



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 41
Agriculture de groupe N° 364
(juillet/août 2009)
Encadré : **Partenariat**

Ça veut dire quoi « être partenaires » ?

Au GAEC du Rû-Boimenu sont associés cinq agriculteurs: André Boimenu, Pierre Dumontier et son frère Bruno avec son épouse Maryse, ainsi que Caroline, dernière installée. Chaque chronique nous fait partager une tranche de vie de la société.

Maryse : Je profite de la réunion pour vous informer : figurez-vous que j'ai reçu, cette semaine, un coup de fil d'Intermarché.

Pierre : Ah ! Oui, lequel ?

Maryse : Celui de Franc-la-Ville, le plus proche de chez nous.

Bruno : Et qu'est-ce qu'il te voulait ? Tu as gagné à la tombola un voyage pour deux ?

Maryse : Tiens ! Ça aurait été une bonne nouvelle ; nous qui n'avons jamais voyagé bien loin... Non, il a demandé le patron du GAEC. J'ai dit : « c'est moi, avec mes 4 associés ». Je me demandais bien ce qu'il nous voulait. Il s'est présenté comme le nouveau chef du rayon boucherie et volaille.

Pierre : Habituellement, ces gens-là, c'est pas eux qui vont au-devant du fournisseur ; c'est au producteur de les démarcher et ils sont pas tendres.

Maryse : Là, tout miel, il m'a dit que la politique du magasin était, aujourd'hui, de valoriser les produits du terroir, de limiter les transports, en prévision de l'affichage du bilan carbone, patin-couffin... enfin, les trucs à la mode.

Pierre : Ne te moque pas ! C'est important l'environnement ; ça va bien dans nos idées de marché de proximité.

André : Bon, ensuite, qu'est-ce qu'il t'a dit ?

Maryse : Il m'a posé des questions sur notre production de volaille fermière. Je lui ai dit en gros, que c'était démarré depuis 6-8 mois et que la responsable de l'atelier pourrait lui en dire plus si nécessaire.

André : Ben dis donc, Caro, quel succès ! Ta notoriété atteint déjà la métropole locale.

Caroline : Attends, pas d'emballement ! Il faut savoir ce qu'il veut : combien, quel poids, à quel prix, avec quelles garanties ?

Maryse : Payable dans quel délai ; n'oublions pas que sur le marché, le client paye tout de suite ... Mais avant toute chose, il veut venir voir l'élevage, accompagné d'un spécialiste de l'enseigne.

Caroline : Et il t'a parlé de normes de production ?

Maryse : Non... Il souhaite établir avec ses fournisseurs fermiers un véritable « partenariat »... comme il dit : « gagnant-gagnant ». Il veut démarrer progressivement et augmenter au fur et à mesure de la demande. Le magasin va lancer dans 3 mois une campagne de communication sur les produits locaux du terroir. Je pressens qu'il faudra être là pour animer le stand.

Caroline : Donc il est assez pressé.

Bruno : Méfions-nous de ces distributeurs ; la crise laitière nous donne à réfléchir sur leurs pratiques. Ça veut dire quoi « être partenaires » ? C'est de l'intégration ?

Caroline : Je vais le recevoir, bien sûr, mais pas toute seule. Pierre, tu seras là ? C'est toi qui as le plus l'habitude de ces acheteurs.

Pierre : Évidemment ! Et Maryse pourrait y être aussi.

Bruno : Déguisée en paysanne, tu feras très bien dans les linéaires... Moi, je peux pas les voir ; ils s'engraissent sur le dos des producteurs.

André : Je partage les réserves de Bruno.

Pierre : La priorité, pour nous, c'est la vente directe, nos clients réguliers et fidèles. C'est eux qu'il faut servir d'abord. Les distributeurs ne sont pas des philanthropes ; on le sait, mais laissons-les venir et voyons ce qu'ils nous proposent. Si ça marche, ça donnera peut-être des idées à d'autres.

Caroline : Le voisin Gilbert est déjà venu me voir, l'air de rien : « Alors, c'est toi qui te lances maintenant dans les volailles ; tu en fais combien ? Ça marche ? Et tu es installée comment pour les abattre ? Etc. ». Et il a ajouté en riant « mon père, il vous appelle *le GAEC Toujours plus* ».

Bruno : Curieux comme une vieille chouette et jaloux ! Tu peux pas savoir. Quand tu vois comment c'est chez lui... ce ne sera jamais un concurrent dangereux, va ! Et dire qu'il voulait s'associer à nous !

Maryse : Arrêtons de dire du mal du brave Gilbert et préparons la rencontre avec ces éventuels clients qui parlent de « partenariat ».

Pierre : On commencera par leur faire expliciter la politique « terroir » du magasin : en quoi ça consiste, ce qu'ils en attendent, de quel terroir il s'agit, quels produits, quelles garanties d'authenticité ils apportent au consommateur, quel « plus » ils mettent au prix pour ça.

Maryse : On lui fera préciser les conditions de son « partenariat » : qu'est-ce qu'il nous apporte et qu'est-ce qu'il nous demande en contrepartie. Je veux savoir les clauses du contrat, les exigences de qualité, la présentation des produits au magasin, la reprise des invendus, les conditions de règlement.

Caroline : Moi, je n'ai pas de réticence à leur montrer l'élevage et le labo. Si je sens qu'ils sont francs du collier, je répondrai à leurs questions sur la production et la préparation des volailles. Je leur montrerai que j'en suis fière ; j'espère que vous aussi.

