

## Le partenariat en actes : le cas d'un programme européen en Lituanie

## Partnership in Action : The Case of an EU Programme in Lithuania

François-Xavier Schweyer

Number 45, Spring 2001

Les frontières du social : nationales, transnationales, mondiales ?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/009405ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/009405ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Lien social et Politiques

### ISSN

1204-3206 (print)

1703-9665 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Schweyer, F.-X. (2001). Le partenariat en actes : le cas d'un programme européen en Lituanie. *Lien social et Politiques*, (45), 161-182.  
<https://doi.org/10.7202/009405ar>

### Article abstract

This article analyses a partnership experience that was made in Lithuania, within the context of Tempus programme of the European Union. The author's perspective is an unusual one; he was the co-ordinator of the project. Now with a distance of two years and an abundance of information, the author is able to distinguish the different types of partnerships that characterised the several phases of the project. At first the "partnership" was prescribed by those who put the pilot project into place. This invention of an institutional form both provided a formal shape to the project and allowed it to avoid becoming part of established order of Lithuanian universities. The introduction of a "second circle" of partners transformed the original contractual setting, and the resulting relative disorderliness allowed a genuine innovation to occur. This second change generated shared practices and meanings, albeit at the cost of heavy co-ordination tasks. The conclusion assesses the particularities of international partnership.

# Le partenariat en actes: le cas d'un programme européen en Lituanie

---

François-Xavier Schweyer

L'Union européenne finance de nombreux projets de coopération internationale qui sont regroupés par type selon leurs objets et les pays bénéficiaires. Ainsi, les projets «Tempus» sont destinés aux coopérations concernant l'enseignement supérieur et les pays de l'Europe centrale et orientale. L'association d'institutions ou d'experts originaires de différents pays de l'Union européenne est une exigence pour s'inscrire dans de tels projets, dont l'essence même est d'être des instances partenariales. Le mot partenariat est donc pris ici dans une acception large d'association à un projet international en vue d'une collaboration suivie. L'objet de cet article est d'analyser l'association de plusieurs institutions de trois pays appartenant à l'Union européenne à deux universités lituaniennes pour créer, dans le cadre d'un projet

«Tempus», un diplôme universitaire (Master) en «Management du changement en santé publique», destiné à former les cadres du système de santé lituanien nouvellement réformé.

L'entreprise s'est révélée d'une grande complexité, avec plusieurs niveaux de partenariat. Au plan local, dans chacun des pays partenaires, des enseignants issus d'écoles ou d'universités et des professionnels travaillant dans des hôpitaux ou des centres de santé ont collaboré. Au plan international, un partenariat dans et entre diverses équipes s'est élaboré selon des thèmes transversaux, avec un souci de mise en cohérence permanent. De 1995 à 1999, j'ai participé à la préparation puis à la conduite de ce projet, avec la responsabilité de coordonnateur, c'est-à-dire de chef de projet. Pendant cinq ans,

j'ai rencontré les membres du projet *in situ*, dans leur cadre de travail ou dans les séminaires qui ont rythmé l'avancée du travail commun. Mon rôle m'a permis d'observer de près certains comportements, dans une position acceptable par tous. C'est en observateur de terrain que je me suis efforcé d'étudier les interactions sociales et leurs conséquences culturelles et institutionnelles au sein du projet, avec une conscience qui me rende capable de m'analyser moi-même dans mon rôle.

Toutefois se posait un problème de méthode car l'investissement simultané dans l'action et dans l'analyse relève de l'impossible. Non pas seulement par l'effort de distanciation exigé, mais parce qu'il est malaisé, voire infaisable dans le cas d'un chef de projet, de jouer deux rôles à la fois. Hughes,

dans son introduction à l'ouvrage de Junker (1960)<sup>1</sup>, donne une clé pour résoudre ce problème : « La dialectique sans fin entre le rôle de membre (qui participe) et celui d'étranger (qui observe et rend compte) est au cœur du concept même de travail de terrain. Il est difficile de jouer les deux rôles en même temps. L'une des solutions consiste à les séparer dans le temps. Au bout de plusieurs années, ayant acquis une distance par la pensée et par l'esprit, le chercheur rend compte de ses souvenirs des expériences sociales auxquelles il a pleinement participé » (Hughes, 1996 : 275) Telle est la posture que je retiendrai pour cette analyse, en utilisant pour matériaux les notes personnelles, les dossiers archivés et les écrits produits tout au long du projet, ainsi que les nombreux échanges que j'ai eus avec l'ensemble des partenaires.

Après avoir situé le projet dans son contexte et rappelé ses objectifs, j'évoquerai le cadre d'action qui a présidé au partenariat initial. Ce sera l'objet de la première partie. Par la dynamique même des échanges et du travail réalisé, le partenariat « prescrit » est devenu

« partenariat engagé ». La deuxième partie présentera cette mise en œuvre concrète des partenariats, le pluriel étant utilisé ici à dessein pour rendre compte de toutes sortes d'ajustements, de traductions, d'abandons ou de réorientations qui voulaient être des réponses adaptées aux événements. Ces divers éléments permettront de distinguer deux types de partenariat et de définir les variables jugées essentielles pour la construction d'un « partenariat innovant » au plan international (troisième partie).

### Un projet ambitieux de transfert de savoir-faire

Dans leur philosophie même, les projets Tempus visent à participer à la transformation des sociétés issues de l'ancien empire soviétique. Les aspects techniques des projets se conjuguent à une visée politique qui se situe à deux niveaux. Il s'agit, d'une part, de participer à la transformation et à la modernisation des pays de l'Europe centrale et orientale, mais aussi, et d'autre part, de construire l'Union européenne en favorisant les échanges et les travaux communs entre différents partenaires de pays membres. Le partenariat est donc un préalable à tout projet financé sur fonds européens<sup>2</sup>, préalable qui se décline au plan idéologique et au plan des modalités opérationnelles. C'est à la fois un but et un moyen.

Pour être « éligible », c'est-à-dire financé, un projet doit se soumettre à un cahier des charges strict<sup>3</sup>. L'élaboration d'un dossier de candidature demande un investissement initial lourd, tant en contacts avec les futurs partenaires qu'en

élaboration du projet lui-même, qui doit être énoncé dans les termes précis du vocabulaire bureaucratique du Bureau Tempus qui régit l'ensemble des projets. Ainsi, la nature même des décisions projetées relève d'un compromis entre les exigences des financeurs et la « réalité institutionnelle » des parties candidates au financement du projet. Plus précisément, je formule l'hypothèse que, pour l'éligibilité d'un projet, sa « conformité » aux normes et aux croyances du milieu des financeurs est plus importante que sa pertinence par rapport au contexte dans lequel il sera mis en œuvre. C'est dire que le partenariat est d'abord « prescrit », c'est-à-dire qu'il correspond aux activités, aux procédures et aux objectifs tels qu'ils sont formalisés dans les définitions des cahiers des charges et des règles de travail et dans les documents officiels issus des services de la Fondation européenne pour la formation. Le partenariat est donc, en tant que décision initiale, une « invention » plus qu'un choix calculé, raisonné et rationnel<sup>4</sup>. Et cette invention normée est le début d'un processus d'innovation, et non l'innovation en tant que telle.

Une seconde hypothèse est que le partenariat engage les parties sur la réalisation d'activités prédéfinies et non sur leurs effets, c'est-à-dire sur l'obtention de résultats autres que formels. Si l'on se place du point de vue du pays bénéficiaire, ici la Lituanie, l'incertitude liée à la réalisation d'un tel projet est donc très grande. Autrement dit, les enjeux sont importants pour les institutions lituaniennes, alors qu'ils sont objectivement limités pour les institutions de l'Union

européenne. A minima, les engagements institutionnels garantissent la réalisation d'un cahier des charges selon un calendrier prévisionnel. Mais la pertinence de ce qui sera fait et l'adéquation du projet par rapport aux réalités locales dépendent aussi de l'engagement personnel d'acteurs dans un processus innovant. Ils devront « payer de leur personne » pour changer leurs habitudes, revoir leurs plans, apprendre ou négocier. Et cet engagement personnel, au sens de surtravail mu par des valeurs et une vision du projet, n'est pas contractuel. Il relève de l'autonomie de chacun des membres engagé dans le programme. Deux hypothèses complémentaires en découlent. La première est que les partenaires (individuels) se sont engagés à participer à des activités qui relèvent de décisions institutionnelles contractuellement définies, et dont les résultats restent ouverts et ne les engagent pas personnellement. La seconde est que la « productivité » du projet dépend moins de l'addition arithmétique du nombre d'experts mis à disposition par chaque institution que de l'intégration réalisée au sein de la nouvelle équipe. Or la capacité intégrative de chaque institution, importante pour motiver chaque expert à s'engager, n'est plus opératoire dès lors que le programme démarre. Ce qui a pour conséquence de renforcer encore l'autonomie de chaque « expert », d'accroître la différenciation déjà forte au sein du dispositif et de faire reposer la capacité d'intégration du groupe sur des procédures et des règles non négociées au départ, d'une part, et, de l'autre,

sur le travail et la personnalité du coordonnateur, inconnu pour la plupart des membres au moment de leur engagement. Ainsi, une bonne part de ce que produira réellement le projet dépend des arrangements qui seront trouvés après son commencement, et donc indépendamment du contrat de financement qui a scellé sa réalisation.

Pour discuter ces hypothèses, je présenterai d'abord l'origine du projet, j'évoquerai ensuite le premier partenariat lors de la préparation du projet, et les contextes institutionnels sur lesquels il s'est fondé. J'analyserai enfin la physiologie du premier partenariat que j'appelle « partenariat prescrit », qui a été au fondement du projet comme processus d'innovation.

### **L'origine du projet**

L'origine du projet est due à un chirurgien, doyen de la faculté de soins infirmiers de l'Académie médicale de Kaunas<sup>5</sup> qui avait le souci de développer le cursus de formation en soins infirmiers par l'introduction d'une formation spécifique destinée aux cadres. Le modèle des infirmiers généraux français lui paraissait intéressant et il prit l'initiative d'un contact avec des formateurs français. Ne parlant pas français, il demanda à un professeur de l'Université technologique, spécialisé en management et francophone, de l'accompagner lors d'un premier voyage en France. L'adresse d'un cabinet de conseil en région parisienne lui avait été donnée par une étudiante de l'Université technologique. Ce fut donc le premier contact<sup>6</sup>. Mais la demande qui était faite ne rele-

vait pas du domaine d'activité de ce cabinet, qui orienta les universitaires lituaniens vers l'École nationale de la santé publique (ENSP). Un rendez-vous fut établi sur le champ. La première visite avait un but très clair qui se résume en une question : « Pouvez-vous venir former des infirmières générales en Lituanie ? ». L'idée formulée était celle d'un transfert d'un programme de formation avec des enseignants associés. Implicitement, ce qui se faisait en France devait être, sinon mieux, car la fonction d'infirmière générale n'existait pas en Lituanie, du moins adapté, car venant de l'Occident.

