Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 2: Des revues pour réfléchir ; Economie d'entreprise et capital humain. III

Artikel: Partenariats entre secteurs public, privé et associatif : une affaire de valeurs et d'adhésion

Autor: Giauque, David / Gaillard, Thierry

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141833

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

PARTENARIATS ENTRE SECTEURS PUBLIC, PRIVÉ ET ASSOCIATIF: UNE AFFAIRE DE VALEURS ET D'ADHÉSION

DAVID GIAUQUE, THIERRY GAILLARD[1]
Haute Ecole Valaisanne (HEVs), Institut Economie et Tourisme, unité «public management»
david.giauque@hevs.ch, thierry.gaillard@hevs.ch

> Les changements économiques, techniques, technologiques, sociaux ainsi que politiques ont des impacts importants sur la gestion des organisations des secteurs privé, public et associatif. Ils doivent constamment éprouver leurs méthodes et outils de gestion en vue d'augmenter leur efficience productive pour faire face aux difficultés financières, mais en plus ils sont amenés à collaborer afin d'accomplir leurs missions et tâches, ou dans le but de produire des biens et services.

1. INTRODUCTION

Les principes et outils de gestion des secteurs privé, public et associatif tendent à s'homogénéiser, notamment parce qu'ils doivent faire face à un contexte et à un environnement dont les caractéristiques sont assez semblables. Qui plus est, les acteurs de ces différents secteurs sont amenés à collaborer de plus en plus étroitement dans le cadre de la conduite de projets communs. A l'heure actuelle, les partenariats entre secteurs sont de plus en plus fréquents et il est fort probable que ceux-ci vont encore se développer ces prochaines années puisqu'ils permettent la création de synergies incontournables en vue de la prise en charge de tâches et missions complexes, notamment pour résoudre des difficultés économiques, politiques et sociales. Cette mise en commun de compétences, de ressources, de connaissances, est un défi de taille pour l'économie d'une société, en tous les cas elle est susceptible d'offrir une plate-forme dynamique et stimulante pour la résolution de problèmes sociétaux tout en garantissant une utilisation rationnelle des finances publiques et privées.

Les différentes formes de partenariats (public-privé, associatif-privé, public-associatif) ont déjà fait l'objet de maintes études et recherches et leur utilité est avérée. Cependant, les valeurs, les référentiels qui prévalent dans les organisations de ces différents secteurs sont parfois grandement différents. A cet égard, un grand nombre de chercheurs estiment que les moteurs de l'adhésion au sein de ces trois secteurs sont différents et parfois fortement

---

[1] David Giauque, politologue, est docteur en administration publique de l'Université de Lausanne et de l'Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP), et professeur de management public et de gestion des ressources humaines au sein de l'unité «public management» de la Haute Ecole Valaisanne (HEVs). Thierry Gaillard, économiste HES, est collaborateur scientifique au sein de l'unité «public management» de la HEVs.

éloignés. Dans cette optique, les différents membres des trois secteurs vont de plus en plus collaborer entre eux mais les objectifs et valeurs qui guident leurs actions communes peuvent se trouver en conflits ou, à certains égards, en contradiction. Dans un tel contexte, l'efficacité de telles collaborations peut être grandement diminuée.

C'est pourquoi le point de vue que nous adoptons dans le cadre de notre recherche renouvelle la perspective traditionnellement portée à l'étude des partenariats. Nous ne les envisagerons pas sous l'angle de l'analyse des politiques publiques – les partenariats dans leur capacité à fournir des prestations publiques et à renouveler la production de biens et services publics –, ni sous l'angle de la constitution des partenariats – comment faire pour mettre en œuvre des partenariats durables en termes institutionnel et de structures. Par contre, nous visons à mieux comprendre leur fonctionnement interne. Une fois constitués et dans le cadre de leurs actions, comment les acteurs des partenariats se coordonnent-ils et coopèrent-ils? Quelles sont leurs opinions quant à leur travail en commun? Quels sont les freins et moteurs qu'ils perçoivent dans leurs activités partenariales? En réalisant un tel type de diagnostic, nous pouvons légitimement entreprendre une réflexion pour remédier aux freins identifiés tout en renforçant les moteurs en vue d'une amélioration du fonctionnement des partenariats. Dans cette optique, notre propos s'articulera de la façon suivante: dans un premier temps, nous présentons rapidement ce que nous entendons sous le vocable de partenariat. Suite de quoi, nous évoquons le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre réflexion. Ensuite, nous revenons sur les aspects méthodologiques de notre enquête. Une autre section est consacrée aux constats concernant les freins et moteurs du fonctionnement interne des partenariats étudiés. Finalement, nous proposons des pistes pour remédier aux freins et pour renforcer les moteurs de la dynamique interne des partenariats.

2. LES PARTENARIATS: DE QUOI PARLONS-NOUS?

Les définitions des partenariats sont multiples et ne sont pas toujours congruentes, loin s'en faut. Néanmoins, nous pouvons faire ressortir un certain nombre de points communs sur la base de la littérature propre à ce sujet:

> Le partenariat est un contrat de longue durée
> Il est une alliance entre différentes organisations publiques, privées, voire associatives
> Il vise à la coopération et la coordination d'activités réalisées conjointement par les secteurs privé, public et associatif
> Il s'agit d'une entente établissant un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices éventuels
> Il s'agit d'une initiative de collaboration, un partage de risques et bénéfices
> Un travail commun autour d'objectifs communs, de missions communes et partagées

Toutefois, nous pouvons également noter que les partenariats sont associés à des formes «d'outsourcing» ou de délégation de prestations de service. Dans cette acception, les partenariats entre les différents secteurs d'activités recouvriraient également les prestations de service réalisées par des organisations et entreprises privées ayant été mandatées par les autorités publiques. En ce sens, nous touchons à toute une littérature relative au développement de contrats de prestations dans la réalisation de services publics (Hood, 1991; Pollitt,

1993; Hood, 1995; Schedler & Proeller, 2000; Pollitt, 2000b; Giauque, 2003). On peut néanmoins se demander si la délégation de responsabilités de production et de réalisation de prestations et services publics à des organisations et entreprises privées constitue réellement un partenariat, dans un sens strict du terme.
Dès lors, n'entreront dans la définition de partenariats, telle que nous souhaitons l'adopter, que les relations de long terme entre acteurs de secteurs d'activités différents qui se trouvent dans l'obligation de collaborer étroitement pour réaliser des objectifs et des missions communs. Nous définirons donc la notion de partenariat en fonction de différents critères que nous énumérons ci-dessous:

Un partenariat, au sens étroit du terme, signifie:
> une coopération entre acteurs publics, acteurs privés et, éventuellement acteurs associatifs,
> au sein de laquelle les différents acteurs peuvent réaliser leurs propres objectifs,
> tout en travaillant de manière commune sur la base de synergies potentielles,
> en partageant responsabilités, chances et risques,
> sur la base d'un contrat de coopération formalisé.

2.1 Les principaux motifs présidant à la création de partenariats

Dans les définitions précédemment exposées nous avons évoqué les principaux motifs qui président à la mise en œuvre de partenariats entre les secteurs public, privé et, éventuellement, associatif. Nous souhaitons revenir plus précisément sur cette question qui nous semble particulièrement pertinente au regard de notre recherche. Un ouvrage récent, rédigé par un expert du domaine public reconnu internationalement, passe en revue les principales motivations liées à l'instauration de partenariats. Le tableau suivant reprend ces motivations:

Motifs:	**Commentaires:**
Modernisation et réformes dans le management	En travaillant dans le cadre de partenariats avec le secteur privé, les gestionnaires publics vont apprendre comment conduire des programmes (politiques publiques) de façon plus flexible et plus efficiente
Attirer des financements privés	En s'engageant dans des partenariats, les unités administratives publiques se donnent les moyens d'accéder à des financements privés, ce qui permet de poursuivre des projets qui n'auraient pas pu être réalisés avec les budgets publics uniquement
Augmenter la légitimité des actions publiques	La participation à des partenariats est perçue comme bonne en soi – utilisation de la symbolique de la mise en commun de talents provenant des secteurs public, privé et associatif en vue de la poursuite d'objectifs publics à haute valeur ajoutée
Partager les risques	Les partenaires privés assument une partie des risques financiers associés à la conduite des projets partenariaux.
"Diminuer" la taille du secteur public	Tout comme les pratiques de "contracting out" et de privatisation, les partenariats entre les secteurs privé et public peuvent être considérés comme étant une démarche permettant le "downsizing" du secteur public, comme une manière d'atteindre des objectifs auparavant réalisés par des collaborateurs publics et par conséquent délégués à des collaborateurs des secteurs privé et associatif
Partager les pouvoirs et les responsabilités	Les partenariats peuvent être appréhendés comme étant un moyen de promouvoir des relations plus coopératives, plus horizontales et moins hiérarchiques entre les secteurs d'activités

