



MODULE 2b

Facteurs qui entravent la réussite d'un partenariat de coopération

Facteurs d'entrave, faiblesses et menaces

Aperçu

Ce module identifie les aspects qui, s'ils ne sont pas pris en compte dès le début, peuvent créer des difficultés pour établir un système de coopération efficace. Des aspects tels que le choix des partenaires, le manque de transparence, le manque d'équité, le manque de confiance entre les partenaires ou l'absence d'un cadre réglementaire interne peuvent vider de leur sens toutes les bonnes intentions.

Objectifs d'apprentissage (connaissances/compétences/attitudes acquises)

Connaissance

- Alerter sur les aspects qui pourraient affaiblir un processus de coopération.
- Établir les fondements d'un processus sain fondé sur la confiance mutuelle, des objectifs communs et un cadre formel qui réduit l'incertitude chez les partenaires.

Compétences

- Être conscient de l'importance de la communication et des compétences sociales.
- Le leadership en tant que clé pour guider les processus de coopération.

Comportements

- Supposer que son propre succès contribue au succès commun.
- Volonté d'être transparent dans la gestion de l'information et équitable dans la répartition des résultats.
- Prise en charge des responsabilités.

Table des matières

1. Stades précoces.
2. Degré de formalité.
3. L'établissement de règles.
4. Confiance entre les partenaires.
5. Autres facteurs clés de la coopération.
6. Stratégies, connaissances, compétences et attitudes.
7. Faiblesses/menaces.

Introduction

Toute coopération ou collaboration, quel que soit le domaine, ne peut être efficace que si les acteurs sont disposés à négocier des accords qui les lient volontairement pour rechercher une solution commune.

Pour comprendre comment les acteurs d'un système de coopération sont liés, de nombreux spécialistes et chercheurs s'appuient sur le constructivisme social : par leurs interactions, les acteurs du système de coopération donnent un sens à leurs perceptions, impressions, expériences et préférences personnelles qui déterminent leur ouverture au partage des ressources.

En ce sens, il est nécessaire de promouvoir dès le début des changements dans les perceptions, les règles et les valeurs des acteurs par rapport au système de coopération lui-même et aux autres acteurs, à travers la promotion d'un comportement initial favorable à la coopération, et le renforcement de la confiance entre acteurs.

Au début de la coopération, les acteurs partageront la nécessité d'améliorer la situation qu'ils souhaitent modifier, et de nombreux échanges tourneront autour de ce qui peut être fait, mais dans les coulisses, il y aura un degré élevé d'incertitude et de méfiance quant aux résultats, aux risques et avantages de la coopération et au comportement des autres.

Dans ce module, nous présenterons les facteurs qui peuvent générer de l'incertitude et de l'instabilité dans une initiative de collaboration, en proposant des outils qui fonctionnent pour garantir le succès des accords de collaboration.

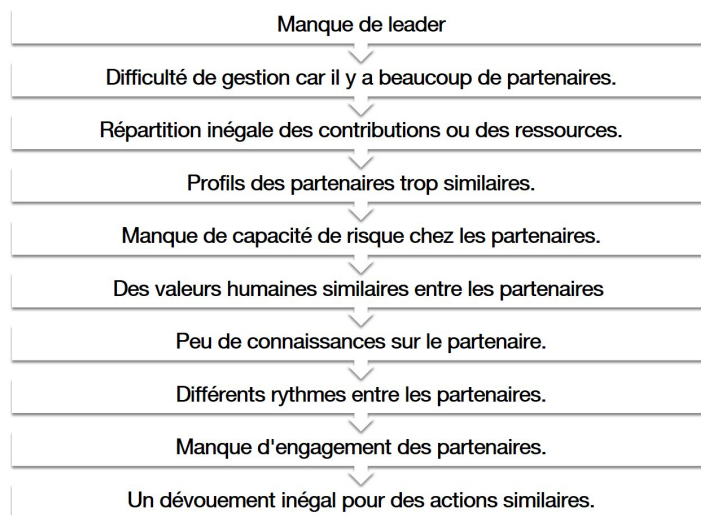
1. Stades précoces

1.1 A éviter

Il est important de garder à l'esprit que dans cette phase initiale de coopération, la valeur ajoutée du système coopératif doit être démontrée, en premier lieu vis à vis des membres du système eux mêmes. Sur ce point, trois situations doivent être évitées au début:

- **"Le vague"**: L'absence de définition peut mettre à rude épreuve et épuiser l'énergie des acteurs qui encouragent la coopération. Il est nécessaire de développer rapidement une vision commune, globale et partagée de ce qui unit le système de coopération et comment le travail est organisé ensemble.
- **"Le nuage de fumée"**: L'absence de conduite dans les réunions peut entraîner un enchevêtrement de bonnes intentions et la volonté de tout faire, ce qui empêche de visualiser un produit tangible et à court terme de la coopération.
- **"Il ne se passe rien"**: Il est nécessaire de s'assurer qu'au moins un acteur du système s'engage à garantir la dynamisation constante de la communication entre les acteurs de la coopération, à documenter les progrès et à apprendre à les utiliser activement et constamment dans les réunions du système.

