

CONCILIER



Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », un échange entre pairs animé par Sylvain Rigaud a tenté de répondre à la question suivante : comment coopérer entre personnes et organisations dont les moyens, les pratiques et les cultures de travail divergent ?

Au cours de cet atelier, Quentin Peiffer est revenu sur le programme EN ACT dont il est chargé au sein de la Fédération de l'entraide protestante (FEP).

OBJECTIFS DE L'ATELIER

- + Explorer les conditions permettant de faire coopérer des structures hétérogènes en dépit de leurs différences de culture professionnelle, de temporalité, de logique de décision ou d'intérêt
- + Identifier les leviers permettant de dépasser les cadres juridiques et institutionnels propres à chaque acteur
- + Dépasser les différences de culture professionnelle, de temporalité, de vocabulaire et de logique de décision, afin de construire des modes de collaboration adaptés et inclusifs
- + Concilier des intérêts parfois divergents, voire opposés, en recherchant un socle commun d'action et une convergence autour d'objectifs partagés
- + Construire une vision commune sans effacer les spécificités de chacun, en valorisant la complémentarité des approches et la reconnaissance mutuelle des légitimités

Coopérer, c'est aussi concilier

Quentin Peiffer, chargé du programme EN ACT au sein de la Fédération de l'entraide protestante (FEP), a souligné que coopérer revient souvent à concilier : des intérêts distincts voire divergents, des cadres juridiques et fonctionnements différents, mais aussi des cultures professionnelles contrastées.

La coopération n'implique pas nécessairement un alignement total, mais plutôt la construction d'un espace commun où chacun peut contribuer à la résolution d'une problématique partagée.

Cette dynamique peut s'appuyer sur la mise en lien et la création de proximités territoriales, et l'intérêt de chaque acteur à répondre collectivement à un enjeu local.



Construire du commun sans effacer les différences

Plusieurs leviers de réussite ont été identifiés :

- + Créer de la conscience pour créer du commun, c'est-à-dire reconnaître et nommer les différences pour mieux les articuler
- + Élaborer un récit commun, permettant à chacun de s'y reconnaître sans renoncer à son identité propre
- + S'accorder sur un objectif fédérateur, non pas sur des valeurs identiques, mais sur un but partagé qui mobilise l'ensemble des parties prenantes
- + Accepter la divergence des intérêts, en recherchant la convergence des énergies plutôt que l'uniformité des intentions
- + Apprendre à se décentrer, à écouter, à transiger et parfois à réduire ses ambitions, afin d'identifier le socle minimum commun — le « minimum acceptable » pour toutes les parties — garant de la cohérence du projet

La confiance est apparue comme un élément clé. Elle suppose la reconnaissance de la légitimité de chacun et la possibilité pour tous de trouver leur place dans la coopération.

Composer avec les temporalités et les logiques d'acteurs

La coopération confronte des temporalités différentes : celle des institutions et des calendriers administratifs, celle des associations et des dynamiques collectives et enfin celle des bénévoles et du temps citoyen.

Les participants ont insisté sur la nécessité de respecter les rythmes de chacun, de s'ajuster et de cultiver l'écoute mutuelle. La complexité organisationnelle inhérente aux projets pluriacteurs rend indispensables la création d'un langage commun et l'adaptation des modes de travail aux spécificités de chaque partenaire, qu'il soit associatif, public ou privé.

RESSOURCE POUR ALLER PLUS LOIN

 **Quentin Peiffer, « EN ACT : créer des coalitions interacteurs pour porter un plaidoyer commun », Supplément Tribune Fonda « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », septembre 2025.**

Le rôle central de l'animation et de la médiation

Un consensus fort s'est dégagé autour de la fonction d'animation comme condition de réussite d'une coopération durable. Cette fonction, assurée par un acteur du projet ou par une ressource externe, joue plusieurs rôles essentiels : celui de médiateur, de traducteur, de facilitateur et de veilleur.

La coopération a besoin d'un médiateur, pour favoriser la convergence des points de vue et d'un facilitateur, pour entretenir la dynamique collective. Mais aussi d'un traducteur, pour rendre les discours et les logiques compréhensibles entre parties et d'un veilleur, pour prendre soin des acteurs et prévenir l'épuisement lié à l'investissement dans la durée.

La logique de coopération repose ainsi davantage sur une culture de la contribution que sur une logique de consensus.

L'ancrage territorial comme levier de conciliation

L'ancrage dans le territoire a été mis en avant comme un facteur facilitant, il permet d'identifier des consensus locaux, ancrés dans des problématiques concrètes et partagées, et de donner du sens à la coopération en l'inscrivant dans un objectif territorialisé.

Plusieurs points de vigilance ont par ailleurs été identifiés, notamment l'énergie nécessaire à la conciliation, la complexité de la coopération et la nécessité d'assumer nos différences.

Attention à l'usure des acteurs : la coopération demande du temps et de l'énergie. Elle suppose une gestion consciente de l'engagement dans la durée.

Il est nécessaire d'accepter la complexité comme donnée structurelle de la coopération et d'assumer les différences comme richesse et non comme obstacle.

CONCLUSION

Concilier dans la coopération, c'est accepter de ne pas tout partager, mais choisir de cheminer ensemble autour d'un objectif commun. Cela nécessite écoute, confiance, humilité et médiation, autant de conditions permettant de faire vivre une coopération où la diversité des acteurs devient une force au service du collectif et du territoire.

 Ce compte-rendu a été rédigé sur la base d'une prise de notes de Fabienne Orban et d'une animation par Sylvain Rigaud. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne

