



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Vers une culture du partenariat

L'avenir est dans le partenariat. Mais ce terme recèle le plus souvent des conceptions bien éloignées de ce que cette notion implique en réalité.

Rares sont les situations dans lesquelles on peut réussir tout seul. Il s'agit donc de trouver des moyens de coopérer, d'impliquer d'autres parties dans des projets et activités. Beaucoup a été construit autour du modèle habituel «dominant-dominé», avec une partie forte qui invite d'autres à s'impliquer avec elle pour un résultat, par exemple via un contrat de travail, de sous-traitance ou de prestataire ou en tant que support dans l'entreprise (RH, IT...). Les conditions sont négociées, mais l'une des parties pose le cadre initial. On détermine de plus en plus des prestations attendues, une qualité de service, des critères de succès. Ce modèle présuppose de la loyauté et de l'implication. Dans un monde global, concurrentiel qui offre de plus en plus d'opportunités mais aussi de risques, ce type de relation est mis à mal. La relation est souvent perçue comme dissymétrique et mal vécue, parce qu'on se sent otage d'une relation, captif, dépendant voire victime. L'envie est donc grande de sortir de cette situation. La première tentation est celle du «bétonnage contractuel». Cette tentation, très courante, n'obtient que rarement les effets escomptés, parce qu'elle est construite sur la méfiance et non sur un projet commun. Surgit alors l'idée du partenariat: le partenariat présuppose une implication volontaire dans une relation stimulante et dynamique, dont le cadre et la portée sont mutuellement convenus, pour tendre vers une vision partagée, produire des résultats concrets, qui contribuent à la croissance et au succès des partenaires et de l'organisation. C'est exactement ce à quoi aspirent de plus en plus d'acteurs, pour trouver du sens, prendre pleinement

leur place, co-construire un projet et un avenir. La grosse difficulté, c'est que le partenariat ne se décrète pas. Il se construit et se conquiert. Ce n'est pas une forme juridique et il ne suffit pas de marquer sur une page de couverture d'un contrat le terme de partenariat pour qu'il y en ait un. Le partenariat s'élabore avant tout autour de trois dimensions incontournables: une vision commune, une intentionnalité positive et une relation équilibrée.

● La vision commune. Cela semble évident, et pourtant c'est déjà là que les chemins devraient parfois se séparer. Le partenariat ne peut réussir que s'il y a véritablement une vision commune, partagée, à laquelle les deux parties dans leur ensemble adhèrent. Cette vision ne peut être un alibi, avec des agendas cachés. Elle doit exprimer de manière claire et transparente ce qu'on veut réussir ensemble, et comment chacun va profiter du résultat obtenu. Elle peut se concrétiser dans des indicateurs de mesure communs, impliquants pour chacun. Cette vision doit servir à définir un cadre clair dans lequel s'exerce le partenariat: ce qu'on va faire ensemble (et ce qui en est exclu); les règles du jeu; les rôles respectifs de chacun; les modalités concrètes, etc.

● L'intentionnalité. Le partenariat ne peut pas exister s'il correspond à une envie ou à une problématique ponctuelle (comme résoudre un problème de sous-activité ou un obstacle technique ou financier), si l'intention ne s'inscrit pas dans la durée et surtout si elle ne vise que son propre intérêt. Un vrai partenaire est passionné par l'idée du succès du projet commun et de l'autre autant que par le sien. Il s'agit donc d'être animé ni par un égoïsme,

ni par un altruisme, mais par une vision partagée.

● La relation équilibrée. Le partenariat présuppose une relation solide et équilibrée, dans laquelle une énergie adaptée est insufflée de part et d'autre, au niveau de la confiance, du respect et du dialogue. L'important n'est pas qu'on se fasse totalement confiance et qu'on se respecte totalement, mais qu'on ait un niveau de confiance et de respect mutuels, adaptés à l'objectif à atteindre et à l'énergie qu'on met dans la relation. Tout déséquilibre conduit à des situations de repli ou de rupture (si l'autre devient trop envahissant, trop exigeant au niveau de ses attentes par exemple, mais aussi si en apparence il fait trop confiance ou donne trop de respect sans s'être assuré de la réciprocité). Le partenariat est donc bien plus qu'un modèle. C'est celui d'un état d'esprit et d'une posture, qui visent à atteindre un but commun. Il s'agit d'une approche exigeante mais très stimulante, qui est porteuse de grands espoirs pour dépasser toute une série d'obstacles qui jalonnent notre monde actuel, mais qui sera réservée à des acteurs dont l'évolution personnelle leur permettra ce type d'implication et de relation. Un vrai programme de développement dans lequel il vaut la peine de s'engager dès aujourd'hui autant pour l'interne (relations fonctions support, relations transversales, leadership) que pour l'externe (fournisseurs, prestataires, joint-ventures, ...). ■

* Directeur du cabinet PI Management (www.piman.ch) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® (www.career4life.net). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.