Bon nombre de problèmes découlant de la collaboration avec des partenaires au cours d'une coopération pourraient être évités lors du processus de sélection des partenaires. Parmi les difficultés qui pourraient surgir et qui devraient être prises en considération, on peut citer les suivantes :



1.2 Pour promouvoir

Dans cette première phase, et au moins pendant la négociation de la structure de coopération, il peut être très utile que le système de coopération soit conseillé par une entité externe qui assume des fonctions de communication et de gestion, au lieu de confier ce rôle à une entité du système et de générer des déséquilibres de pouvoir dans un moment délicat de concertation.

En tout état de cause, les capacités les plus nécessaires pour cette fonction de coordination sont :

Volonté	<ul style="list-style-type: none">• Engagement envers la vision partagée et les processus de négociation dans le système, en faisant preuve d'un comportement proactif, en recherchant le contact et en facilitant les rencontres et les échanges d'informations entre les acteurs.
Credibilité	<ul style="list-style-type: none">• Fournir des informations sur les intentions et faciliter la négociation entre les acteurs sans attendre un bénéfice immédiat
Équité	<ul style="list-style-type: none">• Valoriser la diversité des acteurs et respecter les intérêts des acteurs ayant moins de pouvoir de négociation, promouvoir des décisions démocratiques, des objectifs communs et une répartition équilibrée des bénéfices.
Announce	<ul style="list-style-type: none">• Établir et maintenir de bonnes relations sociales en faveur de la construction d'un système de coopération
Communication	<ul style="list-style-type: none">• Savoir communiquer la vision partagée et la transformer en actions concrètes, gérer l'information de manière transparente, avec la capacité d'écouter et de résoudre des problèmes spécifiques de communication interne.
Leadership	<ul style="list-style-type: none">• Éviter les autoritarismes, développer un style qui favorise la transparence, la circulation de l'information, la consultation active, la participation et la négociation.

La probabilité de succès augmentera si les protagonistes dans la phase initiale démontrent également un comportement constructif qui favorise la consolidation du système de coopération, caractérisé par :

diversité des valeurs	<ul style="list-style-type: none">• Il part de la reconnaissance qu'il n'y a pas d'intérêts objectifs, parce qu'ils dépendent d'expériences et de perspectives différentes. Il s'agit plutôt de profiter de cette diversité entre les acteurs et de visualiser où il est possible d'établir des liens complémentaires pour générer de nouveaux avantages pour le système.
Vision et orientation	<ul style="list-style-type: none">• Les acteurs investissent le temps et les efforts nécessaires pour construire une vision partagée et développer une orientation commune.
Confiance en l'expérience	<ul style="list-style-type: none">• Lorsqu'il n'y a pas de confiance de base dans les compétences et les ressources des autres, ni d'attente quant au respect des engagements, cela augmente les coûts de transaction d'une coopération et le système sera bientôt bloqué par des accords de non-respect.
Ouverture et concentration	<ul style="list-style-type: none">• Lorsque l'on entame une coopération au sein du système, il est nécessaire d'augmenter le nombre de partenaires et d'alliés. Beaucoup seront des compagnons de voyage occasionnels, des observateurs et même des opportunistes. Lorsque le dialogue est établi, l'attention peut se concentrer sur des objectifs communs.
Transparence dans la négociation	<ul style="list-style-type: none">• Une communication active et ouverte permet d'exiger la même chose des autres et est la clé pour négocier des objectifs stratégiques, des produits communs et la coordination des processus. Les contacts interpersonnels et l'échange d'informations méritent donc une grande attention.

2. Degré de formalité

La construction d'un système de coopération nécessite l'identification d'un objectif commun qui devient une vision ou une valeur partagée, les acteurs préservant également leurs objectifs particuliers.

La possibilité que chacun accepte et s'identifie à cet objectif dépend du degré de compatibilité et de congruence par rapport à ses propres intérêts et valeurs.

Le comportement dans les systèmes de coopération a une plus grande marge de "liberté", qui se manifeste par un engagement flexible à respecter les accords et les contributions au système.

