariée (pointant des « tournants » cruciaux dans les évolutions possibles d'une association que sont l'apparition du salariat, la disparition du bénévolat ou des adhérents voire même du conseil d'administration). Il distingue également trois types de statuts de consommation pour l'utilisateur associatif : adhérent, usager, client. Puis il raisonne à l'aide de cette grille pour définir des catégories : les associations « mutualistes » limitées à leurs adhérents, les associations « différentielles » introduisant la notion d'usagers et les associations « entrepreneuriales » qui ne fonctionnent plus sur la gratuité. Ces catégories pour la plupart existent mais on peut constater que certaines se démarquent des perceptions classiques que l'on peut avoir d'une association.

	Bénévolat total	Apparition du salariat	Disparition du bénévolat	Disparition de l'adhésion	Disparition du CA
Consommation des seuls adhérents	Association mutualiste avec bénévolat total	Association mutualiste avec délégation partielle	Association mutualiste avec délégation totale	Impossible	Petite entreprise fermée et camouflée
Consommation gratuite des bénéficiaires (usagers)	Association différentielle avec bénévolat total	Association différentielle avec délégation partielle	Association différentielle avec délégation totale	Association para administrative	Impossible
Consommation payante des clients	Association entrepreneuriale avec bénévolat total	Association entrepreneuriale avec délégation partielle	Association entrepreneuriale avec délégation totale	Para entreprise 1901	Entreprise ouverte camouflée (à la limite de la légalité)

Type de production

Une typologie structurelle des associations (d'après Michel Adam²)

✦ Des conceptions nouvelles qui décloisonnent et ouvrent une voie...

Lorsque l'on entre en partenariat la vision que l'on pouvait avoir de l'autre s'en trouve modifiée : « *On ne peut pas dire aujourd'hui "le monde privé, tous des salauds" parce que ce n'est pas vrai* » (A). La place est laissée à des façons de voir plus tolérantes : « *Cela ne me gêne pas que quelqu'un gagne de l'argent si en plus, heureusement, il fait des choses bien en matière d'environnement [...] donc on peut faire de l'environnement et on peut gagner de l'argent à côté* » (A).

Ces partenaires pionniers participent au lien entre des mondes jusque là plutôt étrangers l'un à l'autre, convaincus qu'« *il y a des choses très chouettes et très sincères qui peuvent se nouer et qui du coup démultiplient les efforts et évitent ce cloisonnement qui n'aboutit à rien* » (E). Alors, la motivation d'œuvrer ensemble peut générer d'autres fondements au partenariat comme ceux évoqués par ce responsable d'entreprise, lorsqu'il assure : « *On essaie d'aller sur des partenariats de contenus et d'échanges, de services et de lisibilité, un partenariat qui soit basé sur une vision partagée et une volonté de s'apporter des choses réciproquement [...] que ce soit un partenariat basé sur le fond et pas simplement financier* » (E).

Le partenariat s'ouvre ainsi comme une nouvelle voie de travail stimulante apportant d'autres façons de faire. La satisfaction à porter un projet nourrit cette ouverture vers autrui, dans ces professions où le « cœur » du travail, c'est justement d'être avec d'autres : participants, publics, clients, fournisseurs, collaborateurs... Une responsable souligne que les associations « *ont besoin de s'ouvrir vers l'extérieur [...] de faire ce lien entre les différents pôles [...] ça permet quand même de donner plus de poids à ce pôle de société civile auquel on appartient en tant qu'association mais nous aussi en tant qu'individu !* » (A).

✦ Le rêve d'un monde autre et la référence au développement durable

Il s'agit là d'une attitude, d'un « état d'esprit », n'occultant pas pour autant la finalité utilitariste, l'attente de résultats (faire évoluer la prise de conscience environnementale et ses réalisations) : « *Il faut avoir cette posture d'ouverture vers d'autres, des acteurs extérieurs si on veut avancer sur le fond du développement durable* » (E).

De nouvelles façons de percevoir et de réfléchir les formes du faire ensemble apparaissent.

Ainsi, cette responsable associative estime être, avec le partenariat « *au cœur d'une innovation sociale qui bouscule beaucoup de choses* » (A). La référence au développement durable perturbe les positionnements traditionnels des différentes organisations, dont, au premier plan l'entreprise et l'association par nature « opposables ». « *Le fait que, le monde associatif, les collectivités locales, les entreprises, etc., tous ces acteurs essaient de travailler ensemble, pour moi c'est constitutif du développement durable [...]. C'est inhérent à la démarche parce que personne n'a vraiment la solution, on est dans des choses assez complexes* » (E).

² Adam Michel. *L'association, image de la société*. Paris : L'Harmattan, 2005, p. 88.

Le développement durable

Le développement durable a été défini comme "le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs" par le rapport Brundtland (du nom du Premier ministre de Norvège), publié en 1987. Le processus vise à concilier l'écologique, l'économique et le social, en établissant une sorte de cercle "vertueux" entre ces trois piliers. Le développement durable est désormais une préoccupation des Etats, des régions et des communes*, il entre aussi dans les stratégies des sociétés industrielles et des acteurs du secteur tertiaire. Certains refusent cette notion de développement durable car elle ne remet pas vraiment en question les modèles de développement économique actuels, caractérisés par la course à la production, le productivisme (agriculture), l'intégration à la sphère marchande d'un nombre toujours plus grand d'objets et d'activités. Pour eux, il est illusoire de penser que la poursuite de la croissance aille dans le sens d'une protection de l'environnement.

Extraits du site de La Documentation française :
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/developpement-durable/>

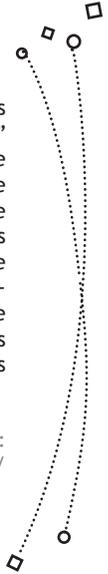
* Bien évidemment ceci concerne toutes les collectivités territoriales et les Pays.

Les principes et valeurs du développement durable sont évoqués comme points de rencontre entre les partenaires : « *On s'est rendu compte que l'on partage ces valeurs de solidarité, de responsabilité, de démocratie, et je pense que ça a été quelque chose d'important dans la construction des objectifs ensemble* » (E). Apparaît l'envie (ou le besoin !) d'humaniser le marché, de créer un poste solidaire, de créer du lien entre les acteurs de la société, d'aller à la rencontre de l'autre. Ainsi, « *l'idée du partenariat au début, c'était d'apprendre à travailler ensemble, s'accompagner* » nous confie un acteur associatif.

Les associations admettent volontiers que l'ouverture vers d'autres offre la possibilité d'aller plus avant vers ce développement durable, le partenariat leur permettant « *de sortir un petit peu de la place qu'elles avaient jusqu'à maintenant et de prendre une vraie place, donc de leur donner un rôle social plus large relativement aux entreprises qui sont un pôle énorme dans notre société* » (A).

* Le souhait de faire évoluer sa propre organisation

Adopter un nouveau regard sur le monde, c'est aussi s'interroger sur l'évolution de l'objet de sa propre organisation. Des entreprises rencontrées souhaitent modifier la gestion de leur structure pour avoir une meilleure prise en compte de l'environnement et posent la question du « sens » : « *On a besoin de se démarquer en faisant des choses qui ont du sens et je pense que des entités comme des associations, comme des écoles nous y aident* » (E).



II/ UNE GRANDE PART LAISSÉE À L'AFFECTIF

Des coups de cœur avoués

Des déclencheurs très divers, au-delà de la raison, semblent souvent arracher la décision. Fréquemment est évoqué ce « plus » qui n'est pas objectif, qui n'est réfléchi ni individuellement, ni même collectivement au sein de l'organisation. C'est le « coup de cœur » sur l'objet du partenariat mais aussi sur le partenaire... C'est « *quand même d'abord une histoire de sympathie* » (A). Ici, la place des relations humaines « *est déterminante, s'il n'y avait pas eu ça, ça aurait pu rester quelque chose qui soit complètement superficiel* » (E). Les mots sont forts et parfois empruntés au langage amoureux ! « *On a été séduits* » (A), « *coup de foudre* », « *feeling* ». Cette confiance est maintes fois évoquée, qu'elle s'établisse entre les deux principaux initiateurs ou au-delà : « *De deux personnes initiales ça devient quatre puis les entités se connaissent et ça prend un autre corps, mais je pense que les relations de confiance ça passe par les personnes* » (E). Quel que soit le vocable utilisé, les interviewés font bien souvent part de cet élan : « *Ces façons de travailler en partenariat, je trouve ça exaltant !* » (A).

Dans ce travail, la posture et le mode de relation s'affranchissent d'un cadre rigide, avec le désir d'aller vers la rencontre « *avec de l'affectif, sans blindage, et de réagir absolument en interaction* » (A). Cette même responsable nous précisera : « *Si j'avais un conseil à dire sur le partenariat, c'est d'être très sensible à ses intuitions et à ses impressions* » (A).



Des peurs exprimées

Du côté des associations

Ce sont les associations qui, lors des entretiens, ont le plus manifesté doutes et craintes dans cette phase d'entrée en partenariat. Si les raisons en sont diverses comme nous le verrons ci-après, cela peut être attribué au fait que dans les cas étudiés elles étaient rarement à l'origine de la demande. De même, nous sommes conscients qu'en tant qu'interviewers, il est difficile d'établir sur un court laps de temps une relation de confiance suffisante pour recueillir craintes et peurs des partenaires entreprises.

Au niveau des représentations, nous avons noté ce paradoxe que les associations tout en déclarant avoir à apprendre du monde de l'entreprise, notamment en terme de recherche d'efficacité, exprimaient une certaine appréhension face à ces « poids lourds » et une réticence à accepter ce qui relève de l'économie.

Ces appréhensions sont notamment liées à la nouveauté du mode de relations professionnelles : « *Nos motivations au départ ? On était un petit peu réticent, c'est vrai que c'était un petit peu particulier [...] on fait rarement ça, on s'est dit pourquoi pas ?* » (A) mais également des inquiétudes sont liées à la teneur du projet, et plus exactement du projet du partenaire. L'objet de son organisation peut être pressenti comme allant à l'encontre de sa propre éthique : « *Travailler avec un grand pollueur* » (A), ou encore

si de mauvaises intentions lui sont prêtées : « *On n'a peut-être pas envie de travailler avec tous les gens pour lesquels on s'apercevrait que le partenariat ne va que dans un sens... Ça ne nous intéresse pas !* » (A).

C'est dans la mise en œuvre progressive du travail que ces peurs peuvent être vaincues : « *On ne s'est jamais lancé les yeux fermés dans le projet. On y allait justement à tâtons, donc ça permettait peut-être d'éviter les pièges* » (A).

Du côté des entreprises

Une responsable de service dans une grande entreprise évoque les difficultés face à sa hiérarchie : « *Ils avaient très peur de se retrouver avec une étiquette ou bien avec des gens qui fassent des vagues, enfin, voyez..., c'était un peu faire entrer le loup dans la bergerie* » (E). Cette même interlocutrice nous fait part de sa vision globale : « *Je crois que de la part des associations il y a toujours une crainte de récupération à des fins trop basement mercantiles [...] a contrario les entreprises ont une crainte de politisation ou de détournement [...] que les gens aient eu accès à des données et puis ensuite se fendent d'un article assassin, ou agitent des revues engagées [...], il y a cette défiance. Enfin pour nous il y a eu cette confiance !* » (E).

L'échelle de confiance

- ★ **Confiance** : sentiment de sécurité d'une personne qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose.
- ★ **Méfiance** : état d'esprit de quelqu'un qui se tient sur ses gardes face à quelqu'un d'autre ou à propos de quelque chose.
- ★ **Défiance** : crainte d'être trompé, manque de confiance, soupçon.

d'après le dictionnaire Petit Larousse

Il faut encore nuancer entre « confiance raisonnée » construite et réfléchie et « confiance absolue » qui relève quasiment d'une pratique des « yeux fermés » en fonction de convictions fortes.



III/ UN PAS QUE CHACUN DÉCIDE DE FAIRE - OU DE NE PAS FAIRE

La nouveauté, l'ouverture vers l'autre appelle la notion d'engagement, de pas à franchir entre ces deux mondes, un pas que chacun décide de faire avec plus ou moins d'appréhension en prenant en compte ses propres « bonnes raisons » et ses sentiments, et en fonction de sa propre conception de la relation partenariale.



Derrière le mot « partenariat », quelle est la relation recherchée ?

- * **Une prestation « de service »** : je te demande de travailler « pour » moi davantage qu'« avec » moi.
- * **Une information mutuelle** : nous nous informons de ce que nous faisons l'un et l'autre.
- * **Une consultation** : je te demande ton avis, ou ton autorisation, ou ta validation sur ce que je fais mais je ne me sens pas obligé d'en tenir compte.
- * **Une concertation** : j'envisage une action et je souhaite que nous harmonisons nos idées, je suis prêt à modifier mon travail.
- * **Une collaboration** : nous réalisons une tâche ensemble cependant nos motivations peuvent rester très différentes.
- * **Une coopération** : nous nous engageons ensemble pour que cette action soit réussie et nous nous en sentons co-responsable (nous assumons ensemble les réussites et les échecs).
- * **Un partenariat « de réciprocité »** : nous sommes engagés dans un projet à parité d'estime et nous impliquons les destinataires de notre action.
- * **Un partenariat « apprenant »** : nous avons le souci d'apprendre ensemble d'une situation originale et constituons une « communauté d'apprentissage ».
- * **Une fusion** : nous ne distinguons plus nos spécificités, nos identités se confondent.

Yannick Bruxelles

Un partenariat parfois résigné avec des reproches et des ressentiments...

Les partenaires peuvent se retrouver par stricte nécessité tout en se positionnant plus radicalement, plus classiquement, en référence à un monde bipolaire, où des entités s'opposent, où la rencontre ne peut se faire que contrainte.

Les partenariats se mettent alors en place par défaut, contre nature : « *Le monde de l'entreprise est versatile [...] on devient vite inintéressant et les entreprises a priori ont du mal à se lancer dans du partenariat ou du mécénat de long terme désintéressé ; il faut vraiment que ça leur rapporte quelque chose* » (A).

L'entrée en partenariat peut être exprimée par la négative, du côté de l'association qui craint de ne plus pouvoir répondre à son objet social : « *Le partenariat est malheureusement indispensable parce qu'on n'a plus le soutien financier qu'on avait avant [...] si on se met pas dans le partenariat on va rater quelque chose* » (A) et du côté de l'entreprise qui estime (dans ce même cas), que l'avenir des associations est liée à ces rapprochements : « *Je pense que ça va être difficile d'avoir une association sans partenariat même si politiquement, ça peut être malsain* » (E).

Une envie de rapprochement ou une opposition systématique

S'agit-il de rester dans son propre camp comme l'a dit une des personnes interviewées ou de prendre le risque de penser le monde autrement ?

Au plus grand nombre d'affirmer qu'il est aujourd'hui temps que « *toutes ces forces se mettent ensemble* » (E) et qu'« *on n'est plus à stigmatiser l'entreprise comme on a pu le faire [...] on n'est pas du genre à crier au loup dès qu'on voit une entreprise privée* » (A), à d'autres de considérer que le partenariat association/entreprise est « *une grosse galéjade, c'est-à-dire que c'est souvent un cache-sexe un peu vert, que c'est très difficile de garder un esprit ou une éthique positionnée* » (A).

Ces partenaires, peu nombreux il est vrai dans nos rencontres, restent dans leur spécificité identitaire. Les stéréotypes sont marqués et le langage employé brutal : « *Le monde de l'entreprise c'est pas un monde éthique, c'est un monde commercial [...] à un moment donné c'est "choisis ton camp" !* » (A).

Mais les personnes des entreprises renvoient bien la balle en exprimant aussi leurs ressentiments :

« *Dans le monde associatif, il y a des gens très critiques ou très négatifs qui derrière de nobles et justes causes en attendent surtout de la reconnaissance personnelle* » (E), le milieu associatif étant plus ou moins bien accepté : « *Une association est donneuse de leçons, [...] je le prendrais comme ça si on vient me dire ce que j'ai à faire [...] dénoncer c'est bien mais il faut donner une solution* » (E) ou encore : « *Je trouve que ça ne donne pas pour autant aux associations le droit d'avoir finalement un avis sur tout et réponse à tout avec du jugement. Parfois il y a aussi une espèce d'arrogance : moi, je suis forcément noble parce que je donne mon temps bénévolement, etc. !* » (E).

Entre recherche d'une image de marque... et alliance discrète

Si elle n'est jamais la raison unique du rapprochement entre deux partenaires, l'idée pour une entreprise de s'unir à une association pour satisfaire une image de marque et s'attribuer une caution éthique a été évoquée dans nos entretiens aussi bien par les entreprises que par les associations. « *On avait, avec notre entreprise une approche qu'on voulait assez respectueuse de l'environnement [...] c'était un petit peu dans les gènes de la marque, même si très clairement il y avait du marketing derrière* » (E).

Le « *besoin d'être plus visible dans la presse* » (E) peut être un intérêt partagé par les associations et les entreprises, tout comme l'espoir d'obtenir un profit supplémentaire : « *Il est évident que c'est forcément du bénéfique aussi [...] et en plus, évidemment, en terme d'image, c'est très profitable* » (E).

La reconnaissance institutionnelle dont jouit le partenaire, peut être du fait de la notoriété, de la taille, de la capacité à communiquer : « *Le partenariat va être mis en avant pour en faire un argument commercial, c'est normal et moi, ça ne me dérange pas, mais si on est dans l'extrême, ça peut être dérangeant* » (A) et lorsque l'association se retrouve en phase avec l'éthique

de l'entreprise, cela ne pose aucun problème de s'afficher conjointement : « *C'est vraiment une entreprise qui va dans le sens auquel je crois [...] c'est une motivation très forte de travailler avec eux. [...] maintenant, on a envie d'aller plus loin et de construire des partenariats ambitieux* » (A) .

Mais l'affichage avec un partenaire peut s'avérer gênant : « *Il y a d'autres associations qui nous considèrent comme des vendus [...] il y a peut-être un peu de jalousie quelque part, mais l'affichage n'est pas simple !* » (A). La nature de l'entreprise y est alors pour beaucoup, dans un milieu professionnel où l'engagement, l'éthique et le respect de convictions fortes priment : « *On a aussi un partenariat avec une entreprise qui n'a pas toujours été l'amie des associations de protection de la nature, on se fait beaucoup décrier pour ce type de partenariat* » (A).

Le rôle décisif de personnes à la rencontre des « deux mondes »

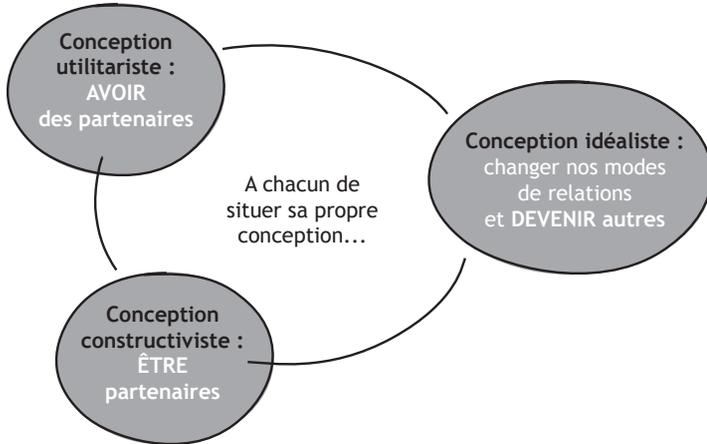
Nous avons repéré des « acteurs frontières des systèmes », individus qui ont, en parallèle à la mise en œuvre du partenariat, une bonne connaissance de l'autre. C'est le cas de responsables associatifs issus professionnellement du monde de l'entreprise : « *Je viens du privé, je viens d'agences de pub ce qui fait que j'ai une vision très libérale des choses* » (A).

C'est le cas aussi des entrepreneurs impliqués dans la vie associative comme bénévoles ou sympathisants : « *C'était un adhérent motivé, devenu par la suite un administrateur motivé, et en parallèle partenaire de l'association au nom de l'entreprise* » (A).

Ces acteurs ont de fait une compréhension plus large et plus rapide des attentes, des besoins, du fonctionnement du partenaire. Le « partage de convictions » parfois évoqué est plus fort quand l'un des partenaires est un de ces acteurs frontières qui du coup « *peut presque être taxé d'extrémiste au sein de son entreprise [...] quelqu'un qui était plus extrême que certains même des associations d'éducation à l'environnement sur les problématiques d'environnement et très calé là-dessus* » (A).

Ils ont à démontrer en interne la pertinence de leur projet partenarial et s'opposent parfois à une incompréhension au sein de leur propre organisation : « *Moi-même et quelqu'un de mon équipe on avait cette sensibilité à titre personnel [...] qui je ne vous le cache pas a suscité quelques réticences en interne parce que ça n'était pas très familier pour l'entreprise et que les associations ça fait peur aussi* » (E).

Différentes façons de voir et diverses manières d'entendre le partenariat



★ **Conception utilitariste** : c'est chercher ce que l'on n'a pas (argent, compétences...) dans une logique de juxtaposition ($1+1=2$). Le partenariat est centré sur la tâche à réaliser (les résultats) et la relation s'inscrit dans une dynamique de marché. Généralement, l'un des acteurs reste le maître du partenariat. Le partenariat ne dépasse pas le niveau de la collaboration (voir encart p. 29).

★ **Conception constructiviste** : c'est chercher à construire ensemble avec ce que chacun « est » autour d'un projet partagé dans une logique de combinaison ($1+1=3$) défiant les lois des mathématiques. Le partenariat est au minimum une coopération (voir encart p. 29) centrée sur les processus de co-construction et la relation est construite sur des temps d'échanges. Les acteurs apprennent ensemble et s'enrichissent personnellement.

★ **Conception idéaliste** : c'est considérer le partenariat comme une utopie créatrice et un moyen de provoquer des changements. Cette conception peut se manifester sous des formes différentes : par une posture « humaniste » à dominante philosophique qui poursuit l'humanisation ou/et par une posture socialement critique à dominante politique qui remet en question l'institué.

L'idée reste cependant qu'il n'y a pas de posture idéale et que c'est à chacun de se situer et de mettre des mots derrière ses pratiques en considérant ses préférences personnelles, ses exigences institutionnelles ou professionnelles et les contraintes de son contexte.

Yannick Bruxelles

De l'idée de partenariat au choix de s'engager

S'engager c'est...

- ✱ Le « Robert, dictionnaire historique de la langue française » d'Alain Rey, nous rappelle que l'engagement c'est d'abord l'action de « mettre en gage » quelque chose (12^e siècle), ce gage étant une preuve, une promesse, une garantie, mais que c'est aussi l'état d'une personne engagée ou introduite dans une liaison qui ne laisse pas libre et implique des obligations (17^e siècle).
- ✱ Au 18^e siècle, les gages ou salaires du domestique le mettent au service de quelqu'un. Encore aujourd'hui on utilise ce terme dans le monde du travail : « je suis engagée par cette entreprise ».
- ✱ L'engagement est donc à la fois une action et un état (ce qui en fait un terme ambigu). Il pose clairement la question de la liberté.

S'engager c'est se donner soi-même en gage comme promesse de fidélité et de respect.

Réseau Ecole et Nature. *L'éco-citoyenneté : éduquer pour s'engager au quotidien.*
Actes du congrès 2007, p. 9.

I/ TROUVER LE " BON " PARTENAIRE ET LA " BONNE " PERSONNE

Sur quels critères choisit-on « son » ou « ses » partenaires ?
Nous avons dégagé quelques critères, à partir de nos interviews.