André : Mais bien sûr qu'on est fiers, Caro, comme de tout ce que produit le GAEC !

Caroline : Te moques pas, Dédé ; c'est vrai ! Et donc je ne suis pas prête à modifier les conditions de production pour eux : ce seront les mêmes volailles que celles que nous présentons sur le marché.

Maryse : Caro, tu l'appelles pour prendre rendez-vous ; c'est toi le chef et nous on est derrière pour te soutenir. Après leur visite, on prendra le temps d'en discuter entre associés.

à suivre...

Partenariat

1 - Signification, enjeux, danger

Partenaire, issu du vocabulaire anglais du jeu et du sport (même racine que *partie*), signifie *associé dans la même équipe*. C'est l'opposé d'*adversaire, compétiteur, rival*.

Partenariat (néologisme) indique une association de collectivités ou d'entreprises en vue d'une action commune. C'est un mode de relation et d'organisation pour agir de façon concertée et complémentaire dans un but donné. Chaque partenaire a besoin de l'autre, dans l'union des forces et des compétences. Le partenariat évoque l'alliance, la coresponsabilité.

Le double enjeu du partenariat :

- réussir la mission commune,
- trouver sa place, celle où l'on se sent reconnu, compétent, important, (aimé).

Le danger est la rivalité : la compétition entre partenaires conduit à la neutralisation réciproque, aux jeux psychologiques (Cf. *Agriculture de groupe* n° 336), à la dévalorisation des personnes. Alors, l'énergie gaspillée dans des processus relationnels négatifs n'est plus disponible pour l'activité, d'où un moindre résultat et des risques de sabotage.

2 – Conditions de réussite du partenariat

Les partenaires doivent être **complémentaires** dans leurs compétences et leurs capacités d'intervention ; ils doivent avoir conscience de cette complémentarité et se le dire.

Un contrat (convention) fixe les clauses du partenariat ; il s'agit d'un engagement réciproque **explicite**, librement négocié, gagnant-gagnant.

Quatre conditions du contrat (selon Claude Steiner) : consentement mutuel, juste rétribution, compétence (légitimité et capacité à réaliser), objet légal.

Un *bon* contrat est établi dans les 3 **États du Moi** (concept d'Analyse transactionnelle¹) :

- *Parent* : le contrat va dans le sens de mes croyances, principes, valeurs.
- *Adulte* : il correspond à l'idée que je me fais de mes intérêts (*gagnant/gagnant*) ; il est réalisable dans le temps de l'activité avec les ressources disponibles ; il précise la contribution et la rétribution de chacun.
- *Enfant* : il me fait plaisir, me stimule pour mobiliser mon énergie.

Autres conditions de réussite du partenariat :

- équité dans les attributions de chacun,
- équilibre contribution/rétribution (matérielle et symbolique),
- chacun y trouve son compte (*gagnant-gagnant*),
- un système de contrôle et de communication est mis en place,
- les partenaires fonctionnent en coopération, selon 4 principes :
 - des droits égaux (dans l'information, la décision, la notoriété...),
 - pas de secret (pour tout ce qui concerne l'action commune),
 - pas de jeux de pouvoir,
 - pas de sauvetage (chacun prend en charge ses besoins et assume ses engagements).

L'accord n'est pas forcément immédiat : la négociation peut demander du temps pour rapprocher les points de vue vers une position dans laquelle chacun se sent suffisamment en accord pour vivre avec, de façon sereine.

¹ L'Analyse Transactionnelle est une théorie de la personnalité, une philosophie fondée sur l'égalité des personnes dans la relation et une méthodologie d'intervention. Elle donne des clés de compréhension du comportement des personnes et de leurs relations. Fondée par Eric Berne (1910-1970), psychologue californien, et introduite en Europe dans les années 70, cette théorie est vivante, enrichie par de nombreux auteurs. Outre la psychothérapie, elle est utilisée en éducation et aussi en organisation, c'est-à-dire dans les groupes, les institutions, les entreprises. Dans ce domaine, un ensemble de concepts constitue la Théorie Organisationnelle de Berne.

3 - Comment réaliser un partenariat ? :

avant, pendant, après

Avant

- S'affirmer dans l'estime de soi et le respect de l'autre.
- Évacuer les ressentiments, les envies de régler les comptes, les peurs infondées.
- Clarifier nos enjeux (besoins), les classer par ordre d'importance pour identifier l'essentiel à sauvegarder.
- Clarifier les objectifs de l'action.
- Identifier nos atouts (points forts) et nos faiblesses ou manques et ce que nous voulons obtenir de l'autre (pour combler nos manques).
- Définir ce que nous pouvons lâcher pour sauver l'essentiel.
- Repérer quels sont les points forts et les manques du futur partenaire, ses enjeux.
- Engager la négociation en affirmant nos valeurs, notre légitimité, notre lecture de l'environnement (opportunités, contraintes), les buts de l'action, nos compétences...
- Écouter l'autre et discuter pour rapprocher les positions
- Passer contrat.

Pendant l'action

- S'organiser avec le partenaire : qui est responsable de quoi, qui fait quoi.
- Entretenir la relation et, pour cela, mettre en place un système de communication (documents, réunions, téléphone, courriels), partager l'information.
- Réaliser les tâches qui m'incombent, demander de l'aide si nécessaire.
- Contrôler ce qui est fait par chacun, éventuellement confronter l'autre (le rappeler au contrat).
- Ajuster.

Après

- Régler les aspects administratifs et financiers.
- Évaluer.
- Communiquer sur la réussite, en valorisant chacun des partenaires.