

Quelques processus psychosociologiques déterminants dans le sort des rapprochements institutionnels (GCSMS, mutualisations, etc..)*

I - INTRODUCTION

Depuis le Décret du 6 avril 2006, de grandes manœuvres sont en cours dans le secteur sanitaire social et médico-social, utilisant différentes formes, pures ou dégradées, de coopération. Il semble intéressant de réfléchir sur les mécanismes *psychologiques* qui entrent en jeu dès lors qu'il s'agit de « négocier une part de son territoire pour s'ouvrir à un territoire plus grand ».

La psychosociologie moderne, celle qui démarre avec Kurt Lewin, celle qui se poursuit notamment avec le « constructivisme » et plus précisément encore du « co-constructivisme » selon Karl Weick ou Jean-Louis Lemoigne, nous livre des indications et des clés utiles, parfois amusantes, parfois graves, sur les phénomènes que nous vivons, que nous mettons en œuvre, que nous subissons, parfois en le sachant, le plus souvent à notre insu.

Jean-Philippe Toutut

Docteur en Psychosociologie des organisations, Directeur du Cabinet Alpha-Conseil

*Cet article reprend une communication présentée lors des 40^{èmes} journées de l'ADC « Coopération sociale et médico-sociale, et postures managériales », avril 2012 (Guadeloupe).

On peut ainsi lire et comprendre les phénomènes humains en croisant une vision « verticale » du fonctionnement personnel intrapsychique et un décodage « horizontal » des relations et des interactions stratégiques que les acteurs entretiennent avec leur environnement. L'enjeu est de taille : il s'agit de percevoir, pour ne pas en être le jouet, les processus en œuvre dans ce « nouveau monde » que nous créons à chaque étape de la rencontre de l'autre dans notre tentative de projet commun. Les organisations sont depuis toujours créées pour répondre aux besoins des hommes de se rencontrer et d'œuvrer ensemble, ne serait-ce que pour mieux se protéger de l'ennemi (lequel « ennemi » fait la même chose de son côté). Elles ont aussi pour fonction de répondre à d'autres motivations plus ou moins nobles : servir des stratégies de pouvoir, des ambitions d'égos, des idéologies, etc. Cependant, du point de vue de l'analyse psychosociale, toutes les organisations peuvent être considérées comme des systèmes de coopération entre les sujets qui les composent.

**“L'enjeu est de taille :
il s'agit de percevoir,
pour ne pas en être
le jouet, les processus
en œuvre dans ce
« nouveau monde »”**

Cet article s'intéresse aux phénomènes psychologiques et psychosociaux mettant en jeu les individus et les systèmes dans le cadre de coopérations générales, qu'elles soient d'efficience, de parcours, ou d'isolement. Il s'appuie sur trois sources :

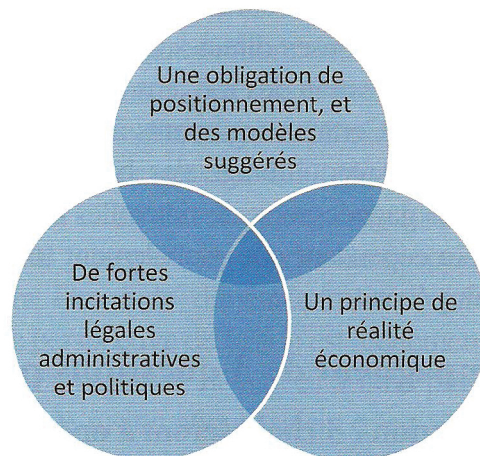
- ✓ les études universitaires ou sociologiques menées sur la question de la coopération, souvent menées dans le cadre de stratégies industrielles,
- ✓ une référence culturelle issue de différents modèles théoriques de la psychologie et de la psychanalyse,
- ✓ l'expérience acquise au cours d'accompagnements menés auprès du secteur sanitaire, social et médico-social, dans le cadre de missions d'accompagnements de coopérations diverses telles que par exemple : la mise en place d'une coordination départementale de moyens sanitaires, le coaching du pilotage d'une opération de regroupement d'ESSMS, la construction d'une fusion entre 3 maisons de retraite, l'animation d'un GP de GCSMS, ou encore la création et animation d'une GPEC territoriale pour une coordination d'associations gestionnaires d'établissements sociaux.

Au cœur de notre réflexion, il y a la question éthique, qui en matière de coopération demande constamment à être interrogée, au fil des rapprochements et des systèmes de fonctionnement.