Selon un critère territorial

Pour certaines entreprises, le choix d'un partenaire local situant son champ d'action à l'échelle du territoire est à privilégier, au regard des retombées économiques : « *L'intérêt de l'entreprise c'était plus parce que nous sommes une association locale, sur le territoire, sur la commune de l'entreprise* » (A) mais aussi au regard d'un principe de développement de relations de proximité, ainsi : « *A germé l'idée que chaque magasin pourrait trouver une association partenaire localement ce qui est une valeur de proximité dans les valeurs de l'entreprise donc l'ancrage local est très important* » (E) ou encore en vue d'une certaine démarche d'action : « *On a eu la chance d'avoir une association partenaire qui est très active et surtout qui est à une maille géographique régionale, ce qui est important pour nous comme interlocuteur sur l'éducation à l'environnement* » (E).

Dans la logique de proximité territoriale, l'entreprise met en avant un principe de réalité : « *On a pensé à des associations en matière d'environnement qui font des choses au quotidien [...] on voulait la proximité* » (E), principe de réalité en lien avec une efficacité dans l'action : « *Ce qu'ils voulaient vraiment, en prenant l'association, c'étaient des personnes de terrain* » (A).

En fonction d'une réputation de l'organisme

La renommée, la visibilité et la taille du partenaire, aussi bien associatif qu'entreprise, peuvent aussi entrer en compte dans les éléments déclencheurs justifiant le choix : « *Il finit par visiter notre structure et est visiblement étonné du lieu [...] ah oui ! dit-il, ça fait sérieux, vous n'êtes pas une petite association* » (A), et à apporter une garantie : « *Je pense que l'entreprise souhaitait quand même avoir une caution institutionnelle* » (A).

Trouver le « bon » partenaire peut aussi passer par les recommandations de personnes proches du milieu professionnel, par exemple pour cette entreprise, le partenaire associatif « *est venu par l'intermédiaire du rédacteur en chef de cette revue de nature et d'environnement [...] c'est lui au début qui nous a parlé de cette association* » (E).

En fonction des compétences identifiées

A contrario pour une autre, il n'y a d'*a priori* ni sur la taille ni sur la reconnaissance de l'association et elle justifie son engagement avec ce partenaire dès lors qu'il apporte la preuve de ses compétences : « *En effet ils sont radicaux puisqu'ils ont collé un procès à X. pour sa campagne en faveur des pesticides [...] mais notre interlocuteur est quelqu'un d'extrêmement rationnel, qui aligne les arguments scientifiques, qui sait faire la part des choses* » (E).

En fonction des personnes

Comme nous l'avons déjà dit, la justification du choix de son partenaire peut être plus simplement un courant de sympathie qui « passe » entre deux personnes.

Pour trouver la bonne personne, il n'y a apparemment pas de règle ! Chaque situation rencontrée est particulière, et comme le précise ce partenaire associatif : « *Il faut trouver le point d'entrée. Vous pouvez entrer par le patron, vous pouvez entrer par le comité d'entreprise, le chef du personnel ou le directeur commercial [...] il faut trouver un point d'entrée plus sensible que les autres* » (A).

II/ ORGANISER LA PREMIÈRE RENCONTRE

Lancer l'invitation

Qui invite ? Quels sont ceux qui se rencontrent ? De technicien à technicien, d'élu à technicien, de dirigeant à chargé de mission... nous avons rencontré tous les possibles dans le tête à tête de cette première rencontre.

Il y a la « rencontre des chefs » qui génère ensuite la mobilisation d'une équipe ou d'individus porteurs de la mise en œuvre du partenariat : « *Ça a commencé par une rencontre entre notre directeur et le responsable de la division environnement du groupe* » (A).

Cette première rencontre peut aussi partir de l'envie, du désir de partenariat de deux techniciens, démarche validée ensuite politiquement par les dirigeants après ces premiers jalons posés : « *J'y suis allé un samedi matin, j'ai présenté l'association et il [le PDG de l'entreprise] était intéressé pour aller plus loin au niveau du partenariat [...] après j'ai contacté mon président et on s'est rencontré tous là [...] puis on a réuni le conseil d'administration pour valider...* » (A).

Au travers de ces exemples il est visible que le mode de fonctionnement hiérarchique peut être largement bousculé par l'opérationnel.

Choisir un lieu

Le choix du lieu de cette rencontre n'est pas neutre. Les espaces de rencontre ont véritablement une importance symbolique et stratégique. Pour certains, il n'est pas concevable que cela se passe ailleurs que chez eux ! Chez ce dirigeant d'entreprise habitué aux partenariats avec les associations, cette rencontre est très formalisée et « *très cadrée maintenant [...] on invite les représentants des associations qui sont compétents dans le domaine, on les fait venir ici* » (E), tandis que ce partenaire associatif précise que « *le premier rendez-vous s'est fait dans un lieu neutre, un bistro ou un truc comme ça, c'est bien de démarrer dans un lieu neutre* » (A).

Le lieu de la rencontre est aussi un outil de communication et de motivation fort ! : « *On leur a fait visiter l'outil, le parcours, ils ont trouvé ça super et donc on s'est dit pourquoi ne pas travailler ensemble !* » (E). Ici, c'est la première rencontre sur le site qui présente déjà l'objet (ou le support) du futur partenariat. L'accroche est concrète, l'entreprise montre son outil pour lequel elle recherche un partenaire pour le faire vivre... On montre qui on est par ce que l'on a fait.

Installer un climat relationnel

La première entrevue marque le point d'ancrage du projet et de la relation entre les personnes. Elle permet de se rencontrer physiquement comme l'exprime un peu trivialement cette personne : « *On a fait comme des chiens, on s'est reniflé sous la queue, et on a vu qu'on pourrait...* » (A) car c'est en grande partie de la relation humaine que naît la motivation pour le partenariat : « *On a essayé de savoir ce qu'on pouvait faire ensemble,*



quelles étaient les énergies entre, eux, leur projet et nous [...] et qu'est-ce qu'on pouvait se renvoyer comme ascenseur ; donc on a essayé de réfléchir sur le fond du partenariat » (E).

Les manières de mener ces premiers échanges signent la personnalité des individus ou des organisations et montrent leurs façons de voir le partenariat (voir encart p. 32). Ainsi, le représentant d'une grande entreprise précise sa façon de faire lors de la première rencontre : *« Je leur expose pendant une heure ou deux les enjeux de l'entreprise notamment notre vision de l'éducation à l'environnement [...] et eux nous rédigent une seule proposition de programme et de convention » (E).* Tandis qu'un autre dit : *« On a exposé le projet en retraçant le contexte, en disant qui on était, ce qu'était la marque et ce qu'on cherchait à en faire [...] sans langue de bois non plus, c'est-à-dire sans cacher qu'on appartenait à un groupe qui était une multinationale et qui s'inscrivait dans une opération de marketing. Enfin moi je tenais à ce que les choses soient claires au départ [...] je ne cherchais pas à avancer masqué » (E).*

Pour d'autres il est avant tout question d'établir une relation simple et de qualité : *« On s'est rencontrés assez simplement une toute première fois et on lui a exposé le projet » (E)* ce qui gage des bonnes bases du travail à venir : *« La qualité du propos et le caractère environnemental du propos ont fait qu'on a eu confiance » (A).*

Cette relation de départ n'exclut pas la séduction : *« On a été séduit [...] c'était quand même d'abord une histoire de sympathie » (A)* même si l'idée force est celle du *« jouer franc-jeu » (E)* dès le début en *« étant le plus vrai possible » (A)*, ou de garder comme objectif *« d'instaurer, de développer et de fiabiliser un climat de confiance » (E).* La volonté d'être clair et sincère ne supprime pas l'envie de plaire pour être accepté, ou de plaire sans que ce soit délibéré ! *« Ils ont trouvé qu'on était bien organisé, et là c'est aussi comme ça qu'a continué à se tricoter la confiance » (A).*

Si cette première rencontre lie, déclenche, donne envie, elle peut aussi mettre fin au projet lorsque les partenaires ne se retrouvent pas sur le projet espéré : *« Quand on s'est vu avec le directeur de cette association, je lui ai dit : mais votre proposition elle est beaucoup trop commerciale ! » (E).* Une première rencontre peut donc mettre en avant des divergences d'intérêt mais aussi d'éthique : *« Et là ça ne s'est pas bien passé, ça a été écourté parce que nous, on ne voit pas ça comme ça ! » (E).*

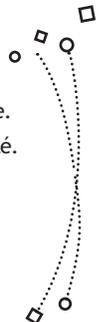
Quand au rythme de mise en place du partenariat, nombre d'interviewés s'accordent à dire qu'il faut prendre le temps de l'échange au départ.

Situer le climat relationnel d'un partenariat

Vais-je travailler POUR l'autre ? J'entre dans une dynamique de prestation de service.

Vais-je travailler AVEC l'autre ? Nous entrons dans une dynamique de complémentarité.

Allons-nous travailler ENSEMBLE ? Nous entrons dans une dynamique de combinaison et de réciprocité.



Délimiter le projet ensemble

La première rencontre pointe les envies communes, les différences et les ressemblances des cultures des partenaires. C'est l'ébauche de ce premier travail de « mise à plat » de ses envies pour le projet que l'on veut construire avec l'autre. A partir du faisable ou non, des limites et des intérêts, on bâtit ensemble une projection de ce que pourrait être le partenariat.

Le projet se développe en parallèle de la réflexion. Lorsque la préoccupation initiale est la réciprocité, l'état d'esprit est à la transparence et une relation de confiance se joue.

La première rencontre, c'est aussi une question de délimitation des enjeux : enjeux pour les structures, enjeux personnels de carrière, de convictions. Rencontre inter-personnelle, rencontre entre projets et rencontre pour un projet commun. Elle montre les possibles et les limites, mais certainement pas toutes les limites ni tous les possibles !

Pourtant chacun le sait, ou plutôt le devine : le projet va évoluer et on l'apprendra en marchant.

Un exemple d'outil de clarification des points de vue lors d'une première rencontre

* Ce que chacun demande		* Ce que chacun refuse	
Partenaire associatif	Partenaire entreprise	Partenaire associatif	Partenaire entreprise
* Ce que chacun peut donner		* Ce que chacun souhaite recevoir	
Partenaire associatif	Partenaire entreprise	Partenaire associatif	Partenaire entreprise
* Les peurs que chacun exprime		* Les envies que chacun exprime	
Partenaire associatif	Partenaire entreprise	Partenaire associatif	Partenaire entreprise

Outil utilisé par le Réseau Ecole et Nature avec un partenaire d'entreprise

Accepter que les représentations soient souvent bousculées !

Cette première rencontre bouleverse bien souvent les représentations. L'image que l'on se faisait du partenaire peut ne pas correspondre à celle que l'on découvre : « *J'ai été très honnêtement agréablement surprise. En fait, je m'attendais plutôt à un militantisme assez forcené en disant "vade retro satanas, jamais" ! et en fait, j'ai trouvé en face de moi quelqu'un qui avait non pas le discours de l'entreprise mais finalement un certain pragmatisme* » (E) ou encore « *Pour cette première rencontre nous avons fait un petit effort vestimentaire, et puis accueil avec café, gâteaux. On voulait donner l'image d'une structure sérieuse [...] lui, il arrive en moto, tee-shirt, casque à la main et n'a pris aucune note de notre entretien* » (A).

Fixer les limites de son engagement

Chaque partenaire jauge jusqu'où il veut aller sur le fond du projet partenarial (la question éthique, les valeurs, la philosophie) et sur la forme (les moyens en temps, en argent... qu'il veut et qu'il peut mettre en œuvre). Comme le signale ce partenaire associatif, il importe « *que chacun se positionne bien dès le début sur ce qu'il veut, l'investissement en terme de financement et de temps pour qu'il n'y ait pas de surprise* » (A).

Mais on ne s'engage pas sur n'importe quel projet ! Chacun pèse, selon des modalités diverses, la pertinence du partenariat sur le fond, en cohérence avec ses propres valeurs. Ainsi, ce partenaire exprime qu'il « *n'a pas envie de travailler avec un grand pollueur* » (A).

Le questionnement interne à chaque structure interroge la cohérence entre son propre projet et le projet partenarial : « *A chaque fois qu'on fait un partenariat, on essaie de se dire : en quoi est-ce que ça correspond à notre métier ? Est-ce que ça nous permet de prolonger notre métier ?* » (A).

Dans la plupart des situations, la mise en œuvre d'un partenariat est définie dans le temps. La durée de l'engagement est donc variable, de l'action limitée à un projet : « *On ne se marie pas pour la vie* » (A) à un partenariat conventionné sur plusieurs années.

Cette délimitation permet de sécuriser le projet construit avec des personnes et un type d'organisation mal connus.

Cet engagement limité dans le temps se traduit souvent par une opération bien cernée : « *Plutôt que de partir sur de grandes envolées lyriques pour révolutionner le monde, c'est de se dire : si on commençait par une chose concrète, on ferait quoi ensemble ?* » (E) et des moyens activés pour cet essai mesuré : « *On a fait un CDD parce qu'on ne pouvait pas sur quatre mois créer un CDI avant de voir sérieusement comment ça allait se passer* » (A).

Vers la formalisation du partenariat

I/ LE TEMPS DU MÛRISSEMENT...

Du temps est nécessaire pour véritablement accoucher des premières actions, comme dans ce projet multi partenarial : « *C'est une étape qui a duré à peu près six mois où on s'est mis autour de la table [...] six mois d'échanges, de questions, d'interrogations, de clarifications de ce que chacun pouvait mettre dans ce projet* » (E).

Ce temps donné permet d'établir des bases solides à l'évolution du partenariat : « *C'était un temps qui a été important parce qu'il a facilité le travail après, et on a posé un certain nombre de valeurs, d'objectifs [...] on les a posés ensemble et tout le monde était d'accord là-dessus. Et à partir de là, on a vraiment commencé à travailler dans l'opérationnel du projet* » (A).

Pour certains, les différences de fonctionnement entre les types d'organisations imposent d'y aller avec prudence : « *On n'a pas forcément l'habitude de travailler ensemble [...] donc on fait un galop d'essai pour les uns et pour les autres, on passe une convention de quatre mois* » (E) en se donnant les moyens humains de son élaboration.

II/ LA DÉCISION FERME DE S'ENGAGER

Pour une association

« *On ne prend jamais une décision individuelle en association* » (A).

Un engagement relevant de l'instance politique

La prise de décision, l'acte officiel revient à l'instance politique de l'association : « *En interne au moment de mon assemblée générale [...] j'ai passé mon projet, j'ai présenté le partenariat et l'action à l'ensemble de mes administrateurs, il y a eu vote, c'est-à-dire quelque chose d'officiel pour approuver* » (A). Le conseil d'administration (CA) légitime le projet partenarial : « *On a quand même un garde-fou, c'est le CA* » (A) et c'est bien lui « *qui va toujours trancher à un moment donné sur ce type de partenariat* » (A). La validation par le conseil d'administration ou l'assemblée générale d'une association demande du temps. Du temps de réflexion, du temps d'échange entre les adhérents et du temps d'organisation de la prise de décision. Le principe démocratique demande de la patience ! « *Le débat avec le CA, c'était très en amont [...] c'est-à-dire on a reçu la sollicitation et le CA a décidé si on y allait ou pas* » (A).

Cet engagement est discuté, parfois fermement, en rapport avec l'activité de l'entreprise qui peut être jugée non conforme à l'éthique que défend l'association : « *On a réuni le conseil d'administration pour valider finalement parce que ce n'était pas neutre* » (A). Sont alors définis les limites, les cadres infranchissables du partenariat.

Cherche-t-on à rester avec le même ou le complémentaire ou va-t-on à l'aventure vers l'inconnu ? : « *La décision finale est passée en CA [...] on s'est dit, il faut qu'on y aille, on a une superbe occasion de travailler avec des partenaires qui travaillent dans le sens d'une meilleure gestion de l'environnement [...] le danger n'était pas si important que ça* » (A).

Le rôle des équipes de salariés : importances et dérives

Le conseil d'administration est parfois sollicité avec force et motivation lorsque les salariés, instigateurs du partenariat « sentent » une opportunité à ne pas laisser passer : « *On a insisté auprès du CA et du directeur en disant, allez, il faut tenter le coup de toute façon, on accompagne ce magasin qui est dans notre démarche, à un moment, même si on a l'impression qu'on fait du service public pour l'entreprise, il faut quand même qu'on le fasse* » (A).

Il est possible aussi que le conseil d'administration ne se positionne pas sur le partenariat, soit parce que celui-ci ne lui a pas été soumis : « *J'ai pris des risques importants pour la structure, en portant ce projet sans qu'il soit intégré au niveau d'instances décisionnelles, du conseil d'administration* » (A), soit parce que celui-ci fait pleinement confiance aux salariés : « *Vous êtes techniciens, vous l'évaluez, ça c'est pas à nous de l'évaluer* » (A). Cette confiance est de mise dans de nombreuses situations étudiées où un crédit est donné aux techniciens quant à l'évaluation de la pertinence des partenariats. Dans une situation rencontrée : « *Les administrateurs étaient un petit peu perplexes [...] ceci étant, ils nous font vachement confiance [...] quand je leur ai dit on peut y aller, ils m'ont dit "ah, bon, et bien si tu dis qu'on peut y aller, hé bien on y va !"* » (A).

Cette grande confiance peut toutefois masquer une absence de concertation au sein du conseil d'administration ou même l'absence d'un véritable fonctionnement de l'instance : « *Il y a un CA qui a une confiance, une grande confiance dans l'équipe des salariés au niveau de l'opérationnel. Si moi, je dis au CA, voilà on fonce dans le partenariat parce que ça, ça, ça... je ne sais même pas s'il va y avoir un débat* » (A). Ici le conseil d'administration se dégage de son rôle politique au sein de la structure associative, des valeurs qu'elle porte et du sens qu'il a à lui donner. Le décisionnaire, c'est un salarié, comme dans ce cas rapporté par un partenaire associatif : « *Bon le directeur, lui "allez-y foncez" pas de problème mais avec le CA, il n'y a pas eu de réflexion, il y a eu un accord implicite* » (A).

Si généralement les témoignages des partenaires associatifs sont unanimes sur le fait que : « *On ne prend jamais une décision individuelle en association* » (A), ces citations mettent peut-être le doigt sur une problématique actuelle relativement fréquente où les salariés portent l'entière responsabilité de l'orientation de l'association et où le conseil d'administration se limite à la gestion de l'équipe et de la structure.



Pour une entreprise

Le fait du Prince

Ce qui relève de l'impensable pour la plupart des associations peut exister dans certaines entreprises : l'engagement peut reposer sur une seule personne dirigeante, c'est le « *fait du Prince* » (A) qui signe en tout pouvoir une convention sans en référer à ses équipes. Les incidences sur le partenariat sont importantes car « *tant que le Prince est là, ça ne pose pas de problème, mais ça changera le jour où le Prince...* » (A).

Une équipe de direction qui s'engage et engage ses services

Dans ce cas c'est un dirigeant qui prend cette orientation par conviction ou nécessité, en impliquant plus ou moins ses collaborateurs : « *Mon patron a signé le partenariat [...] ça s'est réglé au niveau des grands chefs du siège [...] et derrière c'était moi du service communication l'interlocuteur privilégié [...] et ça a été bien relayé par la direction du développement durable* » (E).

Des salariés vigilants qui font pression

Des difficultés peuvent exister en interne : « *Sur le montage de l'opération, il a fallu la "vendre en interne" après l'"avoir vendue en externe" à nos partenaires, et pour le coup, je n'avais pas une hiérarchie très écolosensible* » (E) et nécessiter une dépense d'énergie : « *On s'est battu en interne, en argumentant et en contre argumentant, en revenant sur les choses, en disant que les gens qu'on avait rencontrés n'avaient pas l'air agressif...* » (E).

La procédure peut sembler beaucoup plus longue et lourde dans les associations, car elle repose sur un processus démocratique nécessitant du temps. Parfois, cela est ressenti en décalage avec les exigences des entreprises qui y voient un frein à l'élan partenarial : « *Je pense qu'ils nous trouvent lents et trop formalistes, lents dans la mise en place, de passer par des conventions alors que lui en tant que directeur il dit un truc et il pense que c'est beaucoup plus simple comme ça* » (A). Ce partenaire associatif se voit dans l'obligation d'expliquer les modalités de prise de décision au sein de son association pour justifier de cette lenteur reprochée : « *"On est différent, moi je fais partie d'une association, je dois en référer à un CA, vous, vous êtes plus réactifs que nous", je me souviens d'avoir dit ça, j'avais en face de moi les deux décideurs du magasin, eux ils décident quelque chose et c'est validé* » (A).

III/ DE L'INFORMEL AU FORMEL

Il apparaît chez plusieurs des acteurs interrogés, le besoin de formaliser une relation qui se veut pourtant basée sur la confiance, la spontanéité : « *Il y a la sympathie, mais il y a aussi de leur côté des gens qui veillent au grain. C'est quand même passé à la moulinette du juridique chez eux* » (A).

Cette formalisation peut arriver tôt, après le déclic de la rencontre. Sa mise en place permet aux partenaires d'entrer rapidement dans l'action : « *On en est resté là dans un premier temps et puis après j'ai pris contact avec elle pour lui proposer d'avoir un contrat test, on va dire formalisé par une convention* » (E).

La convention permet aussi de se garantir de risques difficilement maîtrisables si le partenariat était basé sur des relations plus libres : « *Il y a ce qui se fait de façon assez intuitive et [...] il y a quelque chose de très cadré, de très structuré avec un reporting obligatoire, avec des échéances [...] ça contribue aussi à la réussite du partenariat, c'est d'avoir des choses clairement écrites et formalisées pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté* » (E).

Le partenaire ressent le besoin d'aller plus loin dans ce cadre, afin de se prémunir de dérives soupçonnées : « *Moi j'aimerais qu'on aille vers un cadre, comment dire, une charte de partenariat entre notre association et l'entreprise [...] peut-être pour éviter les dérives* » (A).

Si le cadre choisi, la convention dans quasiment tous les cas, est un garant : « *Il y a eu cette confiance, on a signé un contrat à un moment donné. On a signé une convention, pour la bonne forme il faut le faire, je pense que c'est normal, mais à un moment je pense que ça a joué sur des gens* » (E). Pourtant la réussite du partenariat « *tient toujours aux personnes, au-delà des conventions* » (A).

IV/ LA CONVENTION, UN OUTIL UNANIME... OU PRESQUE

Même si ce qui est important, ce n'est pas l'outil mais le fait d'être d'accord sur la modalité du partenariat : « *Le partenariat s'est construit en avançant, en avançant ensemble* » (E), la quasi-totalité des partenariats entre associations et entreprises passe par des conventions. Celles-ci permettent de formaliser les modalités du partenariat, qu'il s'agisse des modalités « générales » ou déclinées en fonction des situations : « *L'idée était de monter une convention qui définissait un cadre dans lequel les deux pouvaient éventuellement collaborer [...] c'était plus sur actions, des actions qui étaient validées par les deux parties. C'est une convention cadre avec des déclinaisons localement* » (A).

Mais si la grande majorité des partenaires dit ne pouvoir se passer de cet outil pour rendre opérationnelle l'action : « *Notre partenariat s'est concrétisé par une convention signée l'année dernière en juin qui se concrétise par un certain nombre d'actions communes* » (A), pour certaines entreprises, elle semble n'avoir qu'une importance relative malgré une grande valeur symbolique pour l'association : « *Ils m'avaient dit un moment qu'ils nous enverraient une convention cadre, ça n'est jamais venu, donc cette fois-ci, ils m'ont dit, vous nous faites une convention vous nous l'envoyez et voilà !* » (A).



Une convention vouée à évoluer

Le conventionnement peut arriver après une période d'essai : « *Donc après ces quatre mois, on s'est dit, on repart pour un an, la convention est à la signature* » (E).