Il serait erroné de voir là une sorte de naïveté. Il s'agit plutôt d'un parti pris idéologique et d'une volonté forte de changer le système en place. Le chirurgien qui avait pris l'initiative du contact avait participé aux événements tragiques de 1990 et 1991 à Vilnius, et il comptait parmi les « patriotes » qui ont tenu tête aux troupes soviétiques venues intimider la population. Son projet n'avait donc pas seulement une dimension professionnelle : il s'agissait bien de relever le défi de l'indépendance par la modernisation et la transformation du pays. Une notion d'urgence était perceptible dans la démarche, l'urgence de changer et de rompre avec l'ancien modèle. La création d'une véritable profession infirmière devait participer à ce projet. Car les infirmières, appelées « sœurs » en Lituanie, n'avaient qu'un rôle très secondaire par rapport à un corps médical pléthorique, dans le cadre d'une division du travail fondée sur l'hyper-spécialisation.

Dans le domaine des affaires internationales, l'ENSP refuse l'idée de simple transfert et celle d'un enseignement direct. D'autre part, l'engagement dans un partenariat demande de discuter le problème posé avant d'envisager les modalités d'une solution à apporter. C'est pourquoi il fut décidé de faire une mission « exploratoire » à Kaunas pour comprendre le contexte de la demande, ses enjeux, et réfléchir ensemble à un projet. Le responsable des affaires internationales, le responsable de la formation des infirmiers généraux et celui des directeurs d'hôpital allèrent en Lituanie pour présenter le système français de santé et de formation, et pour apprendre les réalités lituaniennes et les perspectives de changements institutionnels. Il fut décidé, d'une part, d'élargir la demande aux différents « cadres de santé », et, d'autre part, de rechercher des financements, condition *sine qua non* de la réalisation d'un projet qui s'annonçait assez ambitieux. Sur le premier point, l'ENSP devenait chef de projet puisque la demande initiale lituanienne était transformée et que, surtout, le doyen qui était à l'origine de la

démarche se retrouvait porteur d'une dimension parmi d'autres du futur projet. Le fruit de son initiative lui échappait, et l'élargissement des perspectives revenait à confier au recteur de l'Université le soin d'articuler les engagements de différentes facultés. On changeait donc d'interlocuteur. Sur le second point, les financements communautaires pour les pays de l'Europe centrale et orientale (programme PHARE) représentaient une opportunité, plus particulièrement ceux octroyés par le département Tempus du Directorat général XXII, « Éducation, formation, jeunesse ».

### Un premier partenariat lors de la préparation du projet

Le label de « Joint European Project » Tempus s'obtient, ainsi que son financement, par concours. Des dossiers présentant chacun un projet particulier répondant à un cahier des charges précis sont sélectionnés rigoureusement. Ceux qui sont déclarés éligibles obtiennent un financement qui équivaut en général à une partie seulement de ce qui était demandé. La préparation d'un tel dossier est un travail important et représente un enjeu en termes d'investissement. Dans le cas présent, la préparation a duré un an et demi pour aboutir à la rédaction d'un cahier des charges précis engageant chaque partie.

L'institution qui a l'initiative d'un projet doit trouver des partenaires dans au moins deux autres pays de l'Union européenne. Or l'initiative du projet revenait à l'ENSP et non plus aux Lituaniens, qui se trouvaient engagés dans un

partenariat asymétrique où ils s'en remettaient à l'expérience et aux initiatives de leur nouvel associé. La confiance, née des premiers échanges, caractérisait la relation initiale entre partenaires. On peut imaginer que dans le cas où un « réseau » existe déjà entre institutions, la recherche d'associés est grandement facilitée. L'ENSP n'avait pas de réseau constitué en Europe pour trouver des partenaires, sinon quelques contacts avec d'autres écoles de Santé publique<sup>7</sup>. Il fallait donc en chercher et d'abord établir des critères de choix. Ils se sont fondés sur un raisonnement de nature politique. D'une part, les chances d'éligibilité des projets présentés par les nouveaux pays membres de l'Union étaient réputées plus grandes. D'autre part, la Lituanie, pays bénéficiaire du projet, étant un pays balte, il parut cohérent de s'associer à des pays proches, c'est-à-dire à la Suède et à la Finlande. La prise de contact consistait à la fois à présenter les modalités et les objectifs d'une collaboration possible, et à motiver les éventuels partenaires pour un travail de préparation exigeant dont l'aboutissement relevait du pari. L'incertitude était donc grande au départ. L'enjeu pour l'entrepreneur du projet était de convaincre ses interlocuteurs de sa capacité de maîtriser les règles imposées par l'Union européenne et d'inspirer la confiance pour que le pari soit perçu comme une opportunité.

Une école de santé publique suédoise de grande réputation (on l'appellera Famous School of Public Health) et une université finlandaise (Université de T) se



déclarèrent intéressées. Une première réunion eut lieu à Kaunas, en Lituanie, pour lancer le projet, celui d'élaborer un cahier des charges qui soit accepté pour l'obtention d'un financement Tempus. Ainsi, le premier partenariat qui s'est dessiné a été de nature institutionnelle; chaque partie était représentée par un de ses dirigeants et s'engageait en référence à une stratégie qui lui était propre. Avant d'analyser les modalités de travail et la mise en œuvre du partenariat, il convient d'étudier la rationalité de chacun des partenaires.

### **Les contextes institutionnels sur lesquels se fonde le partenariat**

Cinq institutions se trouvent engagées au départ du projet. Chacune a désigné un représentant au moins, et accepte le principe d'un travail de préparation sans garantie de succès. L'indétermination même de l'entreprise fait que les partenaires n'ont pas de mandat explicite de leur institution. Ils se trouvent en position de relais (Crozier et Friedberg, 1977 : 141), avec le double rôle d'informer leur institution des discussions engagées et d'influencer les décisions à prendre dans un sens acceptable pour leur propre institution. Quels sont les contextes institutionnels sur lesquels le partenariat va se greffer ?

L'Académie médicale de Kaunas est une institution réputée en Lituanie : c'est la première université médicale, avant celle de Vilnius, bien qu'elle n'en porte pas le nom<sup>8</sup>. Son Recteur, élu depuis peu, a travaillé huit ans à l'Organisation mondiale de la santé (OMS), ce qui lui donne une stature

internationale renforcée par la pratique courante de l'anglais et du français. Si l'Académie compte des innovateurs (soins infirmiers, sida, etc.), elle n'en reste pas moins une institution bureaucratique marquée par « l'ancien régime ». Les informations ne circulent pas et chacun se protège de l'autre. Il existe des familles médicales qui préservent un « entre-soi » fermé à de nouveaux entrants. Le Recteur a écarté d'emblée le promoteur anglophone du projet pour désigner une coordonnatrice, pédiatre et responsable du résidanat, au motif qu'elle parlait le français. Être coordonnatrice d'un tel projet international a une portée symbolique considérable et les profits associés sont importants en termes de carrière et de pouvoir et au plan matériel, nous le verrons. Pour autant, l'objet même du projet n'appartenait pas à son domaine d'excellence. Elle va donc rapidement éprouver une certaine appréhension, une peur de mal faire, et survalorisera les aspects formels des échanges, ne pouvant pas investir sur le fond dans un premier temps<sup>9</sup>. Le recteur put garder ainsi tout son ascendant sur le devenir du projet. L'enjeu était pour lui double : obtenir une aide à la modernisation et à l'équipement de son institution, mais aussi créer de nouveaux diplômes reconnus au plan international. Ces éléments étaient autant d'atouts pour faire reconnaître le titre d'université à l'Académie médicale. Indépendamment de son objet, le projet s'inscrivait donc dans le plan stratégique de l'institution, avec un référentiel d'action d'abord local.

La formation des cadres de santé ayant un aspect managérial, il

convenait d'associer une autre université lituanienne porteuse de ce champ de compétence. L'Université technologique de Kaunas, représentée par le professeur francophone de la première heure, fut donc légitimement associée au projet. Plus précisément, ce fut une nouvelle faculté d'administration publique dont la doyenne, ancienne syndicaliste de métier, avait pour but de développer le domaine des sciences sociales (au sens large), nouvellement reconnu comme champ académique. Le projet représentait une double opportunité : une ouverture et des contacts avec des partenaires étrangers d'une part, et, d'autre part, l'introduction dans un nouveau domaine, celui de la santé. Les enseignants de la faculté partageaient une culture au travail qui était celle des affaires : concrètement, se mettre à son compte seul ou en équipe, et développer des activités avec profit. Le (futur) projet s'est inscrit sans difficulté dans le plan stratégique de l'Université. Très rapidement, un contrat tacite a lié les deux universités lituanienes, pourtant en concurrence frontale. L'Académie médicale recevait tous les subsides, mais les universitaires seraient associés au développement de la nouvelle formation à part égale, et ceux de l'Université technologique seraient payés en vacations.

La Famous School of Public Health, représentée par son directeur, gentleman francophone et francophile proche de la retraite, avait une grande notoriété en Santé publique, son domaine d'excellence. La Famous School of Public Health est une école internationale

en partie financée par le Nordic Council qui rassemble cinq pays et dont la mission est de former les professionnels de santé de ces cinq pays, en formation continue exclusivement, sous forme de stages payants qui assurent les revenus indispensables au bon fonctionnement de l'école. L'expérience internationale de l'institution concerne essentiellement des projets de l'OMS, qui permettent la rétribution des experts. Le fonctionnement de cette école se rapproche du modèle du marché, avec des enseignants entrepreneurs soucieux de la solvabilité des stagiaires, leur rémunération étant directement liée à leurs prestations. Le projet représentait une opportunité à trois titres au moins: il permettait une ouverture sur les financements européens (et une opportunité d'apprentissage pour y accéder); il était également un moyen de conforter un autre projet international dans l'espace balte qui venait de débiter dans le domaine de la santé publique<sup>10</sup>; enfin, il concernait aussi les Litvaniens, c'est-à-dire des voisins. La mer Baltique est source d'une identité que veulent partager les

pays qu'elle borde. Dès le début des rencontres, le directeur a été accompagné d'un expert auprès de son école, britannique d'origine, historien de formation, et consultant indépendant de métier. Ses talents d'animateur et de pédagogue ont fait de lui un «invité permanent» officieux.

C'est l'Université de K. qui fut d'abord pressentie comme partenaire finlandais. Mais, en l'absence de réponse de sa part, les partenaires suédois recommandèrent l'Université de T., représentée dans un premier temps par un professeur de Santé publique, proche de la retraite, d'un esprit très ouvert mais sans projet personnel précis. En 1995, la Finlande venait de rejoindre l'Union européenne, et elle n'en partageait pas encore la culture. Le partenaire finlandais se déclara assez proche des Litvaniens et dit vouloir apprendre au contact des experts réunis dans le projet. En fait, le projet Tempus en préparation venait à point pour le développement stratégique de l'université et pour la succession du responsable du département de santé publique. Car une enseignante finlandaise, qui était alors responsable de formation à la Famous School of Public Health, avait le projet de créer la T. School of Public Health au sein de l'Université de cette ville, en prenant la succession du chef du département. Ainsi, le projet offrait une opportunité de formation pour une nouvelle équipe à créer, aucun enseignant local n'ayant un profil conforme aux standards internationaux.