Tableau: principaux motifs présidant à l'instauration de partenariats, tiré de (Pollitt, 2003)

Parmi les motifs mentionnés dans le tableau ci-dessus, certains d'entre eux peuvent paraître relativement «basics» voire même inavouables, parfois, pour les autorités publiques. Ainsi en est-il, par exemple, pour les motivations relatives à la diminution de la taille du secteur public ou au partage des risques relatifs à la mise en œuvre de certains programmes politico-administratifs. Les partenariats, développés sur la base de tels motifs, sont du reste souvent affublés de l'adjectif «minimalistes» (Rosenau, 2000). Par ailleurs, les partenariats, du moins dans les pays de l'UE sont formés également par obligation, du fait que la Commission Européenne, en tant que juridiction transnationale, encourage les pays membres à développer de tels arrangements entre les secteurs public, privé et associatif (Bache, 2001).

2.2 Les modèles de partenariats et les évaluations en termes de gains éventuels

En accord avec la littérature portant sur la question des partenariats, il paraît évident aujourd'hui qu'il n'existe pas un modèle unique. En revanche, différents types existent bel et bien selon la nature des responsabilités endossées par des partenaires privés et/ou associatifs. Le tableau ci-dessous dresse un portrait des différents types de partenariat possibles:

Type de partenariat (le partenaire privé ou associatif est responsable pour...)	**Degré d'implication des secteurs privé et associatif**
Maintenance et mise en œuvre (operations and maintenance)	Faible
Définition et construction (design-build)	
Définition-construction-mise en œuvre (design-build-operate	
Wrap around addition	
Construction-location-mise en œuvre (build-lease-operate)	
Privatisation temporaire (temporary privatization)	
Location/achat-développement-mise en œuvre (lease/buy-develop-operate)	
Construction-transfert-mise en œuvre (build-transfer-operate)	
Construction-possession-mise en œuvre-transfert (build-own-operate-transfer)	
Construction-possession-mise en œuvre (build-own-operate)	Forte

Tableau: différents types de partenariat, tiré de (Pollitt, 2003)

Au vu de ce qui précède, il est évident que le type de responsabilités déléguées aux partenaires privés et/ou associatifs est fort divers et que celles-ci sont en lien avec différents degrés d'implications des partenaires. Il est donc souvent difficile de définir aisément un partenariat et d'en faire des catégories facilement identifiables. Une des leçons à tirer de ce qui vient d'être souligné est le fait que parler de partenariat n'est pas suffisant, le terme ne parlant pas de lui-même. En revanche, pour qualifier un partenariat, encore faut-il avoir des informations précises sur ses membres-partenaires, sur leurs objectifs, les ressources dont ils disposent et les règles ou procédures qui encadrent le partenariat. C'est après l'obtention de telles informations qu'une enquête sérieuse peut commencer.

Pour ce qui est des résultats obtenus par les partenariats, les évaluations réalisées à ce stade au niveau international ne permettent pas de tirer des conclusions univoques. Aussi, les recherches académiques n'indiquent pas que la forme partenariale produit de manière

régulière des gains en termes de productivité et de performance. En d'autres termes, nous ne pouvons soutenir l'idée qu'elle fonctionne, notamment en termes de mise en œuvre des programmes politico-administratifs.
«Public-private partnerships improve short-term cost performance in several policy sectors studied here, but only to a very small degree. Long-term calculations are more complicated and could shift the balance in the other direction. Externalities could also easily overturn any savings. Quality performance is mixed on noneconomic performance variables" (Rosenau, 2000).
D'autres auteurs s'accordent à dire, en effet, que malgré les discours positifs qui ont actuellement cours concernant les partenariats, peu d'évidences permettent de conclure à leur efficience et efficacité (Huxham & Vangen, 2000).

3. LE CADRE THÉORIQUE: LA RÉGUALTION ORGANISATIONNELLE

Le cadre conceptuel dans lequel nous nous inscrivons est propre au champ de la sociologie des organisations. Nous estimons, en effet, que certaines notions de cette discipline sont susceptibles de nous apporter beaucoup dans notre démarche empirique. Le questionnement qui sous-tend notre enquête est en lien avec la capacité d'acteurs provenant de milieux professionnels différents à se coordonner et à coopérer afin d'aboutir à des objectifs communs et réaliser des prestations d'intérêt général. Cette réflexion est donc en lien avec la capacité de régulation d'un collectif organisé. Il s'agit de comprendre comment les acteurs définissent et mettent en œuvre des règles à partir desquelles ils vont fonder leur coordination et leur coopération. Ce questionnement est donc fondamentalement "durkheimien", puisque nous suggérons que l'efficacité et l'efficience des partenariats passent avant tout par la constitution de règles du jeu partagées et considérées comme légitimes par une majorité d'acteur. Un grand nombre d'auteurs importants ont démontré que les collectifs de travail ne peuvent fonctionner sans que des normes explicites ou implicites ne balisent le comportement des individus (Crozier, 1955; Crozier & Friedberg, 1977; Durkheim, 1986; Durkheim, 1988; Reynaud & Reynaud, 1994; Durkheim, 1995; Reynaud, 1997; Reynaud, 1999).
Bien plus, actuellement une notion importante est en train de faire son chemin dans la littérature en gestion. Il s'agit de la notion de confiance. Il est admis, aujourd'hui, que des partenaires, que ce soit dans le cadre d'un échange marchand ou dans des relations amicales, ne peuvent aboutir à rien sans que des liens de confiance se soient tissés (Luhmann, 1979; Beck, 1992; Lane & Bachmann, 1998; Thuderoz, Mangematin et al., 1999), notamment de façon temporelle. Les acteurs ont donc besoin de règles communes et considérées comme étant légitimes par eux, de même qu'ils se basent sur des liens de confiance pour collaborer et coopérer. D'autre part, des sociologues insistent sur le fait que les relations humaines ne sont pas mues uniquement par des intérêts individuels, c'est-à-dire que les êtres humains ne rentreraient dans l'échange que s'ils y voient un intérêt égoïste (la fameuse maximisation de leur utilité). Il est également reconnu, en sociologie des organisations, que les collectifs humains fonctionnent au sens, au symbolique, au don et contre-don, à la gratuité dans un certain sens .
Une des avancées majeure de la sociologie des organisations de ces dernières années est liée à la théorie des conventions et aux économies de la grandeur. Ces théories, très proches dans leurs axiomes, partent du principe que les individus se basent sur des conventions sociales

pour pouvoir se coordonner et coopérer. Ces conventions sociales sont des grammaires «politiques», des valeurs, qui renseignent sur ce qui est «juste» et sur ce qui ne l'est pas dans le cadre d'un univers de sens particulier (ou monde) (Boltanski & Thévenot, 1991; Boltanski & Chiapello, 1999; Perilleux, 2001). Autrement dit, ces conventions permettent l'exercice d'un jugement de valeur de la part des acteurs qui peuvent ainsi évaluer leur propre comportement ainsi que celui des autres à l'aune de jalons normatifs particuliers.
Finalement, pour compléter notre cadre théorique, nous nous sommes appuyés sur les notions de motivation, d'implication et d'adhésion, partant du principe que dans le cadre de partenariats mettant en relation des acteurs provenant de secteurs d'activités différents, ceux-ci ne peuvent fonctionner sans que leurs membres soient motivés, impliqués et adhèrent aux buts et missions qui leur sont proposés. La littérature faisant état de ces notions de motivation, d'implication et d'adhésion est abondante et les recherches appliquées nombreuses également (Rainey, 1983; Michel, 1994; Crewson, 1997; Jae Moon, 2000; Light, 2001; Boyne, 2002)