Pour les partenariats à long terme, lorsque les partenaires travaillent sur un projet important ou parce que le partenariat est une raison d'être pour les deux, des conventions pluriannuelles sont signées. Cette convention évolue dans le temps, à partir des retours d'expériences et de l'avancée du projet : « *C'est une convention triennale avec reconduction tacite, avec aménagements et modifications éventuelles possibles* » (A). La durée peut ainsi être définie précisément : « *On travaille toujours sur un laps de temps de trois ans minimum* » (E), mais la convention peut être amendée en fonction des actions réalisées, des perspectives envisagées : « *On se revoit de temps en temps pour voir comment on peut l'alimenter, l'animer, etc.* » (E) ; et il peut y avoir « *un avenant à la convention chaque année* » (A).

La convention évolue ou laisse place à d'autres conventions mieux adaptées à l'avancement du projet : « *Au début [...] le cadre était assez succinct. En fait on en est là, à la deuxième ou troisième convention [...] le cadre est beaucoup plus, précis, notre partenaire ayant affiné ses objectifs [...]* » (A).

... mais une convention pour écrire quoi ?

Que comprennent ces conventions ?

A la fois les modalités d'organisation entre les partenaires : « *La convention est indispensable parce qu'elle détermine les relations, le fonctionnement entre l'association et l'entreprise* » (A) et également les contenus de l'action : « *C'est vraiment une convention technique sur le champ de l'action éducative et de l'utilisation de l'outil pédagogique [...] ça définit les finances, les calendriers, la sécurité* » (A).

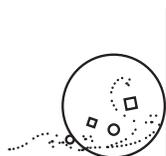
Si elles permettent de passer un contrat entre les partenaires, elles peuvent aussi se limiter aux seuls aspects juridiques : « *C'est clair, il y a des contrats, on étudie les contrats, il y a des règles financières, on paie* » (E) certains estimant qu'« *il faut absolument avoir un cadre, je dirais juridique* » (A).

Malgré tout certains partenaires regrettent un manque de formalisation des relations entre personnes : « *Par rapport à l'établissement de notre manière de fonctionner ensemble, pour être clair, il n'y a rien d'écrit. C'est-à-dire il y a des conventions qui sont faites avec l'entreprise mais c'est des conventions sur les actions et sur la partie financière des actions [...] ce n'est pas un cadre de convention de partenariat, de manière de travailler ensemble, de partenariat réciproque* » (A).

Et n'oublions pas qu'une convention a souvent une forte dimension symbolique pour les partenaires.



Chapitre 2



Vivre le partenariat

Se donner les atouts de la réussite	47
I/ LANCER LA DYNAMIQUE	47
II/ ADOPTER UNE POSTURE OUVERTE.....	48
III/ ABORDER LE TRAVAIL AVEC EXIGENCE.....	49
Rechercher un partenariat respectueux et de qualité	50
Réserver un accueil positif à l'autre.....	50
Convenir de règles éthiques	50
Ne pas revenir sur une décision prise collectivement.....	51
IV/ UNE DIFFICULTÉ REPÉRÉE : LE CHANGEMENT DE PERSONNES.....	51
Installer la relation de travail	52
I/ CLARIFIER LE TYPE DE RELATION.....	52
Les cas de relations dominant-dominé	52
Les cas de relations de coopération	53
Du « je » au « nous »	53
Questions d'identité	54
Vers une identité partenariale ?	54
II/ CONSACRER DU TEMPS À LA RELATION	54
Le temps nécessaire.....	54
Le temps rare et cher !	55
Le temps : un nœud potentiel d'incompréhensions.....	55
III/ ENTRER DANS UNE DYNAMIQUE APPRENANTE.....	56
Un état d'esprit.....	56
Une organisation à mettre en place.....	57
Les tensions et conflits.....	57
IV/ QUESTIONNER SA LIBERTÉ.....	58

Organiser le quotidien	60
I/ DÉFINIR DES MODES DE TRAVAIL	60
Mettre en place des instances pour travailler ensemble	60
Trouver un rythme approprié pour les rencontres	61
Maintenir le contact et entretenir le climat	61
Se doter d'outils	62
II/ SE SENTIR CO-RESPONSABLES DE L'ÉVOLUTION DES RELATIONS	62
Entre relations idylliques...	62
... et relations difficiles	62

Soigner les liens entre les acteurs et structures à l'origine du partenariat..... 64

I/ PENSER À COMMUNIQUER POUR CULTIVER LES LIENS	64
Au sein de sa propre structure	64
Dans la relation entre les structures partenaires	64
Vers l'extérieur	65
Se considérer co-proprétaires des actions	65
II/ ÉCLAIRER ET VALORISER LES RETOMBÉES DANS LES STRUCTURES	66
Des gains immatériels, mais pouvant déboucher sur du concret...	66
<i>Un gain en termes de reconnaissance</i>	66
<i>Un gain en termes de visibilité et d'image</i>	66
Des modifications concrètes	67
<i>Au niveau environnemental</i>	67
<i>Au niveau économique</i>	67
<i>Au niveau social</i>	68

Veiller à évaluer le partenariat..... 69

I/ L'ÉVALUATION VÉCUE COMME UN ÉPOUVANTAIL !	69
II/ UNE ÉVALUATION, POUR QUOI FAIRE ?	69
III/ TROUVER DES CRITÈRES D'ÉVALUATION	70
Evaluation de l'action	70
Evaluation du partenariat	71
<i>Au niveau de l'intérêt personnel</i>	71
<i>Un repérage conscient du niveau de partenariat vécu</i>	72
IV/ S'ORIENTER VERS DES PARTENARIATS DANS LA DURÉE...	72

Ca y est ! C'est parti ! Après le déclic, après la première rencontre, après avoir pesé et positionné son engagement sur le fond du partenariat et répondu à la question du pourquoi, vient le moment de la construction de la forme. Elle mettra en action le partenariat et abordera la question du comment. Il s'agit de prévoir et de construire une organisation pour travailler ensemble qui permettra un quotidien adapté et efficace.

Le texte suivant ne prétend pas fournir des recettes mais cherche, grâce aux entretiens (et notamment aux réponses à la question « et si c'était à refaire ? »), à pointer quelques balises très concrètes.

Se donner les atouts de la réussite

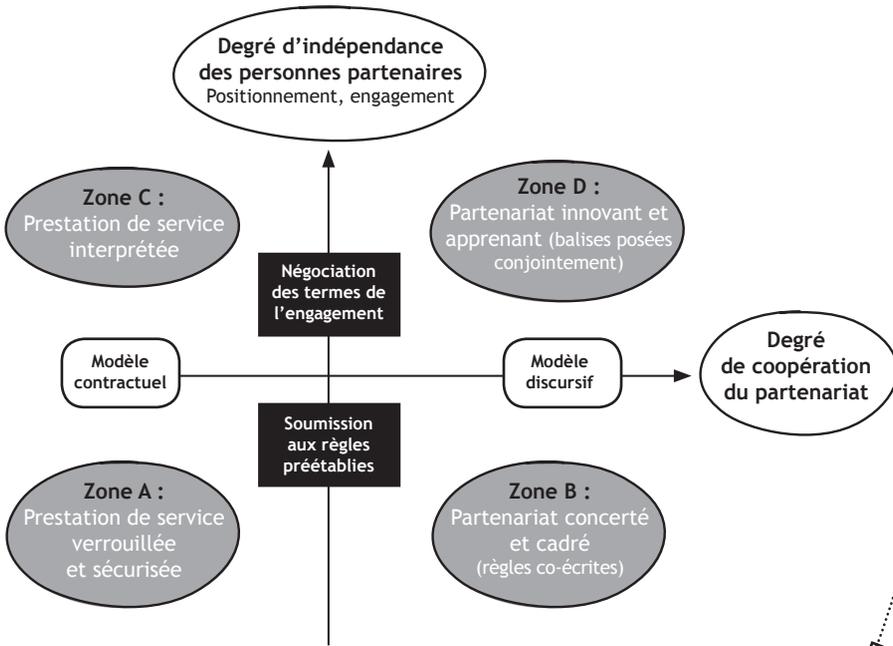
I/ LANCER LA DYNAMIQUE

Une bonne dynamique partenariale exige des personnes bien identifiées : « *Ce qui est important, c'est qu'il y ait toujours quelqu'un des deux côtés qui le porte* » (E). Nous avons déjà noté l'importance de la place des personnes lors de l'entrée en partenariat, cette place est tout aussi importante dans la conduite du partenariat : « *On a réussi à concrétiser fermement notre partenariat parce que ce qui est important c'est avant tout des personnes qui soient des porteurs de projet, et c'est le cas de Y. qui est quelqu'un de très enthousiaste, à fond dans ce qu'elle fait et vraiment persuadée, enfin... elle a une vision je dirais plus visionnaire que sa propre entreprise là-dessus* » (A), ou à l'opposé : « *La personne qui était sur le projet n'était peut-être pas forcément la plus intéressée* » (A). Une mission bien particulière durant le partenariat peut être attribuée aux personnes, par exemple : « *Il faut toujours qu'il y ait quelqu'un qui soit le garant ou la veille du partenariat* » (E), c'est alors la vigilance à la bonne conduite du partenariat, le respect des engagements ensemble, le maintien de la ligne de conduite qui sont espérés. Pour d'autres : « *Il vaut mieux demander en direct [...] c'est préférable d'avoir un interlocuteur* » (A), et ce, tout au long de l'action : « *Je me suis rendu compte que ça finit un peu par "s'essouffler" s'il n'y a pas une personne bien dédiée qui continue à avancer* » (E).

II/ ADOPTER UNE POSTURE OUVERTE

Il y a ce qui est décidé au départ et ce qui se fait ensuite et évolue en cours de route.

D De la convention écrite à la réalité des actions



★ **Zone A :** chaque partenaire poursuit ses intérêts. Le prestataire est soumis (de façon subie ou acceptée) et chacun adopte son rôle. Peu de risques et de surprises car les remises en question n'y ont pas de place : la route du partenariat pratique est toute tracée.

★ **Zone B :** soumission à un contrat établi grâce à des discussions de fondation prenant en considération « l'argument meilleur » (type convention négociée). Recherche d'intercompréhension pour une écriture conjointe de règles (zone pouvant être considérée comme une initiation à un partenariat de la zone D).

★ **Zone C :** le prestataire s'autorise à négocier et interpréter librement le contrat mais chaque partenaire préfère poursuivre la relation pour des fins propres. Recherche de qualité qui peut correspondre à un modèle « gagnant - gagnant ».

★ **Zone D :** les partenaires naviguent au cœur d'un espace défini par des balises posées conjointement (pas de route toute tracée) et intègrent des discussions d'application du partenariat (type charte d'engagement réciproque) favorisant des combinaisons dont on ne connaît pas *a priori* le contenu. Coopération pratique et éthique pendant toute la durée du partenariat pour une innovation apprenante (chacun a conscience de pouvoir apprendre de l'autre et avec l'autre) : dynamique de co-production et de création.

Cette représentation ne se veut pas statique et son intérêt peut être d'aider à penser d'éventuels passages d'une zone à l'autre selon l'« idéal » de la relation partenariale recherché.

Si les intérêts de chaque partie, pour ce travail en partenariat, sont déjà pour une bonne part formalisés il reste important pour les interlocuteurs de terrain, ceux qui vont réellement mener l'action, de prendre le temps de se les redire et de les confronter. Bien sûr, d'autres perspectives peuvent être encore implicites ou sous-entendues et ne se formaliser que pendant l'action.

C'est en faisant connaissance avec l'autre en tant qu'interlocuteur direct et avec le sujet du travail en commun que le cap pourra se préciser : « *Cela nous oblige à se dire qui on est et après quoi on court* » (E) ou encore : « *Ça ne pouvait fonctionner que si le deal était clair au départ, après les gens acceptaient ou n'acceptaient pas* » (E). Par exemple, lors des discussions préalables, les questions de la propriété du projet mené, des productions obtenues à la fin des actions ont tout intérêt à être posées. Ainsi une personne d'une association nous dit que « *cet outil, l'entreprise qui en est propriétaire [...] veut bien le mettre à disposition gratuitement* » (A). Mais l'entreprise, finançant souvent le projet peut se sentir seule propriétaire de la production faite dans le cadre du partenariat. Il est donc important que ce sujet soit discuté dès le départ.

Le désarroi vers l'inconnu est parfois exprimé : « *Compte tenu de notre manque d'expérience, je pense qu'on était un petit peu "branquignole", un peu léger en termes de demande et de conduite..., j'y étais en aveugle, comme un gamin de 8 ans !* » (A).

Mais peut aussi apparaître le « *plaisir à travailler ensemble et nous nous sommes très vite fait confiance* » (A), le plaisir de travailler avec quelqu'un de nouveau avec qui on « *sent quelque chose* ». Ce qui forcément génère un investissement fort : « *Ce sont des mondes différents du nôtre et on a beaucoup de choses à faire ensemble, donc j'y consacre pas mal de temps* » (E). Le travail en partenariat nécessite souplesse et adaptation. La part de liberté et de responsabilité des acteurs de terrain, relativement à leurs structures, est un élément fort qui a tout intérêt à être conscientisé : « *Par rapport au projet de départ, on a fait évoluer énormément de choses* » (A).

Au-delà de toutes les formalisations de départ, il semble important que chacun ne campe pas sur ses intérêts et reste conscient que dans la conduite de l'action il ne maîtrisera pas tout. Des apports mutuels et imprévisibles se feront. A condition de les accueillir non comme des obstacles ou des trahisons mais plutôt comme des éléments transformables en gain, ils pourront devenir ce « plus », cette valeur ajoutée qu'est le travail à deux lorsqu'on est différent. Le partenariat réservera alors ses surprises en apportant parfois beaucoup plus que ce qui en était initialement attendu !



III/ ABORDER LE TRAVAIL AVEC EXIGENCE

Quelques principes ou règles de base simples et partagés par les opérateurs de ces partenariats apparaissent contribuer à établir de bonnes fondations pour les actions à venir.

Rechercher un partenariat respectueux et de qualité

La recherche d'« *un grand sérieux dans la prise en charge de ce pourquoi on avait signé une convention* » (E) est attendue, ainsi que le souci de la qualité du travail fourni : « *On a essayé d'être exigeant en fait de bout en bout sur ce qu'on faisait* » (E). Cette exigence de qualité exprimée par une personne du monde de l'entreprise se trouve parfois confrontée à des ressentis vis-à-vis des associations : « *Parfois c'est pas toujours très "pro" non plus dans les assos !* » (E) et inversement : « *On les a, de fait, un petit peu surpris dans la réactivité [...] à chaque fois, on s'est débrouillé... donc ils ont trouvé qu'on était bien organisé* » (A).

Réserver un accueil positif à l'autre

Un accueil positif : « *C'est déjà partager nos visions, nos perceptions, et réfléchir ensemble sur la production d'idées, globalement, chacun restant dans son domaine de compétence* » (E). Cet échange, ce partage, cette réflexion à deux passent par le fait « *d'être très ouvert au départ, d'être très à l'écoute* » (E), de prendre en compte les envies du partenaire, ses attentes et ses propositions.

Ainsi, un principe tel que : « *Imaginer construire un partenariat en étant soucieux de ce que ça va rapporter à l'autre* » (E) permet d'aller dans une direction qui est juste, puisque le projet se construit en fonction des attentes et des envies de chacun des partenaires : « *Il est important que ce soit gagnant-gagnant, que chacun y trouve son compte [...] il faut que ce soit équilibré* » (E). Nous sommes alors dans le construire ensemble et non dans une situation où chacun défend bec et ongles sa position face à l'autre : « *Je pense que si les associations s'étaient comportées en donneurs de leçons, ça ne se serait pas bien passé [...] et il n'y a pas que dans le monde associatif qu'il y a des donneurs de leçons non plus d'ailleurs* » (E) et cette personne conclut en disant qu'un partenariat bien mené c'est « *qu'il y a eu aussi du respect mutuel et justement ça n'a pas été le lieu de critiquer (le partenaire) quoi qu'aient pu penser les participants ou des gens dans la structure associative* » (E).

Convenir de règles éthiques

Ainsi d'après une personne de l'entreprise : « *Vous ne pouvez pas tricher* » (E) et il faut savoir « *se dire les choses en face plutôt que de l'écrire peut-être dans des journaux [...] on crève l'abcès, il n'y a pas de sujet tabou* » (E). Cela veut dire aussi qu'il faut être vrai et assumer le fait qu'on a le « *droit de ne pas du tout penser la même chose* » (E).

La question importante de la position de chacun doit être discutée : « *Dans ce cadre là on s'était mis d'accord sur ce qu'on pouvait dire, ne pas dire [...] Il y a au minimum un devoir de réserve. On ne pourra pas se permettre de critiquer l'association qui travaille pour nous, on ne trouverait pas que c'est honnête* » (E). Toujours selon une entreprise : « *C'est une relation de confiance, comme nous si on a des choses sur lesquelles on n'est pas contents,*

jamais on n'ira critiquer devant des collectivités territoriales qui financent beaucoup d'associations par exemple » (E). Le travail mené par les partenaires va donc se faire « en bonne intelligence » (A).

Ne pas revenir sur une décision prise collectivement

Une personne confie que, pendant certains conseils d'administration de son association, elle avait « *tendance à couper court à toutes les discussions en remettant certains administrateurs face à la décision prise. Il n'est plus temps de débattre sur oui ou non puisqu'on le fait, maintenant je vous demande des réponses techniques, qu'est-ce qu'on leur demande, est-ce que vous êtes d'accord pour telle ou telle chose* » (A). Cette règle est valable pour chaque structure, au sein de son équipe, mais également pour l'équipe association-entreprise. Pour qu'une décision ne soit pas remise en question cela implique que le processus de validation soit clair pour tous les partenaires, qu'il ne soit pas discutable. Lorsqu'une décision a suivi tout le processus, il n'y a plus lieu de revenir dessus.

IV/ UNE DIFFICULTÉ REPÉRÉE : LE CHANGEMENT DE PERSONNES

Compte tenu du rôle essentiel tenu par les personnes dans un partenariat, les changements sont repérés comme problématiques. Ainsi, par exemple : « *Chez nos partenaires tous les deux ans il y a un turnover important... et ce n'est pas forcément le même poste hiérarchique et parfois même pas la même direction qui s'occupe du partenariat* » (A), ce qui demande une énergie et un temps importants pour recréer un nouveau lien entre les personnes. Dans des cas de partenariat reposant sur un décideur, une modification peut entraîner des impacts encore plus importants : « *C'est un peu inquiétant à partir du moment où la personne ressource s'en va... quid de l'avenir du partenariat ?* » (A). Cette crainte est confortée par un autre témoignage : « *Il suffit de l'intrusion d'une personne dans une institution, un nouveau directeur de communication par exemple, pour que ça devienne moins facile et que cela déstabilise les choses* » (A).

Installer la relation de travail

Cette relation, c'est la rencontre de deux personnes (ou plus parfois), de deux façons de voir parce qu'appartenant à deux cultures différentes. La peur de travailler avec des personnes de cultures différentes est dépassée par l'envie de faire des choses ensemble, la volonté d'aller vers un monde plus complexe. Or, « *la complexité ce n'est pas du noir et du blanc, et sûrement pas du gris. En faisant du partenariat avec les entreprises nous apprenons en la pratiquant ce qu'est la complexité* » (A).

I/ CLARIFIER LE TYPE DE RELATION

Tout comme il a fallu poser un cadre pour pouvoir « entrer » en partenariat, les personnes sur le terrain doivent maintenant se situer pour pouvoir le « vivre ». Cela peut être le moment de se dire comment chacun voit les choses dans ses intentions de travail avec l'autre. Dans nos entretiens nous avons pu noter la grande diversité des relations envisagées couvrant pratiquement tous les cas identifiés de partenariat (voir encart p. 29).

La relation se construit souvent dans l'envie de casser des barrières, des cercles ou des prêt-à-penser, et dans le désir d'aller vers une marche commune pour un bout de chemin. Pour autant, la relation réellement pratiquée ne correspond pas toujours à celle des intentions affichées.

Les cas de relations dominant - dominé

Quelques phrases sont révélatrices de ce type de relation : « *Dans cette situation, je me suis revu après en train d'acquiescer à ce qu'il disait et de ne pas tellement faire valoir mes droits de partenaire* » (A), ou encore : « *J'ai vraiment senti qu'elle nous amenait là où elle voulait* » (A). Ces deux témoignages de salariés d'association montrent que les entreprises peuvent parfois - avec un accord plus ou moins conscientisé des personnes - avoir une main mise sur le partenariat et indirectement sur l'association.

Est-ce parce que cela correspond à une habitude des entreprises de travailler avec des prestataires de service ? Les propos de ce salarié d'une autre entreprise peuvent le laisser croire : « *Quand il y avait des petits soucis, c'était nous qui étions la position hiérarchique et qui étions un peu là pour essayer de remettre les choses sur les rails* » (E). Ceci pouvant être renforcé par une posture timide des associations : « *On ne lui a pas dit, on n'a pas osé [...] on était pris au dépourvu, on ne se sentait pas assez costaud*



pour ça [...] parce que quand même c'est une manne financière » (A).
 Dans les cas étudiés correspondant à cette relation de domination, c'est le plus souvent l'entreprise qui impose ses idées à l'association : *« Il veut nous montrer aussi que c'est un patron et qu'il ne faut pas trop tergiverser, moi je l'ai senti un peu comme ça [...] c'est, vous êtes les prestataires, montrez-nous ce que vous savez faire » (A).* Etant à l'initiative du projet, les entreprises ont pu prendre la main et étant en position de donner de l'argent se sentir par la suite propriétaires du projet. En réponse, certaines associations s'installent alors de fait dans une position de dépendance et de faiblesse, ne se sentant pas la force ni le droit de revendiquer leurs idées, à la fois sur le contenu du projet et sur la façon de mener le partenariat ; tandis que d'autres se durcissent et deviennent plus formalistes que l'entreprise : *« Formalistes, on l'est quand on est en situation de dominé, on ne l'est pas quand on est dominant, il n'y a pas besoin de l'être ! » (A).*
 Dans un des cas étudié pourtant, c'est l'association qui est en position dominante dans la relation dominant-dominé et on se rapproche d'une prestation de service de l'entreprise pour l'association. *« On demande à l'entreprise de réaliser des choses en fonction des besoins de l'association [...]. Les entreprises peuvent relayer le message apporté par l'associatif » (E).*

La relation dominant-dominé peut apparaître plus facile à gérer au quotidien car elle correspond au mode de fonctionnement le plus répandu dans notre société et considéré comme « normal ». D'ailleurs, elle ne va pas de fait obligatoirement à l'encontre du projet, elle peut au contraire en vouloir le bien, par contre elle se fera toujours au détriment de la relation qu'on pourra difficilement qualifier de partenariale.

Les cas de relations de coopération

Du « je » au « nous »...

Cette relation se révèle dans les propos des interviewés par le passage du « je » ou de la scission « nous / eux » au « nous » partenarial. Ainsi, cette personne se « reprenant » dans sa formulation lorsqu'elle évoque un contact avec le comité de pilotage : *« Je leur demande de me dire où ils en sont - où on en est -, pardon ! » (E).*

La coopération, la menée de l'action de façon conjointe, est très liée au concept même de partenariat. Un équilibre juste est à trouver, coopération ne veut pas dire fusion des partenaires ou perte d'identité ! ou encore comme le disent Annie Battle et Laurence Baranski : *« La coopération n'est pas un dérivé de gentillesse passive³ ».*



³ Battle Annie, Baranski Laurence. *Comment jouer collectif ?* Paris : Editions d'Organisation, 2005, p. 131.