Première contactée, et devenue leader du projet après la transformation de la première demande

lituanienne, l'ENSP avait décidé d'investir pour le succès de ce projet. Les raisons en sont les suivantes. D'une part, la formation des responsables du système de santé appartient au savoir-faire de l'institution et le développement de projets internationaux d'ingénierie pédagogique est un des axes de croissance de sa direction des affaires internationales. D'autre part, la gestion d'un programme européen permet d'obtenir des budgets en partie mutualisés pour la gestion des activités internationales. Enfin, le partenariat avec des pays nordiques était de nature à ouvrir un nouvel espace d'activité jusqu'alors peu investi. L'enjeu pour l'ENSP était donc d'assurer la coordination et la contractualisation du projet, autrement dit de le piloter et de le gérer. L'institution s'en est donné les moyens: son directeur des Affaires internationales a pris personnellement en charge la définition du premier cahier des charges et elle détacha à mi-temps un enseignant, sociologue, désireux de prendre des responsabilités dans un projet d'envergure. La philosophie d'action se rapprochait d'une culture «essentialiste», fondée sur les principes de service public, c'est-à-dire sur des valeurs de disponibilité, d'égalité de traitement, mais aussi de «gratuité» de service. Ainsi, le principe des projets Tempus de ne pas payer les experts mobilisés en sus de leur salaire ordinaire n'a fait l'objet d'aucune discussion, le principe étant perçu comme allant de soi.

### **La physionomie du premier partenariat**

L'engagement dans le projet était sous tendu pour chacun des

partenaires par des critères d'opportunité qui lui sont propres. On constatait une forte différenciation<sup>11</sup> : les motivations à s'engager dans le projet divergeaient mais traduisaient un réel engagement de chaque partenaire, une dynamique d'intérêt qui augurait d'un investissement à venir. Le spectre des intérêts peut être brièvement résumé. Une recherche de notoriété ou de visibilité s'articulait, pour les institutions, avec la recherche de profit (équipement, savoir-faire, financements). La recherche d'une opportunité d'apprentissage et de formation mobilisait également les partenaires. Sur un autre plan, la solidarité entre «voisins», l'intérêt intellectuel pour une expérience nouvelle, le sentiment d'utilité conjugué à une éthique de l'engagement sous-tendaient la mobilisation d'une équipe naissante<sup>12</sup>. Tous ces intérêts étaient pensés à moyen terme, un projet Tempus durant trois ans, auxquels s'ajoute au moins un an de préparation.

Un même pari liait les partenaires, celui de gagner ensemble. La communauté d'intérêt offrait un « ciment symbolique » (Strauss, 1992 : 95) grâce auquel la coopération allait être possible. Il s'agissait de travailler vite pour minimiser l'investissement initial et le risque, et cette exigence a eu au moins trois conséquences fortes. La première a été que le consensus est apparu comme une exigence. Implicitement, il s'agissait d'un « consensus par assimilation », qui devait être à l'abri des tendances dispersives des intérêts individuels<sup>13</sup>. Les échanges ont évité l'expression des divergences et chaque partenaire a cherché à être très « compliant » au risque de

n'engager que lui, et non son institution. Les effets de cette attitude initiale se feront sentir plus tard. La deuxième conséquence a été un formalisme accentué dans l'énoncé du projet : la stricte observation des critères formels édictés par le bureau Tempus a été perçue par tous comme un gage de succès. La définition fine des tâches, du calendrier, des responsabilités et des engagements a également rassuré chaque partie, qui croyait savoir à quoi elle s'engageait. La troisième conséquence, née de l'urgence, a été que la réflexion s'est fondée sur le savoir spontané partagé, c'est-à-dire l'illusion de la connaissance. Le but du projet était d'aider à la transformation du système de santé lituanien par la mise en place de formations adaptées. Or la compréhension de la situation s'est appuyée sur les seules explications et les seules analyses spontanées des représentants de l'Université médicale de Kaunas. Si leur propre expérience permettait aux autres partenaires une certaine distanciation par rapport à ce discours, le primat de l'action et les courts délais qu'il supposait ont écarté d'emblée la nécessité d'une investigation rigoureuse pour définir les besoins. Le doyen de la faculté de soins infirmiers avait documenté sa demande, qui se fondait sur une connaissance fine d'un secteur professionnel précis en milieu hospitalier. En élargissant le champ du projet à l'ensemble des responsables du système de santé, on a changé sans s'en rendre compte la nature des informations qui ont nourri les réflexions.

Ce noyau primitif composé de huit personnes va travailler

pendant un an et demi avant l'inauguration du projet lui-même. Quatre séminaires de travail ont été organisés dans chacun des pays représentés, en vue de définir les objectifs, les modalités de réalisation, le calendrier et le budget du futur projet. Les discussions se sont faites en français et en anglais, les deux langues étant retenues comme langues officielles. Ce point est essentiel. En effet, l'usage du français au même titre que l'anglais a permis aux partenaires français d'exprimer leurs idées avec précision, de discuter sur le fond, avec nuances et argumentation. Par la suite, le projet abandonnera les deux langues pour ne retenir que l'anglais et l'effet direct sera de pénaliser les membres non couramment anglophones lors des séances plénières. Mais à ce moment, l'architecture du projet était définie et le pilotage solidement établi. Le choix des langues a pesé sur le choix des interlocuteurs. Les universitaires lituaniens étaient francophones, car le premier contact s'était fait avec la France. Ils appartenaient à une génération qui avait bien connu le régime soviétique, qui valorisait le français comme langue littéraire. Leurs jeunes collègues étaient majoritairement anglophones. Pour les partenaires suédois et dans une moindre mesure finlandais, les échanges ne pouvaient se penser qu'en anglais. Cette période de préparation a permis aux participants de se connaître, en réunion mais aussi lors d'événements marquants vécus dans chacun des pays, c'est-à-dire de se lier par une histoire commune. Une équipe est ainsi née, qui deviendra le groupe



de pilotage du projet, le fondement de sa légitimité aussi.

La proposition de création d'un diplôme (Master) en « Management du changement en santé publique » a été retenue par le bureau Tempus, qui a octroyé 90 pour cent du budget demandé<sup>14</sup>. Le projet pouvait donc démarrer pour une durée de trois ans. Une première expérience de partenariat avait permis de créer une équipe restreinte et soudée vers un même objectif sous-tendu par des intérêts divers. Cet objectif était à proprement parler une invention normée qui devait permettre d'amorcer un processus d'innovation au moyen d'un partenariat élargi.

### **Le partenariat à l'épreuve des faits: la mise en œuvre du projet**

La philosophie du projet s'est fondée dès le départ sur un objectif d'autonomie à terme des partenaires lituaniens, et un refus de « faire à la place de », au risque de décevoir. Il s'agissait de définir et de créer une formation universitaire de haut niveau en management de la santé publique, adaptée

au contexte lituanien. La reproduction à l'identique de programmes existants était rejetée. C'est dire que le projet a misé sur un travail de production original. Le principe fondateur du projet a été le partenariat au sens d'un travail d'équipe, appelé compagnonnage<sup>15</sup>, chaque équipe étant composée d'universitaires lituaniens et d'universitaires originaires de l'Union européenne<sup>16</sup>, mais aussi de professionnels hospitaliers ou travaillant dans des centres de santé. Les contenus des enseignements et les méthodes pédagogiques n'ont pas été définis a priori, sinon par une matrice de cadrage sans statut définitif qui devait guider les premiers travaux. Ainsi, une marge de manœuvre significative a été voulue pour chacune des neuf équipes et l'indétermination des résultats a été acceptée. La participation réelle de chacun devait être favorisée car le champ des possibles restait ouvert. Les jeux n'étaient pas faits, même si des outils, un calendrier et un suivi avaient été soigneusement définis.

Dans le même temps, les Lituaniens étaient destinataires et partenaires. Le partenariat a été pensé comme une modalité d'action, neutre et presque technique. Son principe s'imposait, il s'agissait d'une évidence de management fondée sur un postulat démocratique. Le cadre d'action, c'est-à-dire la structure du projet définie en détail, les outils et les modalités de travail, a été fondé a priori sur le partenariat. La réalisation du projet allait mettre en lumière l'ethnocentrisme d'une telle position. En effet, le contexte institutionnel et sociétal lituanien

était encore très marqué par les pesanteurs des mécanismes bureaucratiques, des habitudes collectives et des mentalités établis au temps de l'Union soviétique. Le projet s'inscrivait dans une société en transition où les structures sociales et les représentations collectives se transformaient sous les pressions extérieures. Ces réalités ont constitué une contrainte forte pour le déroulement des activités. Les évoquer permettra d'éclairer les fondements idéologiques du projet, parfois dissonants avec les réalités lituaniennes en matière de relations de travail et de « culture d'entreprise ». Enfin, l'examen plus détaillé de certaines activités et de leur mise en œuvre complétera l'analyse de la notion de partenariat, dans le souci de comprendre les différentes dimensions de cette notion et d'en mesurer les effets.

### **Le projet comme instance partenariale complexe**

La complexité n'est pas l'attribut du seul projet, elle caractérise le contexte de sa mise en œuvre. En effet, la Lituanie a entrepris une vaste réforme de son système de santé, en définissant des priorités de santé publique et en créant de nouvelles règles de financement et de nouveaux principes d'organisation. Dans le même temps est conduite une restructuration de l'enseignement supérieur du pays, au plan des enseignements, des méthodes pédagogiques, de l'organisation et de la gestion. D'un côté, le train des réformes était un facteur favorable au projet et à ses initiatives, mais d'un autre côté, l'absence de cadrage politique et institutionnel stable pouvait pénali-

Activité	Objectif	Contenu	Lieu de réalisation
1. Développement du «curriculum»	Création du programme du nouveau diplôme	Neuf «unités d'enseignement»: Santé publique, Finance, Management, Droit et éthique, etc. (43 modules)	Lituanie, France, Suède, Finlande
2. Formation des universitaires («recyclage»)	Actualiser les savoirs et les méthodes pédagogiques	Quatre domaines : linguistique, scientifique, professionnel, pédagogique	Lituanie, France, Suède, Finlande
3. Enseignement aux étudiants	Ouverture du nouveau diplôme	Trois semestres d'enseignement, un semestre pour la «thèse»	Lituanie
4. Étude de cas intégrative	Intégrer l'ensemble des enseignements	Non réalisé	
5. Formation des administrateurs	Gestion du diplôme comme un projet	Stages et suivi	France
6. Colloques	Diffuser et valoriser les résultats	Deux colloques internationaux	Lituanie
7. Recrutement et sélection des étudiants	Constituer les promotions (20 étudiants par an)	Mécanismes institutionnels, et oral avec un jury spécial	Lituanie

ser l'avancée par étapes en les privant d'une validation nationale officielle. Toutefois, pendant la durée du projet, l'institution universitaire a toujours eu plus de poids que l'État lituanien lui-même, trop récent et trop instable pour imposer une logique propre à une élite locale formée d'experts reconnus et depuis longtemps établis.

L'architecture du projet se nouait autour de la création d'un Master, diplôme de deux ans comprenant 1800 heures d'enseignement et la réalisation d'une thèse, et de la formation d'un corps professoral en charge du nouveau diplôme. La réalisation de sept types d'activités sur trois ans devait permettre d'atteindre l'objectif, selon un calendrier précisément défini. Les universités lituaniennes devaient disposer à terme d'une équipe pluridiscipli-

naire d'enseignants formés et d'un ensemble d'outils, d'équipements et de supports pédagogiques leur permettant d'assurer, dans de bonnes conditions, la maintenance et le développement du nouveau diplôme. Chaque objectif concret se traduisait par la définition d'une activité décrite précisément dans son contenu, dans son calendrier et dans ses méthodes de travail. Le tableau 1 présente les sept activités faisant l'objet du contrat de financement.