Cette situation peut être beaucoup plus évidente au début de la coopération, lorsque les réunions et les règles sont informelles. Cependant, à mesure que l'échange de contributions progresse ainsi que l'intérêt pour la relation, les risques augmentent en raison de l'augmentation de l'interdépendance. Dès lors, la nécessité d'établir des réglementations plus formelles est perçue de manière plus intense.

Ces différences entre le formel et l'informel peuvent générer des tensions, c'est pourquoi les acteurs doivent être encouragés à trouver un équilibre adéquat entre l'informel et le formel. Ces tensions sont :

Processus contre structure

- Il y a un mélange entre une dynamique "libre", dirigée par les intérêts et les préférences des acteurs du réseau, et l'engagement aux normes, règles et contrats qui sont établis par les acteurs des systèmes de coopération.

Temporalité contre permanence

- Les relations entre les acteurs du système sont plus ou moins stables mais avec une certaine flexibilité temporelle, ce qui les différencie des formes plus formelles et bureaucratiques d'entreprises ou d'Etat.

Coopération contre la concurrence

- Bien que les systèmes de coopération soient structurés autour d'objectifs ou de problèmes communs, certains membres peuvent avoir des intérêts concurrentiels.

L'égalité contre la diversité

- Les différents acteurs, dans un système de coopération, protègent jalousement leur individualité et la gestion de leurs ressources. Même lorsqu'ils font partie d'une structure commune

Communication contre la mise en œuvre

- Bien qu'elle vise à construire un consensus large et interdépendant, sa mise en œuvre exige d'autres critères de rationalité et d'efficacité.

3. L'établissement de règles

L'établissement de règles est une pratique sociale qui vise à réduire la complexité des discussions, à diminuer l'incertitude entourant le comportement des autres, mais les règles doivent être connues et interprétées de la même manière par les acteurs.

Les incitations à négocier des accords de coopération dépendent dans une large mesure des règles convenues ou du cadre juridico-institutionnel du système, mais une rigidité excessive peut décourager les acteurs qui exigent des contrats plus souples pour leur participation.

En tout état de cause, il existe cinq domaines fondamentaux qui configurent le cadre normatif du système de coopération :

- **Entrée et sortie des acteurs** : Les règles d'entrée et de sortie déterminent les acteurs qui participent au jeu du système de coopération. Cela signifie définir l'inclusion des acteurs ou leur exclusion, et donc définir les incitations à rester dans le système. Lorsque seuls quelques acteurs contrôlent ces règles d'entrée et de sortie, ils peuvent exclure les acteurs des avantages du système de coopération ou de la prise de décision, ce qui peut conduire à des conflits graves et même précipiter la fin du système.
- **Position relative des acteurs** : Ces règles font référence au pouvoir que les acteurs ont au sein de la coopération. Le pouvoir d'un acteur découle de son accès aux ressources, de son prestige, de sa capacité de communication, de sa force de rassemblement ou de sa capacité technique, entre autres sources. Les règles de position peuvent renforcer ou équilibrer le pouvoir des acteurs.
- **Interaction entre les acteurs** : Les règles d'interaction structurent l'échange entre les acteurs du système en ce qui concerne la circulation de l'information pour l'accès et l'échange des connaissances, la coordination ou la négociation. Cependant, leur plus grande importance est de créer la confiance entre les acteurs : le manque de transparence, la rétention ou la manipulation de l'information, la répartition inégale des bénéfices et les restrictions à la communication, marquent les différences et les déséquilibres difficiles à corriger.
- **Prise de décision** : Plus les ressources et les efforts investis dans la coopération sont importants, plus il est important de définir les procédures de prise de décision car ces règles garantissent une répartition transparente des bénéfices en fonction des contributions des acteurs.
- **Mise en œuvre des actions convenues** : Une fois qu'une décision a été prise, les règles de mise en œuvre déterminent la répartition des responsabilités pour l'exécution des tâches convenues, ainsi que les avantages, les récompenses et les sanctions liés à la conformité.

D'après ce qui a été dit précédemment, certaines conséquences pour la configuration pratique de l'informalité ou de la formalité des règles dans un système de coopération peuvent être envisagées :

- D'une part, tout définir et réglementer peut favoriser la confiance, mais en fin de compte, cela affecte négativement la créativité, la flexibilité, la motivation et l'évolution du système de coopération.
- D'autre part, considérant que la confiance est une composante essentielle de la coopération, cela conduit à réfléchir sur le rôle du cadre institutionnel dans la promotion de la confiance mutuelle entre les acteurs. Les risques de l'informalité dans un cadre institutionnel non spécifique ne peuvent être remplacés que par une augmentation de la confiance interpersonnelle.