Questions d'identité

L'identité

« Caractère permanent et fondamental de quelqu'un ou d'un groupe »

d'après le Petit Larousse



Comme le dit un responsable d'entreprise : « *Les associations, pour nous, doivent garder un petit peu leur identité, c'est-à-dire leurs convictions, leurs états d'âme et ce pourquoi elles ont été créées. Ça on ne peut pas le remettre en cause. Nous aussi on a des convictions bien sûr dans l'entreprise. Ce que l'on veut c'est que chacun garde un peu son identité, ce qui fait nos différences* » (E) et cette militante associative : « *Ce partage, basé sur un intérêt mutuel, ne sous-entend pas une superposition ou une confusion des valeurs, ni un assujettissement du plus faible. Il s'agit plutôt de l'émergence d'une nouvelle culture, qui est peut-être celle du développement durable* » (A).

Vers une identité partenariale ?

Il n'est pas question de perdre son identité mais peut-être de poser celle d'une identité partenariale adoptée pour le temps et l'espace du projet et qui permettrait qu'« *à l'extérieur du champ du partenariat l'indépendance reste entière et laisse libre d'être en désaccord* » (A).

Chacun a ses façons de procéder, a des références qui lui sont propres. Qu'advient-il lorsque deux mondes, deux identités se rencontrent ?

La question se révèle par une envie mêlée d'affirmer ses valeurs, convictions et modes de fonctionnement tout en faisant un pas vers l'autre en adoptant, ne serait-ce que momentanément, les siennes.

Mais doit-on, par exemple pour se faire mieux accepter, copier les us et coutumes de l'autre ? : « *On en a parlé avec X (salarié de l'entreprise), c'est même lui qui m'a dit il faut vraiment plus travailler au niveau des vœux, systématiquement envoyer une carte de vœux avec un petit mot sympa, une bouteille de vin...* » (A), ou ne devrait-on pas être capable de construire des pratiques nouvelles spécifiques à chaque situation partenariale ?

II/ CONSACRER DU TEMPS À LA RELATION

Le temps nécessaire

Mener un projet en partenariat est très « chronophage ! »

Un représentant associatif exprime son dilemme : « *Nous, on les rencontre une fois par an, après, ils nous laissent [...] ce serait bien de renforcer les*

liens, ça irait dans le sens d'une plus grande cohésion et dans le long terme, mais ce serait plus lourd aussi, cela nécessiterait plus de temps... mais par contre, dans l'absolu, ce serait meilleur ! » (A).

Une rencontre une fois par an est-elle suffisante pour mener une action dite en partenariat ? N'atteint-on pas là les limites du mot partenariat ?

Deux périodes sont repérables

✱ Une période pour faire la connaissance de l'autre

« Je crois qu'il faut prendre le temps aussi de connaître ses interlocuteurs. Notre partenariat, certains disaient oui, ça ne va pas assez vite et en même temps c'était tout un travail d'approche d'un côté et de l'autre, pour bien voir ce qu'on est capable de construire ensemble » (A).

« Ce temps du début, il a été important parce qu'il a facilité le travail après [...] pour pouvoir travailler dans l'opérationnel du projet » (A).

« Ce délai du démarrage, du temps que l'on a pris pour poser des choses [...], et je le vois sur plein d'autres projets on ne le prend pas et après on a un certain nombre de difficultés et je pense que cela a été un moment assez important pour faire en sorte qu'après cela fonctionne bien » (A).

« Si au départ on n'a pas planté le décor du partenariat et dit pourquoi on faisait ça, ça ne marche pas » (E).

✱ Une période d'apprentissage du travail ensemble

« Et puis il faut apprendre à travailler ensemble parce que c'est quand même deux mondes différents, et donc on estime qu'il faut une période d'apprentissage des deux côtés pour apprendre les méthodes de travail des deux parties » (E).

« Il faut prendre le temps parce qu'on a des méthodes de travail complètement différentes, ça n'a rien à voir, donc le temps d'apprivoiser chacun ses méthodes, comment on fonctionne » (A).

Le temps rare et cher !

Ce temps, élément essentiel, tant en quantité qu'en qualité peut induire des angoisses : « Des craintes forcément, quand on ne sait pas trop où on va et le temps que ça va prendre, ce n'est pas évident ! » (A).

En amont du projet, lorsque les partenaires réfléchissent au temps, ils identifient bien tout ce qui concerne la bonne menée de l'action, mais le temps qui est propre à la conduite du partenariat est bien souvent sous-estimé alors que « c'est beaucoup d'énergie, beaucoup de temps » (A).

Face à l'envie de vivre des partenariats très forts avec des espaces et des temps de travail ensemble, se pose le problème du coût que cela génère, rarement comptabilisé et assumé.

Le temps : un nœud potentiel d'incompréhensions

Des décalages sont fréquemment repérables dans les rapports au temps des entreprises et des associations ; la gestion du temps est difficile, chacun

ayant des modes, des rythmes et des références qui lui sont propres.

Selon que les délais sont posés ensemble ou imposés par l'un des partenaires, les choses sont vécues différemment : « *Il faudrait pouvoir ralentir le temps, parce que les pressions en terme de délais sont dures [...]. Mais, les délais on se les était donnés ensemble* » (A).

Pourtant cette gestion du temps peut être mal vécue par quelques associations, et exprimée sous forme de griefs : « *Il faudrait être disponible trois ou quatre mois avant* » (A), ou encore « *Il faut toujours les relancer, on perd un temps fou* » (A). Les exigences de l'entreprise peuvent parfois être jugées trop élevées pour les associations : « *Pour eux, le temps, tout est possible quoi ! Toujours un peu plus, toujours un peu plus rapide !* » (A).

Et n'oublions pas que le temps peut également avoir une valeur symbolique. Quand l'autre nous consacre du temps, nous sommes honorés, c'est un cadeau.

III/ ENTRER DANS UNE DYNAMIQUE APPRENANTE

Un état d'esprit...

Au-delà de l'idée que l'on peut apprendre de l'autre, c'est développer la conviction qu'ensemble il est possible de produire des savoirs nouveaux liés au contexte spécifique de l'action. C'est donc un apprentissage en contexte.



Le concept d'apprenance

Concept savant* s'inscrivant dans le paradigme constructiviste (qui favorise l'expérience personnelle pour que chacun reconstruise individuellement ses savoirs) et défini comme l'action d'apprendre de la connaissance « intelligente » donc adaptée, modifiée ou produite par la personne apprenante.

Nouvelle posture, expression d'un rapport intentionnel, pro-actif au fait d'apprendre.

Le suffixe « ance » renforce les idées d'action et de durée.

* c'est-à-dire encore peu accueilli par la société, ni relayé par la presse. Il ne figure pas actuellement dans les dictionnaires.



Dans notre cas, le concept d'apprenance peut s'appliquer au système partenarial, champ nouveau susceptible de s'inscrire - ou pas - dans une dynamique apprenante.

Cette dynamique est liée à la curiosité que chacun entretient vis-à-vis de l'autre et de ses compétences attendues.

Si chacun des partenaires reste sur son propre champ de compétences, le fait de travailler ensemble va permettre d'additionner ses compétences dans un souci de complémentarité.

Mais, si les partenaires s'autorisent à aller au-delà, sur un champ de compétences qui ne leur est pas spécifique, à aller vers des compétences étrangères, un phénomène de combinaison pourra se produire permettant d'aller

vers des connaissances nouvelles, ce qu'aucun des partenaires n'aurait pu faire seul, ni ce qu'aucune prestation de service ne permet.

Ainsi le cadre s'agrandit, donnant là tout le sens et la puissance apprenante du partenariat : « *Je pense que j'ai appris à être un peu plus pédagogue* » (E).

Bien évidemment, il ne s'agit pas d'une substitution des personnes et une vigilance toute particulière est à apporter pour qu'un des partenaires ne mette pas le projet en danger par manque de compétence.

C'est un exercice difficile que celui d'admettre de ne pas tout connaître et ne pas pouvoir faire seul : « *Tout ce qui est éducation à l'environnement ce n'est absolument pas de son domaine de compétences donc il fallait que l'entreprise fasse confiance à ses partenaires sur les exigences qu'ils avaient mais il fallait en contre partie que ces partenaires s'engagent* » (E) et un apprentissage sur soi que d'admettre « *qu'il faut investir du temps pour apprendre autre chose* » (A).

Nous considérons qu'« apprendre à être partenaires » - qui pourrait aussi se dire par la formule « entrer dans une culture de partenariat » - fait partie de cette dynamique apprenante. Ce sont des compétences notamment relationnelles qui ne peuvent prétendre s'apprendre dans des livres, personne n'étant à lui seul détenteur des « bons » savoirs !

Une organisation à mettre en place...

Dans le domaine de l'éducation relative à l'environnement, des expériences de « communautés d'apprentissage » ont été menées, notamment en Amérique du Sud avec des chercheurs de l'UQAM (université du Québec à Montréal).

La « communauté d'apprentissage » : _____ une structure, un processus et de nouvelles conditions d'apprentissage

La communauté d'apprentissage est une structure opérationnelle de concertation, scellée autour d'un intérêt partagé, d'une vision et volonté communes (d'après Grégoire, 1997), d'une implication sociale, d'un engagement de travail ensemble pour apprendre d'une dynamique collective. C'est une structure dotée d'une organisation fonctionnelle, ancrée institutionnellement pour une durée variable en fonction du projet qui l'a motivée.

Orellana Isabel. Site Refere : www.refere.uqam.ca

Cette notion est très peu développée en France, sans doute serait-il intéressant de l'expérimenter.

Les tensions et conflits

Quel que soit leur type, les relations partenariales sont reconnues comme complexes et pas toujours au « beau fixe » : « *Cela a très bien fonctionné au niveau des relations interpersonnelles [...] même si il y a eu parfois et il y a encore des moments de tension* » (A). L'intelligence collective se met

en œuvre : « *Cela a failli aller au conflit [...] on a réussi à le transformer en quelque chose de positif et de créatif* » (E). Les difficultés rencontrées lors de la conduite des partenariats sont de plusieurs ordres.

Elles sont parfois dues à des différences de culture, à des incompréhensions entre partenaires : « *On voulait que ce projet soit porté par les acteurs de terrain et puis aussi par les institutions [...] cela a été un obstacle* » (E). D'autres fois il est difficile de dire ce que l'on pense au partenaire et pour celui-ci de l'entendre. Ainsi : « *La confiance elle se construit vraiment dans le temps, au départ, quand j'étais invitée aux réunions annuelles, je me faisais toujours canarder par certaines personnes de l'association, parce que voilà, une entreprise privée... Qu'est-ce que c'est que ces oiseaux là, qu'est-ce qu'ils nous veulent ? etc. Donc j'avais beau expliquer, ré-expliquer, l'année suivante je revenais, c'était toujours les mêmes qui me tombaient dessus ! [...] Il m'a fallu vraiment beaucoup de patience* » (E). Tandis qu'une personne du monde associatif nous dit sa difficulté à trouver les bons mots pour faire valoir son avis : « *On lui a dit qu'on ne sentait pas le concept fonctionner aussi facilement que ça, il ne l'a pas entendu... et nous a renvoyés à notre responsabilité de pédagogues* » (A).

Tout n'est pas simple dans la conduite du partenariat : « *Il faut souvent hausser le ton quand même parce qu'il y a des choses pour lesquelles on n'a pas les réponses tout de suite mais sinon une fois passé ce côté administratif, ça se passe très bien* » (A), et pour certains cela exige de l'attention : « *C'est vrai que parfois on sent qu'on pourrait être embarqué dans leurs démarches, donc il faut être prudents quoi !* » (A).

La vie du partenariat peut traverser des moments réellement conflictuels : « *Il m'a pratiquement gueulé dessus* » (A) confie un acteur associatif.

IV/ QUESTIONNER SA LIBERTÉ

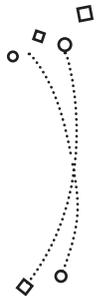
La question de la liberté et des façons de l'interpréter est un vaste sujet.

Etre partenaires rend-il moins libres ? Ou au contraire plus libres, apportant de nouveaux moyens, ouvrant de nouveaux champs jusqu'alors interdits ? A partir de quand peut-on dire que l'on perd sa liberté ? La perd-t-on de notre fait ou du fait du partenaire ? Quelle est la place de l'autocensure ? Quelle liberté se donne-t-on ? Quelle liberté donne-t-on à son partenaire dans la

Quelques définitions de la liberté

- * Etat d'une personne qui n'est pas soumise à la servitude.
- * Possibilité d'agir, de penser, de s'exprimer selon ses propres choix.
- * Etat d'une personne qui n'est liée par aucun engagement.

d'après le Petit Larousse



relation qui nous lie à lui et dans l'action menée ? Peut-on se considérer libre lorsque l'autre ne s'implique pas dans le partenariat ?

Un engagement présente toujours certaines contraintes et si une perte de liberté est ressentie, cela peut se transformer en un certain malaise. Les partenaires se retrouvent ainsi dans une situation paradoxale : comment être à la fois engagé et libre ?

La liberté d'action est surtout un souci qui a été exprimé par les associations. Parfois, elle peut être simplifiée parce que réfléchi avec le partenaire : « *Parce qu'on a voulu justement définir ce que c'était pour nous le champ partenarial... qu'on était à la fois libre et engagé quand on était partenaires* » (A) ou parce qu'imposée par son absence : « *On a été entièrement libres, ils nous ont dit, vous vous débrouillez !* » (A), pointant ainsi les limites du partenariat. Cette liberté de manœuvre est étroitement liée à la reconnaissance et à la confiance ressentie entre les partenaires : « *Aujourd'hui je me sens complètement libre et très à l'aise dans la relation qu'on a avec cette entreprise parce qu'on a cette assise, cette reconnaissance* » (A).



La liberté de parole est relative puisqu'elle est soumise à des accords de principe parfois contraignants, reconnus aussi bien par l'association : « *La question a été abordée clairement, on se l'est dit dès le départ [...] le cadre de la prestation, en situation d'animation, il n'y avait pas de place pour le débat d'idées [...] ces échanges là, c'était hors cadre prestation et ce n'est pas parce qu'on avait un partenariat là-dessus qu'on ne pouvait pas être opposant sur d'autres sujets* » (A) que par l'entreprise : « *Le partenariat peut donner lieu à des dérives, c'est-à-dire de l'instrumentalisation, de la récupération qui peut brider la charge critique des associations [...] il y a des partenariats qui arrivent à édulcorer finalement la mission, la charge critique ou le contre-pouvoir qu'elles peuvent représenter [...] et ça peut arriver à une espèce de consensus mou où chacun se congratule et finalement le monde n'avance pas* » (E).

L'indépendance de l'un et l'autre peut permettre aussi un éclairage complémentaire et la liberté de parole devient alors une plus-value pour l'action.

Dans d'autres cas des enjeux extérieurs peuvent venir s'imposer au partenariat : « *Si cela vient d'un point institutionnel [...] c'est plus facile de l'accepter pour les autres partenaires quand on sait que ce n'est pas négociable parce que cela vient de l'institution* » (A).

Organiser le quotidien

Organiser d'après le dictionnaire Le Petit Larousse, c'est combiner, disposer les éléments d'un ensemble pour en assurer le bon fonctionnement, mais comme le disent Annie Battle et Laurence Baranski : « *Organiser, ce n'est pas forcément mettre plus d'ordre, mais plus de vie* ». ⁴

I/ DÉFINIR DES MODES DE TRAVAIL

Mettre en place des instances pour travailler ensemble

S'appuyant sur les décisions politiques au travers des écrits et des conventions, l'organisation d'instances opérationnelles donne corps au partenariat. De manière à garantir la cohérence entre l'opérationnel du terrain et les décisions initiales, des instances de travail collaboratif sont mises en place, chacune ayant à son échelle une fonction bien spécifique et déterminée collectivement (coordination, régulation, gestion...).

Leurs dénominations peuvent être variées, ainsi selon les projets les interviewés ont parlé de groupe de travail, groupe opérationnel, groupe de pilotage, comité de pilotage, comité stratégique, groupe de personnes ressources... L'important est d'être clair et d'être d'accord sur les fonctions de chaque instance et sur ses modes de relations avec les autres instances : « *Le groupe de travail est celui qui est garant du projet, les valeurs sont partagées, on sait la place et le rôle de chacun* » (E) ou encore : « *On s'est constitué en groupe de travail transversal qui a été piloté par notre responsable de la communication qui a été en relation avec le responsable communication de l'entreprise* » (A).

Un déficit d'organisation a été signalé comme un manque important pouvant entraîner des conséquences graves : « *Notre association n'est pas suffisamment costaud, suffisamment organisée, pour mettre les points sur les i à notre partenaire en lui disant non, là, on peut pas, justement notre expérience de pédagogue fait qu'on ne peut pas accepter ce genre de conditions de travail. Ça vient aussi du fait qu'au niveau du partenariat on n'avait pas mis en place de comité de pilotage de l'action, donc il n'y avait pas de référent élu. C'est-à-dire que pour notre partenaire, ses seuls interlocuteurs étaient les techniciens* » (A).

Ces instances étant définies, des lieux et des temps de travail ensemble peuvent être établis.

⁴ Battle Annie, Baranski Laurence. *Comment jouer collectif ?* Paris : Editions d'Organisation, 2005, p. 179.



Trouver un rythme approprié pour les rencontres

Les rencontres entre partenaires se font essentiellement lors de réunions de travail pour la conduite technique de l'action. Les rythmes sont très variables selon les cas : « *On avait des relations très proches, et on en a toujours... et on se parle tout le temps, et on se raconte nos idées...* » (E) ou « *Il y a des réunions qui sont programmées... on va essayer de tenir une réunion par trimestre ou au moins trois réunions par an* » (E).

L'intérêt des rencontres n'est cependant pas toujours perçu : « *On leur a fait comprendre qu'avec les moyens qu'on avait on n'allait peut-être pas tout dépenser en réunions* » (A).

Pour d'autres, au contraire il faut rester très vigilants pour que « *l'on ne finisse pas par des prestations de service, c'est-à-dire, ils nous financent et nous on mène le projet sans eux ! Donc faire attention qu'ils soient toujours présents de A à Z, donc les impliquer* » (A).

Maintenir le contact et entretenir le climat

Un bon niveau d'information par des contacts réguliers, par e-mail, par téléphone ou par l'envoi à tous des comptes-rendus de réunions opérationnelles permet de garder la dynamique collective et d'avoir cette vigilance du maintien de l'investissement humain des partenaires dans l'action.

Pour le suivi des actions : « *On doit se joindre 2-3 fois par mois quand même, entre mail et téléphone...* » (A). Ces contacts téléphoniques et courriels réguliers font que : « *C'est vraiment très vivant comme partenariat [...], la réflexion est faite de façon collégiale avec tous les partenaires* » (A). Cette dynamique de décision collective, de travail ensemble, de circulation de l'information : « *On a toujours diffusé tous nos comptes-rendus, les méthodes pédagogiques que l'on mettait en place pour animer le projet* » (A) peut aussi dépasser le cadre du partenariat : « *On s'est échangé des documents de travail des uns et des autres* » (A).

Des temps forts, des événements comme par exemple l'organisation d'un jury ou la préparation d'une manifestation permettent de réunir les différents partenaires, à la fois du point de vue politique et du point de vue opérationnel. Ils donnent un rythme à l'action partenariale globale.

La relation entre les structures peut ne pas se limiter à la simple action commune : « *On s'invite mutuellement pour des inaugurations, des événements... On le fait des deux côtés. On apprécie d'être invité par l'association lorsqu'elle organise un événement sur lequel on n'est pas partenaire* » (E). Le partenariat se fait à la croisée de deux mondes, deux mondes aux modes de fonctionnement différents. Ainsi une association fait part de la nécessité d'appliquer les pratiques du partenaire pour maintenir les relations avec la direction de l'entreprise : « *des coups de fil, un petit déjeuner, un déjeuner... au niveau associatif, on ne fait pas ce genre de choses, et en fait c'est très important ! Plus de présence de notre part, même si ça nous coûte en terme de déplacements et de réunions* » (A).

Se doter d'outils

Bien connus dans le milieu de l'entreprise, différents outils sont utilisés : « *Un reporting obligatoire, avec des échéances, donc là pour le coup, c'est très cadré* » (E), ou encore « *On fait un plan d'action annuel avec un calendrier, un budget, avec surtout le système d'évaluation [...] on définit les enjeux ensemble, on définit la logistique, le budget, le calendrier...* » (E). L'utilisation de tels outils a été également signalée par quelques associations. Ceux-ci sont parfois mutualisés entre les différents partenaires. Une construction partagée permet de formaliser les accords, de les rendre opérationnels, d'avancer ensemble sur le projet, d'avoir une vision claire et de pouvoir suivre les actions menées. Ces outils sont aussi des moyens de s'assurer de la bonne avancée de l'action et des supports de régulation de la conduite de l'action et du partenariat.

II/ SE SENTIR CO-RESPONSABLES DE L'ÉVOLUTION DES RELATIONS

L'interaction avec le partenaire est une relation « vivante » avec ses difficultés et ses aléas susceptibles, parfois, de remettre en cause le partenariat.

Entre relations idylliques...

Le travail de personne à personne, la confiance entre deux personnes produisant de la connivence est une force et un moteur du partenariat : « *C'est des gens avec qui on a sympathisé du point de vue purement relationnel* » (A). Les relations d'individu à individu, à force de travailler ensemble, vont vers un mode de fonctionnement implicite : « *On a appris à travailler tous les deux, donc il y a des choses sur lesquelles je sais que je peux aller moi dans la relation avec l'entreprise parce que ça passe avec X et qu'on a une bonne confiance de travail réciproque, et je pense qu'il fonctionne de la même manière* » (A).

Mais on peut aussi pointer la fragilité d'un partenariat qui serait reconductible par habitude et risquerait alors de ronronner sans être bousculé par le moindre désaccord. Une vigilance est nécessaire pour que ces personnes requestionnent le partenariat et ne se cantonnent pas à leur simple plaisir de vivre un moment formidable entre elles.

... et relations difficiles

Parfois ressentie comme difficile : « *Voilà, on apporte des idées et on n'est pas entendu !* » (A), cette relation peut générer des sursauts d'orgueil comme dans le cas de cette association qui éprouve le besoin de faire ses preuves : « *Il nous avait pris tellement de haut, on a quand même voulu faire valoir qui on est ! Il y avait ce rapport de force [...] avec Z. On se comporte comme des prestataires de service, on a rendu un rapport qu'on a voulu chiadé, on a voulu montrer qui on était et le [temps de remise] je l'ai super préparé parce qu'on avait encore des preuves à amener* » (A).

Une autre personne d'une association nous raconte la remise en cause des compétences de l'association et du partenariat suite à l'échec d'une action imposée par l'entreprise : « *On a eu beau lui dire "ben écoute, là on n'est pas très à l'aise", il ne l'a pas entendu [...] manque de bol, ça a foiré, donc du coup, déstabilisation - la confiance en tous cas d'institution à institution commence à s'effriter, et après je me suis rendu compte que très rapidement les choses peuvent se dégrader. Autant la confiance se construit dans le temps, il a fallu dix ans pour qu'on construise les choses, là, en six mois, c'est très facile de casser* » (A).

Ces difficultés peuvent, à condition que la confiance ne soit pas véritablement entamée, être des occasions d'échanges, de remise en question permettant de rebondir et d'évoquer la notion de co-responsabilité des partenaires.

Question de responsabilité : vers une responsabilité partagée

★ Responsabilité

Responsable : qui doit répondre de ses actes, qui est réfléchi, qui pèse les conséquences de ses actes...

d'après le Petit Larousse

★ La notion de « responsabilité partagée »

C'est-à-dire apprendre à assumer de façon solidaire le partage des succès mais aussi celui des échecs éventuels.