II - LES ENJEUX DES CHOIX ET STRATÉGIES SOUS CONTRAINTE

Les systèmes de contrainte influencent le mode et la détermination des relations et des interactions, qui s'organisent ainsi diversement en systèmes en collaboration / coopération / concurrence / coordination.

2.1- Un cadre de contraintes multiples, que l'on peut décrire en trois types d'influences...



Une obligation de positionnement, et des modèles suggérés

En principe, la coopération est envisagée afin de mieux répondre aux besoins nouveaux du public. Le secteur n'a pas attendu les nouveaux textes de loi pour établir des coopérations ; mais ce qui est nouveau depuis quelques années, c'est que les textes de loi récents les ont rendus quasi obligatoires (Loi du 2 janvier 2002 art 12 et 18, intégrés dans les art L 311 et L 312 du CASF 2010, et Loi HPST de juillet 2009). Ce faisant, la loi transforme des initiatives à l'origine volontaires et largement basées sur les observations du terrain et les rapports humains, en des formalisations nécessaires, soumises à validation, et de nature à entraîner des sanctions positives ou négatives issues d'une autorité supérieure. Les modèles de cette coopération ressortent globalement de l'ordre de la complémentarité chronologique (parcours organisés), territoriaux (aspect de la désinstitutionnalisation), ou économiques (rentabilisation des moyens).

De fortes incitations légales, administratives, et politiques

La grande disparité et le grand nombre des ESSMS (env. 36 000 lors d'un dernier recensement) rendent difficile le contrôle budgétaire, qu'il s'agit dès lors de mener par des missions d'appui et un contrôle d'efficience a posteriori. La mission des ARS depuis avril 2010 est (aussi) de contribuer à décloisonner les échelons locaux, et de regrouper les établissements afin d'avoir moins d'interlocuteurs et

d'être plus opérationnels. Mais la réussite de ce projet suppose deux conditions impératives : d'une part que l'administration n'impose pas les regroupements à des structures le plus souvent associatives et jalouses de leur indépendance, et d'autre part qu'elle comprenne les enjeux socio-organisationnels en favorisant les démarches participatives et les coopérations co-construites intelligemment.

Un principe de réalité économique

L'intérêt économique des coopérations est l'argument le moins invoqué dans les textes, et c'est cependant le plus présent dans l'esprit des organismes gestionnaires et des chefs d'établissement. Les regroupements facilitent les économies d'échelle, tant au niveau des dépenses directes (par exemple les achats) qu'au niveau de la gestion des moyens (par exemple les frais de siège ou la gestion des personnels). Certains arguments avancent que les groupements n'aboutiraient qu'à un simple rééquilibrage des besoins et des moyens, par le déplacement des ressources gagnées vers de nouvelles dépenses générées par les coopérations ; on constate cependant que globalement toutes les mutualisations favorisent des budgets plus économiques.

“Globalement toutes les mutualisations favorisent des budgets plus économiques”

2.2- ... qui s'accompagnent de 3 questions problématiques

Quelles modalités de relation ? 3 choix seront à opérer

a- Concurrence ou collaboration ? On marche ensemble ou l'un contre l'autre ?

La mise en place en juillet 2010 des procédures d'appel à projets offre aux opérateurs le choix entre deux logiques, celle de la concurrence et celle de la coopération. La collectivité retiendra toujours la proposition la « mieux-disante », celle qui présentera le meilleur rapport qualité-prix. Ce critère est plus facile à remplir lorsqu'on se rassemble pour réunir des moyens, en particulier patrimoniaux, humains, et structurels. D'autre part la formalisation poussée des dossiers et les délais très courts des réponses imposées demandent aussi de mobiliser de façon très réactive des compétences disponibles pour y répondre. La situation favorise évidemment les plus grosses structures au détriment de celles qui disposent de faibles moyens. Ainsi, les organismes disposant des moyens requis auront tendance à vouloir s'imposer seuls, tandis que les petites associations ou les établissements isolés seront pour la plus grande part obligés de se rapprocher pour survivre.

b- Collaboration ou coopération ? On met en commun ou on travaille ensemble ?

Des formules souples peuvent être préférées aux formes élaborées du Groupement de Coopération Sanitaire, de la Communauté Hospitalière de Territoire, ou du Groupement de Coopération du Secteur Médico-Social. Les mandats de

gestion, les conventions associatives, offrent aussi des possibilités intéressantes de rapprocher des structures, de mettre en commun des réponses techniques, des moyens matériels ou humains. Les diverses formes de groupements (telles que Groupement d'Intérêt Professionnel ou Économique, ou Groupement d'Employeurs, et autres cadres juridiques présentés notamment par l'ANAP, (Agence Nationale pour l'Amélioration des Performances), offrent de multiples opportunités. Toutes ces formules ont en commun de vouloir favoriser les rapprochements stratégiques, mais elles posent toutes aussi la question de la bonne entente humaine, de la méthode, et de la cohérence politico-technique.

c- Coopération ou fusion ? On travaille ensemble ou on ne fait plus qu'un ?