4. Confiance entre les partenaires

La confiance est le carburant des accords de coopération et ne peut être obtenue qu'à partir de l'expérience de coopération des acteurs et de l'hypothèse de prédiction du comportement de l'autre acteur.

En tant que ressource, la confiance aide les systèmes de coopération à être plus efficaces et à réduire leurs coûts de transaction, réduit les efforts de contrôle et de coordination, économise le temps de négociation, facilite l'échange ouvert d'informations et l'acquisition de connaissances, remplace les contrats écrits de fixation et la nécessité de formaliser les règles. Cependant, sans un minimum de confiance, la coopération ne fonctionne pas.

Le manque de confiance a plusieurs raisons :

- Manque d'ouverture personnelle
- Insécurité quant aux motivations et aux intentions de l'autre
- Manque de possibilités de contacts directs et fréquents
- Manque d'information et de connaissance mutuelle
- Absence d'accords minimaux convenus
- Impunité en cas de non-respect des accords
- Arbitraire et manque de transparence des décisions



Types de confiance dans les relations de coopération :

Confiance basée sur le processus

- Une confiance basée sur les processus pour les expériences futures. En ce sens, les expériences d'interaction, positives ou négatives, servent de base à la formulation d'hypothèses sur le comportement futur de l'autre acteur.

Confiance fondée sur les caractéristiques

- Cette confiance est générée par des expériences avec des partenaires liés à des caractéristiques d'âge, de sexe ou d'appartenance à un groupe ethnique, politique, social, etc. qui créent un point de départ de fiabilité.

Confiance fondée sur les institutions

- Confiance basée sur des aspects formels tels que rapports, certifications, licences, diplômes, adhésions, etc. Elle repose sur des valeurs telles que l'impartialité, la qualité, le respect des normes, la transparence dans la prise de décision et la responsabilité. Tout cela génère la confiance dans l'institution.

Bien que la confiance puisse être basée sur des aspects formels, elle doit être construite en favorisant la communication et la proximité entre les acteurs à travers les relations sociales, elle peut survenir involontairement et ensuite encourager et renforcer l'action commune.

Une relation permanente et fiable entre les acteurs du système de coopération est un facteur stabilisateur dans les relations du système de coopération.

En ce sens, des valeurs qui soutiennent la création, la stabilisation et la reproduction de relations de confiance :

- **Transparence:** mettre les informations et les connaissances importantes à la disposition des membres du système de coopératic
- **Honnêteté:** aucune fausse information n'est donnée.
- **Tolérance:** chacun peut donner son avis même s'il est différent du mien.
- **Réciprocité:** comme justice dans les échanges et la distribution des bénéfices.



5. Autres facteurs clés de la coopération

- **Ressources et capacités des partenaires.** La qualité et la nature des ressources et des capacités mises à disposition de la coopération par les partenaires, ainsi que l'existence d'une confiance préalable, ont un impact positif sur la performance de l'alliance.
- **Expérience antérieure du partenaire dans les alliances.** L'expérience antérieure du partenaire dans les associations, la diversité des accords auxquels le partenaire participe et la culture d'entreprise du partenaire qui découle de ses expériences, ont un impact positif sur la performance de l'alliance.
- **Capital social des associés.** Les liens directs et indirects du partenaire dans les réseaux sociaux ont un impact positif sur la performance de la coopération.
- **Orientation à l'apprentissage en partenariat.** Une attitude proactive de la part du partenaire pour apprendre de ses collaborateurs a un impact positif sur la performance de l'alliance.
- **Gestion de l'alliance.** Une meilleure communication, coordination, confiance, engagement et consensus entre les partenaires ont un impact positif sur la performance de la coopération.
- **Orientation à l'apprentissage du système coopératif.** Les actions liées à l'apprentissage et à la construction des connaissances qui sont entreprises dans l'association, ont un impact positif sur la performance de la coopération elle-même.
- **Réseaux sociaux du système coopératif.** La structure et la cohésion du réseau social de coopération ont un impact positif sur la performance de l'alliance.