Selon que l'on est fier ou que l'on a honte du partenariat établi, on se sent plus ou moins co-responsable du partenariat et de l'action. Une personne de l'entreprise parle de sa responsabilité dans le développement de l'éducation à l'environnement : « *On a besoin de participer à notre manière à l'éducation des gens [...] je trouve qu'il y a des gens spécialisés dans ce type de métier et avec lesquels on peut travailler en partenariat au lieu de tout vouloir faire en interne* » (E).

Soigner les liens entre les acteurs et les structures à l'origine du partenariat

Il s'agit là de pointer quelques éléments qui peuvent apparaître comme des recommandations aux porteurs du projet partenarial, à ceux qui sont sur le terrain et ont à garder le contact avec les structures signataires du partenariat et leurs dirigeants.

I/ PENSER À COMMUNIQUER POUR CULTIVER LES LIENS

Au sein de sa propre structure

Chacun des acteurs doit convaincre les personnes de son organisation de l'intérêt de ce partenariat. C'est souvent au sein de son propre camp que les attaques sont les plus virulentes : « X (salarié de l'entreprise) a beaucoup travaillé sur la façon de présenter ça pour y remettre un peu l'esprit de la culture d'entreprise du groupe » (A).

Par exemple, une grande entreprise a fait preuve d'une attitude particulièrement volontariste pour faire bouger les choses en interne : « On l'a bien relayé en terme d'informations sur notre Intranet et par le biais des journaux internes [...] et puis on a tourné un film sur l'environnement et le développement durable au sens large mais qui faisait apparaître notre expérience de partenariat en bonne place [...] et ça a été montré à tous les collaborateurs » (E) ; tandis qu'une association déplore : « Il n'y a pas eu de communication spécifique dans leur canard interne [...] C'est même étonnant avec les sommes mises [...] de notre côté, on n'a peut-être pas fait ce qu'il fallait » (A). Les associations peuvent aussi y trouver un intérêt et une dynamique : « C'est une superbe occasion aussi pour nous de travailler cet aspect plus mobilisation interne » (A). Et puis comme le souligne un responsable associative : « C'est presque un acte d'éducation à l'environnement le fait de travailler en partenariat avec une entreprise, parce que ça nous oblige à travailler sur des notions qui nous sont chères c'est-à-dire, l'écoute, le respect de la différence, le fait d'essayer de comprendre l'autre [...] d'essayer de trouver un cadre commun, d'avancer » (A).

Dans la relation entre les structures partenaires

Entre les structures partenaires, les relations se font surtout entre personnes qui partagent les mêmes fonctions, ou des fonctions proches. On distingue



le volet politique : « *Il y a vraiment une nécessité de maintenir un contact, pas permanent, mais régulier, entre responsables... Epistolaire, soit par téléphone, soit des déjeuners, avec notre co-président et le directeur de la communication ou carrément le grand directeur de l'entreprise* » (A) du volet opérationnel : « *c'était des relations de technicien à technicien* » (A).

Toutefois de grosses difficultés peuvent émerger en interne : « *Je sens que notre intrusion a été complètement imposée par le directeur [...] l'équipe a pris peur [...] parce que c'est un gros boulot [...] la personne référente qui avait l'étiquette [correspondant à ce travail], un jeune, a a priori du mal à accepter l'intrusion de l'association* » (A). Crainte, rejet et refus de coopérer peuvent être des réactions des salariés non sollicités pour leur participation au projet.

Vers l'extérieur...

L'essentiel est surtout de veiller à n'oublier personne pour que chaque partenaire demeure bien co-responsable du partenariat. Quoi de plus désagréable qu'un article qui passe sous silence le rôle du partenaire dans une action phare !

La communication vers l'extérieur est une part importante de l'image que le partenariat va véhiculer. C'est pourquoi une vigilance s'impose : « *Il y a toujours une validation [par tous les partenaires] de tous les outils de communication qui sont tournés vers l'extérieur* » (E).

Se considérer co-propriétaires des actions

Qui se sent propriétaire de l'action partenariale ? Est-il question de « mon » projet, de « leur » projet ou de « notre » projet commun ?

Question de propriété

La propriété, c'est le droit d'user, de jouir et de disposer de quelque chose de façon exclusive et absolue sous les seules restrictions établies par la loi.

d'après le Petit Larousse

Certaines phrases sont révélatrices de ces velléités de signer la propriété : « *L'action ne nous appartient plus, ce qui fait que tout un tas de décisions sont prises au niveau de l'entreprise sur lesquelles on n'a pas prise [...] ils se sont mis des ambitions médiatiques importantes et se sont donnés des obligations de résultat* » (A).

Ou encore lorsqu'une personne d'une entreprise, après avoir vécu plusieurs projets plutôt portés par l'association formule de nouvelles ambitions : « *On s'est dit, et nous, ce serait pas mal aussi qu'on se lance dans notre projet* » (E). Bien qu'il s'agisse d'actions menées en partenariat, il semble bien que dans tous ces

cas étudiés, l'un des partenaires se sente davantage propriétaire que l'autre. Selon les cas, soit c'est l'initiateur qui se sent propriétaire du projet, et notamment du processus de partenariat, soit c'est le financeur qui lui, semble plus attaché aux résultats.

II/ ECLAIRER ET VALORISER LES RETOMBÉES DANS LES STRUCTURES

Des gains immatériels, mais pouvant déboucher sur du concret...

Un gain en termes de reconnaissance

Plusieurs personnes associatives ont signifié « *que [leur] structure est perçue par l'entreprise comme des gens très compétents dans leur domaine* » (A). Plus globalement « *le partenariat avec l'entreprise peut apparaître comme une reconnaissance de notre travail qui a du mal à l'être par ailleurs. L'entreprise est peut-être le moyen de "faire émerger" l'éducation à l'environnement, ça peut être un catalyseur* » (A) pense un autre interlocuteur. Cette reconnaissance de compétence ouvre pour une expérience analysée une « *légitimité d'intervenir auprès de professionnels de l'entreprise pour leur expliquer comment ils peuvent mettre un peu d'environnement et de développement durable dans leur métier* » (A). Elle ouvre de nouveaux champs d'intervention pour les structures associatives, de nouveaux publics : « *Ce qui est nouveau et plus modeste mais qui va pouvoir prendre plus d'importance, c'est la formation du personnel* » (A) dit un acteur associatif.

Parfois cette reconnaissance s'accompagne de surprise, d'étonnement : « *Ce qui est intéressant en terme de partenariat, c'est que l'on a découvert... moi j'étais à cent années lumière de penser que l'association avait des valeurs identiques à celles de mon employeur* » (E).

Un gain en termes de visibilité et d'image

Plusieurs associations ont témoigné de la visibilité que l'entreprise leur a donnée. Elle a servi de vitrine, ainsi une entreprise met à disposition « *un espace d'affichage au niveau des caisses du magasin. Nous disposons librement de l'espace : logo, plaquettes de présentation de la structure, activités, etc.* » (A). Ce soutien de l'association par l'entreprise est allé encore plus loin dans un autre cas étudié où l'entreprise a « *envoyé une proposition d'adhésion dans laquelle on explique que l'entreprise a décidé d'être partenaire avec notre association parce qu'elle a un vrai rôle d'utilité publique et que les clients peuvent aussi nous soutenir en devenant adhérents* » (A). Pourtant, cet affichage n'est pas toujours perçu de façon positive : « *Il y a d'autres associations qui nous considèrent un peu comme des vendus* » (A). Une des retombées pour l'entreprise est d'améliorer son image : « *Vous vous apercevez que vous allez faire des gains, et des gains d'images, c'est-à-dire*

que vos clients, vos fournisseurs et vos salariés vont vous aimer plus. Vous allez gagner en image et en amour de l'entreprise. Donc vous allez avoir des éléments positifs que vous ne mesurez pas, que vous n'imaginiez pas au départ » (E). Une autre personne de dire clairement que l'image positive obtenue « sera bonne, à terme, pour ses ventes » (E).

Des modifications concrètes

Des modifications ont été signalées pour les entreprises entrant ainsi, concrètement, grâce aux actions partenariales, dans une démarche relevant du développement durable (voir encart p. 26).

Au niveau environnemental

Des personnes du monde associatif ou du monde de l'entreprise témoignent que le partenariat a permis de faire progresser l'entreprise dans son fonctionnement. Gain environnemental et financier par une meilleure gestion du bâtiment : « *Ils sont passés au compost le plus souvent possible, les lessives sont les plus innocentes possibles, la politique de gestion de l'eau très très intéressante, il y a une station d'épuration dans toutes [leurs structures]* » (A). Une entreprise a poussé la démarche encore plus loin : « *Il y a un énorme changement dans leur façon de gérer les ressources, gérer les énergies. Déjà ils ont fait un gros travail, parce qu'ils ont une charte de l'environnement durable qui est très complète* » (A).

Et à force de travailler ensemble, d'écouter et de comprendre l'autre, des modifications de comportement peuvent se produire chez les partenaires. C'est même attendu par une personne du monde associatif : « *Ça ne se fera pas du jour au lendemain, on en a conscience, mais à chaque fois qu'on peut faire quelque chose, on essaie de débattre avec les personnes concernées [...] on ne va pas leur demander du jour au lendemain d'enlever ces produits là de leurs rayons* » (A).

Au niveau économique

Un effet boule de neige est noté dans deux expériences vécues par les entreprises : « *Et quand ils ont commencé à comprendre que derrière il y avait possibilité de faire un gain de charges, c'est le contraire, maintenant c'est le conseil d'administration qui nous demande et qui nous pousse* » (E). Petit à petit, sans trop savoir, le partenariat peut mener vers de nouveaux univers et engendrer de la fierté : « *On est précurseur dans ce domaine [...]. On n'imaginait même pas tout ce que je vous raconte aujourd'hui* » (E).

Les résultats obtenus en fonction de l'investissement donné, les retombées sont à éclairer car comme le dit ce responsable d'entreprise : « *C'est-à-dire que financièrement, ça ne fait pas si cher que ça... et puis l'impact local est sympa* » (E), tandis que pour l'association c'est aussi appréciable : « *En termes d'affichage de l'association, en termes carrément du fric* » (A).

Côté associations, vivre un partenariat peut par ailleurs induire des retombées financières indirectes. Ainsi le directeur d'une association analyse que « *financièrement ce n'est pas glorieux... Les autres me disent : "bon t'es gentil avec tes 10 000 euros mais cela ne va pas chercher loin". C'est vrai, mais il y a tout ce qui est induit et cela peut représenter facilement 4 à 5 fois l'équivalent de la convention* » (A). Le partenariat est donc quelque chose de complexe dans la dynamique d'une association, il ne peut être isolé complètement. Il peut même induire, faciliter d'autres actions comme l'affirme ce même interlocuteur : « *Le partenariat est aidant par rapport à certains appels d'offres [...] dans les relations avec les collectivités* » (A).

Au niveau social

Ces actions menées ne sont pas anodines socialement comme le dit ce chef d'entreprise : « *C'est très gratifiant, parce que c'est donner un sens à votre entreprise. Tous mes salariés étaient là [...] il y a aussi le rôle social parce que dans cette zone industrielle on voit ce bâtiment là, mais dedans, il y a des gens qui travaillent, il y a des gens qui aiment leur métier* » (E). Une autre personne pointe l'impact de l'association au cœur même de l'entreprise : « *Je trouve qu'une association comme celle-ci nous fait progresser, elle nous donne un éclairage complémentaire à notre façon de raisonner, notre façon de réfléchir habituellement* » (E).

Les salariés des entreprises peuvent trouver un intérêt à titre individuel à travailler avec des personnes différentes : « *En tout cas pour moi cela a été une expérience très riche et j'en garde un bon souvenir* » (E), également formulé par une salariée d'association : « *La compétence d'une entreprise qui m'a énormément fait avancer [...] et elle nous le dit, elle s'enrichit énormément à notre contact, dans notre manière de voir les choses, voire même de travailler* » (A).

La promotion des idées environnementales est une des retombées des actions : « *Il y a eu formation de tout le personnel sur le développement durable, aussi bien dans les équipes de cuisine, de chambres... depuis la direction jusqu'au jardinier* » (A). En témoigne également une personne de l'entreprise : « *Les choses se nourrissent, je pense qu'au global ça fait avancer les choses, dans la société, et je crois qu'il faut donc accepter qu'à un certain moment ça serve des intérêts plus mercantiles de certains mais au bout du compte je pense qu'on a tous à y gagner en fait et je ne pense pas que les gens dans le milieu associatif aient à le regretter après* » (E).

Veiller à évaluer le partenariat

I/ L'ÉVALUATION VÉCUE COMME UN ÉPOUVANTAIL !

Comme bien souvent, la question de l'évaluation est évitée et peu abordée spontanément par les acteurs entendus dans nos entretiens. Passe encore pour une évaluation du projet, celui que l'on a mené en partenariat, mais une évaluation du partenariat ! : « *L'évaluation en fait, on a surtout demandé le retour par rapport à l'entreprise, si c'était bon ou pas et puis nous aussi par rapport à la fréquentation. C'était pas forcément par rapport au partenariat* » (A).

Des personnes interrogées ont prétexté : « *Je n'ai pas trop le temps de le faire* » (E) pour justifier de la non évaluation de leur partenariat. Pourtant, pas besoin d'attendre la fin de l'action pour évaluer : « *Sur l'évaluation du partenariat, il est utile de poser les valises de temps en temps et de voir si de part et d'autre chacun s'y retrouve et puis ça donne la possibilité de relancer sur d'autres modalités* » (E). A été aussi invoqué le cas d'extrême urgence : « *Mais à l'époque les besoins étaient tellement criants, tellement pressants et tellement évidents qu'il n'y avait pas besoin franchement d'évaluation !* » (E). Cependant, de fait, une évaluation peut se faire intuitivement et implicitement entre partenaires et amener même de nouveaux écrits : « *Il y a une démarche de progrès sur la convention initiale, on y a introduit des éléments qui n'y étaient pas, qu'il fallait rendre encore plus clairs* » (A).

II/ UNE ÉVALUATION POUR QUOI FAIRE ?

Pour « **rendre des comptes** » par rapport à des résultats attendus et définis avant et en dehors de l'action (critères et indicateurs) ? Ou pour « **se rendre compte** » en sollicitant tous les acteurs (comprendre un résultat globalement avec ses résultats inattendus et ses conséquences imprévues) de façon à mieux piloter ?

« *On fait une présentation powerpoint que l'on présente au président et au directeur, sur l'année écoulée, les points positifs, les points négatifs et les axes d'amélioration, et puis pour l'année N+1, on leur propose un plan d'action* » (E).

« *J'ai des comptes à rendre à l'Europe. Je dois tout marquer, tout évaluer... au début je trouvais ça très contraignant et en fait, j'ai trouvé ça hyper intéressant puisque je dois faire des évaluations systématiques de ce que l'on fait. Et plutôt que de le faire seule, je demande au comité de pilotage d'exprimer son point de vue* » (E).

Bien souvent, il ne s'agit pas de choisir mais de faire les deux : « rendre des comptes » et « se rendre compte », de façon à répondre à des exigences institutionnelles orientées vers le contrôle (ce que les institutions ou les commanditaires veulent savoir) et à ses propres préoccupations (de pédagogie, d'organisateur...).

L'évaluation interroge, analyse, interprète, mesure. Elle permet de donner une valeur qualitative, elle permet aussi de sortir d'une certaine routine habituelle de travail qui peut s'installer entre les partenaires. Evaluer c'est s'autoriser à développer une prise de conscience sur ce qui est fait, et la façon dont c'est fait. Les partenaires sortiront plus forts de cette évaluation.



L'évaluation

« Ses caractéristiques sont à l'inverse de celles qui qualifient le contrôle : l'évaluation est formative (car on y apprend toujours quelque chose), diversifiante (car elle révèle la richesse d'une situation), contextualisée (car elle est adaptée aux faits qu'elle interroge), créatrice (car les conclusions permettent de modifier l'action) ».

Extraits du Guide pratique de l'évaluation sous la direction de Dominique Cottureau
SCEREN - CRDP Bretagne - p. IV



L'évaluation demande donc du temps, de la rigueur, de l'écoute et de la remise en question. Chaque situation étant unique, chaque personne étant unique, rien n'étant jamais définitivement acquis, elle est spécifique à chaque action, à chaque partenariat. Même si une action a très bien réussi, la conduite du partenariat sera différente des espérances (les dépassant ou n'étant pas à la hauteur de ces attentes) et bien évidemment il est essentiel que chaque partenaire s'exprime.

III/ TROUVER DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Evaluation de l'action

Différents critères d'évaluation sont envisageables, en fonction des attentes des partenaires : « *Ce à quoi on tient beaucoup, c'est la feuille de satisfaction auprès des enseignants, des élus de la commune, des éducateurs qui ont participé, des enfants...* » (E) ou encore : « *On évalue surtout aussi une action d'éducation à l'environnement sur la couverture médiatique, c'est-à-dire le nombre d'articles sortis pour une opération* » (E), et pour conclure : « *Donc l'évaluation, nous on est beaucoup sur la couverture médiatique, l'association elle, est beaucoup sur la performance de la prestation* » (E). Pourtant un représentant associatif exprime ses doutes : « *Ça n'a pas servi à grand-chose si ce n'est à mobiliser pendant une semaine des forces vives, de*

la communication [...] Je suis resté et je reste encore aujourd'hui déçu par toutes les opérations de communication sur l'environnement ! » (A).

Dans le contexte partenarial, soit les critères de chacun s'additionnent, soit, ce qui peut sembler idéal, ces critères sont définis ensemble. Il y a donc un processus de négociation à mettre en place pour faire émerger et dialoguer les différents systèmes de référence, à la fois pour construire ensemble des modalités et ensuite interpréter les résultats. L'une des spécificités de l'évaluation d'actions partenariales est qu'elle devrait se faire de façon croisée. Ce n'est pas un des partenaires qui évalue tout seul : on peut parler de co-évaluation.

Parfois, le travail en partenariat pourra imposer un régulateur des interprétations des différents groupes et donc la présence d'un évaluateur extérieur au projet.



Evaluation du partenariat

Nous avons l'exemple d'un seul partenariat où du temps a formellement été consacré à l'évaluation de la relation qui liait les partenaires et ce parce qu'il y avait au départ une sollicitation extérieure : « *L'Europe me demande systématiquement comment le partenariat s'est développé jusqu'à présent* » (E).

Au niveau de l'intérêt personnel

Toutes les personnes interviewées ont été unanimes sur l'intérêt humain qu'elles ont trouvé à vivre leur expérience de partenariat association-entreprise que celle-ci ait été jugée réussie ou décevante au niveau des contenus. Le besoin de rencontrer l'autre dans un espace de paix souvent fort différent du quotidien ainsi que la richesse qui en découle sont fortement exprimés.

Une unanimité de ressenti

✱ « *Cette façon de travailler en partenariat, je trouve ça exaltant, je dirais, c'est ce que j'ai toujours voulu faire ! [...] Ça m'a ouvert beaucoup d'horizons, ça m'a ouvert les yeux sur la façon de travailler d'une entreprise qui a ses contraintes* » (A).

✱ « *C'est une aventure formidable* » (E).

✱ « *Pour moi, c'est vraiment une aventure humaine au sens de découvrir des personnes et des modes de fonctionnement dans des organisations vraiment inconnues* » (A).

✱ « *C'est tout simplement pouvoir bénéficier d'expériences que l'on n'a pas* » (A).

✱ « *En tant que personne, je trouve ça très enrichissant surtout sur des sujets comme ceux-là, surtout quand on a affaire à des gens comme ça qui sont passionnés par ce qu'ils font et qui savent très bien nous faire passer cette passion, je me suis terriblement enrichie de ce point de vue là* » (E).

✱ « *J'ai été très satisfait parce que j'ai rencontré des gens avec lesquels je n'aurais peut-être jamais eu de relations [...] des gens sur lesquels on a plutôt tendance à fixer une étiquette sans connaître [...] et là franchement demain, je recommence !* » (E).

✱ « *Bon première chose banale, c'est que c'est intéressant* » (A).

La part des rencontres, des relations humaines qui peuvent se tisser se manifeste dans quelques interviews : « *Des gens qui valent le coup d'être croisés dans sa vie* » pour l'acteur associatif alors que la personne de l'entreprise dit : « *En fait c'est surtout les gens qui m'ont touchée, j'ai découvert des gens et j'ai aussi changé d'idées sur eux* » (E).

Un repérage conscient du niveau de partenariat vécu

Nous évoquons ici le degré de partenariat tel qu'il a été défini précédemment (voir encarts p. 29 et p. 32).

Comme le dit une personne du monde associatif : « *Ce qui est important, c'est de savoir où on se situe, c'est-à-dire de ne pas penser que c'est un partenariat si c'est une prestation. Ce n'est pas grave si c'est une prestation et ça apporte de toute façon puisque ce sont des gens différents, ça fait évoluer* » (A).

Ainsi pour cette association : « *Il n'y a rien eu, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu le lien entre l'entreprise partenaire et l'association qui permet de faire vivre la campagne, de donner du sens au partenariat ; je trouve ça très dommage !* » (A). Mais alors, peut-on parler de partenariat dans ce cas là ?

Selon un autre exemple de partenariat dans son sens le plus fort du terme : « *On a pu créer des nouveaux partenariats, on a pu être un espace où des points de vue différents ont pu se confronter, parfois des points de vue presque divergents* » (E) et « *on a une liberté de parole entre ces personnes, donc globalement cela fait que ça fonctionne bien* » (A). Alors : « *C'est unir ses forces, se compléter... et puis ça crédibilise les deux partenaires, ça ne peut qu'enrichir l'un et l'autre quand c'est bien réfléchi et logique* » (E).

L'important étant, malgré les difficultés, de rester ambitieux, de vivre des expériences même modestes et de chercher à progresser : « *C'est-à-dire dans la prestation, tu additionnes et tu donnes ou tu vends ce que tu as, peu importe, tandis que dans le partenariat tu mets un bout de ce que tu es... Tu as une des relations qui est morte et l'autre où chacun sort en modifié* » (A). Et pourtant, poursuit cette même personne : « *Je me rends compte combien il est difficile, même quand on est convaincu de ça, d'être vraiment dans un partenariat vivant, et gagnant-gagnant et pur et dur et pas sous une prestation de service* » (A).

D'autres groupes, comme celui d'Interactions TP-TS ont réfléchi à cette question difficile de l'évaluation du degré de coopération.

voir Annexe 5 ←

IV/ S'ORIENTER VERS DES PARTENARIATS DANS LA DURÉE...

L'expérience de partenariats antérieurs réussis apporte aux partenaires, nous l'avons vu, la certitude d'un intérêt à travailler ensemble et la perspective de plus-values même si celles-ci n'étaient pas identifiées dès le départ du projet : « *Je peux vous dire que l'on était à mille lieues d'imaginer que l'on irait jusqu'ici* » (E). Souvent, une grande part d'affectif est en jeu : « *Et puis, moi je fonctionne au relationnel, c'est vrai que je rencontrerais une autre association avec qui le relationnel passe bien, je pense que je renouvellerais l'expérience* » (E). Ainsi émerge une motivation nouvelle : « *Ce*

que je trouve intéressant c'est que cette démarche partenariale on continue de la faire vivre [...] c'est bien d'essayer de poursuivre et de transmettre un petit peu ce partenariat que l'on a réussi à mettre en œuvre sur le territoire et voir aussi comment on peut essayer de le démultiplier dans d'autres secteurs » (A). Les attentes des entreprises et des associations sont alors d'aller vers un partenariat dans la durée : « Ça leur plaît d'inscrire des actions dans le temps » (A). L'intérêt des partenariats sur le long terme est alors précisé : « Il y a un comité de pilotage qui propose des actions et on fait un plan à 3 ans, 5 ans, 7 ans. Avec des investissements, un retour sur investissement, analyse, bilan, et on communique dessus [...] c'est un partenariat qui se continue sur plusieurs années. Ce n'est pas possible autrement » (E). Pourtant rien n'est jamais totalement acquis et des expériences difficiles sont là pour rappeler qu'il ne faut jamais s'endormir sur ses lauriers ! Un responsable d'association nous a fait part de sa démarche volontariste auprès d'un directeur d'entreprise : « Il faut que vous soyez moteur dans la constitution d'un "cercle des entreprises pour l'éducation à l'environnement" et il [le directeur de l'entreprise] entendait ça d'une oreille attentive en disant bon c'est un peu trop tôt chez nous il faut qu'on voit avec nos partenaires, tout ça... » (A). L'intérêt repéré étant que suite à une première expérience de « créer un club d'entreprises, que ce soient ces entreprises là que l'on relance, et que l'on garde dans son carnet d'adresses » (A).