4. ETUDES DE CAS ET MÉTHODOLOGIE

Ces différentes notions théoriques ont guidé notre réflexion et nous ont permis d'identifier des indicateurs en vue de la construction du guide d'entretien semi-directif que nous avons proposé à une vingtaine d'acteurs engagés dans quatre partenariats différents. Les différents partenariats analysés sont les suivants: un partenariat public-privé; deux partenariats public-associatif; un partenariat réunissant les secteurs public, privé et associatif. En un sens, on peut estimer que nous avons touché la palette entière des différents types de partenariats envisageables.
Pour mener à bien notre enquête de terrain, et pour respecter la complexité liés à l'appréhension des attitudes dans un environnement de travail et à ses variables (motivation, implication, satisfaction, adhésion), nous avons adopté une démarche méthodologique mixte, impliquant des techniques qualitatives et quantitatives de récolte des données. En effet, pour accéder aux représentations des acteurs par rapport au fonctionnement des partenariats au sein desquels ils sont impliqués, et mieux comprendre leur(s) motivation(s), leur implication, leur(s) satisfaction(s) et leur niveau d'adhésion, il est préférable d'utiliser une démarche qualitative par entretiens individuels. Sur la base d'un guide d'entretien standardisé, les acteurs impliqués dans différents partenariats, et provenant des secteurs public, privé et associatif, ont été interviewés quant à leur perception des buts, du fonctionnement et de leur adhésion au partenariat auquel ils collaborent.
Les personnes interviewées ont donc été amenées à s'exprimer sur leur interprétation du fonctionnement de la structure partenariale à laquelle elles participent. Des questions portant sur les moteurs et les freins au bon fonctionnement des partenariats ont été développées. De même que plusieurs autres questions quant aux motivations des acteurs, quant au degré d'adhésion aux objectifs et buts des partenariats. Nous souhaitions donc identifier avec elles les conditions qui permettent la réalisation d'un travail ressenti comme efficace et efficient. Ce questionnement nous a bien évidemment permis de dégager quels sont également les facteurs qui bloquent la coordination et la coopération.
Nous avons complété notre outillage d'enquête par la mise au point d'un mini-questionnaire visant à relever les univers de sens des différents acteurs interviewés. En nous basant sur les

notions théoriques des économies de la grandeur, nous souhaitions mieux connaître quels sont les «mondes» ou les valeurs auxquels nos interlocuteurs sont attachés, notamment dans le cadre de la réalisation de leurs activités partenariales. Ce petit questionnaire nous a permis de constater que le travail en partenariat nécessite l'émergence d'un arbitrage entre univers de sens parfois fortement éloignés, voire contradictoires.

5. LES CONSTATS RELATIFS À NOS ÉTUDES DE CAS

Afin de guider le lecteur dans la compréhension des résultats empiriques que nous avons obtenus, nous lui exposons les différentes hypothèses de travail que nous avions définies avant notre enquête de terrain. Nous les discutons ensuite les unes après les autres sur la base des constats relatifs à nos études de cas.

5.1 L' HYPOTHÈSE GÉNÉRALE

L'hypothèse générale sur laquelle nous nous appuyons est la suivante:

> Les acteurs des secteurs public, privé et associatif se réfèrent à des mondes, donc des valeurs, particuliers pour justifier leurs activités professionnelles et juger celles des autres.

Cette hypothèse, plus théorique que pratique dans un certain sens, semble se vérifier. En effet, tous les acteurs interviewés se sont largement exprimés sur les valeurs qui imprègnent les partenariats au sein desquels ils évoluent. Ils considèrent même que le partage de valeurs identiques est un critère de succès dans le fonctionnement des partenariats. Cette hypothèse et les résultats que nous avons obtenus dans le cadre de notre enquête de terrain confirment l'importance de la théorie des conventions et des «économies de la grandeur» lorsqu'il s'agit d'appréhender le sens que les acteurs donnent à leurs actions, qui plus est dans le cadre de projets qui font intervenir des personnes provenant d'organisations différentes, voire de secteurs différents.

Pour pouvoir se coordonner, les individus sont donc amenés à développer des «règles» internes, une régulation, qui tiennent compte également des valeurs qui sous-tendent le projet dans lequel ils sont parties prenantes. Autrement dit, ces valeurs ont pour objectif principal de suspendre l'indétermination des comportements. Les valeurs sont donc convoquées dans le cadre des partenariats pour permettre la création de passerelles entre leurs différents membres. Autrement dit, les valeurs constituent le ciment de la collaboration, ce d'autant plus que dans le cadre des partenariats les structures et les outils permettant le travail collectif sont peu formalisés. A cette absence de formalisation, à cette absence de règles formelles, les parties prenantes y substituent des règles informelles, une régulation de type autonome qui se fonde sur une entente concernant les valeurs, un monde partagé, qui sous-tendent le travail commun.

Ces différentes valeurs communes, dont nous venons de parler, sont une traduction collective des objectifs et missions des partenariats. En effet, tous les protagonistes doivent pouvoir trouver un sens à leur contribution, notamment du fait que les logiques organisationnelles desquelles ils sont issus peuvent parfois être fortement différentes, voire dans certains cas, divergentes. Le fait que cette hypothèse soit vérifiée dans le cadre de notre recherche confirme

donc des écrits et recherches antérieures menées par des grands spécialistes de l'étude des organisations (Chanlat, 1990; Reynaud & Reynaud, 1994; Reynaud, 1997; Chanlat, 1998; Reynaud, 1999). Ces derniers ont notamment souligné qu'il n'était pas raisonnable d'envisager le comportement humain selon les catégories de pensée des économistes dits «classiques». Pour ces derniers, l'être humain est rationnel, totalement informé et décide ou fait des choix sur la base de calculs intéressés pour atteindre ses objectifs égoïstes (Coase, 1937; Demsetz, 1966; Demsetz, 1967; Williamson, 1999). Une telle vision simplificatrice ne peut tout simplement pas s'envisager dans le cadre des partenariats puisque l'indétermination des comportements qu'entraîne une telle logique ne permettrait pas de déboucher sur la réalisation commune de missions spécifiques. Les protagonistes à un partenariat, qu'ils proviennent d'une entreprise privée, d'une association ou d'une administration publique, se trouvent donc portés à se rapprocher sur la base de missions et objectifs communs qui sont eux-mêmes sous-tendus par des valeurs auxquelles tous peuvent adhérer.

5.2 Les hypothèses relatives au fonctionnement des partenariats

Pour ce qui concerne les hypothèses qui ont trait au fonctionnement des partenariats, nous possédons de nombreuses informations extrêmement intéressantes. Celles-ci vont nous permettre de discuter nos hypothèses et de les valider ou invalider, bien entendu dans le contexte spécifique de notre recherche de terrain.

Nos différentes hypothèses portant sur le fonctionnement des partenariats sont:

1. la transparence sur les attentes et les objectifs de tous les partenaires impliqués dans un partenariat permet une meilleure communication et une meilleure coordination des activités;
2. un fort degré de clarté des objectifs et buts que s'assigne l'organisation (en tant que partenariat) est positivement associé à une adhésion organisationnelle perçue comme forte par les acteurs;
3. plus la légitimité des buts et missions du partenariat est forte parmi les acteurs impliqués et plus l'adhésion au but du groupe sera forte;
4. un fort degré d'autonomie dans le travail est également positivement associé à une adhésion organisationnelle perçue comme forte par les acteurs;
5. plus un projet partenarial est valorisé par les différentes parties prenantes et plus l'adhésion des acteurs est importante;

La première des hypothèses mentionnées ci-dessus peut être considérée comme vérifiée dans le cadre de notre travail empirique. En effet, la plupart de nos interlocuteurs ont mentionné la transparence comme une condition au succès du fonctionnement du partenariat au sein duquel ils sont intégrés. Une bonne communication est du reste considérée comme un élément favorisant cette transparence. Autrement dit, la communication doit pouvoir s'effectuer entre les membres du partenariat, mais également entre ces derniers et leur organisation d'origine, soit les cadres et responsables de l'entreprise ou administration à laquelle ils sont rattachés. L'information et son partage sont donc considérés comme une ressource particulièrement importante dans le cadre du fonctionnement des partenariats et cela est

bien compréhensible puisque tout déséquilibre informationnel peut contribuer à développer des asymétries susceptibles de créer des malentendus, voire des conflits entre les partenaires. Bien plus, cette transparence aux niveaux informationnel et communicationnel est également vue comme condition à l'adhésion pleine et entière de tous les acteurs aux objectifs et missions des partenariats. Finalement, répétons qu'une coopération entre acteurs provenant de secteurs d'activités différents, dont les valeurs sont parfois éloignées voire divergentes, ne peut émerger que dans un cadre consensuel où la confiance joue comme médiateur et moteur de la coordination des activités. Cette confiance ne saurait émerger dans une situation d'asymétrie de l'information, puisqu'un tel scénario déboucherait, à plus ou moins long terme, sur des incompréhensions et le développement d'une méfiance réciproque entre acteurs.