6. Stratégies, connaissances, compétences et attitudes

- **Interdépendance positive :** faire prendre conscience que le succès de chaque membre du partenariat est le succès du partenariat. Elle est promue par l'élaboration d'objectifs de coopération, la répartition des tâches et des rôles ainsi que des ressources (répartition et limitation des ressources) et la reconnaissance de la coopération (renforcement de la coopération).
- **Interaction face à face :** il faut s'efforcer de maximiser les possibilités d'interaction. Les agriculteurs peuvent apprendre en pratiquant avec les partenaires de l'alliance. Pour être réalisable, limiter le nombre de membres de la coopération.
- **Responsabilité individuelle :** éviter la dissolution des responsabilités (principal inconvénient du travail en groupe) par la sélection des responsables, la préparation des calendriers et le suivi des délais.
- **Compétences sociales :** possibilité d'enseigner des compétences sociales, comme une bonne communication, la connaissance et la confiance des autres, la résolution constructive des conflits, la participation de tous les membres ou l'acceptation des points de vue des autres.
- **Auto-réflexion de l'équipe :** les membres de l'association doivent consacrer du temps à réfléchir ensemble sur le processus de travail en équipe, l'atteinte des objectifs, les relations de travail et l'accomplissement des fonctions assignées. Grâce à cette réflexion, des apprentissages et des connaissances sont générés afin d'améliorer les processus de prise de décision futurs.

7. Faiblesses/menaces

Vision limitée ou manque d'inspiration

Absence d'objectif clair ou compréhension

Concurrence entre partenaires pour le leadership ou la domination d'un partenaire

Équilibre inégal et/ou inacceptable du pouvoir et du contrôle

Principaux intervenants absents du partenariat

Manque d'engagement et réticence des participants

Manque de soutien de la part des organisations ayant un pouvoir décisionnel dans le partenariat

Différences de philosophies ou de styles de travail

Compréhension inadéquate des rôles et des responsabilités

Agendas Cachés

Défaut de communication

Échec à l'apprentissage

Absence de systèmes d'évaluation ou de suivi

Les engagements financiers et en termes de temps l'emportent sur les avantages potentiels

Vision et objectifs différents

- Un problème commun est que les partenaires n'ont pas établi de plan à long terme pour leur coopération et se sont répartis sur différents objectifs...

Personnalité

- Traiter avec un partenaire exigera que les gens tolèrent la personnalité de l'autre.
- Avec les partenaires, une partie de la liberté est perdue. .

Responsabilités peu claires

- Une menace possible survient lorsque les partenaires ne définissent pas leurs responsabilités et leurs paramètres dès le début. Tous deux pensent que l'autre est responsable des tâches critiques.

Questions financières

- Retards dans le financement et dépenses excessives
- Problèmes liés à l'atteinte de l'échelle et de l'horizon temporel du RCP plus long que prévu

Environnement défavorable

- Problèmes liés aux contrats
- Mesures publiques faussant le marché
- Modification du cadre juridique

Coût de renonciation

- La coopération est sans aucun doute une grande opportunité pour les agriculteurs, mais en fin de compte, un agriculteur sacrifie des ressources, du temps et de l'argent, pour avoir accès à cette coopération.

Références/Liens

Documents

- Public–private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences, by Rankin, M., Gálvez Nogales, E., Santacoloma, P., Mhlanga, N. FAO. 2016.
- Success factors of strategic alliances. Francisco camargo mireles, ph. D. University of Sonora, Mexico.
- Rural associations and cooperatives: internal and external factors that influence their stability and efficiency. Cristhian Camilo Narváez Rodríguez.
- The theory of conflict. A theoretical framework needed. Silva García, Germán.
- Factors of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence from Producer Groups. I. Banaszak. Humboldt University Berlin, Division of Resource Economics.

Images

- <http://feal-future.org/eatlas/en>
- <https://applebymall.co.uk/goal-setting-for-your-business/>
- https://www.123rf.com/stock-photo/entrepreneurial_skill.html
- icfx.org
- <https://career.uconn.edu/blog/2016/10/20/developing-long-term-career-goals/>
- <https://bestcadtips.com/transitioning-a-firm-from-autocad-to-revit/from-point-a-to-point-b/>
- <http://stellarleadership.com>

Savoir ce qu'il faut éviter et ce qu'il faut promouvoir dès le début est un atout très important pour garantir la crédibilité et la confiance des agriculteurs qui entament une relation de coopération.

Ceux qui dirigent des processus associatifs doivent toujours tenir compte des aspects qui peuvent entraver leur progression.

L'expérience prédispose notre attitude à l'égard des processus de coopération, mais il y a des valeurs que nous devons assumer lorsque nous entamons ce type de processus. L'ouverture, l'honnêteté, l'équité, la volonté, la communication et la tolérance devraient être le cadre d'action dans lequel les relations de coopération se développent.

Si nous développons ce type de cadre, il est toujours conseillé de donner une certaine formalité à cette relation, pour cela vous pouvez envisager de développer un cadre réglementaire qui réduit l'incertitude et garantit la prise en charge des responsabilités.

La capacité du système coopératif à tirer les leçons de ses erreurs et de ses succès garantira une amélioration de sa prise de décision et enfin sa pérennité dans le temps.