Les clubs d'entreprises

« La création d'un club d'entreprises sera un acte déterminant puisqu'il réunira des entreprises s'appuyant sur le tissu économique local et permettra d'attirer des partenaires économiques qui le plus souvent ne s'impliquaient pas de façon individuelle dans le mécénat ou qui n'avaient jamais pratiqué de mécénat. [...] Un cercle ou club des partenaires offre donc la possibilité de fédérer en une même entité les moyens et les ambitions de tous, petites, moyennes et grandes entreprises, afin d'affirmer collectivement leur vocation d'entreprises citoyennes engagées dans leur environnement social et humain. »

Extrait du rapport édité par le CNAR : « Comment aborder la recherche de partenariats privés », entretiens croisés avec Stéphane Barré, Patrick Rosenfeld et François-Xavier Tramond, mars 2008, p. 19.
En ligne sur le site : <http://www.culture-proximite.org>

Notre remarque : une telle dynamique se limite-t-elle aux cas des mécénats ?

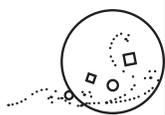
Il s'agit donc bien de positiver et d'oser innover : « Il y a une vraie richesse, même si on ne se ressemble pas, même si on peut se critiquer de temps en temps, parfois ça fait du bien, néanmoins on est capables de réunir nos forces sur des sujets communs, avec une finalité et des enjeux qui ont un sens ! De fait ça génère des échanges sur d'autres sujets » (E). Une autre personne de l'entreprise abonde dans ce sens : « Le fait de travailler ensemble, comme ça, c'était très stimulant pour faire avancer les projets, pour oser de nouveaux projets, oser de nouvelles idées, oser s'ouvrir à l'entreprise, au monde de l'entreprise, comprendre qu'on n'a pas du tout du tout les mêmes objectifs mais que malgré tout, on peut s'entendre » (E).

Une attention particulière aux critiques du partenaire peut contribuer à une amélioration de la compréhension de l'autre.

➔ voir Annexe 6



Chapitre 3



Questionner l'éthique et le politique des associations

Préambule.....	77
Qu'entend-on par éthique ?	78
En préalable : être clairs avec nous-mêmes.....	80
I/ REVISITER NOTRE IDENTITÉ, NOS APPARTENANCES... ..	80
II/ CHERCHER À QUALIFIER NOTRE ÉTHIQUE	80
Considérer que ce sont nos pratiques qui sont révélatrices	80
Ecrire ce à quoi nous tenons...	81
Engager des démarches participatives	81
Se questionner sur l'éthique de l'entreprise.....	83
I/ ÊTRE CONSCIENTS DE NOS REPRÉSENTATIONS.....	83
II/ LES CONFRONTER AVEC LE VISIBLE DE LEURS ACTIONS.....	83
III/ FAVORISER UNE EXPRESSION LA PLUS AUTHENTIQUE POSSIBLE	84
Envisager les compatibilités.....	85
I/ SE SITUER MUTUELLEMENT.....	85
II/ DÉTERMINER NOTRE SEUIL DE TOLÉRANCE	85
Peser ses choix éthiques et politiques.....	87
I/ RESTER SUR « SON » ÉTHIQUE DE CONVICTION	88

II/ METTRE L'ÉTHIQUE DE CONVICTION « DANS SA POCHE »	88
III/ OPTER POUR UNE ÉTHIQUE DE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE	89
IV/ ADOPTER L'IDÉE QUE L'ÉTHIQUE EST UN CHEMIN À TROUVER.....	89
Ethique de la compréhension.....	90
Ethique de la discussion.....	90
V/ ENVISAGER D'AUTRES PERSPECTIVES ÉTHIQUES.....	91

Préambule

Ce troisième chapitre, rappelons-le, s'enrichit de données et de réflexions internes aux réseaux associatifs. Ainsi se recentre-t-il sur les préoccupations éthiques et politiques de nos réseaux et associations d'éducation à l'environnement. Bien évidemment, nous savons que des entreprises ou des collectifs d'entreprises réfléchissent aussi sur ces questions et nous avons repéré des sources (signalées dans la bibliographie). Toutefois nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments pour prétendre parler au nom des entreprises. Ce pourrait être l'objet d'une autre étape de recherche passionnante qui associerait en son sein des personnes des associations et des personnes des entreprises.

Revenons maintenant à notre question de départ, celle qui en quelque sorte a motivé notre recherche et la création de ce groupe « recherche-action » au sein du Réseau Ecole et Nature, parce qu'elle correspond à des questions d'actualité pour nombre d'associations, comme par exemple :

- ★ ces partenariats sont-ils acceptables et jusqu'où peuvent-ils l'être ?
- ★ en quoi questionnent-ils l'éthique et les choix politiques des associations ?

En tant que praticiens de l'éducation à l'environnement, pour mener notre recherche nous nous sommes appuyés sur certaines convictions qui par ailleurs ont défini notre méthode de travail :

- ★ nos représentations jouent un rôle essentiel, notamment au niveau du « pourquoi » envisager un rapprochement avec des entreprises,
- ★ ce sont les pratiques de terrain qui sont révélatrices de notre rapport à l'éthique (d'où notre intérêt pour le « comment », le comment de ceux qui ont déjà expérimenté ces pratiques partenariales),
- ★ la pratique réflexive au travers des échanges et des apports d'idées est un formidable moteur pour « faire du chemin » et envisager des pratiques nouvelles.

Ces éclairages ayant fait l'objet des deux premiers chapitres, il nous semble maintenant possible de dégager quelques éléments autour de l'éthique. Toutefois notre souhait n'est pas de fournir un chemin tout tracé. Il revient à chacun de construire ses propres balises, de décider de son propre chemin dans une aventure partenariale pouvant *a priori* sembler délicate.

Au-delà des résultats obtenus dans le cadre de notre enquête, cette partie s'appuie sur le relevé des échanges dans les différentes listes de discussion des réseaux d'éducation à l'environnement, à propos notamment d'éventuels partenariats avec des grands groupes impliqués dans des questions socialement et environnementalement vives (énergie nucléaire, agro-alimentaire...). Il s'agit d'ailleurs, comme le dit un administrateur, de « *sujets qui prennent comme un feu de paille sur les listes* » (A).



Qu'entend-on par éthique ?

L'éthique, mot d'origine grecque, bénéficie d'une aura positive. Dire que l'on s'intéresse à l'éthique est quelque chose de « noble » et de plutôt bien perçu. Cependant lorsque l'on recherche des définitions de l'éthique, on s'aperçoit qu'elles sont plurielles et que les auteurs ne sont pas toujours d'accord sur les distinctions entre éthique et morale.

Morale / Ethique

« La morale ordonne ; l'éthique conseille. La morale répond à la question "que dois-je faire ?" ; l'éthique à la question "comment vivre ?" [...] L'éthique, c'est le point de vue du sujet sur les valeurs, c'est quelque chose de vécu, désiré par le sujet ».

Comte Sponville André, philosophe, né en 1952

« L'éthique concerne le conflit entre les règles admises et les situations nouvelles ou encore les règles communes et les règles propres ».

Gérard Alain, philosophe, né en 1932

« Appelons "visée éthique" la visée de la "vie bonne" avec et pour autrui dans des institutions justes ».

Ricœur Paul, philosophe, 1913-2005.

Plus simplement nous retiendrons que l'éthique c'est ce à quoi chacun tient à titre personnel (dans le cadre d'une délibération intime) et au titre de son ou de ses groupes d'appartenance (ce qui peut engendrer des paradoxes, voire des conflits).

Chaque éthique correspond à la mise en pratique d'un système de valeurs, favorise le développement de puissances de vie et autorise des changements.

Ethique

« Une éthique est un **ensemble de principes de vie**. Vie en un double sens : **manières de vivre** et **pouvoir de vivre**, biologiquement et intellectuellement, et pouvoir d'en développer les potentialités. »

Zarifian Philippe. *Congrès du Réseau Ecole et Nature*. Mars 2008
<http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page191.htm>

Pour nous, praticiens du partenariat, il ne s'agira pas de nous spécialiser dans la « grande éthique des philosophes », mais plutôt de nous intéresser à ce que l'on peut nommer des « éthiques du quotidien ». C'est l'idée évoquée par Anne Lalo⁵ (psychosociologue, Université de Nice) pour qui l'éthique peut aussi être une approche « à hauteur d'homme ».

Cependant nous ne négligerons pas les « rencontres » fructueuses qui se font entre notre quotidien, nos pratiques et des idées de philosophes venant nous nourrir. Ces idées viennent provoquer et libérer notre pensée et nous permettent d'user des concepts de façon pragmatique et d'avoir le sentiment de « grandir » en compréhension.



Pour un usage pragmatique des concepts Gilles Deleuze et la « pop'philosophie »

« Ce qui compte avant tout pour Deleuze [...] c'est de promouvoir les intersections et les croisements entre domaines, ou mieux les rencontres selon un terme clé de son œuvre. [...] Une rencontre consiste en effet pour Deleuze en un phénomène de mise en combinaison d'éléments hétérogènes ou l'essentiel (se) passe « entre » les éléments. [...] Cela ne signifie pas rencontrer des personnes mais des idées et des œuvres. »

Bouaniche Arnaud. Extrait de « Gilles Deleuze, une introduction ». p. 296.

Gilles Deleuze, philosophe français, 1925-1995.



⁵ Lalo Anne. « Perception comparée des risques industriels chimiques et nucléaires ». http://www.commissionhague.unicaen.fr/cspi/reunion_26septembre2002.htm, Site consulté le 8 octobre 2006.

En préalable : être clairs avec nous-mêmes

I/ REVISITER NOTRE IDENTITÉ, NOS APPARTENANCES...

C'est commencer par se poser des questions telles que :

Qui suis-je ? Qui aimerais-je être ?

Qui sommes-nous (au sein de notre association) ? Qui aimerions-nous être ?
Comment nous situons-nous socialement ? Quelle place, quel rôle nous donnons-nous ?

Et comment sommes-nous capables de communiquer sur tout cela ?

C'est cette volonté qui s'exprime au cœur du Réseau Ecole et Nature :
« Une réflexion sur l'éthique en général s'impose. Peut-être que ce travail est à coupler avec la refonte de la Charte⁶ en faisant le tour des réseaux territoriaux ? » (A).

II/ CHERCHER À QUALIFIER NOTRE ÉTHIQUE

Sachant que l'éthique (celle des personnes, celle de l'association, celle du partenariat) est une sorte de « boîte noire » avec beaucoup d'implicites, voire de tabous, la question est alors : comment parvenir à la mettre en évidence et à la qualifier ?

Il s'agira comme le dit un administrateur du Réseau Ecole et Nature de « *poser par exemple les bases de ce que représente pour nous un partenariat de réciprocité, celui que nous exigeons* » (A).

Ce travail de qualification est particulièrement exigeant, il demande de :

- * considérer que ce sont nos pratiques qui sont révélatrices,
- * écrire ce à quoi nous tenons,
- * engager des démarches participatives.



Considérer que ce sont nos pratiques qui sont révélatrices

Cela impose un travail minutieux et exigeant (dans lequel le Réseau Ecole et Nature s'est d'ailleurs engagé). Il s'agit de partir de l'horizon de nos pratiques et de nos habitudes pour approcher nos valeurs (celles que nous « sommes », pas celles que nous déclarons être ou que nous voudrions être), de

⁶ Charte du Réseau Ecole et Nature consultable sur le site <http://www.ecole-et-nature.org>, rubrique Réseau/Présentation.

questionner nos traditions, nos expériences réussies et ratées. Après l'ouverture au monde de l'entreprise avec Rouletaboule⁷ en 1993 (SITA, France Déchets, Eco-Emballages) puis Ricochets⁸ (Lyonnaise des Eaux), après avoir répondu à la sollicitation de Valvert avec son train pour l'environnement deux années de suite, avec la collaboration depuis 15 ans avec Eco-Emballages, le travail consisterait pour les associations membres du Réseau Ecole et Nature à « *faire ressortir au quotidien quelque chose qui existe déjà : notre savoir faire éthique* » (A).

Questionner notre éthique, cette part d'utopie qui ne demande qu'à s'exprimer, chercher à la qualifier a par ailleurs pour bénéfice direct de réenchanter nos actions et d'avoir un effet moteur.

Ecrire ce à quoi nous tenons...

C'est l'exercice d'écriture de textes comme les chartes, très souvent évoqué car tellement bénéfique pour celles et ceux qui y participent.

Utilisé en terme d'affichage et de communication vers l'extérieur, il est important de ne pas s'en tenir au simple texte écrit mais aussi de préciser comment ce travail a été réalisé, quels en ont été les processus d'élaboration et de dire qui revendique le contenu des propos.

En effet, certaines chartes ont pu être faites de façon peu participative ou masquer une réalité à l'opposé de l'écrit ou encore seulement refléter ce que l'on souhaiterait être et non ce que l'on est.

Un écueil aussi serait que ces textes écrits soient considérés comme un aboutissement et figent la réflexion du groupe. Il s'agit donc de poser les fondamentaux d'une association mais aussi de considérer que ces textes ont à être revisités régulièrement et nécessitent une réappropriation quasi permanente.



Engager des démarches participatives

Au sein d'une association c'est en effet engager chacun à s'impliquer : « *Je souhaiterais que les adhérents soient intégrés aux réflexions et je ré-affirme que j'estime que notre devoir d'administrateur passe par l'information aux adhérents, des sujets chauds comme les autres. Que craignons-nous pour ne pas ouvrir le débat ? Si nous, administrateurs, craignons le débat collectif et préférons avoir notre propre opinion avant de lancer les idées à nos adhérents, je ne sais pas de quels espoirs on peut faire vivre l'idée de démocratie participative* » (A).

L'outil informatique est déjà (et peut l'être davantage) un précieux allié pour une réflexion collective.

Des dilemmes éthiques existent dans toutes les organisations et méritent d'être éclairés : conflits entre l'éthique revendiquée par chaque personne et l'éthique collective, décalages entre un affichage collectif et les pratiques

⁷ Dispositif d'éducation à la question des déchets et de la consommation

⁸ Dispositif d'éducation pour comprendre l'eau

des personnes, notamment celles des responsables pouvant être séduits par une certaine forme de « pouvoir ».

Passer par cette réflexion c'est aussi devenir conscients que nos éthiques peuvent être évolutives et que nos limites d'acceptabilité peuvent bouger. Liora Bresler⁹, pédagogue (Université de l'Illinois), parle d'établir des « zones de pratiques transformatives » c'est-à-dire qui fournissent des espaces pour partager et écouter les idées des autres, zones d'entre-deux où des forces inattendues se rencontrent, où de nouveaux défis surviennent autorisant des modifications de nos frontières mentales (entre éthique personnelle, de l'association et du partenariat).

⁹ Bresler Liora. « La construction d'un nouveau domaine d'expertise pour les enseignants », *Recherche et Formation*, 2004, n° 47, p. 25-40.

Se questionner sur l'éthique de l'entreprise

Alors qu'il est déjà très difficile d'élucider et de qualifier sa propre éthique, quelle perception pouvons-nous avoir de l'éthique de l'autre en évitant le regard extrême du : « *Ils n'ont pas d'éthique !* » (A)

La question reste forcément singulière pour chaque entreprise, aucune généralisation n'est possible et la démarche consiste à mettre en lumière au niveau des pratiques des indices révélateurs d'une certaine éthique.

I/ ÊTRE CONSCIENT DE NOS REPRÉSENTATIONS

Initialement les représentations des acteurs associatifs sont souvent négatives par rapport au monde des entreprises : « *L'idée n'est pas d'être sectaire, certes, il convient de rester ouvert, mais il ne faut pas se méprendre sur le fait que les multinationales ont une logique simple, efficace, réfléchie et anticipée, que je crois quelque peu éloignée des valeurs du réseau, enfin j'espère [...]. Car les valeurs éducatives et vers quoi cette multinationale veut amener les enfants me semblent bien loin, voire aux antipodes de ce que nous défendons* » (A) ou encore ceux-ci prêtent avec inquiétude des intentions mauvaises aux entreprises et sont sans appel. Ce sera alors un refus pur et simple du partenariat : « *On sait qu'il détient le savoir et l'argent et qu'il ne nous laissera aucune marge d'expression. Ce serait aussi cautionner tant soit peu un fonctionnement capitaliste et encourager éventuellement un désengagement de l'Etat en termes de financement public* » (A).

→ voir Annexe 2

II/ LES CONFRONTER AVEC LE VISIBLE DE LEURS ACTIONS

Il s'agit d'examiner ce qui se révèle au travers des écrits ou des déclarations de l'entreprise : « *L'activité de notre entreprise est fondée sur le partenariat [...] c'est vraiment notre façon de fonctionner, donc pour nous c'est complètement naturel* » (E) mais aussi dans les différentes stratégies qu'elle met en œuvre (stratégies de développement, de conquête de marchés, d'utilisation des ressources, de répartition des richesses produites, de gestion de son personnel, etc.).

L'éthique ressentie chez le partenaire prend corps dans la rencontre sur le terrain, et permet de mettre en évidence des indicateurs : « *Le fait qu'ils travaillaient sur la consommation et pas seulement sur le tri, enfin des tas de choses comme ça ont fait que, pour nous la preuve était pratiquement*

faite de leur volonté » (A) et de repérer les décalages éventuels : « J'aimerais bien aller faire un stage chez eux pour comprendre leur manière de voir les choses » (A).

Ainsi peut-on chercher à confronter ces actions à différents critères éthiques tels que la responsabilité, la compréhension, la solidarité, la discussion...

III/ FAVORISER UNE EXPRESSION LA PLUS AUTHENTIQUE POSSIBLE

Certaines personnes des associations, se sentant responsables éthiquement vis-à-vis des entreprises, formulent clairement toute l'attention qu'il est nécessaire de leur porter : « *Nous devons l'aider à nous formuler ses valeurs, ses convictions avant l'entrée en partenariat » (A).*

Le recours au symbolique peut constituer une piste intéressante dans cette recherche d'authenticité. Par exemple, lors de notre enquête nous avons questionné les personnes des entreprises sur la représentation symbolique du partenariat qu'elles avaient vécu. Cet appel au symbolique a révélé les conceptions qui sans doute se seraient exprimées difficilement dans un langage plus direct. Les formulations suivantes exprimées à propos du partenariat par ces responsables d'entreprise par exemple peuvent surprendre : « *les deux drapeaux des sociétés partenaires qui flottent au vent* », « *le symbole du verseau, des ondes superposées* », « *un jardin aux multiples saveurs et couleurs* », « *des mains tendues vers un globe terrestre* », « *une poignée de main* » (E).

Elles montrent qu'au-delà des spécificités des associations (à but non lucratif) et des entreprises (visant le profit) des valeurs communes peuvent exister, notamment des valeurs humaines visant le lien social, l'éco-citoyenneté, le mieux vivre ensemble...



Envisager les compatibilités

I/ SE SITUER MUTUELLEMENT

Dans le cadre de notre enquête, nous avons questionné les représentants des associations et des entreprises pour savoir comment ils situaient les valeurs de leur partenaire vis-à-vis des leurs (similaires, proches, contradictoires, éloignées). Dans la majorité des cas étudiés, les valeurs ont été jugées comme « proches » ou « similaires », dans un seul cas la personne a déclaré « ne pas pouvoir savoir ».

Ainsi les partenaires perçoivent qu'ils se retrouvent sur des valeurs communes : « *Si on ne partage pas les mêmes valeurs, on ne peut pas s'engager sur le même terrain* » (E), valeurs posant le socle de l'échange entre les organisations : « *On s'est investi sur le sujet parce qu'il nous semblait que c'était important de le faire [...] quand on se parle avec l'association, on a les mêmes préoccupations* » (E).

Sans le partage de certaines valeurs, être partenaire, ce serait aussi courir un réel risque en termes de stratégie : « *Conclure un partenariat avec des gens qui n'ont pas les mêmes valeurs que vous, évidemment que ça peut mettre en péril parce que derrière il y a de la communication* » (E).

II/ DÉTERMINER NOTRE SEUIL DE TOLÉRANCE

Il s'agit du seuil au-delà duquel on ne peut pas s'engager, des limites éthiques qui semblent impossibles à franchir.

De façon intuitive et spontanée, c'est souvent « *le point de vue du militant qui l'emporte sur celui de l'éducateur* » (A), ce sont, dirons-nous, les limites éthiquement idéales pour le militant qui pourront ensuite être éventuellement réexaminées avec des « lunettes d'éducateur ».

La tolérance

« La **tolérance** comporte une souffrance à supporter l'expression d'idées selon nous néfastes et une volonté d'assumer cette souffrance ».

Morin Edgar. *Extrait de La Méthode 6, Ethique*. p.118.



Ce seuil de tolérance, c'est bien évidemment à chacun de le situer, de le définir. Par exemple, ce responsable associatif déclare que « *la limite, c'était le respect de l'environnement* » (A), et cet autre exprime qu'il « *n'a pas envie de travailler avec un grand pollueur* » (A) précisant qu'il refuserait de s'engager avec « *des gens pour lesquels on s'apercevrait que le partenariat ne va que dans un sens ; par exemple utiliser l'image de notre association pour se faire mousser...* » (A).

Des cas extrêmement délicats, relevant de questions vives comme par exemple un partenariat avec des entreprises de l'industrie nucléaire ou tout autre sujet brûlant voire explosif, sont en mesure de déstabiliser l'association : « *Un tel sujet risque, enfin c'est ce que je pense, de faire bondir pas mal d'adhérents* » (A). La mise en action a tout intérêt à être abordée collectivement et en amont des projets, sans négliger le temps nécessaire avant la prise de décision, sinon, elle risque d'être perçue comme un « passage en force » de quelques personnes.

Souvent les limites exprimées sont pratiques et révèlent des inquiétudes très concrètes : « *Dans quelles conditions allons-nous travailler ? Qui va nous dicter les règles de fonctionnement ? Quelle sera la marge de liberté d'action de l'animateur dans de telles entreprises ? Distribuerons-nous des casquettes, des tee-shirts, des stylos, des porte-clefs aux enfants ? Quelle éthique pourrons-nous défendre alors que notre employeur a déjà une image bien marquée ? Aurons-nous un discours tout mâché à dire dans un micro ?* » (A).

Inquiétudes pouvant toutefois être relativisées avec les expériences : « *On n'a jamais senti qu'on était utilisé comme caution de quoi que ce soit, ça faisait partie de nos craintes en 93 quand nous hésitions à nous engager* » (A), ou encore : « *Jamais je n'ai ressenti la moindre compromission ni de désir de l'autre (le méchant) d'instrumentaliser ces séjours à des fins de propagande. Je déplore que tous nos partenaires potentiels soient perçus comme de machiavéliques instigateurs dont le seul but est de répandre leurs idées. J'ai l'impression même que "notre" idéologie prend toute la place dans nos préoccupations et que nous en devenons prisonniers* » (A).