Dans son architecture, le projet impliquait plusieurs types de partenariats. Les résultats attendus, et qui ont fait l'objet d'un contrat avec les financeurs, n'auraient eu qu'un caractère utopique s'ils n'avaient été sous-tendu par la définition de mécanismes de coopération et d'élaboration collective de structures et de projets au sein même de l'architecture

d'ensemble. Autrement dit, le parti pris du partenariat ne faisait que traduire l'ambition de mettre en place des « processus transformateurs », définis par Sainsaulieu comme « des rapports d'interaction susceptibles de franchir les trois paliers du pouvoir, de l'identité et du projet pour déboucher sur un renouvellement structurel viable parce que fondé sur l'évolution du système social » (Sainsaulieu, 1987 : 244-245).

Le pari du partenariat était donc non seulement de créer des coalitions durables (le temps de projet) d'acteurs, mais que ces coalitions soient novatrices, capables de développer des structures et des fonctionnements sociaux nouveaux. Rien n'était acquis d'avance étant donné le parcours d'obstacles institutionnels, les résistances stratégiques et les incompréhensions culturelles qui jalonnaient le parcours. Pour s'en

tenir aux principes, il avait été prévu plusieurs types de partenariats. Pour la création des modules d'enseignement, des équipes devaient réunir des experts d'origines diverses sur un pied d'égalité. Le travail de production attendu s'apparentait au « processus transférentiel » souvent utilisé dans les échanges internationaux, et qui consiste en emprunts, en confrontations, en imitations diverses. La formation des universitaires lituaniens se fondait sur le même processus, mais dans une relation de travail asymétrique qui transformait a priori le partenariat en relation d'aide, les Lituaniens étant réputés devoir apprendre au contact de leurs homologues étrangers. La conception officielle des activités s'en tenait au transfert de connaissances et passait sous silence le travail sur les relations instituées et les cultures profondément intériorisées, sans toutefois méconnaître cette autre face de la réalité, mais en la confiant à la boîte noire de la coordination.

Pour certaines activités, le partenariat était défini comme « processus réformateur », avec l'objectif clairement affiché de faire évoluer

les pratiques. Par exemple, l'enseignement dispensé aux futurs étudiants devait l'être conjointement par des universitaires et des professionnels. Le projet de réforme, préparé comme tel, entendait élargir l'espace académique aux savoirs appliqués. La formation de l'administrateur du nouveau diplôme était pensée dans les mêmes termes, la gestion bureaucratique devant céder le pas devant la gestion par projet. La volonté de modernisation des structures existantes en Lituanie était l'objectif latent communs à tous ces partenariats.

### **De l'engagement des partenaires : un enjeu majeur non maîtrisé**

Les activités présentées ont été approuvées par les autorités Tempus, qui ont alloué un financement. Dès lors, elles devenaient contractuelles et il était de la responsabilité personnelle du coordonnateur que le cahier des charges soit respecté. Des rapports d'activité annuels devaient en témoigner et justifier l'engagement des budgets correspondants. En cas de non-respect des termes du contrat, un remboursement partiel était exigible. La formation des équipes en charge de chaque unité représentait un enjeu majeur: il fallait trouver des experts compétents dans tel domaine, suffisamment intéressés par le projet pour s'y investir sans être rémunérés, acceptant un contrat moral d'engagement sur trois ans pour les professionnels lituaniens et les experts des pays de l'Union européenne, sur un terme plus long encore pour les enseignants lituaniens chargés de faire vivre le Master après le projet. Des

« contrats d'adhésion » ont été signés par chaque partenaire pour formaliser le rôle attendu de chacun et son engagement à jouer ce rôle. Chaque partenaire était donc censé connaître ce qui était attendu de lui, et la mise en scène de l'engagement lors du premier séminaire d'ouverture du projet devait créer une obligation morale par rapport aux autres membres, une solidarité attendue. Le coordonnateur était le metteur en scène d'une pièce écrite par un petit groupe une année auparavant, et le côté théâtral de l'action n'échappait à personne. Mais il était important de faire comme si on n'en avait pas conscience, de manière à ne pas remettre en question le scénario écrit, qui était le seul cadre formalisé de référence pour une aventure collective saturée d'incertitudes.

Seule la solidarité entre les partenaires pouvait assurer une cohésion de l'ensemble. Pour autant, la coopération était traversée de « calculs égoïstes » divers. Il aurait été absurde de fustiger les engagements intéressés, car ils motivaient une partie des acteurs présents. Ils pouvaient même permettre d'impliquer les sujets dans leur rôle, au sens de fonction, et de réduire ainsi leur mise à distance par rapport aux situations à vivre<sup>17</sup>. L'enjeu du coordonnateur était clairement de faire cohabiter dans le projet des partenaires aux intérêts individuels différents, et, avec chaque partenaire, de négocier une relation d'échange qui puisse rendre compatibles dans la durée les intérêts particuliers et leur temporalité avec une solidarité, un niveau d'engagement, suffisants pour faire vivre une partie du processus innovant

qu'était le projet. Les échanges s'inscrivaient dans une logique de don et d'engagement mutuel dans la relation. Dans ce cas, le partenariat n'est ni le résultat d'une obligation à caractère réglementaire, ni le résultat d'une routine professionnelle, mais bien une action menée de manière collective, impliquant un système d'échange spécifique.

Le projet reposait sur une incertitude : le recrutement du « deuxième cercle », c'est-à-dire des équipes nationales par chaque représentant institutionnel du comité de pilotage. Le coordonnateur n'avait aucune maîtrise sur les contrats locaux de partenariat. Les critères de recrutement comme les termes du contrat interpersonnel ont échappé au groupe de pilotage, ou plutôt ils n'ont pas été explicités et relevaient des seuls représentants institutionnels nationaux. D'où l'existence de « contrats d'adhésion » pour cadrer les engagements. Côté lituanien, on peut penser que les engagements se sont faits sur une communauté d'intérêts, à savoir le renforcement des toutes nouvelles facultés de santé publique et d'administration. Le projet représentait une opportunité pour conforter les positions encore fragiles dans les deux universités, et un moyen de faire carrière plus rapidement. La logique finlandaise ne devait pas être différente puisqu'il s'agissait de fédérer par le projet une nouvelle équipe portant la création d'une nouvelle école de santé publique. Ces trois configurations institutionnelles expliquent que la logique du don cohabitait avec une logique hiérarchique, les directions représentant l'équipe au

sein du groupe de pilotage. Pour les partenaires suédois et français, il semble que les engagements aient été plus individuels, fondés sur l'estime réciproque, parfois l'amitié, la curiosité intellectuelle, la quête de savoirs nouveaux. Ces critères, apparemment extra-professionnels, contenaient un paradoxe. D'un côté, ils réduisaient singulièrement l'aspect formel de l'engagement, chacun se mettant un peu à son compte pour vivre l'aventure proposée. Mais d'un autre côté, si le partenaire acceptait de s'engager réellement, les critères fondant ce choix se révélaient être les éléments d'une compétence d'innovation, c'est-à-dire d'une capacité de s'ouvrir aux autres, d'accepter de se distancier de ses routines, d'une capacité de ne pas miser sur un retour sur investissement sûr et immédiat.

La fragilité des engagements individuels a été mise en lumière dès le premier séminaire d'ouverture. Quelques partenaires suédois ont d'emblée refusé certaines règles de fonctionnement : voyager en vol économique<sup>18</sup>, venir travailler en Lituanie. L'argument était qu'ils ne pouvaient engager qu'un minimum de temps dans ce projet, et que par ailleurs ils voyageaient en « classe affaires ». Pour ma part (en tant que coordonnateur), j'y vis moins une question d'étiquette qu'un refus de sortir du modèle pratiqué localement à la Famous School of Public Health, la formation continue sur catalogue en séminaires résidentiels. Il semble que le premier contrat négocié ait omis d'évoquer la gratuité de l'engagement, et que l'absence de rémunération ait été

déterminante, moins pour le manque à gagner que pour la logique d'échange que suppose l'absence d'argent. Si les prestations ne sont pas payées, il existe une forme d'endettement mutuel qui engage dans la durée. La transaction n'est pas étalonnée et close après paiement. Au contraire, le don suppose une confiance dans les échanges ultérieurs, une conception commune du travail, autrement dit un engagement hors règlement qui déborde le rôle pour impliquer la personne, le sujet. Je fais l'hypothèse que les partenaires lituaniens n'étaient pas jugés « à niveau » pour s'engager dans une telle relation. Il n'y eut cependant pas rupture mais affichage d'un engagement a minima qui consistait à aider les partenaires à distance, à accueillir en Suède qui voulait venir. Le représentant de l'équipe suédoise, tout directeur qu'il fût, n'avait manifestement pas les moyens d'intégrer une équipe composée d'entrepreneurs indépendants. La logique fut alors de recruter ponctuellement tel ou tel collègue pour participer à un séminaire et représenter ainsi la délégation suédoise. L'engagement, non conforme au cahier des charges, a été pour partie fructueux.

La présence du coordonnateur au sein de l'équipe française a contribué à l'implication de chacun des membres. Le niveau d'information, les informations étant transmises et expliquées, était bon, les pressions amicales possibles, les aides directes aussi. Pour ce qui est du recrutement des partenaires lituaniens, les réseaux affinitaires se sont aussi imposés. Mais le contexte était autre. Le référentiel

de sélection conjugait des critères de compétence, de mise à l'écart d'une possible concurrence, d'affinités politiques, d'allégeance institutionnelle, de parenté. C'est ainsi que les équipes de l'université médicale ont été recrutées dans un seul département de la faculté de médecine, département où travaillaient le mari et une amie de la coordonnatrice. Le chirurgien promoteur du projet a été écarté, ainsi que tout collègue francophone de rang professoral. Au sein de l'université de technologie, le correspondant a eu l'habileté de proposer un poste de responsabilité à sa doyenne, de recruter son adjoint et quelques collègues compétents et non directement concurrents. Ainsi, les postes clés de responsables d'unité ont été répartis entre la coordonnatrice, son mari, une amie, le chef du mari pour cinq unités, les quatre autres étant dirigées par des collègues de l'université de technologie. Le partenariat met en jeu une géopolitique du projet et ne prend sens que dans un contexte préexistant. La mise en œuvre des activités a mis en lumière le fait que le partenariat était une notion exogène au

contexte lituanien, en dehors des normes culturelles fondant les relations de travail. Si le projet s'inscrivait formellement dans les réalités institutionnelles du moment, il allait rapidement entrer en conflit avec l'ordre établi.