Si la coopération et la collaboration soulèvent des problématiques de communication et de régulation, telles que nous allons les reprendre, la question de la fusion met en avant de façon bien plus évidente les problématiques de l'identité et de la survie. Très souvent ces questions apparaissent très vite dès les premières rencontres, et se développent sous forme de fantasmes collectifs ou de questionnements abrupts des partenaires sociaux. La récurrence des éclaircissements devra être à la dimension des inquiétudes irrationnelles du personnel. Lorsqu'une perspective de fusion est réellement envisagée, les garanties devront être nombreuses, répétées, détaillées à n'en plus finir. L'industrie a trop montré que des projets de fusion aboutissaient très souvent à des allègements de la masse salariale, et c'est quasiment le seul terrain sur lequel des affrontements sérieux peuvent avoir lieu.

Qui va coordonner les coopérations ? On cherche l'arbitre ...

Sur ce terrain, la responsabilité des pouvoirs publics est grande. Quels rythmes et quels temps favoriser, quelles incitations à développer, quelles stratégies à promouvoir, et surtout quelles règles à faire respecter ? Ces questions sont posées par beaucoup d'observateurs du terrain (on peut citer entre autres Marcel Jaeger). Ils constatent, en parallèle au développement des coopérations de terrain, la faiblesse des dispositifs territoriaux de soutien et de coordination. À la dispersion des établissements contre laquelle les pouvoirs publics disent officiellement vouloir lutter, répond une dilution de la fonction régulatrice et ordonnatrice des institutions. Jean-Jacques Amyot, psychosociologue spécialiste des personnes âgées, a inventé pour l'action gérontologique les termes intéressants de « coordinite » qui s'exprime lors de l'utilisation excessive ou abusive de la coordination, et d'« incoordinite » ou carence de coordination. Si d'un côté les procédures de validation juridique des groupements sont parfois très lourdes, d'un autre côté on observe peu voire pas du tout de coordination du schéma territorial entre les différentes formes de coopération sur le terrain.

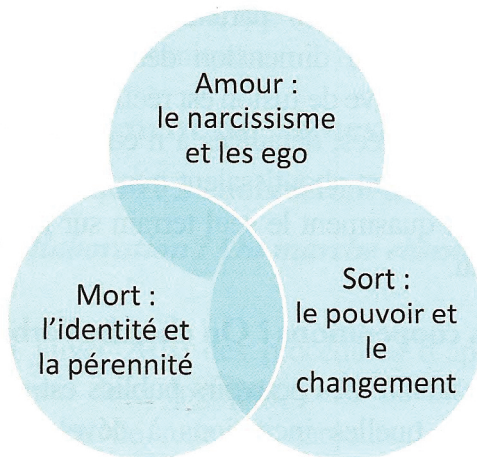
Gouverner, c'est prévoir ... mais prévoir quoi ?

Anticiper reste la règle, en matière de coopération comme en matière de management stratégique. Je répète souvent aux conseils d'administration plutôt sur

la réserve quant à l'ouverture à d'autres opérateurs le fameux proverbe Shaddock : « *Mieux vaut pomper même s'il ne se passe rien que risquer qu'il se passe quelque chose de pire en ne pompant pas !* ». La question des rapprochements, comme celle des coopérations potentielles, est à réfléchir par chaque association et chaque établissement, même si l'opportunité ou la nécessité ne semble pas toujours actuelle. Et ceci même si l'anticipation reste une science risquée : les Shaddock ne pouvaient pas voir au-delà de la limite de la terre, comme nous-mêmes avons du mal à voir au-delà des échéances électorales.

III - « L'AMOUR, LA MORT, LE SORT »*

Ce chapitre approfondit, à la manière d'un sociologue de culture psychanalytique (comme l'est Jeanne Favret-Saada), les phénomènes intrapsychiques et sociologiques impliqués dans la coopération, et susceptibles d'expliquer des réussites ou des échecs dans les démarches de rapprochements. La coopération interroge l'amour, la mort et le sort.



La coopération interroge l'amour

En situation de « mariage forcé », la question de l'amour est aléatoire plus que contingente. Elle est toutefois déterminante pour la réussite d'un projet commun. De quelle sorte d'amour s'agit-il ici ?