Peser ses choix éthiques et politiques

Un des administrateurs du Réseau Ecole et Nature exprime les difficultés de ces choix éthiques et politiques : « *Qu'est-ce qu'un bon parten'ERE¹⁰ ? Il me semble important que le choix des partenariats que nous engageons se fasse en fonction d'une grille à construire rapidement : atouts, faiblesses de ce partenariat... Quelles sont les opportunités et les menaces (ou les dangers) qui peuvent peser sur le réseau, et par conséquent quels sont les véritables enjeux (économiques, politiques, démocratiques...). Il faut que le CA puisse décider d'un partenariat sans en référer systématiquement aux adhérents mais en toute conscience et responsabilité notamment en respectant : grille, projet politique, charte éthique, etc.* » (A).



Ethique et politique

« On ne peut ni disjoindre ni confondre éthique et politique. Les grandes finalités éthiques nécessitent le plus souvent une stratégie, c'est-à-dire une politique, et la politique nécessite un minimum de moyens et des finalités éthiques, sans pour autant se réduire à l'éthique ».

Morin Edgar. *Extrait de La Méthode 6, Ethique.* p.85.

Il pouvait en effet être tentant d'opposer une démarche éthique à une vision stratégique du partenariat. Mais, la plupart du temps, éthique et stratégie se côtoient dans les initiatives et la mise en place du projet comme dans cet exemple : « *On veut travailler sur le fond [...] pour améliorer nos produits, pour intégrer des critères sociaux et environnementaux là-dedans [...] on est très appelés par ça et autour de ça on veut essayer d'associer des gens avec qui il y a des synergies intelligentes à monter, c'est-à-dire c'est gagnant pour eux parce que ça leur permet de faire valoir leurs actions, et c'est gagnant pour nous parce qu'ils nous apportent quelque chose, ils nous apportent de la compétence* » (E). Les mots utilisés sont là encore révélateurs lorsqu'il est assuré que : « *Le partenariat ça crédibilise [...] ça crédibilise les deux partenaires [...] ça ne peut qu'enrichir l'un et l'autre, il suffit de trouver des valeurs communes, des complémentarités [...] c'est très efficace* » (E).

Ainsi, dans notre analyse avons-nous perçu l'éthique comme une régulation de la relation partenariale, offrant plusieurs postures possibles.

¹⁰ Parten'ERE est un jeu de mots rendu possible par l'expression « ERE = Education Relative à l'Environnement » chère à nos collègues québécois ou belges. L'expression Planet'ERE pour les grandes manifestations internationales relève du même processus.

I/ RESTER SUR « SON » ÉTHIQUE DE CONVICTION

Dans ce cas, aucun rapprochement n'est possible entre association et entreprise : c'est un choix politique de principe, campé sur ses positions et ses convictions fermes quelles qu'en soient les incidences. C'est le classique « *nous n'avons pas les mêmes valeurs* » (A) qui n'envisage aucun « lâcher prise » et s'exprime par des formules radicales telles que : « *Pour ma part un tel partenariat remettrait en cause mon adhésion et mon implication au réseau* » (A), ou encore : « *Même, s'ils nous laissent dire ce que l'on veut, c'est une question de principe pour moi. C'est définitivement non, quelle que soit la commande et quelle que soit l'énorme qualité d'écoute des gens* » (A).

II/ METTRE L'ÉTHIQUE DE CONVICTION « DANS SA POCHE »

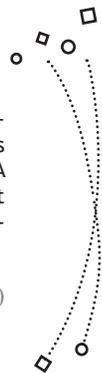
La question posée est celle des adéquations possibles entre nos limites éthiques et le réel. Certains cas expriment une forme de résignation, d'occultation éthique, compte-tenu d'un contexte difficile. La décision prise relève alors d'une question de survie économique de l'association et souvent cherche à s'excuser par un contexte difficile, par exemple l'expression d'une rancœur vis-à-vis de l'Etat qui s'est désengagé et « *nous lâche* » (A). Mais en fait, chacun reste sur ses positions sur son éthique de conviction seulement bousculée par le principe de réalité. Entre pragmatisme économique et positionnement sur les valeurs, il y aurait ainsi un compromis à trouver : « *Parce que quand on veut financer les projets, on veut financer les projets ! On n'a pas une liste noire, mais il y en a certains, on sait bien qu'on n'irait pas les voir* » (A). Bien sûr un mal-être s'exprime alors car une situation de résignation est toujours inconfortable et questionnante : « *Si nous devons nous livrer à une guerre de communication, de vente de produit au détriment de notre sens alors je crois que nous aurons tout perdu. Je pense que nous devons avancer bien entendu avec ces changements (quoi qu'à force de tout accepter sans rien dire, nous allons nous faire croquer) mais garder notre vigilance* » (A). Il s'agit alors d'exprimer politiquement ses choix en associant éthique de conviction et éthique de responsabilité : « *Personnellement, je pense qu'il faut profiter de ces possibilités de partenariat avec ces pollueurs tout en restant intègre et fidèle à ses opinions et à son éthique* » (A).



Ethique de conviction et éthique de responsabilité

Dans le domaine de la politique, Max Weber (économiste et sociologue allemand, 1864-1920) oppose l'éthique de conviction qui ne se préoccupe que du principe moral présidant à l'action sans se soucier des conséquences et l'éthique de responsabilité selon laquelle seul compte le résultat. A ceux qu'attire la sphère politique, il demandait d'être mus à la fois par l'éthique de conviction et par l'éthique de responsabilité qui accepte de prendre conscience des risques qu'entraîne logiquement toute décision et s'appuie sur une estimation raisonnée des conséquences prévisibles.

Encyclopédie Hachette multimédia (1998)



III/ OPTER POUR UNE ÉTHIQUE DE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Dans certains cas, un « lâcher-prise » conscient dans l'idée de s'enrichir des différences s'effectue : « *L'énergie (démessurée) à trouver des défauts chez l'autre et à se défendre d'un hypothétique danger me semble en contradiction avec nos valeurs d'échange et de partage. Serions-nous capable de n'appliquer ces valeurs qu'à notre propre et proche environnement ? Bref, d'avoir raison tout seuls* » (A). Ainsi cette approche éthique et l'envie de porter le projet partenarial peuvent permettre d'aller au-delà des différences et désaccords rencontrés dans l'action : « *A partir du moment où on se connaît, où on apprend à travailler ensemble, il y a une vraie richesse, même si on ne se ressemble pas, même si on peut se critiquer de temps en temps, parfois ça fait du bien, néanmoins on est capable de réunir nos forces sur des sujets communs, avec une finalité et des enjeux qui ont un sens !* » (E).

C'est l'idée d'une responsabilité socialement partagée pour éduquer à l'environnement. Plusieurs personnes interrogées semblent avoir franchi ce pas même si des résistances s'expriment aussi : « *Pour ma part il est difficile de me dire qu'une multinationale se lance dans l'éducation. Pour elle l'éducation est surtout un outil de communication pour être plus reconnue, pour vendre plus de parts, pour former les futurs citoyens modèles qui consommeront* » (A).

Parfois même l'association se « donne pour mission » de faire évoluer l'entreprise par rapport à ses comportements environnementaux mais aussi par rapport à ses comportements éthiques, ce qui suppose de « *considérer la différence comme une alliée, repérer en elle ce qui est bon pour avancer ensemble. Trouver la force et chercher la volonté de ne pas focaliser sur le mauvais, mais plutôt l'inviter à s'améliorer sans juger. Accepter d'entrer dans la complexité, c'est décider d'être prudent pour l'autre, d'avoir de la bienveillance* » (A). C'est aussi parfois comme le dit une autre personne « *rencontrer l'autre, faire avec pour aller contre* » (A).

Ainsi certaines évolutions ont été repérées : « *C'était un petit peu un projet de com., c'était d'abord basé là-dessus et puis ça a pris de l'ampleur parce qu'il y avait quand même une vraie dynamique de respect de l'environnement, de valorisation des espèces* » (A).

Réciproquement, dans cette même logique de co-responsabilité on retrouve la posture éthique des entreprises se voulant solidaires des actions associatives et qui s'engagent par exemple dans des mécénats de compétences (voir encart p. 18) ou encore dans des clubs d'entreprises (voir encart p. 73).

IV/ ADOPTER L'IDÉE QUE L'ÉTHIQUE EST UN CHEMIN À TROUVER

C'est quitter les modèles et défendre l'idée que selon son contexte, selon ses traditions et son idéal de vie il y a un compromis spécifique à chercher.

Basée sur la nécessité d'une rencontre de qualité, on trouve là l'expression d'un déplacement vers l'autre pour une découverte puisqu'il s'agit de « *trouver le chemin en marchant* » (A).



C'est réaffirmer que l'éthique n'est pas transcendante mais qu'elle se construit par la relation vécue mettant en œuvre des valeurs humanistes : « *L'éthique ne se transmet pas par des règles mais par le partage de moments qui demandent pour trancher de faire appel à quelque chose qu'on n'avait pas encore mis en évidence* » (A).

Ethique de la compréhension

Ethique de la compréhension

« L'éthique de la compréhension nous demande d'abord de comprendre l'incompréhension ».

« La compréhension n'excuse ni n'accuse. La compréhension favorise le jugement intellectuel mais elle n'empêche pas la condamnation morale. La compréhension conduit non pas à l'impossibilité de juger mais à la nécessité de complexifier notre jugement ».

Morin Edgar. *Extrait de La Méthode 6, Ethique*. p.130, 135.



Selon Edgar Morin (page 125 de *l'Ethique*) la reconnaissance de la compréhension recouvre plusieurs démarches qu'il convient de conjuguer :

- * la compréhension objective (de *cum-prehendere*, appréhender ensemble) qui comporte l'explication (*ex-plicare*, sortir de l'implicite, déplier),
- * la compréhension subjective, qui permet de comprendre ce que vit autrui, ses sentiments, ses motivations...
- * la compréhension complexe qui ne réduit pas autrui à un seul de ses traits ou un seul de ses actes : elle aborde la compréhension de la complexité de l'être humain mais aussi la compréhension de ses contextes.

Pour cet auteur, « *la compréhension entre personnes, entre cultures, entre nations porte en elle une potentialité de fraternisation qui nous invite à nous reconnaître comme enfants de la Terre-Patrie* » (page 139).

Ethique de la discussion

Il s'agit là de passer d'une éthique formaliste immobilisée à un modèle discursif évolutif.

Une éthique de la discussion exige la mise en place d'un espace critique ouvert et pluraliste et envisage d'autres issues que celle du conflit : « *Même sans apporter toutes les nuances nécessaires, le débat montre que les oppositions n'aboutissent pas forcément à des schismes et qu'il convient peut-être de réfléchir au cas par cas* » (A).

Ce sont alors les notions d'argument meilleur et d'intercompréhension qui priment. Qu'est-ce qui, dans cette situation, est le mieux pour moi, pour nous ?

L'éthique vue comme un cheminement c'est une bonne part de doute, mais pas le doute qui paralyse, celui qui construit. Les actions ne s'inscrivent pas alors dans une grille éthique figeant et prédéterminant la route à suivre, mais au cœur de quelques règles éthiques liées à la situation : sortes de règles

du jeu issues d'une production commune, mais plutôt vues comme des principes dynamiques, des repères ou des balises facilitant la navigation.

Ethique de la discussion

L'éthique de la discussion restera un grand débat philosophique du XX^e siècle développé essentiellement par deux philosophes allemands : Karl-Otto Appel (né en 1922) et Jürgen Habermas (né en 1929).

Décrivant une situation idéale de parole dans ce qu'il nomme un « agir communicationnel », Jürgen Habermas, pose deux principes :

- ✱ le principe D, selon lequel « seules peuvent prétendre à la validité les normes qui pourraient trouver l'accord de tous les concernés en tant qu'ils participent à une discussion pratique »,
- ✱ le principe U, selon lequel « l'observation universelle de la norme dans l'intention de satisfaire les intérêts de tout un chacun doit pouvoir être acceptée par tous sans contrainte ».

Habermas Jürgen. « De l'éthique de la discussion ». p. 17.

V/ ENVISAGER D'AUTRES PERSPECTIVES ÉTHIQUES

Certains voient encore plus loin et s'éloignant des idées de contrat ou de l'adoption de rôles apportant des garanties (des règles, des procédures), ils resituent les pratiques partenariales dans une éthique sociale en gestation, faite de coopération et défiant les tendances mercantiles actuelles.

En ce sens ils s'inscrivent dans l'idée d'un changement de système de pensée nous faisant basculer de la compétition à la coopération et envisagent des stratégies politiques autres que celles du modèle économique actuel. Ils rejoignent les positions d'Edgar Morin lorsqu'il développe par exemple une éthique de reliance.

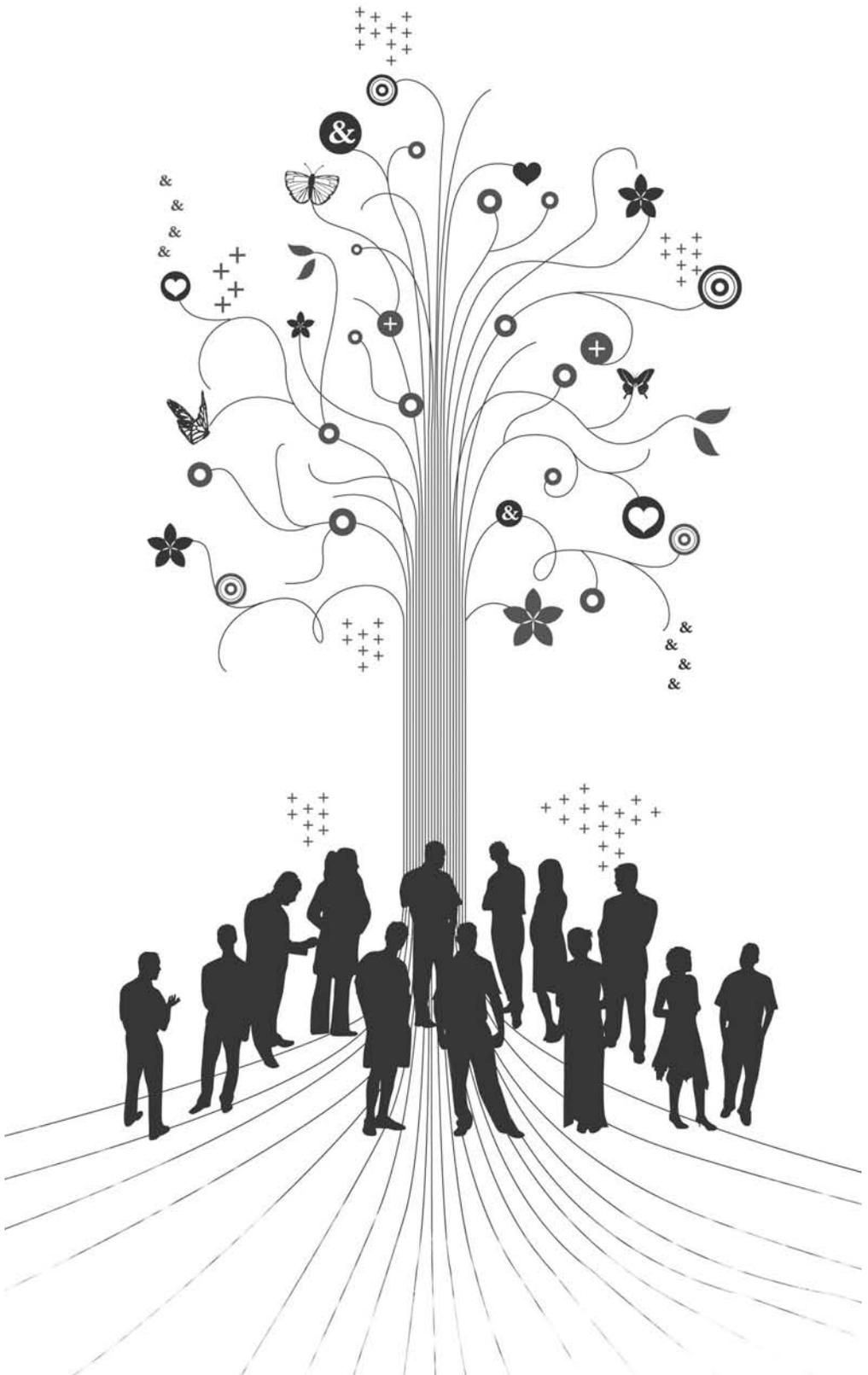
Ethique de reliance

Le concept de reliance a été développé dans les années 1970 par Marcel Bolle de Bal (psychosociologue belge né en 1930) : il a une double signification, c'est à la fois « l'acte de relier ou de se relier » (la reliance qui est agie, réalisée) et « l'état de reliance » (le résultat de cet acte, la reliance vécue).

« Nous avons besoin de reliance parce que nous sommes dans l'aventure inconnue [...]. La reliance est un impératif éthique primordial, qui commande les autres impératifs à l'égard d'autrui, de la communauté, de la société, de l'humanité ».

Morin Edgar. *La Méthode 6, Éthique*. p. 114.

C'est bien sûr sortir du cercle vicieux, car sans fin, d'une logique de guerre, mais aussi de celle du consensus, qui ne satisfera personne, pour aller vers une mise en tension des différences par le dialogue. Cette troisième voie de la diversité et du dialogue, sans gommer les inquiétudes et les vigilances, est porteuse d'espérances !



Conclusion

L'écriture collective est véritablement une aventure à la fois heureuse et douloureuse !

Dernière étape de notre processus de recherche-action, elle était en quelque sorte notre contrat moral, celui de restituer avec rigueur toute cette richesse que les acteurs de terrain avaient bien voulu nous confier, mais aussi d'analyser, de croiser, d'interpréter ces données et de les mettre à l'épreuve de quelques concepts pour essayer d'en tirer des repères utiles et utilisables par d'autres.

Ainsi, comme le dit Hannah Arendt, avons-nous pris le risque « *d'écrire pour penser* » et même au-delà, puisque notre démarche était collective, avons-nous frotté nos interprétations et nos pensées.

Qu'avons-nous découvert ? Qu'avons-nous appris ?



La distinction entre des cas de partenariats résignés quasiment contraints (par diverses raisons : économiques, manque de compétences...) dont personne n'est particulièrement fier et des cas de partenariats choisis parfois avec ambition et optimisme parce qu'ouvrant vers d'autres possibles. Cette complexité des choix peut cependant entraîner des situations paradoxales inconfortables car les relations de pouvoir ne sont jamais absentes.

Le constat d'un enthousiasme quasi général des personnes engagées comme si au fond, toute personne, qu'elle relève d'une association ou d'une entreprise, était attachée à une image de la société davantage basée sur la notion d'association que sur celle de dissociation. Malgré toutes les difficultés et peurs exprimées, ces partenariats semblent présenter une face séductrice car promettant une rupture avec la monotonie du travail quotidien, ils stimulent les intelligences, permettent d'oser la nouveauté.



L'idée que les différences sont précieuses et à préserver car elles sont un levier pour créer des agencements nouveaux, points de départ de toute création originale ; d'ailleurs, l'un des écueils repéré pourrait être de vouloir ressembler à l'autre pour lui plaire. De ces différences fécondes découle toutefois la notion de « seuil de tolérance » notamment en terme d'éthique, seuil susceptible de bouger comme le disent Annie Battle et Laurence Baranski¹¹ « *le possible se situe juste un peu après l'impossible* ».

¹¹ Battle Annie, Baranski Laurence. *Comment jouer collectif*. Paris : Editions d'Organisation, 2004, p. 75.

L'attention à la manière de faire ensemble est tout aussi importante que ce qui est fait ensemble. La réussite de ces partenariats par nature délicats repose donc, bien sûr, sur des compétences personnelles mais aussi et peut-être surtout, sur des vigilances quant à la façon d'initier, de vivre et d'entretenir des relations avec l'autre.

Des évolutions dans les mentalités sont possibles et fréquentes. Ainsi au fil des expériences partenariales, les personnes semblent-elles abandonner la dualité de leurs représentations de départ et sortir du cercle vicieux de la méconnaissance de l'autre et des *a priori*. Ces évolutions leur permettent d'entrer dans l'idée que le partenariat est une relation qui peut s'apprendre en la vivant, en l'expérimentant. Ce serait là tout l'intérêt d'associer une éducation au partenariat aux projets d'éducation à l'environnement ce qui permettrait de cultiver davantage le sens de la coopération que celui de la compétition.

Un niveau important d'idéalisme dans certains partenariats remet en question les fondements même de notre organisation sociale, développe les préoccupations d'une appartenance et d'une responsabilité commune, redéfinit les rapports entre les humains vers plus de solidarité et de coopération, en fait vers de nouvelles manières d'être et de s'engager à « devenir partenaires », à « travailler entre les deux » c'est-à-dire d'aller encore plus loin que le travailler ensemble.

La nécessité, au moment de s'engager, de se donner le temps d'une clarification sur ce que chacun est, sur les choses auxquelles il tient le plus et au nom de quoi il va agir individuellement et collectivement, en un mot de réfléchir sur ses valeurs et chercher à qualifier son éthique.

Chaque lecteur, selon les lunettes qu'il chaussera, pourra y voir soit un rêve utopique partagé mais jugé sans grand avenir, soit une forme de nouvelle intelligence d'êtres humains ayant l'envie et la faculté de s'associer pour mener en co-responsabilité des actions d'éducation à l'environnement.



Le Vrai toujours
Est ce qui naît
d'entre nous
Et qui sans nous
ne serait pas.

François Cheng¹²

¹² Cheng François. *Le livre du vide médian*. Paris : Albin Michel, 2004, p. 15.

Bibliographie

Ouvrages utilisés dans le cadre de ce document

✱ Livres

- Adam Michel. *L'association, image de la société*. Paris : L'Harmattan, 2005.
- Battle Annie, Baranski Laurence. *Comment jouer collectif ?* Paris : Editions d'Organisation, 2005.
- Bouaniche Arnaud. *Gilles Deleuze, une introduction*. Paris : Univers Poche, Pocket, 2007.
- Buzan Tony et Buzan Barry. *Dessine moi l'intelligence*. Paris : Editions d'Organisation, 2003.
- Cheng François. *Le livre du vide médian*. Paris : Albin Michel, 2004.
- Cottureau Dominique. *Guide pratique de l'évaluation*. Bretagne : SCEREN - CRDP, 2004.
- Coulon Alain. *L'ethnométhodologie*. Paris : PUF, 2002.
- Harbermas Jürgen. *De l'éthique de la discussion*. Paris : Les Editions du Cerf, 1992.
- Morin Edgar. *La Méthode 6, Ethique*. Paris : Seuil, 2004.
- Réseau Ecole et Nature. *L'éco-citoyenneté : éduquer pour s'engager au quotidien*, Actes du congrès 2007. Montpellier : Réseau Ecole et Nature, 2007.
- Sue Roger. *Renouer le lien social. Liberté, égalité, association*. Paris : Odile Jacob, 2001.
- Vermersch Pierre. *L'entretien d'explicitation*. Issy les Moulineaux : ESF, 3^e édition 2000. (1^{ère} édition, 1994)
- Woot (De) Philippe. *Responsabilité sociale de l'entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée ?* Paris : Economica, 2004.