### Un conflit fondateur

Le projet a été inauguré par un séminaire plénier en septembre 1996. L'ordre du jour était chargé puisqu'il fallait présenter les activités et les modalités de travail, expliquer et répondre aux interrogations, rassurer des partenaires inquiets devant l'aspect « ouvert » du projet. Les équipes devaient décider elles-mêmes des contenus, de la répartition des charges de travail, du calendrier, etc. Un climat de retrait était perceptible parmi les Litvaniens, d'abord attribué à la nouveauté de l'entreprise. Un second séminaire devait réunir l'ensemble des partenaires en avril 1997. Deux voyages intermédiaires du coordonnateur permirent de constater une ambiance tendue et une absence de prise de parole. Les échanges renvoyaient l'écho d'une coordonnatrice lituanienne anxieuse et despotique, intimant des ordres au nom du « chef » (le coordonnateur). La négociation, l'initiative d'un aménagement du programme, l'adaptation étaient des notions étrangères à son répertoire d'action, proche du conformisme et d'un modèle strictement hiérarchique et autoritaire<sup>19</sup>. Une évidence s'imposait : le succès d'un projet innovant ne pouvait pas être envisagé avec une coordonnatrice terrorisée par les marges de manœuvre et traduisant ses peurs par une attitude dominatrice. Un

débat eut lieu au sein de l'équipe de pilotage. Certains arguaient qu'il était impensable de changer une coordonnatrice nommée par le Recteur. D'autres plaidaient pour son changement, le projet devant primer sur l'institution. Le coordonnateur partit à Kaunas rencontrer le Recteur et lui demander le remplacement de la coordonnatrice, qui pouvait rester membre du projet par ailleurs.

Une crise s'ouvrait. Car au-delà de la coordonnatrice, c'est le réseau francophone qui était touché. Le Recteur était pris au dépourvu. Il était désavoué dans son choix et ne disposait pas de remplaçant a priori. Mais il savait aussi que le temps était compté pour un projet ambitieux dont il escomptait les bénéfices pour l'université. La discussion avec le coordonnateur confirma une confiance mutuelle et des intérêts partagés. Mais aussi la fermeté de la demande. L'issue proposée par le Recteur avait un prix : changer de langue officielle en adoptant l'anglais dans le groupe de pilotage, ce qui fut accepté. Il décida le retrait de la coordonnatrice et son remplacement par une jeune professeure associée anglophone sous la tutelle de sa mère, chef du département déjà impliqué dans le projet. Il témoigna d'un réel courage, car la décision se doublait d'un drame familial<sup>20</sup>. La jeune coordonnatrice jouait sa carrière, et le pari demandait du courage aussi. La décision fut annoncée au cours du second séminaire d'avril 1997.

Les effets et l'issue de cette crise dépassèrent toute attente. Ce fut très positif. De façon immédiate-



ment perceptible, l'ambiance se détendit, la confiance semblait retrouvée. Les blocages et les violences n'étaient plus à l'ordre du jour. Plus profondément, et sans le savoir, les membres du projet venaient de traverser une épreuve fondatrice. Pour les Litvaniens, un chef « soviétisé », nommé par le Recteur et francophone venait d'être écarté au profit d'une jeune collègue inexpérimentée et anglophone. Le projet s'affirmait comme un espace de travail échappant à la compromission. L'opposition au Recteur puis le nouveau contrat marquaient l'autonomie revendiquée du projet par rapport à certains usages de l'ordre établi. Il semble que certains jeunes universitaires litvaniens « sans grade », en retrait jusqu'alors, aient vu dans l'événement une opportunité pour s'investir. Le leadership français était encore plus affirmé, avec un effet assez négatif pour les Suédois, qui ne s'approprièrent pas le projet.

Le partenariat, compris comme un processus d'échange, de participation et de négociation, s'est donc imposé à l'issue d'un rapport de force et d'une crise ouverte avec la principale institution bénéficiaire du projet. Deux enseignements peuvent en être tirés. D'une part, le consensus a priori ou l'alignement sur les pratiques établies ne sont pas toujours favorables au partenariat. D'autre part, l'utilité d'un cadre formel élaboré pour cadrer le projet doit être aussi soulignée. En effet, le cahier des charges initial est apparu à certains comme très lourd, voire artificiel. Il s'agissait bien d'une « invention » mais qui avait force d'institution depuis le

contrat de financement signé avec les autorités Tempus. Ce cadre institutionnel a été une ressource organisationnelle déterminante pour résister aux pratiques institutionnelles en place et imposer d'autres règles du jeu. Le partenariat n'existe pas seulement au niveau des interactions, des relations de travail. Il appelle une structure, un cadre d'action formel pour faire valoir des mécanismes d'action et des limites au-delà desquelles le projet se dénature.

### **Le partenariat, le compromis et l'arrangement**

Le conflit dont il vient d'être question a créé le projet comme mouvement, lui a donné sa dynamique propre. Il n'était plus seulement question d'appliquer des consignes institutionnelles, ou de réaliser des activités définies par un cahier des charges. Il devenait possible de penser une action collective, d'élaborer des normes de fonctionnement permettant au groupe de s'organiser et d'agir de manière relativement indépendante. En ce sens, l'expérience rejoint l'analyse d'E. Reynaud sur les aspects culturels des processus de changement : « C'est le plus souvent un conflit qui permet à une identité collective de se constituer, c'est dans l'action que se déterminent les objectifs du groupe, par opposition à ce qui existe déjà ou à ce qui est proposé par ailleurs » (Reynaud, 1982 : 171). L'affranchissement relatif du groupe par rapport à l'ordre établi était jugé à la fois favorable pour le processus réformateur quand il s'agissait des structures litvaniennes, et risqué (au moins

pour le coordonnateur) quant il s'agissait du respect du cahier des charges des financeurs.

Car la mise en œuvre concrète des partenariats au sein de chaque activité a modifié et transformé « l'invention » initiale décrite dans le cahier des charges jusqu'à ce qu'elle s'adapte aux réalités. Au gré des événements, il y eut des abandons, des ajustements, des réorientations au terme de partenariats négociés. Mais les résistances et les initiatives ont pu transformer le projet en un réel processus d'innovation, parce que le groupe de pilotage ne s'est pas obstiné à imposer « l'invention dogmatique » du contrat avec le bureau Tempus.

Ainsi, l'ambition affichée s'est parfois révélée irréaliste au vu des contraintes locales. L'étude de cas intégrative (activité no 4) a été abandonnée car elle nécessitait un travail trop important, irréalisable au vu de la disponibilité des différents partenaires. La modicité des salaires en Litvanie fait que la plupart des universitaires (et des étudiants) ont plusieurs métiers. Tout engagement dans un partenariat au sein du projet représentait objectivement un surtravail modulé en fonction des positions et des projets personnels. La diversité des activités est un autre facteur qui explique la pluralité des formes de partenariat.

Le « Développement du curriculum » consistait à créer neuf unités d'enseignement<sup>21</sup>, chacune animée par une équipe formée d'universitaires et de « professionnels » (médecins, directeurs d'hôpital, infirmières, etc.), litvaniens ou venant d'au

moins un pays associé. Le travail a été rythmé par des temps communs au cours desquels les membres de l'équipe se retrouvaient, et par des temps de «compagnonnage», c'est-à-dire de partenariat bilatéral plus restreint dans une des institutions associées<sup>22</sup> ou par Internet. Si chaque équipe a systématiquement rendu compte de son travail à l'ensemble des partenaires au cours des séminaires pléniers, les échanges n'ont pas dépassé le stade de l'information mutuelle. En sorte que la forme de ce partenariat entre équipes peut être qualifiée par la formule *together but apart*.

D'autres activités ont donné lieu à un «partenariat consensuel», dans le sens où les compromis ont été préférés aux négociations conflictuelles. Les enjeux ne justifiaient le coût d'arrangements remettant en cause des savoir-faire et des codes culturels existants. L'organisation des deux colloques, par exemple, a été complexe, et chaque partenaire ne donnait pas le même sens à la tenue d'un colloque, ni à ses objectifs, mais cette activité n'a pas posé de problème particulier en termes de partenariat car les profits pour les institutions et les universitaires

ne se situaient pas au même niveau. Les colloques ont permis aux universitaires de Kaunas de s'affirmer au plan national et à leurs partenaires étrangers de découvrir une société en transition. La formation des universitaires lituaniens (activité 2) est un autre exemple intéressant<sup>23</sup>. En fait, l'acceptabilité d'une telle démarche a été très diversement reçue par les universitaires lituaniens, et leurs capacités de se (re)former variables. Par ailleurs, les stages opérationnels ou de terrain, selon les disciplines, n'ont pas rencontré un franc succès, dans la mesure où la traduction professionnelle des savoirs n'intéressait que peu les universitaires spontanément «académiques». Ce comportement évoluera après la fin du projet. Pour les aspects scientifiques et professionnels de la formation, le partenariat a donc pris une forme très individualisée, entièrement maîtrisée par les Lituaniens, diversement investis selon leurs objectifs personnels. Leurs partenaires des institutions d'accueil se sont focalisés sur l'offre de programmes de formation, sans s'engager sur l'exigence de résultats. Ce type de partenariat est très fragile et dépend de la qualité de la relation interindividuelle. Mais le «partenariat consensuel» peut relever aussi d'un «consensus de composition» fondé sur la reconnaissance des différences et l'adoption de principes et de règles minimales partagés. Ce fut le cas de la formation de nature pédagogique, qui consistait à fédérer le groupe des universitaires lituaniens autour d'objectifs de formation et de méthodes partagés, grâce à des «séminaires didactiques» spéci-

fiques organisés pour eux. L'idée était de créer un espace de discussion et d'échange, permettant de mettre en commun les difficultés rencontrées pour les surmonter, et de renforcer la cohérence du groupe. En réalité, la fascination partagée pour les exemples étrangers (et les techniques audiovisuelles) a fédéré le groupe, qui a pu exprimer ses divergences internes sur le mode pacifié du «comment traduire localement ces méthodes?».

Certaines activités ont donné lieu à un partenariat contractuel qui peut être qualifié de «formel» en ce qu'il se limite à des contacts institutionnels sans discussion véritable des contenus. La formation linguistique illustre un partenariat formel externe<sup>24</sup>. Des cours intensifs ont été organisés à Kaunas, en partenariat avec des institutions de formation<sup>25</sup>, qui n'avaient ni les mêmes logiques, ni les mêmes valeurs, ni les mêmes contenus d'enseignement. La relation de prestataire de service établie entre le coordonnateur et les organismes de formation limitait le partenariat à la fourniture quantifiée d'un service sans discussion des contenus ni des modèles idéologiques véhiculés (grossoyèment : une approche historique et culturelle pour le français et le pragmatisme du marché pour l'anglais)<sup>26</sup>. Le partenariat «formel» peut être un moyen d'éviter tout partenariat, comme dans l'organisation des enseignements dispensés aux étudiants du nouveau diplôme. Des universitaires et des professionnels lituaniens devaient se partager les cours, en fonction de leur spécialité et de la nature plus ou moins appliquée des enseignements. Mais les

professionnels, médecins directeurs d'hôpital, n'ont pas pu maintenir cette activité, pour des raisons internes à l'université médicale, qui tenaient plus à leur statut non académique qu'à leurs compétences. Le partenariat souhaité n'a pas vu le jour faute d'instance tierce capable d'arbitrer et de porter le changement. En sorte que ce sont les règles locales qui ont prévalu, excluant toute forme de coopération avec des non-universitaires. Le partenariat formel est-il pour autant synonyme de statu quo? La réponse doit être nuancée, car le changement est un processus qui s'inscrit dans la durée. Prenons l'exemple de la sélection et de la validation finale des étudiants du Master. Il était prévu une campagne de publicité, ainsi qu'un comité de sélection (international) qui devait tenir compte, entre autres choses, des motivations du candidat et de son niveau en langue. Or ces modalités se sont avérées totalement inadaptées. La publicité allait contre tous les usages qui voulaient que les places soient prioritairement gardées pour les étudiants non pas seulement de l'université mais bien du département ou de la faculté. Car l'admission dans un Master ouvre le droit à une bourse, et il est important d'en garder le bénéfice à des gens connus et souvent introduits sur recommandation ou liens de parenté. La sélection était inutile dans ce contexte, mais elle fut toutefois mise en scène par la tenue très protocolaire d'un jury et l'attribution de notes d'oral ne représentant que quelques pour cents d'un total non modifiable. Introduire des modalités jugées opportunes et per-

tinentes dans l'absolu revenait à changer un système local qui ne brillait pas par sa transparence. Le problème, dont on a pris conscience pour le recrutement de la deuxième promotion, n'a trouvé de solution que pour la quatrième promotion, soit cinq ans après le commencement du projet, illustrant ainsi la notion de « dyschronie » liée à l'incompatibilité (provisoire) de deux changements (Alter, 2000 : 191). Ainsi, le partenariat a été formel pendant le temps nécessaire aux négociations difficiles et ardues au sein même de l'université médicale et avec les ministères de tutelle, négociations qui échappaient totalement aux partenaires de l'Union européenne.