Quant à la deuxième hypothèse, nous pouvons également considérer que cette dernière est validée par nos résultats empiriques. Pour qu'un partenariat fonctionne de façon adéquate, il est nécessaire que ses missions et objectifs soient considérés comme clairs et légitimes par ceux qui devront les atteindre. Cela signifie qu'ils doivent pouvoir adhérer à ses missions et objectifs, que ceux-ci doivent être clairement établis et que les acteurs aient pu se les approprier. En ce sens, les missions et objectifs des partenariats seront d'autant plus légitimes aux yeux de ceux qui doivent les mener à bien si ces derniers ont pu également participer à leur définition. Par contre, leur participation à la définition d'objectifs et missions communes paraît être une condition fondamentale au bon fonctionnement de leurs interactions communes, donc au bon fonctionnement du partenariat auquel ils sont associés.

Notre troisième hypothèse se vérifie également, puisque nous venons d'ores et déjà d'en toucher un mot. La clarté des objectifs et missions, la transparence et la bonne communication sont des facteurs essentiels mais non suffisants à la bonne marche d'un partenariat. Encore faut-il que les missions, buts et objectifs du partenariat fassent sens auprès des acteurs. Ceux-ci doivent donc pouvoir adhérer, adhésion qui autorise leur pleine et entière implication dans le fonctionnement du partenariat. Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique, le sens est le moteur de la motivation des acteurs, motivation qui elle-même conditionne en partie l'implication, implication qui sera d'autant plus intense si les acteurs peuvent adhérer aux valeurs, buts et missions proposées dans le cadre du partenariat.

La quatrième hypothèse a trait à l'importance de l'autonomie, des marges de manœuvre pour les acteurs des partenariats. Cette quatrième hypothèse est en partie validée par les différents acteurs interviewés. Ils ont notamment évoqué l'importance de ne pas avoir trop de contraintes financières et administratives dans le cadre de leurs activités au sein des partenariats. En d'autres termes, plus les conditions d'exercice du partenariat sont limitées par des contraintes «externes» et moins les acteurs auront tendance à s'impliquer fortement. Cette remarque paraît tomber sous le sens. En effet, personne ne souhaite, a priori, travailler dans des conditions où toutes les règles du jeu sont déjà données et établies à l'avance, qui plus est par des acteurs ou des organisations qui ne sont pas directement impliqués dans la réalisation concrète des activités du partenariat. Si les membres du partenariat adhèrent aux missions et objectifs propres à celui-ci, ils n'en seront pas moins démotivés dans l'hypothèse où les moyens pour l'atteinte des buts sont fortement limités, voire absents, ou même fortement contrôlés par des acteurs ou organisations extérieurs. Le manque de marge de manœuvre managériale et financière est donc un facteur qui peut conditionner l'échec des missions effectuées sous forme de partenariats.

Quant à la cinquième hypothèse, nous possédons des résultats empiriques qui nous permettent d'estimer qu'elle n'est pas non plus saugrenue dans le cadre du fonctionnement des partenariats. Ainsi, plusieurs de nos interlocuteurs nous ont dit que l'invisibilité de leurs prestations dans le cadre du partenariat auquel ils sont associés auprès de leur organisation d'origine, donc également auprès des cadres de leur organisation de rattachement, peut contribuer à freiner leur implication et investissement personnels. Par ailleurs, certaines des personnes interviewées ont également évoqué le fait qu'il devait y avoir des liens entre travail dans le partenariat et celui qu'elles effectuent dans leur organisation d'origine et d'appartenance. Si des liens n'existent pas, le fait que le travail en partenariat ne produise aucune «publicité» ou «plus-value», en termes d'image pour la personne engagée ou pour son organisation d'appartenance, est considéré comme un obstacle à une implication forte.

5.3 Les hypothèses ou postulats en lien avec les notions de motivation, d'implication et d'adhésion

Nous partons du principe que les notions de motivation, d'implication, de satisfaction et d'adhésion sont liées entre elles et qu'elles permettent valablement d'évaluer le bon fonctionnement des partenariats lors d'une approche empirique. Les différents postulats ou hypothèses en lien avec ces différentes notions sont:

> L'adhésion aux valeurs de son organisation et/ou de son environnement va contribuer à développer la motivation, l'implication et la satisfaction du collaborateur.
> La motivation, l'implication, la satisfaction et l'adhésion sont des conditions importantes pour qu'un collaborateur se sente bien dans un environnement professionnel.
> Motivation, implication, satisfaction et adhésion se trouvent en interdépendance étroite. Si l'une de ces variables est modifiée c'est le comportement (l'être humain au travail) du collaborateur qui peut se modifier.
> Agir sur la motivation, c'est nécessairement agir sur l'implication, la satisfaction et l'adhésion et inversement.

Ces différents postulats ou hypothèses, que bien d'autres auteurs ont testé avant nous, semblent se justifier dans le cadre de notre recherche. En effet, la question de recherche principale de notre enquête et qui oriente notre réflexion est la suivante: les partenariats inter-sectoriels, mettant en relation des acteurs provenant des secteurs privé, public et associatif, sont tributaires au niveau de leur fonctionnement de l'adhésion des acteurs aux buts, missions et objectifs proposés dans le cadre des partenariats. Cette hypothèse de travail se vérifie très largement dans notre travail et notamment dans les résultats empiriques obtenus. Toutes les personnes engagées dans les partenariats sont unanimes: pour qu'un partenariat se réalise dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les acteurs adhèrent pleinement aux valeurs, missions et objectifs de celui-ci. Cette condition est même considérée comme un moteur du développement des partenariats.
Autrement dit, dans le cadre des partenariats l'adhésion conditionne l'implication des acteurs, cette implication étant directement reliée aux activités professionnelles réalisées dans les partenariats. D'autre part, moins l'implication est importante, plus les acteurs seront

amenés à s'interroger sur leur motivation à participer à la structure partenariale. Dans ce cas de figure, il est fort probable que ces derniers investissent leur temps prioritairement dans d'autres activités, notamment celles qu'ils doivent mener de front et en parallèle dans leur organisation d'origine ou d'appartenance. En conséquence, il est important, voire essentiel ou vital, de maintenir des valeurs partagées, un monde commun de références, pour que les acteurs puissent trouver un sens à leurs activités partenariales.
Notre recherche, ainsi que les résultats de nos études de cas, confirment pleinement l'idée qu'il est peu judicieux, à la fois théoriquement et conceptuellement que pratiquement, de séparer les notions de motivation, d'implication, d'adhésion et de satisfaction. Un acteur ne saurait être motivé s'il n'est pas, un tant soit peu, impliqué dans ses activités professionnelles. De même, son implication dépendra fortement de son degré d'adhésion aux missions, objectifs et buts du travail qu'on lui assigne. Finalement, s'il n'est pas satisfait par son travail ou ses activités professionnelles, il aura tendance à investir d'autres champs d'activités professionnelles ou privées, phénomène qui aura pour conséquence une détérioration concrète de son apport à l'organisation dans laquelle il se trouve. Ces différentes constatations sont valables également pour le fonctionnement des partenariats.

6. LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations que nous allons évoquer ci-après se basent, bien évidemment, sur les constatations que nous avons pu relever dans le cadre de notre enquête de terrain. Elles ont pour objectif principal de fournir des instruments pour améliorer l'adhésion, l'implication et la motivation des personnes actives dans les structures partenariales. Ce faisant elles visent également à améliorer le fonctionnement des partenariats. Les outils ou pratiques que nous allons recommander doivent s'entendre comme leviers permettant d'accroître l'intégration des acteurs dans les partenariats, mais également comme moyens de lever certains obstacles au bon fonctionnement des partenariats identifiés dans notre étude.
Il nous semble important de distinguer deux niveaux de recommandations. Le premier a trait au pilotage des partenariats, aux relations entre acteurs et organisations impliqués. Le second niveau est relatif au fonctionnement interne des partenariats, aux activités opérationnelles. A ce niveau, nous parlerons donc plus des outils et pratiques qui permettent de donner aux acteurs impliqués les armes adéquates pour affronter ces activités professionnelles spécifiques. A cet égard, n'oublions pas que les partenariats ne possèdent souvent pas de structures formelles établies, ni même d'infrastructures ou outils particuliers. En conséquence, pour favoriser le développement des partenariats, des leviers liés aux organisations d'appartenance ou d'origine des acteurs impliqués doivent être sollicités.

6.1 Les outils orientés vers le pilotage des partenariats

Dans cette section, nous allons aborder cinq types de leviers permettant de réaliser un meilleur pilotage des partenariats. Nous abordons donc successivement les points suivants: la définition d'une charte encadrant les activités partenariales; le soutien indéfectible des organisations impliquées dans le partenariat; la transparence et la communication; la nécessité de penser moyen et long termes; finalement, accorder des marges de manœuvre financières.

6.1.1 Vers la définition d'une charte encadrant le travail au sein du partenariat

Nous l'avons souligné à maintes reprises, le fait que les acteurs qui évoluent dans le cadre d'un partenariat puissent partager des valeurs communes, qu'ils puissent se baser sur des missions, objectifs et buts partagés, qu'ils considèrent comme étant légitimes, sont des conditions ou des leviers positifs au fonctionnement des partenariats. L'une des difficultés majeures à la constitution des partenariats est donc liée à ce premier aspect. Non seulement les acteurs impliqués, mais en plus leur organisation d'appartenance, doivent pouvoir se reconnaître dans les valeurs, missions, objectifs et buts qui sous-tendent les partenariats. Afin d'assurer une telle plateforme, base à partir de laquelle les activités opérationnelles peuvent ensuite se déployer, nous recommandons la création d'une «charte partenariale». Celle-ci sera négociée par les différents protagonistes impliqués, mais également par des représentants des organisations qui participent à la création et au développement des partenariats. Il s'agit en fait, ni plus ni moins, d'une négociation entre acteurs et organisations participantes pour se mettre d'accord sur les missions, objectifs et buts de leur travail commun, de même que sur les valeurs qui vont encadrer le fonctionnement de leur collaboration future.

Dans le langage de la sociologie des organisations il s'agit en fait de créer les règles formelles du fonctionnement des partenariats et du déroulement de la collaboration. Ces règles, ou cette régulation, visent à préciser les frontières et limites du jeu collectif. Cette régulation de base, que nous avons nommé «charte partenariale» est susceptible de cadrer les comportements individuels tout en favorisant l'émergence d'outils de coordination. La négociation sur les valeurs qui doivent guider les relations entre acteurs et organisations participants aux activités partenariales permet, de plus, d'assurer une convergence d'intérêts entre des univers qui peuvent parfois être fortement éloignés. En effet, quoi de plus différent que la logique entrepreneuriale propre à une entreprise privée, dont les activités sont prioritairement évaluées sur la base de critères d'efficience et de rentabilité, et l'univers associatif, dont les énergies sont orientées plutôt vers des indicateurs moins tangibles, plus qualitatifs que quantitatifs, privilégiant les valeurs sociales et environnementales à la productivité ou à la rentabilité? Dès lors, un arbitrage entre ces valeurs doit être organisé.

Cette idée de «charte partenariale» peut se rapprocher des chartes d'entreprise, telles qu'on peut les identifier dans certaines organisations productives. Autrement dit, créer un partenariat sur la base d'une charte, de missions, d'objectifs et de buts, c'est également un acte fondateur, c'est attribuer une personnalité, une âme à cette nouvelle organisation qui le plus souvent, à défaut de posséder des structures claires, est suspendue de façon plus ou moins indéfinie entre les entreprises, associations et administrations qui participent à son fonctionnement. Cette charte est utile pour définir des règles communes et pour se mettre d'accord sur une stratégie et un programme communs. Cette charte peut rassurer les membres du partenariat qui ne partent pas dans l'inconnu dans le cadre de leurs nouvelles activités professionnelles. C'est, en quelque sorte, une assurance face à l'incertitude toujours présente dans le cadre de collaborations inter-sectorielles.

6.1.2 Un soutien indéfectible des organisations impliquées

Les personnes que nous avons eu l'opportunité d'interviewer ont insisté sur le fait que leur motivation, leur implication et leur adhésion aux activités partenariales dépendent étroitement du soutien que leur organisation d'origine ou d'appartenance leur octroie. Si le travail

des acteurs est invisible ou pas pris en considération par leur organisation d'appartenance, alors leur investissement personnel va s'en ressentir. Dès lors, un levier important pour le succès des partenariats est constitué par le degré de soutien dont les personnes impliquées peuvent bénéficier de la part des organisations auxquelles elles appartiennent. Autrement dit, leur travail doit être valorisé, au même titre que celui qu'elles réalisent en dehors du partenariat.

Cependant, qui dit soutien ne dit pas forcément contrôle. Le soutien et la valorisation du travail accompli est un levier motivationnel pour les membres d'un partenariat, alors que le contrôle, au sens étroit du terme, est plutôt vu comme un frein à la motivation et à l'implication dans le cadre du travail en partenariat. Les organisations qui participent à la création de partenariats doivent montrer leur soutien tout en autorisant une certaine autonomie et flexibilité à leurs membres qui ont des responsabilités dans le fonctionnement des partenariats en question. Ainsi, les contraintes de temps (surcharge de travail notamment) ou financières ont été définies par les personnes interviewées comme des obstacles majeurs à la bonne réalisation de leurs tâches partenariales. Qui dit soutien dit donc flexibilité, autonomie et prise en compte des contraintes propres au travail en partenariat.

6.1.3 Transparence et communication

Les activités partenariales ont une caractéristique fondamentale: elles nécessitent que les différents partenaires s'accordent une confiance mutuelle. Ce constat est valable dans le cas de collaboration entre entreprises (Luhmann, 1979; Lane & Bachmann, 1998; Thuderoz, Mangematin et al., 1999), il est donc encore plus valable dans le cas de collaborations impliquant des organisations et des acteurs provenant de secteurs différents (secteurs privé, public et associatif). Or, cette confiance n'est pas donnée, elle se construit avec le temps et en fonction des actes des différents partenaires engagés. Même si le comportement collectif et individuel ne peut être appréhendé selon les catégories de pensée de l'économie «néo-classique» (Becker, 1976), il est néanmoins évident que la suspicion règne toujours dans le cadre de collaboration mettant en relation des partenaires aux intérêts et valeurs parfois différents. Pour éviter que la suspicion se généralise et prenne le dessus et que la coopération devienne alors impossible ou impensable, il est impératif que les partenaires puissent mettre en œuvre des outils de communication qui leur permettent de pratiquer une certaine transparence.

Le respect des règles inscrites dans la «charte partenariale» est un bon moyen d'alimenter cette confiance réciproque. Mais il n'est pas suffisant. Il faut encore que les partenaires puissent mettre en œuvre des canaux de communication qui soient efficaces afin de s'informer de leurs difficultés respectives, de leurs doutes, de leur perplexité, etc. Autrement dit, la communication doit être organisée entre les organisations impliquées directement, mais également entre les acteurs intégrés au partenariat et leur organisation. Ces deux canaux de communication sont importants dans la bonne marche des partenariats, à la fois pour maintenir de bonnes relations entre les organisations participantes, mais également pour valoriser le travail accompli par les acteurs impliqués au sein de leur propre organisation. La communication entre membres du partenariat se réalise, bien évidemment, de façon directe, notamment lorsqu'ils sont amenés à siéger ensemble ou, tout simplement, dans le cadre de leurs activités communes.