✱ Articles de revues

- Ardoino Jacques et Ridet Luc. « L'entreprise : l'économie du sens ». *Pratiques de formation-analyses*. Mai 1994, n° 27.
- Augier C., Bouvet C., Bruxelles Y., Feltz P., Lapostolle V. « Quels partenariats associations-entreprises ? », *Education à l'environnement : de soi au monde. POUR*. Septembre 2005, GREP, n° 187, p. 175-181.
- Bresler Liora. « La construction d'un nouveau domaine d'expertise pour les enseignants », *Recherche et Formation*. 2004, n° 47, p. 25-40.
- Bruxelle Yannick. « Avoir des partenaires ou être partenaires », Séminaire national *Développement durable, croisons nos démarches*. La Rochelle, novembre 2004, en ligne sur le site du Pôle National de Ressources en EEDD.
<http://www.pole-education-environnement.org>, rubrique formation
- Salmon Anne. « Réveil du souci éthique dans les entreprises : un nouvel esprit du capitalisme ? », *MAUSS*. 1^{er} semestre 2000, n° 15, p. 297-319.
- Sauvé Lucie. « Le partenariat en éducation relative à l'environnement : pertinence et défis », *Education relative à l'environnement, regards, recherches, réflexion*. UQAM, FUL, Ifree. 2001-2002, Volume 3, p. 21-36.

Zaccai Edwin. « Entreprises et associations en environnement : coopération et partenariats admis ». *Environnement et Société*. 1999, n°22, p. 101-106.

Accessible également à cette adresse :

http://www.ulb.ac.be/igeat/igeat/ulb_igeat/upload/cedd/zaccai_part-E-Assos.pdf

Quelques sites...

* Sites liés aux institutions ou à caractère officiel

Dictionnaire de droit privé de Serge Braudo

<http://www.dictionnaire-juridique.com>

Site du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/>

Site de la Documentation française, éditeur et diffuseur public de référence

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/developpement-durable/>

Site du Centre National d'Appui de Ressources en Environnement

<http://www.cnare.org>

Site de l'IFOP, institut français d'opinion publique et d'études de marché

<http://www.ifop.com/europe/sondages/opinionf/environnement.asp>

* Sites liés aux associations

Site du Réseau Ecole et Nature, réseau national français d'éducation à l'environnement. Ce site indique les liens vers tous les réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement.

<http://www.ecole-et-nature.org>,

Site de l'Ifree, Institution de formation et de recherche en éducation à l'environnement

<http://ifree.asso.fr>

Site du Réseau Idée, réseau national belge d'éducation à l'environnement

<http://www.reseau-idee.be>

Site du projet Interactions TP/TS cherchant à explorer, tester et promouvoir les modes de régulation, de coopération, de partage, et d'organisation susceptibles d'agir conjointement pour le développement des sociétés et l'épanouissement des personnes

<http://www.interactions-tpts.net>

* Sites liés aux entreprises

Site de définition des termes propres au commerce et au marketing

<http://www.definitions-marketing.com>

Site de Novethic, média expert en développement durable

<http://www.novethic.fr>

Site de l'Admical, Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial

<http://www.admical.org>

✦ Sites liés à la recherche

Site de Refere, Réseau francophone international de recherche en éducation relative à l'environnement

<http://www.refere.uqam.ca>

Site de l'institut de recherche et de débat sur la gouvernance

<http://www.institut-gouvernance.org/>

Pages personnelles de Philippe Zarifian, professeur de sociologie à l'université de Marne la Vallée

<http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page191.htm>

Blog de Jean-Michel Cornu, consultant intervenant entre autres dans la mise en place de communautés et de projets coopératifs

<http://www.cornu.eu.org>

Site personnel de René Barbier, professeur en sciences de l'éducation

<http://www.barbier-rd.nom.fr/>

✦ Sites liés à l'environnement et au développement durable

Le site de Graines de Changement, agence d'information qui a pour mission de partir en quête des "entrepreneurs du meilleur"

<http://www.grainesdechangement.com/>

Site de promotion du développement durable, à travers des activités de recherche, d'information et de conseil aux entreprises

<http://www.utopies.com>

Annexes

ANNEXE 1

Une méthodologie de recherche

Une méthodologie de recherche « multiréférentielle¹³ » qui s'appuie sur des fondements épistémologiques sans être en décalage avec les habitudes des praticiens de l'éducation à l'environnement.

✱ Récueillir les **représentations** initiales des deux groupes en présence. Il s'agit de données antérieures que chaque personne a intériorisées depuis sa naissance (l'idée que l'on se fait de...) et qui présentent une certaine stabilité. Elles sont disponibles dans notre mémoire et se trouvent actualisées par certaines situations. Les représentations ne sont pas uniquement faites de nos « savoirs », mais aussi de nos imaginaires (notre pensée symbolique). Elles sont ainsi à la fois savoirs théoriques et savoirs intimes.

voir Annexe 2 ←

Notre pratique : questionnaires (une synthèse des résultats)

✱ Aller sur le **terrain** pour une cueillette de données, c'est reconnaître la validité des savoirs d'action et des savoirs d'expérience des acteurs. Cette démarche s'inscrit dans une tradition ethnométhodologique c'est-à-dire s'intéressant aux significations que les acteurs sociaux construisent à propos des situations dans lesquelles ils évoluent. C'est investiguer ce concept de partenariat de l'intérieur même des situations, en aidant chacun à raconter sa pratique, ses façons de faire et à se placer dans une situation réflexive par rapport à son expérience (l'objectif étant que les acteurs nous livrent leurs codes de significations).

voir Annexe 3 ←

Notre pratique : entretiens semi-directifs (schéma heuristique)

✱ Veiller à la **diversité** du répertoire d'actions : d'une part diversité des associations, des entreprises (taille, orientations...) et d'autre part juxtaposer puis croiser les deux points de vue sur une même action partenariale.

voir Annexe 4 ←

Notre pratique : constitution d'un échantillon, formulation d'exigences

✱ S'inscrire dans une **rationalité pratique**¹⁴ où théorie et pratique se co-construisent et où savoir et action sont en constante dynamique (cette approche s'oppose à la rationalité technique où la pratique applique la théorie). C'est toutefois aussi s'appuyer sur des « concepts disponibles » (issus de diverses sources de recherches dans un champ plus théorique) susceptibles d'éclairer l'analyse notamment en terme d'éthique.

¹³ La multiréférentialité, démarche de recherche développée par Jacques Ardoino fait appel selon les moments à des démarches compréhensive, interprétative et/ou explicative. Elle est particulièrement bien adaptée aux situations complexes.

¹⁴ Ce concept de rationalité pratique a été développé à la fois par des philosophes comme Aristote (4^e siècle avant JC) et Kant (1724-1804).

Notre pratique : s'enrichir des travaux des chercheurs et écrits dans ce domaine.

✦ Mettre en évidence une dynamique *via les interactions* entre les personnes en référence aux travaux de l'interactionnisme symbolique¹⁵. Se rendre compte de la diversité et notamment que les critères de pertinence des uns ne sont pas ceux des autres.

Notre pratique : étapes collectives et collaboratives.

✦ Mener **le travail de recherche** a contribué à faire émerger de ces discours des savoirs pratiques (se recoupant souvent : distinguer le singulier et le général) utiles mais aussi des organisations de sens (retracer des cohérences différentes). Il s'agit donc d'une recherche interprétative et compréhensive qui ne se positionne ni comme une expertise, ni comme une analyse critique mais qui vise à dégager quelques repères (balises) utiles aux praticiens.

✦ Envisager **une présentation des résultats** co-produits de façon à satisfaire les exigences de la pratique et de la recherche ce qui nous a amenés à envisager différents types d'écrits.

Dans un premier temps la visée de cet ouvrage à destination des praticiens est de permettre à chacun de s'approprier des éléments et d'en dégager son propre « code de pratiques » et ses grandes lignes de conduite (principes, stratégies sans gommer les dilemmes possibles) selon les aspects privilégiés (utilité, relations, efficacité, éthique...).

Dans un second temps, nous souhaiterions pouvoir écrire des articles dans des revues de recherche en éducation à l'environnement.

¹⁵ L'interactionnisme symbolique est un courant de la recherche anglo-saxonne qui met l'accent sur les interactions en tant que « défini comme un ordre négocié, temporaire, fragile qui doit être reconstruit en permanence afin d'interpréter le monde » (Coulon Alain. *L'ethnométhodologie*. Paris : PUF, 2002, p.13).

ANNEXE 2

Regards croisés : représentations sur soi et sur l'autre

voir Encart
p. 23

Chaque personne a été invitée à donner son regard sur sa propre structure et sur l'autre. Le tableau ci-dessous croise ces regards et en résume les résultats.

Enquête menée en 2003 : collecte des représentations auprès de 18 personnes du monde de l'entreprise et 24 du monde des associations) - sachant que ces personnes n'ont pas forcément mené de projet partenarial entre association et entreprise.

REGARD	Sur les associations	Sur les entreprises
Des personnes des associations	<ul style="list-style-type: none"> • Défendent des idées et des valeurs pour un monde meilleur. • Rôle social interne essentiel, partage, convivialité, choix, liberté. • Conscience d'une mission d'intérêt général. • Fonctionnement horizontal. • Ambiguïté liée à la professionnalisation. • Attachement à l'idée d'éducation, d'émancipation plutôt que de prescription. • Lien avec le politique. • Conscience des incohérences en interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision « négative », critique et sombre de l'entreprise et de ses dirigeants, « positive » des salariés, parfois caricaturale. • Vision de l'organisation : efficace avec des savoir-faire mais peu soucieuse de l'environnemental et du social. • Fonctionnement vertical. Peut reposer sur une seule personne. • Faible niveau de confiance (suspicion, calcul...). • Symbole de la réussite sociale : l'argent, le travail. • Remise en question du système économique. • Ouverture sur des possibles : l'entreprise « alternative » qui s'engage au travers une charte (approche éducative).
Des personnes des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisé sur les actions menées. • Lié à des valeurs et des convictions : la protection de l'environnement, le respect. • Peu d'idées et de connaissances sur le fonctionnement, l'organisation, les difficultés des associations. • Vision « positive » du rôle des associations. • Niveau de confiance élevé pour la sensibilisation, les compétences... • Identification des publics concernés (enfants, grand public, professionnels). • Conscience de certains enjeux (environnementaux, partage des savoirs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de fierté exprimée « d'être » du monde de l'entreprise. Voire même culpabilité.../ entreprises polluantes. • Régulation pensée par la contrainte dans des normes imposées (approche réglementaire). • L'autre possible : une « entreprise citoyenne ».

✦ Des systèmes symboliques différents...

- Le pouvoir de l'argent, l'argent chargé de l'histoire des luttes sociales ; l'argent qui sépare des responsables, cadres, actionnaires mais rapproche des travailleurs : la question de son propre « rapport à l'argent » doit être posée (l'« impur » ?).

C'est tout ce qui relève de la « **production de biens matériels** » correspondant à une conception classique de l'économie (paradigme industriel).

- Les pouvoirs symboliques immatériels qui donnent du sens et sont souvent plus forts voire fascinants (le « pur » ?), notamment autour de la « capacité collective » à faire ensemble, mais aussi à des concepts comme l'environnement ou le développement durable.

C'est tout ce qui relève de la « **production de liens** », entre les personnes et avec le monde (paradigme humaniste), qui pourrait, pourquoi pas, intéresser les entreprises.

✦ Un imaginaire créateur pouvant être commun :

Une envie partagée, vers plus d'humanité, plus de cohérence... Une remise en question des évidences de l'existant, de ce qui est institué et souvent considéré comme immuable.

Et, comme s'il fallait de part et d'autre **ajouter un autre mot** à « entreprise » pour la rendre acceptable ? (entreprise alternative, entreprise citoyenne).

L'idée de **produire du sens** par l'action collective, vers une « économie du sens » comme le dit Jacques Ardoino¹⁶ qui serait plus solidaire et plus responsable.

Émerge assez clairement une problématique de type culturel autour du « vivre ensemble » pour pouvoir envisager de « faire ensemble » sereinement et efficacement. Cette étude des représentations semble confirmer ce souci.

¹⁶ Ardoino Jacques et Ridel Luc. « L'entreprise : l'économie du sens ». *Pratiques de formation-analyses*. Paris : Univ. Paris VII, mai 1994, n° 27.

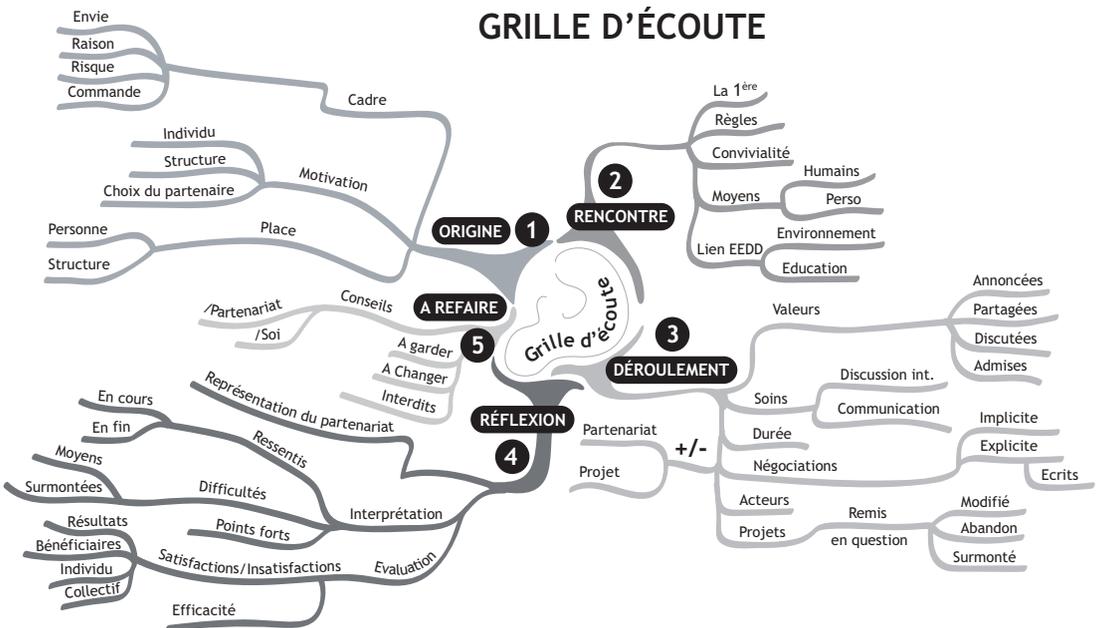
ANNEXE 3

Schéma heuristique du guide d'entretien

Les entretiens téléphoniques ont été semi-directifs. Différentes questions ont été posées aux personnes :

- ✦ Pouvez-vous nous raconter ce partenariat, nous expliquer comment les choses ont commencé puis se sont déroulées ?
- ✦ Et vous, personnellement que pensez-vous de tout cela ? Comment interprétez-vous les choses ?
- ✦ Et si c'était à refaire, que garderiez-vous ? Que changeriez-vous ? En fait, que conseilleriez-vous à quelqu'un qui voudrait se lancer dans un tel partenariat ?
- ✦ Quel sens, quelle signification donnez-vous à cette expérience et à ce type de pratiques en général ?

Le schéma heuristique ci-dessous, que nous avons construit en nous inspirant des démarches de Mind map¹⁷, nous a permis de suivre les points abordés lors des entretiens.



¹⁷ Buzan Tony et Buzan Barry. *Dessine moi l'intelligence*. Paris : Editions d'Organisation, 2003.

ANNEXE 4

Typologie des structures interviewées

* Ponctuel
 ** Moyen terme
 *** Long terme

Association	Entreprise	Domaine d'activité	Projet phare	Durabilité du partenariat
Association régionale d'éducation à l'environnement	Entreprise mutuelle	Agriculture, santé, environnement	Construction concertée d'un outil pédagogique de sensibilisation pour les scolaires. Co-animation de l'outil.	**
Association départementale d'éducation à l'environnement	Grosse entreprise locale	Agro-alimentaire	Sélection et soutien financier d'actions menées par l'association locale.	***
Association locale	Très petite entreprise	Bois	Soutien technique de l'entreprise à la réalisation d'actions. Mise à disposition de matériel.	**
Association régionale de protection de la nature	Grand groupe	Carrière	Restauration d'un milieu et sensibilisation du public.	**
Association locale	Centre commercial	Commerce	Sensibilisation ponctuelle des clients. Prise en compte du développement durable au quotidien de l'entreprise, modification des pratiques.	*
Association régionale de protection de la nature	Grande entreprise nationale	Déchets	Animation d'un outil de sensibilisation sur le terrain pour le grand public et des scolaires.	**
Association nationale d'éducation à l'environnement	Grande entreprise nationale	Déchets	Construction concertée de dispositifs pédagogiques pour des scolaires.	***
Association nationale d'éducation à l'environnement	Grand groupe dans une multinationale	Eau	Sensibilisation du public s'appuyant sur une valorisation du travail d'associations.	*
Association régionale d'éducation à l'environnement	Multinationale	Energie	Animation pour des classes sur des sites industriels.	***
Association départementale d'éducation à l'environnement	Petite entreprise	Forêt, bois, plantation	Création d'un arboretum et d'outils pédagogiques supports éducatifs pour les scolaires et les familles.	*
Association régionale de protection de la nature	Grande entreprise nationale	Jardin	Actions multiples de sensibilisation des clients et du personnel de l'entreprise. Soutien et promotion des productions de l'association.	***
Association départementale d'éducation à l'environnement	Grande entreprise nationale	Jardin	Réalisation d'un jardin démonstratif. Animations et conférences pour les clients et les adhérents de l'association.	**
Association gérant une structure d'accueil du public.	Grand groupe international	Tourisme	Sensibilisation des touristes à la protection d'un milieu fragile. Modification des pratiques des professionnels de l'hôtellerie et de l'animation sportive.	***

ANNEXE 5

La Charte relationnelle TP-TS¹⁸

Le projet *Interactions TP-TS* (transformation personnelle - transformation sociale) cherche à explorer, tester et promouvoir les modes de régulation, de coopération, de partage, et d'organisation susceptibles d'agir conjointement pour le développement des sociétés et l'épanouissement des personnes.

Différents « chantiers » de réflexion ou d'action, sur des sujets carrefours particulièrement sensibles et clés dans le domaine des interactions des champs personnel et social ont été ouverts.

Le projet *Interactions TP-TS* est né au cours de l'année 2001 dans le réseau de *Transversales Science/Culture*. Il a donné lieu à la création d'une association loi de 1901 dont l'originalité est de fonctionner sur un mode coopératif et non hiérarchique.

Extrait de : <http://www.interactions-tpts.net>

Fondements théoriques, valeurs	Effets et processus à évaluer
Le principe d'humanité : tout être humain a droit à la dignité et à la reconnaissance	Chaque membre se sent-il reconnu dans le groupe ?
La construction de l'autonomie	Chacun bénéficie-t-il, à titre individuel, du travail réalisé en commun ?
La démocratie : par « tous » et pour « tous » ; la valorisation des différences	Comment les membres du groupe intègrent-ils les « autres », les « forcément différents », les « marginaux » ?
La théorie du pouvoir de captation et du pouvoir de création	Comment le groupe traite-t-il, en interne, les problèmes de pouvoir ?
La pensée complexe et l'organisation apprenante	Comment le groupe développe-t-il l'esprit critique de ses membres et favorise-t-il la production d'intelligence collective ?
La coopération et la solidarité	Comment le groupe déjoue-t-il la logique de guerre ?
La culture du débat et la démocratie plurielle : la solution naît de la pluralité des points de vue	Le groupe sait-il rendre, entre ses membres, les désaccords féconds ?
L'innovation sociale et la créativité	Comment le groupe se met-il en capacité d'inventer au lieu de répéter ?
Le modèle du réseau	Le groupe reste-t-il ouvert aux autres groupes ?
La responsabilité sur le long terme : la durabilité	Le groupe garde-t-il le sens de son projet ?
L'évaluation : discussion démocratique sur les valeurs et leur traduction	Comment le groupe évalue-t-il son action au regard de son objectif ?

¹⁸ Tableau extrait de : Battle Annie, Baranski Laurence. *Comment jouer collectif ?* Paris : Editions d'Organisation, 2005, p. 138-139.

ANNEXE 6

Les critiques des entreprises aux associations

D'après Stéphane Barré (Consultant, Cabinet SB Conseil), extrait du document « Comment aborder la recherche de partenariats privés ? », Ed CNAR Culture et association Opale, mars 2008, page 12.

Relevé des commentaires, interrogations et critiques des chefs d'entreprises

- 1- Mon argent va servir à financer quoi ?
- 2- Autour du projet, qui sont les autres partenaires ?
- 3- Vous me sollicitez beaucoup trop tard.
- 4- Je ne vois pas le rapport entre mon entreprise et votre projet.
- 5- Mon aide peut-elle avoir une autre forme que financière ?
- 6- Les contreparties proposées sont toujours les mêmes.
- 7- Au-delà des contreparties que vous me proposez, quel intérêt mon entreprise a-t-elle à vous soutenir ?
- 8- C'est un partenariat trop ponctuel, non inscrit dans la durée.



Responsable d'édition : Delphine VINCK
Secrétaire d'édition : Véronique LAPOSTOLLE
Concepteur graphiste : Elsa FASOLO

© Editions Réseau Ecole et Nature, 2007
474, allée Henri II de Montmorency
34 000 Montpellier
Tel : 04 67 06 18 70

Imprimerie Pure Impression,
Rue Ch. Nungesser - Espace Comm. Fréjorgues Ouest
34 135 MAUGUIO Cedex

Impression : janvier 2009
Imprimé sur papier recyclé avec encres végétales



ISBN n° 978-2-910062-25-2
Dépôt légal : janvier 2009

ASSOCIATIONS ET ENTREPRISES

Regards croisés sur le partenariat

Une recherche-action menée dans le contexte de l'éducation à l'environnement

Entreprises et associations peuvent-elles travailler ensemble ?

Cette question, nous sommes nombreux à nous la poser. Par-delà les doutes et les méfiances, par-delà les clichés et au contact du vécu, cet ouvrage met au jour des pistes constructives.

Fruit d'une recherche-action menée au sein du Réseau Ecole et Nature depuis 2004, il analyse les conditions de la mise en œuvre d'un partenariat entre associations et entreprises dans le contexte de l'éducation à l'environnement.

Freins, leviers, éthique : autant d'éléments clés décryptés à la lumière de témoignages d'acteurs associatifs et entrepreneuriaux pour faire émerger des points de repères significatifs. Pas de recette, mais des balises qui signalent les points de vigilance et soulignent les critères déterminants à prendre en compte dans un partenariat.

Une lecture qui ouvre le champ des possibles pour mener en co-responsabilité des actions d'éducation à l'environnement mais aussi dans d'autres domaines.

LE RÉSEAU ÉCOLE ET NATURE

Une association d'acteurs engagés, artisans d'une éducation à l'environnement, source d'autonomie, de responsabilité et de solidarité avec les autres et la nature.

Un espace de rencontres et d'échanges pour partager ses expériences et repenser son rapport au monde.

Un espace convivial de projet et d'innovation pédagogique pour créer des ressources.

Un tremplin pour mener des actions à toutes les échelles de territoire.

Un partenaire reconnu pour porter des projets collectifs et représenter ses acteurs au niveau national et international.

Retrouvez, partout en France et au-delà, des acteurs de l'éducation à l'environnement impliqués sur leur territoire.

Réseaux régionaux, réseaux départementaux et personnes relais sauront vous informer et vous accompagner. Ils seront vos interlocuteurs privilégiés pour tout ce qui relève de l'éducation à l'environnement.

Vous trouverez toutes les coordonnées des réseaux et des personnes relais sur notre site aux adresses : www.ecole-et-nature.org/relais et www.ecole-et-nature.org/reseaux ou par téléphone au 04 67 06 18 70.

Prix : 10,00 €

ISBN n° 978-2-910062-25-2