Enfin, le partenariat a pu être sinon conflictuel, du moins dissonant, sur le registre de la participation critique. Non pas entre universitaires, qui pour certains ont préféré la défection à la prise de parole (Hirschman, 1972), ou dont le modèle de régulation professionnelle les conduisait plus sur le terrain de l'évitement que de l'opposition frontale<sup>27</sup>. Le partenariat dissonant a caractérisé une activité apparemment secondaire : la formation de l'administrateur en charge de la gestion du futur diplôme, qui était prévue, pour le contenu en partenariat, avec l'administrateur français du projet et, sur un autre plan, en partenariat avec le Recteur de l'université médicale, qui s'était engagé à créer un poste après la fin du projet pour garantir la pérennité de la fonction. En fait, deux facteurs déterminants avaient été ignorés : l'acceptation par les collègues du Département où travaillait cet administrateur de

nouvelles méthodes de gestion (diffusion d'information, comptes rendus de réunions, discussion et transparence des budgets, mise à disposition et prêt des documents), qui a été difficile et progressive, d'une part, et, d'autre part, l'inexistence d'un profil d'administrateur en Lituanie<sup>28</sup>. La coordonnatrice lituanienne du Master a dû recruter provisoirement d'anciennes étudiantes qui n'avaient pas projet de s'investir dans ce poste, et négocier en interne la définition d'un profil de poste qui remettait en cause de nombreux usages. Son alliance avec le coordonnateur français du projet a obligé le Recteur à se poser en arbitre face aux hiérarchiques en place.

## **Les dimensions d'un partenariat international**

Il n'est pas sûr qu'un partenariat international soit réellement original. Ce serait plutôt une affaire de degré : l'aspect international réduirait fortement les représentations sociales et les cadres culturels partagés. Dans le cas présent, les experts appartenaient à des disciplines différentes, à des institutions aux finalités diverses, à des pays différents aux formes d'État providence hétérogènes et à un champ qui n'est pas vraiment structuré : la santé publique. Les évidences partagées étaient donc minimales. Le partenariat ne consistait donc pas seulement à agencer des relations de travail dans un but commun, mais aussi à rendre possibles ces échanges par une confiance partagée, une durée de l'engagement, une langue commune.

### Le partenariat, une aventure communautaire?

La construction du partenariat s'est faite en premier lieu au cours de séminaires pléniers regroupant l'ensemble des partenaires pour travailler les objectifs communs et discuter l'avancement des travaux et les orientations à prendre pour le bon déroulement du projet. Ces séminaires ont permis aussi des échanges amicaux et festifs dont les effets ont été déterminants. Le pari d'un travail partagé entre gens de cultures et de disciplines différentes a un aspect déraisonnable. Les barrières sont nombreuses, les incompréhensions aussi. Chaque participant a à accepter un travail de conversion, c'est-à-dire doit accepter de changer ses habitudes, de remettre en question ses façons de faire, de s'ouvrir à des mondes nouveaux parfois corrosifs. Cette nouveauté crée non seulement du désordre mais elle met aussi au jour une fragilité des pratiques. Elle peut générer des peurs: peur de ne pas être compétent, peur d'être jugé, peur de ne pas savoir faire. Les fêtes partagées sont comme des rites qui désamorcent ces tensions. Une communauté se crée par

les liturgies de la table, les rythmes de la danse, les climats de la musique. Tout se passe comme si le partenariat avait ses rites de passage. Ceux des membres du projet qui ont vécu ensemble l'expérience d'un sauna, qui ont flambé leurs saucisses à la vodka, qui ont joué de la musique et bu du champagne, ont formé le noyau du groupe. Par eux, le projet n'a pas été réduit à la réalisation des objectifs mais a aussi intégré les personnes. Le partenariat prenait sens, par-delà les aspects les plus techniques, en incluant le respect, la confiance, l'estime partagée.

Les séminaires de deux à trois jours ont permis à ceux qui ont accepté d'y consacrer ce temps de créer de véritables relations de coopération. Le temps passé permet de s'approprier, de dépasser la méfiance ou l'utilitarisme étroit. Il fonde une relation de coopération, d'amitié et de confiance. Ce type d'échange est la source d'une compétence collective. Le partenariat apparaît comme le résultat d'un échange social obéissant à des normes et principes assurant la cohérence et la cohésion du groupe (Reynaud, 1989). Ces séminaires manifestaient le caractère collectif de l'action et ainsi restituèrent à chaque membre présent une part de la responsabilité du succès (ou de l'échec). Ils ont été aussi un moyen de contrôler l'individualisme, selon une norme implicite qui interdit à un individu de tirer un parti trop exclusivement personnel de l'action. Enfin, ils se sont inscrits dans le temps par une succession de rendez-vous bi-annuels. Les échanges de conseils, d'entraide, d'information voire de sym-

pathie ne se sont pas inscrits dans le registre de la réciprocité immédiate ni dans celui de l'équivalence. Et le fait que la réciprocité de l'échange entre partenaires ait été différée a engagé ceux-ci dans une relation fondée sur la durée. Les dons faits au cours d'un séminaire anticipaient les contre-dons des rencontres suivantes. Le partenariat, de ce point de vue, est aussi une histoire commune.

### Les spécificités du partenariat international

La question linguistique a objectivement été un frein puissant à l'intégration dans le projet. D'une part, la pratique de l'anglais était inégalement partagée et a demandé un surtravail non négligeable à beaucoup de partenaires<sup>29</sup>. Le coût d'entrée dans le projet en a été d'autant plus élevé. D'autre part, l'anglais en usage dans les projets internationaux n'est pas la langue de Shakespeare mais s'apparente plutôt à un sabir aussi commode que pauvre. Or l'innovation demande à être plaidée, expliquée. Elle remet en question les représentations collectives et culturelles, elle questionne les certitudes, elle met en jeu des «visions du monde» fondées sur des valeurs. Ainsi, les détournements de sens ont été nombreux, et l'usage des mêmes mots (thèse, santé publique, hôpital, justice, etc.), qui avaient dans chaque langue un sens spécifique, a produit un effet «tour de Babel», faute que l'on ait pris le temps de définir un vocabulaire commun. Des incompréhensions, jugées trop fastidieuses à surmonter, ont pu générer retraits et abandons sur tels ou tels points. Par



exemple, il a été très difficile de comprendre le fonctionnement réel du système de santé lituanien. D'une part, les informations disponibles étaient difficiles d'accès (au moins au début); d'autre part, le système est double, l'officiel se conjuguant avec l'officieux. Les incompréhensions venaient aussi de codes culturels différents et nuancés, difficiles à expliquer dans la langue utilitaire et pauvre de la plupart des participants. Le domaine du partenariat, la santé publique, appelait une compréhension globale de la société. Il n'était pas possible de se cantonner à un registre technique étroit ou dans une spécialité pointue. Ainsi, les impositions de problématiques, au sens que P. Bourdieu donne à l'interprétation abusive des résultats de sondages d'opinion, n'ont pas été rares. Par lassitude ou manque de temps, certains accords se sont faits par défaut, la nécessité de passer à un autre point laissant un débat en suspens ou précipitant une décision sans approbation générale. L'accumulation de ces frustrations, le sentiment de ne pas se comprendre vraiment, ont provoqué chez certains partenaires une lassitude propice à la défection, momentanée ou durable.

Le partenariat a été facilité quand il pouvait se fonder sur des aspects techniques. L'épidémiologie, la comptabilité, l'informatique ont offert un cadre de coopération stable sinon universel, qui a été bénéfique à terme en permettant d'engager l'action et un processus d'apprentissage. Les aspects techniques ont été utilisés comme des fondements objectifs permettant de faire croire à une neutralité de

l'échange. Cette illusion partagée a servi de point d'appui pour des adaptations et des traductions pertinentes. Et quand la question du sens a été posée, ce fut ultérieurement, à un moment où la qualité des relations de coopération permettait l'expression des divergences de point de vue sans mettre le groupe en péril. Le partenariat a été en revanche difficile voire impossible dans les unités relevant des sciences sociales, de l'éthique ou du « management ». Le premier abord de ces domaines a été marqué par une forte charge idéologique. Les échanges ont été limités faute d'une culture commune. Par exemple, les sciences sociales étaient encore en 1996 des disciplines scientifiques nouvelles en Lituanie, et beaucoup d'enseignants étaient des philosophes, des syndicalistes ou des moralistes reconvertis. L'investissement en formation « initiale » n'a pas été possible – ou du moins il a été très limité – pour les partenaires lituaniens, déjà très engagés dans les multiples activités du projet. Par ailleurs, l'approche empirique par le travail de terrain n'existait pas. Les seules enquêtes pratiquées étaient quantitatives et formelles, assez proches de ce que Sorokin (1959) dénonçait sous le nom de quantophrénie. Dès lors, il était impossible de s'appuyer sur des études de sociologie ou de sciences sociales qui auraient éclairé la spécificité du contexte lituanien. Finalement, le partenariat s'est traduit par des concessions successives dans un processus d'apprentissage à moyen ou long terme. Par exemple, l'investissement idéologique fort dans des techniques

managériales appliquées, le plus souvent d'origine américaine, utilisées pour affirmer la nouveauté de la démarche et enseignées telles quelles, a été vu comme une étape peut-être nécessaire mais non satisfaisante. Tout se passait comme si la priorité était donnée à l'affichage d'une rupture avec le régime soviétique, dans une urgence qui devait justifier les emprunts plus qu'elle ne stimulait l'appropriation critique des nouveaux savoirs. Des problèmes identiques ont été rencontrés dans le domaine éthique où la place du sujet dans la société était directement interrogée. La publicité faite aux questions éthiques a favorisé un transfert de contenu et un recyclage de notions sans lien direct avec les réalités lituaniennes. La pression de la demande a joué contre l'apprentissage réel mais pour les pratiques d'affichage. Sur ces points, le projet était en partie décontextualisé par rapport à la société locale en transition.