6.1.4 Viser le moyen et long termes

Les partenariats sont des activités qui demandent souvent des perspectives temporelles plus importantes que lors de la réalisation de projets à l'intérieur d'une seule et même structure. La coopération entre acteurs provenant de secteurs différents et ayant de ce fait des contraintes spécifiques demande une certaine énergie et surtout plus de temps. Il n'est pas souhaitable de limiter trop fortement les partenariats dans le temps également du fait que les retombées concrètes des partenariats peuvent se mesurer sur le moyen et long termes et non immédiatement. A cet égard, tout dépend ici des missions que le partenariat doit accomplir. Pour ce qui concerne les études de cas que nous avons réalisées, toutes ont une dimension sociale. Il s'agit de programmes de réinsertion de personnes handicapées ou en difficulté, de prise en charge de personnes âgées, de requérants d'asile, etc. Les retombées concrètes de ces projets réalisés en partenariat ne peuvent se mesurer sur le court terme. Ces programmes répondent à des besoins sociaux qui ne sont pas forcément limités dans le temps et qui requièrent une certaine persévérance de la part des membres impliqués dans ces programmes.

Intégrer un partenariat, notamment dans les domaines sociaux, de santé et de l'humanitaire, est donc un acte qui doit s'échelonner sur le moyen et long termes sans quoi les résultats risquent d'être peu efficaces. On estime, notamment, que des programmes qui ont trait à des politiques publiques dans les domaines de la santé et du social peuvent être évalués après cinq ans au moins, surtout si l'on souhaite savoir si ces programmes portent des fruits et s'ils contribuent à résoudre le ou les problèmes qu'ils sont censés prendre en charge. Si les partenaires se focalisent uniquement sur des critères relatifs à l'efficience des partenariats (leur capacité à ne pas trop coûter) alors cette focalisation sur le court terme risque de s'effectuer au détriment des objectifs mêmes des partenariats. Cette constatation rejoint les conclusions d'un grand nombre d'autres études qui soulignent qu'il est parfois contre-productif d'évaluer des prestations en fonction de critères économiques axés sur le court terme, lors même que les impacts ou effets des programmes mis en œuvre ne peuvent se matérialiser que sur le moyen à long termes (Knoepfel & Varone, 1999; Giauque, 2003; Emery & Giauque, 2005).

6.1.5 Attribuer des moyens financiers adéquats

Comme dans toute autre activité productive la réalisation de prestations dans le cadre des partenariats nécessite des moyens financiers. Le partenariat doit pouvoir compter sur une certaine marge de manœuvre financière. Ce que nous entendons par marge de manœuvre ne signifie pas que les montants attribués aux partenariats doivent être élastiques. Non, une bonne gestion est requise dans le cadre des partenariats au même titre que dans toute autre organisation. Par contre, l'affectation des moyens financiers doit être laissée à l'appréciation des acteurs du partenariat et non faire l'objet d'un pilotage «extérieur», notamment par les services financiers des organisations participantes.

La problématique que nous évoquons ici est commune à celle que nous rencontrons notamment dans le cadre des réformes de type «nouvelle gestion publique» et qui touchent les administrations publiques des pays de l'OCDE, notamment. Les organisations qui font partie du partenariat, via un certain nombre de leurs cadres, définissent en commun la stratégie du partenariat, ses missions, ses objectifs et ses buts. A partir de là un budget est établi pour la mise en œuvre de cette stratégie. Une enveloppe financière est donc établie pour les activités

opérationnelles conduites par les acteurs intégrés au partenariat. L'erreur consisterait ici à ne pas laisser d'autonomie ou de marge de manœuvre à ces acteurs chargés de l'opérationnel en pilotant extérieurement, notamment en ce qui a trait à l'affectation des finances dédiées au partenariat.

6.2 Recommandations pour le fonctionnement interne des partenariats

Les pistes que nous souhaitons relever ici visent à permettre une amélioration du fonctionnement interne des partenariats. Nous pensons que les partenariats doivent également évoluer vers une forte professionnalisation en matière de gestion du personnel et des ressources humaines. C'est pourquoi nos suggestions d'amélioration peuvent parfois paraître ambitieuses, même si les pratiques ou outils recommandés sont réalisables à nos yeux. A ce titre, les recommandations que nous proposons sont au nombre de six: définir des stratégies claires et des programmes de travail réalistes; définir précisément les compétences-clés nécessaires pour les acteurs des partenariats; assurer une formation adéquate; évaluer le travail des acteurs du partenariat; finalement, intégrer les activités partenariales dans la gestion des carrières.

6.2.1 Définir des stratégies claires et des programmes de travail réalistes

Parmi les freins au bon fonctionnement des partenariats, les personnes que nous avons interviewées ont signalé le risque de défection de certains acteurs impliqués, voire l'essoufflement lié à des lenteurs dans la réalisation des différentes activités. Il est évident que ce type de problématiques, l'essoufflement ou la défection, ont des liens avec d'autres aspects du fonctionnement du partenariat, notamment l'impression que les «choses ne bougent pas ou insuffisamment» ou l'impression que l'organisation d'appartenance ne soutient qu'insuffisamment le développement du partenariat. Pour éviter que de telles situations ne se produisent, les stratégies du partenariat doivent être clairement établies et reliées à un programme de travail réaliste mais soutenu. Pour que les acteurs continuent à adhérer, à s'impliquer et soient motivés par le travail en partenariat, ils doivent pouvoir se baser sur un programme de travail qui puisse constituer «un challenge» professionnel intéressant.

Les blocages, les lenteurs décisionnelles, les stratégies peu claires et rediscutées constamment entre les organisations impliquées sont des facteurs démotivants qu'il s'agit donc de bannir. C'est pourquoi, également, l'engagement des acteurs dans le cadre des partenariats ne doit pas être considéré comme un «à côté», «une activité hors entreprise ou annexe», mais bien comme une mission professionnelle clairement établie comme faisant partie du cahier des charges de l'acteur concrètement en charge d'activités partenariales. Le dilettantisme pousse au désinvestissement professionnel, alors que prendre au sérieux le partenariat requiert de la part des organisations impliquées une reconnaissance du travail accompli par leurs collaborateurs dans le cadre des projets partenariaux.

6.2.2 Définir précisément les compétences nécessaires à la participation des activités de partenariat

Bien souvent encore, les acteurs investis de responsabilités ou d'activités dans le cadre de partenariats inter-sectoriels sont choisis en fonction de la position hiérarchique qu'ils occupent et non pas prioritairement sur la base des compétences effectives qu'ils possèdent,

notamment en regard des activités propres à la nature des missions et buts du partenariat. Il s'agit ici de ne pas perdre de vue que les acteurs ne font pas de la diplomatie ou de la figuration dans les partenariats mais qu'ils sont censés faire profiter «la cause commune» de leurs savoirs et savoir-faire.

En termes de compétences, nos entretiens nous ont permis d'en appréhender un certain nombre qui semblent particulièrement importantes pour la réalisation d'activités dans le cadre de partenariats. Ainsi, l'ouverture, la flexibilité, l'autonomie semblent être des impératifs pour travailler en milieu partenarial. Les capacités interculturelles également, c'est-à-dire la faculté de travailler dans des groupes «mixtes», dont les valeurs culturelles sont nombreuses et différentes (parfois même divergentes). La gestion des conflits est également un élément qui peut paraître important dans ce type de contexte bien particulier. Des compétences en termes de communication, dans les relations interpersonnelles notamment, sont également sollicitées à bien des égards. Finalement, l'acteur intégrant les partenariats doit également faire preuve d'une bonne dose de leadership, notamment pour jouer le rôle de levier quand il s'agit de se montrer persuasif auprès de sa direction pour se faire l'avocat de ses activités partenariales.

Les différentes compétences citées précédemment se construisent et ne sont pas des caractéristiques attachées à des individus. C'est pourquoi il est opportun que les organisations impliquées conduisent une sélection appropriée pour identifier la bonne personne afin de lui attribuer des responsabilités dans le cadre des partenariats. Au demeurant, si les organisations en question ne possèdent pas les compétences nécessaires, il est utile qu'elles puissent former un ou plusieurs de leurs membres à la conduite de projets en partenariat.

6.2.3 Au besoin, assurer une formation adéquate

Aujourd'hui, la plupart des organisations productives ont compris l'intérêt de proposer des formations à leurs employés pour développer chez eux les compétences et habiletés nécessaires à la réalisation de leurs activités stratégiques. La formation constitue, à cet égard, un outil stratégique pour toutes les entreprises et administrations. Sachant que les partenariats seront amenés à se développer à l'avenir, les différents partenaires, entreprises privées, PME, organisations publiques et associatives, sont amenées à penser sur le moyen et long termes en développant ou en faisant développer à des tiers des formations spécifiques à la réalité partenariale. Il n'est en effet pas inutile de penser de cette manière pour contribuer à la professionnalisation du fonctionnement des partenariats. Cette recommandation est bien évidemment liée à celles que nous avons formulées précédemment, puisqu'il paraît évident que l'acquisition des compétences nécessaires et utiles aux activités partenariales passe par l'apprentissage.