La gestion des égos est toujours déterminante dans les processus de coopération ; elle se rattache à la façon dont les interlocuteurs ont franchi les étapes du développement psychologique, depuis narcissisme primaire jusqu'à l'identification de soi. Dans la coopération, l'amour de soi doit être « suffisamment » construit pour se tourner vers l'autre avec authenticité et sans crainte pour son égo.

* Crédit au titre du livre culte de l'ethnologue Jeanne Favret-Saada « Les mots, la mort, les sorts », Gallimard, 1977.

L'inflation de l'égo correspond au retournement de la pulsion sur soi plutôt que vers les autres. Le narcissisme est constitué au fil des renforcements et des détours de l'amour primaire. S'il manque de force ou comprend des incertitudes, la relation à l'autre est perturbée, on aura tendance à ne pas lui faire confiance ou à ne pas lui être fidèle, la coopération ne durera pas ; s'il est trop construit, il peut se radicaliser en perversion, la coopération sera souffrante.

“Dans la coopération institutionnelle l'établissement est contraint de rabaisser ses défenses pour rencontrer l'autre”

Ainsi, selon la construction des sujets dans les époques de leur développement, ils constitueront entre eux de bons ou de mauvais partenaires, complémentaires ou antagonistes. Un pervers narcissique ne pourra créer une bonne coopération qu'avec un partenaire montrant une faille narcissique.

De là à dire qu'il faut engager une psychanalyse pour réussir ses coopérations, il y a un pas qu'on ne franchira pas. Cependant, on considèrera que dans toute relation humaine

intervient la façon dont on s'est constitué au fil de son existence. Dans le cas d'une coopération, les facteurs liés à la construction des personnalités en dialogue sont évidemment primordiaux.

La coopération interroge la mort (3 aspects sont à considérer)

a- Le vivant est assuré par des défenses, qui définissent son intégrité autant que ses limites

Les systèmes de défense bien construits montrent les capacités de résistance de l'organisme face aux risques extérieurs d'invasion. S'ils sont correctement gérés de l'intérieur, ils autorisent des relations harmonieuses avec l'extérieur. S'ils sont trop faibles ou trop forts, l'extérieur constituera une menace ou une ressource impossible, et le système développera une entropie mortifère à terme.

Comment le projet d'établissement, le chef d'établissement, le CA, conçoivent-ils la défense de leur structure vis-à-vis de l'extérieur, par exemple dans l'image véhiculée auprès des autorités de tarification et de contrôle ? Comment l'institution se présente-t-elle aux autres partenaires et aux collègues du secteur ? Des échanges d'expérience ont-ils lieu entre établissements de même nature ou sur un même territoire ? Un directeur d'établissement est-il prêt à abandonner certains postes moins qualifiés dans sa structure au profit d'emplois communs et plus spécialisés au siège du collectif ? Etc.

b- Toute coopération forcée éveille les systèmes de défense contre les fantasmes de morcellement, perte d'identité, envahissement, dévoration

Dans la coopération institutionnelle, dans la mesure où le rapprochement est déterminé par des impératifs politiques ou administratifs ou économiques, l'établissement est contraint de rabaisser ses défenses pour rencontrer l'autre. Bien sûr, il va le plus souvent les mettre en veille et les rebâtir au moindre signe de

traîtrise de l'autre. Et sa méfiance va se porter sur tous les signes pouvant laisser supposer, à tort ou à raison, que l'autre va profiter de l'ouverture pour dévorer ses provisions financières ou patrimoniales, c'est-à-dire les ressources alimentant ou préservant son identité (tant dans la réalité que dans l'imaginaire), ou bénéficier sans contrepartie de ses moyens techniques ou humains, voire de son image auprès des pouvoirs publics ou de la population (plutôt ici sur le versant du réel).

c- Le même mouvement de défense est aussi sollicité contre la pulsion à morceler l'autre, à le dévorer, à le détruire

Le danger (de l'extinction de soi) vient-il toujours de l'extérieur, ou le portons-nous en nous-mêmes ? Dans les coopérations, surtout forcées, la tendance générale sera de se méfier de l'autre beaucoup plus que de soi. Je n'ai jamais entendu une personne dire qu'elle manquait d'éthique, mais j'en ai entendu beaucoup critiquer le manque d'éthique de l'autre. Si dans la coopération, l'opportunité vous est donnée d'absorber l'autre sans qu'il vous en soit fait reproche (les pouvoirs publics étant généralement très silencieux là-dessus, au nom de la neutralité politique), quelle sera alors votre attitude ? Il se trouve que l'organisation psychique fait bien les choses : le système de défense psychique contre les agressions venant de l'extérieur joue aussi comme mode de régulation de ses propres pulsions agressives, le sur-moi, jusqu'à un certain point...