Certains modules n'ont été que le transfert d'enseignements dispensés ailleurs et enrichis de données locales. D'autres ont tenté une adaptation aux réalités lituaniennes de contenus professionnels. Mais l'effort de traduction s'est vite heurté à cette réalité que les établissements de santé ou les municipalités<sup>30</sup>, par exemple, n'étaient en rien préparés à changer les méthodes de travail. Toutefois, la production de modules d'enseignement a été possible et elle a servi à l'évaluation immédiate du projet. Il ne s'agit toutefois que d'un aspect des bénéfices du projet. Le partenariat, qui sur ce plan n'apparaît que comme moyen, a introduit en réalité et de



façon implicite d'autres conceptions des relations de travail, fondées sur l'échange et la confiance, d'autres postures intellectuelles pour aborder les pratiques professionnelles par le questionnement critique et la remise en question. De ce point de vue, le partenariat ne prend sens que dans la durée. Il relèverait pour partie de l'investissement, fût-il risqué, et pour partie de la production tangible et immédiate, c'est-à-dire d'une tension entre le court terme et le long terme qui, pour être surmontée, pose directement la question de la finalité explicite partagée. Cette finalité demande à être renégociée en cours de projet pour être explicitement dite.

### Les variables clés du partenariat

Plusieurs variables ont été repérées comme essentielles pour la construction d'un partenariat. C'est d'abord le niveau d'information partagé par les membres du projet. Un premier partenariat a permis à un petit groupe d'élaborer le cadre du partenariat et d'en fixer les objectifs. L'élargissement de l'équipe au-delà de ce comité de pilotage a été négocié à partir d'une diffusion de

ce premier niveau d'information. La diffusion s'est faite au prix d'interprétations et de traductions. C'est pourquoi l'élaboration d'un référentiel commun d'action n'a pas précédé le projet, mais a été progressive au cours des séminaires pléniers qui ont réunis à Kaunas l'ensemble des partenaires du projet. On peut dire que l'adoption d'un référentiel d'action commun n'a concerné qu'une partie des partenaires, au gré de leurs participations. Le pari était de favoriser l'appropriation du projet en permettant à chaque équipe de s'organiser de façon autonome. La forte différenciation qui en a résulté a conduit le comité de pilotage, mais surtout le coordonnateur, à s'investir dans un travail d'intégration très suivi, soit par ajustement mutuel avec tel ou tel membre, au prix de voyages, de traduction systématique de documents, soit par la diffusion d'information sous forme d'une lettre, d'un annuaire de tous les partenaires, soit encore par un travail d'évaluation par étapes permettant l'expression des divergences ou des incompréhensions. Par ailleurs, le référentiel d'action n'a jamais été stable, il a été renégocié en permanence, parfois en dehors des limites du contrat officiel. Dans ce cas, le coordonnateur a eu à négocier des dérogations et des accords avec les autorités Tempus. Le partenariat s'inscrit donc dans la logique de « l'ordre négocié » décrit par Strauss (1992) dans d'autres contextes.

La deuxième variable importante est le rapport à la hiérarchie. Le partenariat n'est pas un espace hiérarchique. L'autorité hié-

archique n'a pas de sens dans cet « ailleurs institutionnel » que représente le projet pour chacun des membres. Cette réalité n'est pas toujours spontanément acceptée, ni acceptable. Ainsi, l'émancipation nécessaire des petites équipes non contrôlables a dû être défendue et parfois imposée pour préserver des espaces d'innovation. Le refus de s'inscrire dans un rapport hiérarchique transgressait les usages lituaniens et constituait une menace pour les hiérarchiques en place. Le soutien sans cesse réaffirmé du Recteur de l'université médicale a été déterminant. Le principe du leadership est en revanche accepté, soit de la part de leaders experts, soit de la part de leaders charismatiques dans lesquels les membres se reconnaissent et auxquels ils peuvent partiellement s'identifier. Le coordonnateur est avant tout un leader, dans une fonction de management très personnalisée, qui peut être efficace mais reste fragile. Car sa légitimité d'action est en grande partie fondée sur l'unité du groupe comme coalition d'intérêts, les règles étant trop peu contraignantes pour avoir une capacité intégrative.

La troisième variable clé pour la construction d'un partenariat est le nécessaire retour sur investissement pour chacun. Les principes présidant à la conception des projets Tempus sont altruistes et solidaires. Aucune rémunération spécifique n'est possible, aucun intéressement, et la vigilance sur l'application des règles est sans défaut. Pour autant, on ne peut ignorer la logique de l'intérêt, et l'implication de partenaires n'est possible que s'il existe des enjeux

pour eux. Dans un premier temps, le partenariat n'a de sens que par rapport à des intérêts personnels : thèse, per-diem avantageux, carrière<sup>31</sup>, partage de ses convictions, apprentissage de l'anglais. Les effets bénéfiques tangibles du partenariat sont attendus à court terme, selon des rationalités individuelles. Bien sûr, des intérêts plus institutionnels, comme la notoriété des institutions, les relations avec de nouveaux partenaires, existent dans une temporalité à moyen terme. Mais ils n'engagent que peu les « partenaires de base » qui anticipent faiblement les effets bénéfiques du projet. Cette logique d'intérêt a été source de débat. Pour les partenaires inscrits dans une démarche « altruiste », la recherche individuelle de bénéfices immédiats paraissait déloyale, alors qu'il s'agissait d'une condition nécessaire pour leur investissement. Le problème était plutôt dans la réciprocité de l'échange, en termes de don et contre-don. Le partenariat est une forme de bourse d'échanges de savoirs et d'alliances, dans laquelle celui qui reçoit doit savoir donner à son tour. La coopération se fonde sur cet échange, ni strictement réciproque, ni immédiat. De ce point de vue, la relation partenariale peut être comprise dans les termes décrits par M. Mauss (1968 : 163) : le don oblige celui qui reçoit à entrer dans une relation d'endettement. On a vu que certains partenaires ont d'emblée refusé explicitement de s'inscrire dans de tels échanges. Mais d'autres se sont engagés dans l'échange sans en respecter les règles implicites, en effectuant une prise de bénéfices avant même la

fin du projet, c'est-à-dire sans restituer sous forme d'enseignements (dans le cadre du Master) les savoirs reçus. Ces comportements perçus comme déloyaux ont démotivé certains partenaires.

Une autre variable encore est la distance au rôle ou l'acceptation d'un nouveau rôle dans le cadre du partenariat, nouveau rôle qui s'ajoute aux rôles habituels. D'une certaine façon, le rôle de partenaire d'un projet non encore ancré institutionnellement est « agi » à la marge, dans le maquis. Il relève de l'engagement personnel fondé sur un pari et, pour que l'objectif commun ait du sens, sur une croyance partagée censée immuniser contre le cynisme ou le laisser-faire. Le rôle de partenaire, on l'a vu, n'est pas un décalque du rôle professionnel quotidien. Il oblige en effet à construire un espace de coopération nouveau, à tisser des alliances avec des partenaires ne partageant pas les mêmes références. Mais il dépasse aussi le cadre strictement fonctionnel d'un utilitarisme étroit. Il conduit les personnes à s'investir au-delà de leur rôle, à échanger sinon de l'amitié du moins de la sympathie, à vivre des événements festifs ou non par lesquels s'élaborent la confiance et l'estime partagées. Autrement dit, le partenariat innovant suppose une compétence collective qui se construit dans un temps non fonctionnel. Ce qui conduit à évoquer la dernière variable essentielle pour la construction d'un partenariat innovant.

Il s'agit de la durée acceptée. Le temps d'un partenariat innovant ne peut être rationnellement maîtrisé. L'action s'inscrit dans la durée,

dans quelque chose qui advient sans que l'on puisse le définir clairement. Si un calendrier rythme et limite les termes de l'échange, il ne permet pas d'anticiper de façon définitive l'investissement à consentir. Les imprévus sont nombreux. L'explicitation des cadres de références initiaux est nécessaire pour élaborer un référentiel d'action commun. Mais en même temps, elle n'est possible que si les relations sont pacifiées par un nécessaire apprivoisement où les relations informelles ont une grande importance. Le partenariat ne peut être ponctuel, car les codes de l'échange ne sont pas stabilisés ni même partagés par tous. Le temps nécessaire aux apprentissages, aux conversions aussi, exige la stabilité des équipes. Ainsi, les équipes inchangées au cours du projet ont souvent été les plus novatrices en termes de production, par un effet de capitalisation de savoir-faire et d'apprentissages. A contrario, les équipes où la participation des membres a été fluctuante, soit se sont cantonnées dans une logique d'importation de savoirs académiques préexistants, soit ont produit des « modules patchwork » peu intégrés.

De même, l'articulation du projet et de son environnement ne se noue que dans la durée. L'exemple présenté ici s'inscrit dans le cadre d'une société en transition qui le dépasse, il ne constitue qu'un aspect très modeste des changements en cours. La négociation permanente des objectifs, et du sens du partenariat, n'échappe pas au débat plus large qui accompagne toute réforme : faut-il une réforme d'ensemble parfaite ? Ou

faut-il procéder localement à des transformations qui deviennent des réformes? Après la fracture de 1991, les Litvaniens ont vécu comme une nécessité de redéfinir une société. Les projets de réformes traduisaient un idéalisme, peut-être nécessaire au plan politique et idéologique, mais pas toujours compatible avec des démarches réalistes de terrain. Une tension dialectique entre deux écueils a fondé le partenariat: l'importation volontaire de modèles extérieurs susceptibles de conforter la rupture opérée avec l'ancien système, et la soumission aux systèmes existants, seuls à même de garantir les carrières. D'où un travail de traduction, de définition qui requiert confiance et durée, au-delà des conflits inévitables.

## Conclusion

Le partenariat est d'abord une invention qui a comme cadre officiel une association contractuelle engageant plusieurs institutions à réaliser un objectif commun. L'octroi d'un financement donne à ce contrat la réalité d'une structure formelle avec ses règles, ses objectifs et des moyens spécifiques. Si le

contrat a une durée déterminée mais continue, le cadre d'action partenarial, lui, est utilisé de façon discontinue par les membres du projet. Il constitue pour eux un mode d'action décentré par rapport à leurs pratiques professionnelles habituelles. Il les engage à travailler avec des partenaires exogènes à leurs relations de travail locales. Un premier enjeu est repérable dans une alternative, celle de traduire ou non le partenariat comme cadre d'action spécifique. A minima, le partenariat peut se concevoir comme la mise à disposition de moyens existants, en respectant les règles institutionnelles en usage, pour permettre à des «partenaires» externes d'atteindre leurs objectifs. Par exemple, il s'agit d'accueillir des universitaires étrangers au sein de groupes en formation, pour suivre une session préalablement définie et programmée. L'investissement dans la structure partenariale est avant tout formel et ne remet pas en question le travail quotidien local. Ce type de partenariat est fort répandu, et peut être appelé «partenariat périphérique». Le partenariat est la figure imposée pour accéder à certaines sources de financement. Au contraire, le cadre d'action partenarial peut être affirmé comme spécifique, différent des mécanismes d'action habituels. Il suppose alors un travail d'explication, d'argumentation pour l'affirmer dans sa spécificité et un travail d'appropriation de la part de chacun des membres du projet. Dans ce cas, on l'a vu, le partenariat implique un travail de conversion pour se distancier par rapport à l'ordre établi et s'investir

dans un processus innovant. Ce second type peut être appelé «partenariat innovant».