6.2.4 Intégrer les activités partenariales dans l'évaluation individuelle des collaboratrices et collaborateurs

L'évaluation annuelle ou bi-annuelle des collaboratrices et collaborateurs est devenue une pratique de GRH relativement courante aujourd'hui dans la plupart des entreprises, PME et administrations publiques. Le fait que le feed-back sur le travail accompli est un élément important dans les processus motivationnels est aujourd'hui avéré par de nombreuses recherches et publications, notamment celles qui ont trait à la gestion des ressources humaines. A cet égard, la plupart des manuels de GRH y font référence en insistant sur la centralité du

processus et sur son caractère potentiellement motivant, du moins lorsque celui-ci n'est pas envisagé comme contrôle des actes et comportements du personnel, mais comme expérience formatrice (Redman & Wilkinson, 2001; Sekiou, Blondin et al., 2001; Beardwell, Holden et al., 2004).

Si l'on part du principe qu'il est grand temps de professionnaliser l'approche du fonctionnement partenarial, que par ailleurs il faut tenir compte plus complètement des compétences nécessaires à la réalisation des activités partenariales et les intégrer pleinement dans les réflexions stratégiques et opérationnelles des organisations qui en font partie, alors il est tout à fait naturel d'imaginer que l'évaluation des collaboratrices et collaborateurs puisse également tenir compte de cette dimension partenariale. Bien souvent encore, les pratiques en matière d'évaluation évacuent de façon un peu rapide toutes les contributions réalisées par les salariés qui ne peuvent être directement reliées au «core business» de l'entreprise ou de l'organisation. Il nous semble opportun, au vu des résultats de notre recherche empirique, d'intégrer de façon plus explicite le travail de «réseautage» que les collaboratrices et collaborateurs effectuent bien souvent sans que celui-ci ne soit valorisé adéquatement.

Partant de ces quelques constats, nous recommandons donc une plus grande valorisation des travaux réalisés en partenariat et une intégration de ces derniers dans le cadre des entretiens individuels ou collectifs organisés par les organisations. De sorte que les collaborations deviennent plus visibles également au sein des entreprises, administrations et associations, tout en permettant une valorisation des actions menées par les salariés et qui contribuent à la notoriété de l'organisation à laquelle ils sont statutairement attachés.

6.2.5 Intégrer les activités partenariales dans la gestion des carrières

Cette dernière recommandation, en lien avec le fonctionnement interne des partenariats, doit être comprise en relation avec les différentes recommandations effectuées précédemment. En effet, le développement des partenariats et des activités menées en réseau constitue une pépinière d'emplois futurs qui constituent autant d'opportunités à saisir pour les organisations et leurs membres. Aussi, pour les organisations qui développent des activités de type partenarial, il s'agit de pouvoir exploiter cette tendance et de pouvoir intégrer ces emplois dans la gestion des carrières des collaboratrices et collaborateurs.

Les partenariats constituent donc, si le mouvement actuel se poursuit, des opportunités supplémentaires qui s'offrent aux organisations pour rendre certains de leurs postes plus attrayants et, ce faisant, offrir des perspectives professionnelles à certains de leurs salariés souhaitant redynamiser leur carrière par d'autres activités.

6.3 Conclusions concernant les recommandations

Les quelques recommandations que nous formulons ne sont bien évidemment pas exhaustives, loin s'en faut. Par contre, elles répondent nous semble-t-il de manière concrète à certains écueils que nous avons pu identifier à la fois dans le pilotage des partenariats et dans leur fonctionnement interne. Rappelons, à cet égard, que les partenariats ne sont souvent pas des structures formelles clairement définies, qu'ils ne bénéficient pas de moyens financiers spécifiques (en dehors des ressources humaines qui y exercent des activités) et qu'ils sont aujourd'hui encore relativement peu gérés, notamment avec des outils adéquats de type gestion des ressources humaines.

C'est bien en fonction de ces considérations qu'il faut saisir l'esprit des recommandations faites auparavant. Celles-ci ont donc un double objectif: remédier aux freins qui empêchent le bon fonctionnement interne et externe des partenariats que nous avons eu l'opportunité d'identifier et, d'autre part, prolonger les réflexions pour professionnaliser la gestion de ces partenariats, notamment en termes de gestion des ressources humaines. Certes, bien d'autres aspects auraient pu faire l'objet de recommandations de notre part, mais en fonction des objectifs de notre recherche, celles que nous proposons apparaissent comme les plus pertinentes à nos yeux. Par ailleurs, elles sont susceptibles d'être mises en application de manière rapide et à moindre frais puisque les outils et pratiques proposés sont connus.

7. CONCLUSIONS GÉNÉRALES

A la fin de ce parcours dans les méandres des partenariats inter-sectoriels, nous pouvons considérer que le point de vue et la problématique développés, que nous estimons originaux et novateurs, ont permis d'aboutir à des conclusions et recommandations intéressantes. Comme nous le rappelons en introduction, les partenariats ont souvent été étudiés d'un point de vue macro, notamment leur utilité à prendre en charge des programmes d'action publique et les économies en termes de synergie que ces derniers peuvent occasionner. D'autre part, passablement de recherches internationales et comparatives ont tenté d'appréhender la réalité très mouvante, faut-il le préciser, de ces nouvelles formes de coopération entre secteurs public, privé et associatif. De très larges débats ont donc eu lieu sur leur définition, sur l'appréhension de leurs bénéfices probables pour l'économie et la société, sur les conditions générales de leur mise en œuvre. Autrement dit, beaucoup d'énergies et d'argent ont été consacrés à l'analyse des meilleurs moyens, en termes de processus, de la «one best way» pour constituer les partenariats. Par contre, peu de recherches ou d'études, quasiment aucune en fait, ont été consacrées à l'étude de leur fonctionnement interne.

Cela n'est guère étonnant en fait et fait suite à d'autres critiques qui ont émergé ces derniers temps quant à la définition et la mise en œuvre de réformes inspirées des outils de la «nouvelle gestion publique» (NGP). En effet, les changements intervenus dans le sillage des outils et pratiques recommandés par la NGP contiennent un biais majeur que les personnes impliquées dans de telles expériences de modernisation sont actuellement en train de découvrir: la non prise en compte des acteurs, c'est-à-dire des salariés dans la définition puis la mise en œuvre des changements (Giauque & Caron, 2004; Giauque & Caron, 2004; Caron & Giauque, 2005). Pour notre part, conscients de l'importance de l'implication concrète des différents acteurs dans la réussite des changements, qu'ils soient organisationnels, économiques ou politiques, nous avons voulu nous intéresser plus particulièrement aux facteurs qui sont des moteurs ou des freins au bon fonctionnement des partenariats. Force est de constater que cette perspective n'est pas inutile puisque les études de cas réalisées indiquent clairement que les freins et les moteurs sont de l'ordre des relations humaines avant même que de ressortir d'autres registres plus économiques ou techniques. En conséquence, nous pouvons dire que la perspective adoptée dans ce travail renouvelle de façon intéressante les manières d'étudier et d'analyser les partenariats tout en contribuant à construire une perspective nouvelle, plus axée sur la coordination des activités, la collaboration et l'adhésion des acteurs.

Toute collaboration, pour être fructueuse, doit se fonder sur la confiance entre les différents partenaires. Cette confiance n'est pas, n'en déplaise à certains auteurs s'identifiant à certaines théories économiques «néo-classiques», un donné. La confiance est un processus qui amène les individus à partager des vues communes pour la réalisation d'activités conjointes. Finalement, la vraie problématique des partenariats est liée à la régulation des activités qui y sont réalisées. La réussite ou non d'un partenariat dépend donc fortement de la capacité des acteurs à créer une plateforme commune, des règles partagées, à laquelle ils peuvent adhérer et à partir de laquelle ils fondent leurs actions. Nous pourrions ajouter que le facteur de succès principal est donc en lien avec la capacité des acteurs à «faire société», c'est-à-dire à privilégier le dialogue au conflit, la coordination à la concurrence, le travail commun à l'initiative individuelle. Certes, les actions individuelles sont nécessaires et indispensables pour faire avancer les projets. Mais celles-ci ne prennent sens que dans le cadre d'objectifs communs qui nécessitent coordination, accords sur les buts et les finalités, confiance réciproque, règles partagées et confiance.