La coopération interroge le sort (de trois façons)

a- L'expression du vivant dans son environnement est définie par sa capacité à s'y soumettre tout autant qu'à l'infléchir

La biologie cellulaire, la science des systèmes, la cybernétique, toutes les sciences du vivant montrent que les organismes subsistent et se développent par les relations qu'ils entretiennent à leur environnement. L'être humain est un être social, qui ne saurait vivre sans les autres. De quelle façon ces rapports à l'environnement sont-ils organisés ? Deux mouvements sont observables : l'intégration et l'influence. L'être ne peut vivre dans un environnement sans accepter d'être en partie déterminé et contraint par lui ; moyennant quoi l'environnement se nourrit de la différence de chaque être, et chacun lui apporte la marque de son individualité. La coopération revient sur ce contrat social, en demandant aux partenaires d'ouvrir leurs modes d'intégration (par exemple partager leurs réseaux), tout en leur procurant des modalités nouvelles d'influence (on est plus fort à plusieurs).

b. La question du pouvoir, déclinée en pouvoirs, est au centre des phénomènes de coopération : qu'est-on prêt à concéder ou à occuper ? Pour quelle résonance en termes de désir ?

On s'accordera à définir le pouvoir comme la possibilité de contraindre, c'est-à-dire de modifier le comportement de l'autre (sans lequel il n'aurait pas agi ainsi). Le pouvoir, c'est la possibilité de faire, d'agir, de faire faire, c'est la possibilité de faire des choix.

Que devient ce pouvoir dans les coopérations ? Il y a peu de chances qu'il se maintienne à l'identique : il est appelé manifestement à être restreint, ou partagé ou développé, mais de toute façon il est certain qu'il sera amené à se transformer selon les évolutions du cadre coopératif. Un article récent du Monde (Le Monde 19 décembre 2015 « Fusion et tensions au sein des familles de la protection sociale » Isabelle Chaperon) faisait état du « violent choc des cultures de pouvoir » lors des tentatives de rapprochement entre les mutuelles Malakoff Médéric et LMG, l'une paritaire où le pouvoir est entre les mains des DRH et des syndicats et laisse une grande place au pouvoir au patron opérationnel, et l'autre où les élus, adhérents, sont très présents, frictions qui ont coûté son poste à Guillaume Sarkozy, « un patron neutre étant désormais nécessaire ».

**“Dans la coopération,
le dirigeant engage
le destin voire
l'existence même
de sa structure”**

Le pouvoir renvoie à soi-même une image de soi socialement valorisée, l'expression d'une puissance qui n'a pas besoin de faire d'efforts pour être reconnue, et qui suscite des réactions gratifiantes de l'entourage. Comment va-t-on négocier avec soi-même et avec les autres l'évolution de ce pouvoir manifeste ? Quel rapport entretient-on dans le registre de l'intime avec ces bénéfices plus primaires que secondaires (plus liés au stade de

la toute-puissance infantile qu'au stade de la raison) ? Si l'on n'a pas pris garde de ne pas s'identifier au pouvoir, les choses seront négociables ; à défaut, on pourra se heurter à des blocages difficiles à contourner (il faudra inventer des compensations, négocier, rassurer).

Notons que le mouvement inverse est aussi constaté : on n'a pas forcément envie d'occuper plus de pouvoir que ce qu'on a, soit qu'on est affranchi du désir de posséder, soit qu'on s'attend à ce que le pouvoir soit assorti d'obligations plus fortes – ce qui est fatal.

c- Adopter une stratégie de coopération, c'est s'engager dans un changement dont on ne mesure au départ que l'aspect négatif : le renoncement à certains acquis

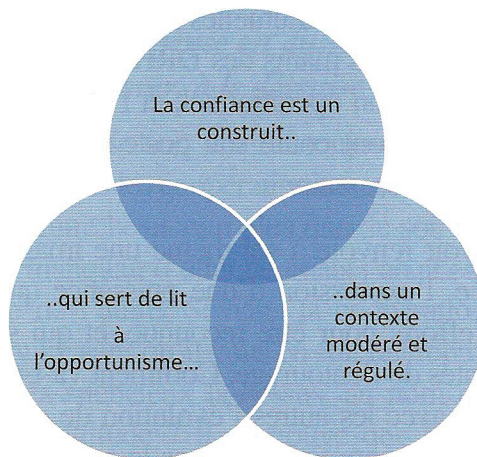
S'engager dans une entente collective suppose de perdre une partie du potentiel subjectif et objectif que l'on sait être le sien, au profit d'un renforcement du groupe coopératif.