Le récit de la mise en œuvre d'un projet Tempus a mis en lumière la construction du partenariat comme un processus d'apprentissage éclaté et aléatoire. Au sein d'un cadre contractuel formalisé, le choix des partenaires associés aux équipes s'est fait selon des critères et des modalités non contrôlés ni même toujours explicités. La délégation voulue du pilotage de chaque équipe a introduit une grande indétermination dans le fonctionnement même du projet. Ce désordre relatif, qui à première vue accroissait la fragilité de l'ensemble, était en fait la condition de l'innovation.

François-Xavier Schweyer  
ENSP et LAPSS

---

## Notes

- <sup>1</sup> Introduction traduite et publiée sous le titre «La place du travail de terrain dans les sciences sociales», dans Hughes, 1996, chapitre 18: 267-279.
- <sup>2</sup> J'utiliserai par commodité le qualificatif «européen» pour dire «de l'Union européenne». Ce raccourci de langage est souvent choquant pour les ressortissants des pays de l'Est qui se sentent pleinement européens, et aspirent à se voir reconnaître cette appartenance par les pays de l'Europe occidentale qui monopolisent symboliquement l'héritage commun en assimilant l'Union européenne à l'Europe.
- <sup>3</sup> Dominiczak et al., 1995.
- <sup>4</sup> Alter (2000); voir plus particulièrement le chapitre 2, «Inventions organisationnelles et décisions normées», p. 41 et ss.
- <sup>5</sup> Kaunas est la deuxième ville de Lituanie (400 000 habitants) et a été la capitale du

- pays pendant la première République (1919-1939). Ses universités sont réputées, tout particulièrement son Université médicale, qui supplante celle de Vilnius, l'actuelle capitale. Toutefois, l'université médicale n'avait que le nom d'Académie, pour ne pas faire ombrage à l'université de la capitale.
- <sup>6</sup> Ces éléments au caractère anecdotique permettent de saisir l'enjeu que représentait l'information au lendemain (1994) de l'indépendance de la Lituanie (1991). Non seulement les contacts avec l'étranger étaient rares, mais la possibilité même de sortir de son strict domaine de spécialité était jugée très difficile. Les contacts amicaux ou informels permettaient de s'affranchir des cloisonnements institutionnels hérités de la période soviétique. Le fait de prendre contact avec un collègue d'une autre université et d'une autre discipline, et de fonder sa démarche sur les recommandations d'une étudiante, signalait chez ce Doyen une ouverture d'esprit exceptionnelle.
- <sup>7</sup> Notamment au sein de l'ASPHER, association européenne des écoles de Santé publique.
- <sup>8</sup> C'est d'ailleurs un enjeu fort pour l'Académie de Kaunas, en rivalité avec Vilnius pour se voir reconnaître le titre d'Université médicale.
- <sup>9</sup> On peut en donner un exemple. Les premiers séminaires de travail voulaient obéir à un rythme de travail intense pour mettre à profit les deux jours de réunions. Mais il fallut, au moins la première année, se soumettre au rite de la pause café, organisée avec grand peine dans un contexte de pénurie, et qui prenait une importance démesurée, ne serait-ce qu'en temps consacré, qui était quasiment égal au temps de réunion. Il est vrai qu'il s'agissait aussi d'une habitude établie au sein de l'Académie.
- <sup>10</sup> Le projet Brimhealth, financé par l'OMS, consiste à créer une formation continue en santé publique, commune aux pays de la Baltique, par de courts stages itinérants donnant lieu à l'obtention de crédits, qui, cumulés, donnent un diplôme. Voir Rimpelä et Eklund (1996): 43-48.
- <sup>11</sup> Les concepts de différenciation et d'intégration ont été développés par Lawrence et Lorsch (1969).
- <sup>12</sup> Deux des représentants institutionnels, proches de la retraite, ont anticipé leur succession au sein du projet, signe de cohérence et d'inscription dans une stratégie institutionnelle.
- <sup>13</sup> On peut se demander s'il ne s'agit pas d'un postulat dû à la démarche très « managériale » qui a présidé à la définition initiale du projet. Sur la notion, voir Boudon et Bourricaud, 1986 : 112-114.
- <sup>14</sup> Le code du projet est JEP 11425-96. La proportion du budget attribué était exceptionnelle, la moyenne se situant plutôt autour de 50 pour cent des sommes demandées.
- <sup>15</sup> Ce terme, adopté pour les activités internationales de l'ENSP, fait référence, au moins dans l'esprit de ses inventeurs, au travail des compagnons en apprentissage, dans une vision enchantée de la formation des gens de métier bien éloignée de l'analyse qu'a pu en faire Sewell, 1983 : 76 et ss.
- <sup>16</sup> L'expression « universitaires européens » a été, rappelons-le, évitée, car les Lituaniens se sont toujours revendiqués comme d'authentiques Européens, et l'expression était à leurs yeux malheureuse car elle les excluait symboliquement de l'espace culturel européen.
- <sup>17</sup> Je me réfère à ce que Goffman (1991 : 136) dit de la distance au rôle et de la « personne » qui désigne le sujet d'une biographie.
- <sup>18</sup> Le budget des « mobilités » étant fixe, il a été proposé que tous les partenaires, quel que soit leur pays d'origine, voyagent en classe économique et vol APEX (comprenant une nuit samedi-dimanche), ce qui permettait de doubler le nombre de voyages, au profit des Lituaniens prioritairement.
- <sup>19</sup> J'appris notamment que le prélèvement direct sur les per-diem reçus lors de missions à l'étranger était pratiqué par la coordonnatrice, conformément à un usage semble-t-il courant dans cette institution avant l'indépendance.
- <sup>20</sup> La nouvelle coordonnatrice étant une jeune collègue du mari de la première coordonnatrice, et sa mère étant chef du mari. Ces éléments ne sont pas que vau-devillesques, car le logement des universitaires se fait dans des immeubles où les collègues sont tous voisins. La division du travail est calquée dans la division spatiale de l'habitat. La répartition des « jardins d'été » et des résidences sur la côte de la mer Baltique obéissent aux mêmes règles. C'est dire les conséquences d'une tension au travail.
- <sup>21</sup> Santé publique, Management, Finances, Relations humaines et sociales, Systèmes d'information, Droit, éthique, Outils de communication, Conduite du changement. Chaque unité devait donner lieu à la production d'un guide de l'animateur, d'un dossier pédagogique pour les étudiants et d'un dossier documentaire.
- <sup>22</sup> Les temps de formation sont appelés mobilités, ils durent d'une à deux semaines, et ont lieu dans un des trois pays associés. Il s'agit d'un des aspects de la deuxième activité. Pour donner une idée de l'ampleur du projet : 640 semaines de formation ont été organisées en trois ans.
- <sup>23</sup> Dans chaque discipline scientifique, un perfectionnement ou un recyclage était proposé sous forme de sessions courtes de formation dans un des pays de l'Union européenne. Des stages pratiques en établissements de soins, d'une durée d'un mois, venaient compléter cette formation et constituaient une autre dimension du processus. Un rapport de stage (en deux langues) était demandé pour que le travail d'approfondissement concret d'une question puisse être partagé parmi les enseignants lituaniens, mais aussi pour limiter l'incertitude forte que représentaient l'investissement réel des partenaires.
- <sup>24</sup> Une bonne maîtrise de l'anglais ou du français était nécessaire pour un travail réel avec les experts étrangers.
- <sup>25</sup> Centre Robert Schuman pour le français et Fondation Soros pour l'anglais.
- <sup>26</sup> Ces visions du monde, le plus souvent inconscientes, ont des effets importantes dans une perspective de santé publique. European Health Management Association, 2000.



**Le partenariat en actes: le cas d'un programme européen en Lituanie**

182

- <sup>27</sup> Je fais référence au modèle de l'autorégulation professionnelle décrit par Freidson (1984 : 160).
- <sup>28</sup> C'est-à-dire d'un profil qualifié (informatique, anglais obligatoire, mobilité et sens du contact) pour un poste assimilé à celui d'une secrétaire, payé modiquement. Les règles de gestion du projet interdisaient de payer plus que le niveau local des salaires. Quelques per-diem versés à l'occasion d'un voyage en France ne pouvaient changer fondamentalement les choses. Ils ont toutefois tenu lieu d'augmentation de salaire à un moment où le gouvernement réduisait tous les salaires de la fonction publique (moins 20 pour cent début 1999).
- <sup>29</sup> Seuls quelques membres de chaque équipe nationale parlaient anglais couramment. Le problème concerne moins la compréhension de ce qui est dit, littéralement, que le projet de sens qui sous-tend le discours et donc le sens à donner aux propos.
- <sup>30</sup> Les municipalités gèrent environ 60 pour cent des hôpitaux lituaniens.
- <sup>31</sup> Les attestations de présence à des stages ou à des formations (quelle qu'en soit la nature) ont une grande valeur pour les Lituaniens, car elles permettent d'avancer dans la carrière.

## Bibliographie

- ALTER, Norbert. 2000. *L'Innovation ordinaire*. Paris, PUF, coll. Sociologies
- BOUDON, R., et F. BOURRICAUD. 1986. *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris, PUF, seconde édition.
- CROZIER, M., et E. FRIEDBERG. 1977. *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris, Seuil.
- DOMINICZAK (Université de Glasgow) et Fondation européenne pour la formation, Département Tempus. 1995. *Manuel pour la gestion des projets européens communs PHARE, Tempus*. Bruxelles, Luxembourg, Directorate général XXII, Education, Formation et Jeunesse, Tempus, 75 p.
- FREIDSON, E. 1984. *La Profession médicale*. Paris, Payot.
- GOFFMAN, E. 1991. *Les Cadres de l'expérience*. Paris, Les Éditions de Minuit.
- HIRSCHMAN, A. O. 1972. *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris, Les Éditions ouvrières.
- HUGHES, E. 1996. *Le Regard sociologique. Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par J.-M. CHAPOULIE. Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales : 267-279.
- JUNKER, Buford H. 1960. *Field Work : An Introduction to Social Sciences*. Chicago, University of Chicago Press.
- LAWRENCE, P. R., et J. W. LORSCH. 1969. *Developing Organizations : Diagnosis and Action*. Reading, Mass., Addison-Wesley. Publié en français sous le titre *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1994.
- MAUSS, M. 1968. *Sociologie et anthropologie*. Paris, PUF, 4<sup>e</sup> édition.
- REYNAUD, E. 1982. « Identités collectives et changement social : les cultures comme dynamiques collectives », *Sociologie du travail*, 2.
- REYNAUD, J.-D. 1989. *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, A. Colin.
- RIMPELÄ, A., et L. EKLUND. 1996. *BRIMHEALTH. An Example of Collaboration with Baltic Countries*. Göteborg, Nordic School of Public Health, 11-12 janvier 1996.
- SAINSAULIEU, R. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Presses de la FNSP et Dalloz.
- Scientific Evaluation of the Effects of the Introduction of Market Forces into Health Systems*. Dublin, European Health Management Association, mars 2000.
- SEWELL, W. H. 1983. *Gens de métier et révolutions. Le langage du travail de l'Ancien régime à 1848*. Paris, Aubier.
- SOROKIN, P. 1959. *Tendances et déboires de la sociologie américaine*. Paris, Aubier.
- STRAUSS, A. 1992. « L'hôpital et son ordre négocié », dans I. BASZANGER, éd. *La Trame de la négociation*. Paris, L'Harmattan.