Finalement, nous souhaitons relever certaines limites à notre travail, limites qui vont nous permettre d'esquisser de futures pistes de recherche pour continuer à approfondir les connaissances en termes de fonctionnement des partenariats. Les études de cas que nous avons eu la chance de réaliser ne sont pas assez nombreuses pour que des corrélations statistiques puissent être réalisées. Nous ne pouvons donc pas affirmer qu'il existe un lien de corrélation indubitable entre bon fonctionnement des partenariats et le fait que les membres partagent des mêmes valeurs. Par contre, cette étude estime que cette affirmation est une piste sérieuse à prendre en considération. De même, du fait du nombre de personnes interviewées, un peu plus d'une vingtaine en tout, nous ne pouvons pas quantifier la fréquence des opinions recueillies, c'est-à-dire tenter une validation quantitative des constatations que nous tirons de nos cas. Encore une fois, il s'agit ici d'insister sur le fait que nos résultats suggèrent des pistes sérieuses à entretenir, de nouvelles voies à explorer, plutôt qu'ils ne représentent des faits avérés et prouvés par les outils de la statistique.

Mais ne nous y trompons pas, notre recherche n'a pas pour objectif de quantifier une réalité, mais bien de l'approcher par le sens que les acteurs y donnent. Autrement dit, nous avons résolument pris le parti de mener à bien une démarche qualitative qui puisse nous ouvrir des perspectives nouvelles en termes de compréhension des partenariats. Il s'est agi de tester de nouvelles hypothèses et de les confronter à des réalités plutôt que de vérifier statistiquement l'impact de variables sur une réalité mouvante et contextuelle. Il s'agit ici d'une limite, que nous assumons par ailleurs, de cette présente recherche. Cependant, cette dernière ouvre de nouvelles perspectives intéressantes en matière d'analyse des partenariats. Elle suggère, notamment, que leur efficacité et leur efficience sont tout aussi dépendantes de la qualité des interactions entre acteurs que de leur degré de financement, par exemple, même si ce dernier aspect n'est pas peu important. Elle souligne l'intérêt de porter attention à des notions telles que confiance et régulation lorsqu'il s'agit d'étudier des configurations partenariales et que des déficits en la matière peuvent durablement, voire définitivement, ruiner tout effort pour rendre les partenariats performants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BACHE, I. (2001). «Different seeds in the same plot? Competing models of capitalism and the incomplete contracts of partnership design.» *Public Administration* 79(2): 337-359.

BEARDWELL, I., L. HOLDEN, et al. (2004). *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. Harlow, Prentice Hall.

BECK, U. (1992). *Risk Society*. London, Sage.

BECKER, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago, Chicago University Press.

BOLTANSKI, L. & E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

BOLTANSKI, L. & L. THÉVENOT (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.

BOYNE, G. (2002). «Public and private management: what's the difference?» *Journal of Management Studies* 39(1): 97-122.

CARON, D. J. & D. GIAUQUE (2005). *Ethique, agents publics et nouvelle gestion publique: de nouveaux outils pour de nouveaux défis? Une comparaison Suisse-Canada*. 14ème colloque international de la Revue Politiques et Management Public, Bordeaux.

CHANLAT, J.-F., Ed. (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Ste-Foy/Paris, Presses de l'Université Laval/Eska.

CHANLAT, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management*. Ste-Foy/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Editions ESKA.

COASE, R. H. (1937). «The Nature of the Firm.» *Economica* N. S. 4: 386-405.

CREWSON, P. (1997). "Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect." *Journal of Public Administration Research and Theory* 7: 499-518.

CROZIER, M. (1955). *Petits fonctionnaires au travail: compte-rendu d'une enquête sociologique effectuée dans une grande administration publique parisienne*. Paris, CNRS.

CROZIER, M. & E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.

DEMSETZ, H. (1966). «Some Aspects of Property Rights.» *Journal of Law & Economics*: 61-70.

DEMSETZ, H. (1967). "Toward a Theory of Property Rights." *American Economic Review*: 347-359.

DURKHEIM, E. (1986). *De la division du travail social*. Paris, PUF.

DURKHEIM, E. (1988). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, Flammarion.

DURKHEIM, E. (1995). *Le suicide*. Paris, PUF.

EMERY, Y. & D. GIAUQUE (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris, L'Harmattan.

GIAUQUE, D. (2003). *La bureaucratie libérale*. Paris, L'Harmattan.

GIAUQUE, D. (2003). «Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle. La bureaucratie libérale.» *Revue Internationale des Sciences Administratives* 69(4): 663-692.

GIAUQUE, D. & D. J. CARON (2004). «Réformes administratives et gestion des ressources humaines: comparaison de la Suisse et du Canada.» *Revue Internationale de Politique Comparée* 11(2): 225-240.

GIAUQUE, D. & D. J. CARON (2004). «Stratégies des réformes administratives et impacts sur la gestion des ressources humaines. Une comparaison Suisse-Canada.» *Politiques et Management Public* 22(3): 63-80.

HOOD, C. (1991). «A Public Management for All Seasons (in the UK)?» *Public Administration* 69(1): 3-19.

HOOD, C. (1995). "The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme." *Accounting Organizations and Society* 20(2/3): 93-109.

HUXHAM, C. & S. VANGEN (2000). *What makes partnerships work? Public-Private Partnerships*. S. Osborne. London, Routledge.

JAE MOON, M. (2000). "Organizational commitment revisited in new public management." *Public Performance & Management Review* 24(2): 177-194.

KNOEPFEL, P. & F. Varone (1999). «Mesurer la performance publique: méfions-nous des terribles simplificateurs.» *Politiques et management public* 17(2): 123-145.

LANE, C. & R. BACHMANN, Eds. (1998). *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York, Oxford University Press.

LIGHT, P. (2001). *To Restore and Renew: Now is the Time to Rebuild the Federal Public Service*. Washington DC, Brookings Institution.

Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester, Wiley.

MICHEL, S. (1994). *Motivation et implication professionnelles. Traité de sociologie du travail*. M. De Coster & F. Pichault. Bruxelles, De Boeck: 381-399.

PERILLEUX, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*. Paris, Desclée de Brouwer.

POLLITT, C. (1993). *Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice. Governance in a Changing Environment*. G. P. Peters & D. J. Savoie. Montreal, McGill-Queen's University Press.

POLLITT, C. (2000b). *Reinvention and the Rest: Reform Strategies in the OECD World. L'administration dans tous ses états. Réalisations et conséquences*. Y. Emery. Lausanne, Les Presses Polytechniques et Universitaires Romandes: 217-236.

POLLITT, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead/Philadelphia, Open University Press.

RAINEY, H. (1983). "Public agencies and private firms: Incentives, goals, and individual roles." *Administration and Society* 15: 207-242.

REDMAN, T. & A. WILKINSON (2001). *Contemporary Human Resource Management*. Harlow, Prentice Hall.

REYNAUD, E. & J.-D. REYNAUD (1994). "La régulation conjointe et ses dérèglements." *Le Travail humain* 57(1): 227-238.

REYNAUD, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin.

REYNAUD, J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse, Octarès Editions.

ROSENAU, P. (2000). *The strengths and weaknesses of public-private policy partnerships. Public-Private Policy Partnerships*. P. Rosenau. Westwood, MIT.

SCHEDLER, K. & I. PROELLER (2000). *New Public Management*. Bern-Stuttgart-Wien, Haupt.

SEKIOU, L., L. BLONDIN, et al. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles, De Boeck.

THUDEROZ, C., V. MANGEMATIN, et al., Eds. (1999). *La confiance. Approches économiques et sociologiques*. Paris, Gaëtan Morin Editeur.

WILLIAMSON, O. E. (1999). *L'économie des coûts de transaction. Les organisations. Etat des savoirs*. P. Cabin. Auxerre, Editions Sciences Humaines: 117-122.