D'autre part, comme dans tout vrai changement, en s'engageant dans la coopération, on ne sait pas ce qu'il y aura après avoir pris le virage. Certes on sait ce qu'on met dans la corbeille de marié, et l'on va bien faire définir ce que l'autre s'engage à y mettre ; mais on n'est jamais sûr que de soi-même.

Le dirigeant du social sait que son métier est de gérer le changement, mais dans la coopération il engage du fondamental, le destin de sa structure, et peut-être met-il en jeu l'existence même de sa structure. On comprend que certains hésitent à affronter un changement aussi radical, d'autant que peut-être qui sait si le vent ne tournera pas après les prochaines élections.

IV - « CONFIANCE, OPPORTUNISME, ET RÉGULATION »

Confiance, opportunisme et régulation, dans les coopérations, sont réunis dans un modèle d'interactions que le constructivisme nous permet d'aborder de façon originale.



De la confiance....

Pour le constructivisme, de Karl Weick à Jean-Louis Lemoigne, la confiance n'est pas une donnée naturelle, ni le produit d'une relation, mais un construit fonctionnel : c'est une construction conçue pour réduire l'incertitude et potentialiser les profits. Exactement en somme comme les procédures d'évaluation interne/externe. On a pu dire qu'elle constituait « *un problème pour celui qui doit l'accorder et une solution pour celui qui cherche à la susciter* ».

La confiance s'exprime en termes de communication, avec des activités de production, d'émission et de réception de signaux. Ces signaux sont produits par les coopérateurs eux-mêmes : convivialité, réactivité, confiance, valorisation de l'autre.

Mais des signaux sont émis aussi par des dispositifs extérieurs à la relation (comme les procédures de conformation à des référentiels), par l'influence des réseaux (comme ceux de l'économie sociale et solidaire), par l'expérience (comme les effets de l'apprentissage sur l'organisation et les hommes), et par l'épreuve des faits (comme la pérennité ou l'inconstance).

... à la non-méfiance

*Développons ce fameux proverbe italien : « Fidarsi é bene, non fidarsi é meglio » :
« faire confiance c'est bien, ne pas faire confiance, c'est mieux ! »*

Le calcul s'organise derrière la confiance : jusqu'où ne pas aller trop loin ? La confiance se mesure en marge de manœuvres supplémentaires pour chacun des partenaires, et en évaluation des capacités de l'autre à accepter / dépasser ses

**“Une fois la confiance
obtenue, chacun
s'emploie à faire preuve
d'opportunisme
pour exploiter
les incomplétudes
du contrat”**

défaillances ou ses écarts. Une fois la confiance obtenue, chacun s'emploie à faire preuve d'opportunisme pour exploiter les incomplétudes du contrat, dans l'évaluation de ses propres coûts par exemple. Si l'on peut se passer de la confiance pour établir la coopération, cela prouve que la relation est établie sur des bonnes bases objectives qui ne nécessitent pas d'autre agent facilitateur. La confiance n'a de valeur humaine, éthique ou poétique, qu'en l'absence absolue de toute nécessité.

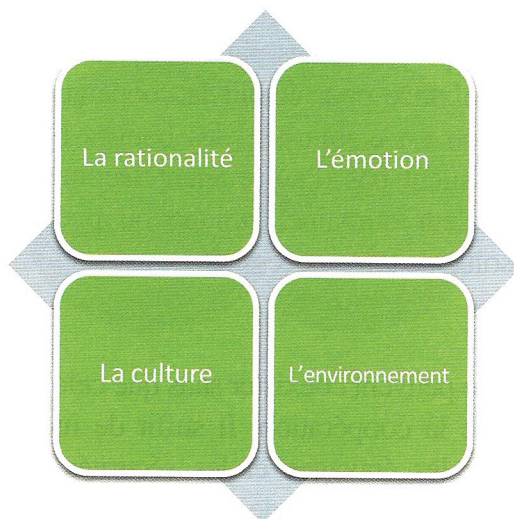
... et aux régulations

Confiance et opportunisme peuvent coexister sans que cela affecte nécessairement la qualité et la solidité de la coopération. Il suffit de mettre en place, au sein des accords partenariaux, les étayages et les sécurités qui en interdiront les débordements et devront être capables de répondre à toutes les situations, des plus incongrues aux plus catastrophiques. Les dispositifs de coordination internes, assortis de l'autorité nécessaire (éventuellement coercitive) viennent organiser la coopération, pour inhiber les dérives opportunistes et dédommager celui qui en serait victime.

Les contrats ou conventions de partenariat bien établis sont des jalons qui ponctuent une coopération que l'on veut forte et durable. Bien qu'on puisse s'interroger sur ses ressorts quotidiens véritables : un accord « bien ficelé » ne remplirait-il pas finalement un rôle plus symbolique que juridique ? La question peut aussi se poser dans le cas de ce qu'on appelle les « coopérations renforcées », terme qui a beaucoup été utilisé lors de la COP 21 pour tenter de contraindre sans le dire les États à passer des intentions aux actes... sous le regard de la communauté internationale.

V - QUATRE RESSOURCES POUR FORTIFIER LA COOPÉRATION

Quelques préconisations concrètes peuvent être suggérées pour les dirigeants qui s'engageraient sur le terrain de la coopération. 4 facteurs concourent à une coopération réussie. Elles sont relatives à l'exploitation de ressources de nature rationnelle, émotionnelle, culturelle, et aussi opérationnelle (ou environnementale) en réponse à la notion d'obligation.



Il faut une harmonisation des attitudes relatives à ces 4 facteurs pour créer les conditions favorables à la coopération. On peut les définir comme quatre principes formels, qui si ils sont observés, donnent lieu à quatre registres de ressources singulières pour alimenter les coopérations.

1. Savoir penser la coopération, planifier ses étapes, et disposer d'une réflexion est indispensable pour avancer rationnellement et raisonnablement.
2. Il serait irraisonnable de croire que la raison dirige les choix et les dispositifs, l'émotion tient une place essentielle dans la réussite ou l'échec d'une relation de coopération.
3. Le mental et le cœur se heurtent ou s'appuient sur des facteurs liés à la culture, celle des dirigeants comme celle des équipes.
4. Tout en s'accordant sur l'obligation que constitue aujourd'hui la coopération, il faut identifier les marges de manœuvre laissées disponibles par l'environnement, pour éviter de ne faire que répondre aux injonctions des autorités et conserver un enthousiasme créatif.

À chacun de ces 4 facteurs correspondent des ressources ou des conseils pratiques qui peuvent peut-être permettre d'éviter de se fourvoyer, de perdre du temps ou de s'enliser dangereusement.

Ressources répondant à la rationalité

a- Le cadre contenant : c'est le choix d'une forme juridique de coopération

Selon le principe que « toutes choses ne se tiennent que dans un intérieur », les limites du cadre juridique choisi fixent le terrain de la coopération, évitent les débordements, et sécurisent tous les partenaires. Cela se traduit par un modèle de coopération défini par la loi et qui fait référence.

L'ANAP (Agence Nationale pour l'Amélioration des Performances) en propose de nombreux modèles. La démarche consiste à s'appuyer sur ce que l'on veut faire (on commence par parler des contenus envisagés) pour aller ensuite vers le formel juridique adapté.

“Définir le mode de coordination, c'est répondre à la question : quelle est la référence supérieure aux protagonistes de la coopération ?”

b- Le contrat : ce sont les règles du commerce humain

Comme dans un règlement intérieur, les règles contractuelles définissent ce que l'on se permet et ce que l'on s'interdit. Une charte peut remplir cet office, ne pas faire confiance à la confiance seule mais l'aider : ça va de soi mais ça va mieux en le disant et encore mieux en l'écrivant.

c- La coordination : c'est l'instance d'arbitrage formel

Comme on a pu le souligner, cette notion est présente à divers titres (une section de la Loi 2/01/02, la fonction des référents, etc.) mais elle n'est pas vraiment écrite ni inscrite quelque part pour les coopérations. Il s'agit pourtant d'établir formellement un échelon de régulation, dont l'arbitrage ne sera pas remis en question, et qui cautionnera, notamment auprès des autorités, les rapprochements. Définir le mode de coordination, c'est répondre à la question : quelle est la référence supérieure aux protagonistes de la coopération ?

d. La démarche technique de la gestion de projet de coopération : le discours de la méthode

Il est indispensable de suivre une méthode de travail rigoureuse, telle que la « gestion de projet » nous la recommande. Les étapes en seront toujours plus ou moins les mêmes : analyse des besoins, des priorités et des attentes réciproques, étude de faisabilité, planifications, puis définition et rôles des instances (chef de projet, maître d'ouvrage, groupe de pilotage, appuis techniques), modalités d'association des personnels (instances, cadres, tous), systèmes d'information interne et communication externe, évaluations régulières.

Ressources répondant à des facteurs émotionnels

a- L'implication des administrateurs est indispensable

Les gouvernances doivent se sentir concernées ; elles sont responsables des valeurs défendues et partagées, elles définissent les raisons d'être des structures, leurs objectifs, leurs missions... L'implication personnelle des administrateurs n'est pas une option, c'est un impératif.

b- Les régulations, les feed-back et les rétroactions

Il s'agit d'introduire dans le temps souvent démentiel de la réalisation de ce type de projets des moments indispensables de pause, d'échange libre avec les partenaires, pendant lesquels on s'efforce de parler du travail en cours (sans le poursuivre), pour évaluer son degré de satisfaction personnelle concernant les relations et les modes de travail. C'est ce qu'on appelle de l'énergie d'entretien. Sans cela, comment évaluer ses avancées si on a tout le temps le nez dans le guidon ?

Il s'agit aussi de mesurer en retour les évènements majeurs de la réalisation du projet, en particulier quand on a pensé à introduire dans les temps majeurs du projet des modalités techniques de révision régulière.

c- Créer un vocabulaire commun et rapprocher les représentations

Le secteur étant plus habitué à l'oral qu'à l'écrit, il ne faut pas hésiter à prendre note de tous les échanges, garder des traces. Formuler ensemble entraîne des ajustements des représentations, lesquelles sont composées d'images mentales et de contenus émotionnels. Sur ce terrain, je propose souvent dans la démarche initiale du rapprochement d'écrire ensemble une sorte de dictionnaire commun, un vocabulaire de base et de fondation.

d- Adopter aussi souvent que nécessaire des « méta-positionnements »

Ce mot savant signifie « prendre de la hauteur pour juger de ce qui se passe ». Cela peut se faire seul ou à plusieurs dans une analyse de fonctionnement, quelquefois cela peut se faire avec un tiers, un coach, ou un collègue. Il s'agit, au nom du vivre et travailler ensemble, de conjurer, de mettre à distance les phénomènes de tension ou de fermeture qui apparaissent inévitablement dès que l'on doit confronter des méthodes et des mentalisations différentes (pas toujours divergentes mais toujours différentes).

La mobilisation de la volonté pour dépasser tous les conflits potentiels est une activité complexe, connue sous le nom d'« activité déontique » : c'est grâce à elle que, comme dit Christophe Dejourné, l'organisation réelle du travail évolue et s'adapte, en fonction de la composition du collectif et de la transformation permanente du processus de travail.

Les ressources répondant à des facteurs culturels

a- Tirer profit des enseignements du « dilemme du prisonnier »

Dans « La libre concurrence en procès », Jean-Marie Gogue (L'Harmattan 2007) rapporte les résultats d'une expérience menée entre des équipes mises en situation de pouvoir soit coopérer soit compétitionner, sachant que la coopération entraîne des gains sûrs mais moins importants que la compétition, et que chacune des équipes est ignorante des stratégies choisies par l'autre. Ses conclusions sont les suivantes : un climat d'incertitude a toujours tendance à produire des comportements conservateurs. En situation de crise, on cherche à minimiser le risque. La plupart

des acteurs s'obstinent à jouer la prudence alors même qu'ils s'enlisent dans une situation « perdant-perdant ». L'auteur ajoute qu'ils n'ont pas le courage de se montrer vulnérables pour inciter ceux d'en face à se comporter différemment.

Si l'on cherche à se mettre à l'abri d'une possible manipulation, on a toutes les chances d'aboutir à un résultat négatif pour tout le monde. Dans le secteur social, il faudra sans doute encore plus d'incitations et de motivation, ou alors de pressions et de menaces gouvernementales, pour que les groupements et coopérations se multiplient. Le mouvement est enclenché, mais il reste encore lent. Et dans la mise

«La plupart des acteurs s'obstinent à jouer la prudence alors même qu'ils s'enlisent dans une situation « perdant-perdant »»

en œuvre des coopérations que l'on observe, par exemple dans les GCSMS, on doit en permanence tenir compte des tendances culturelles au repli conservateur à la moindre incertitude, ou aux conduites perdantes plutôt que permettant à l'autre de gagner (même si on n'y perd rien). Comme le remarque Sandrine Haas, directrice de « La nouvelle fabrique des territoires » : souvent les acteurs ne coopèrent vraiment que s'ils y sont obligés.

b- Trop de gestion tue le social ?

Ce sujet polémique est brillamment abordé par Michel Chauvière dans un Essai de 2007 (mais lui n'a pas mis de point d'interrogation dans son titre). C'est dans notre tradition culturelle d'opposer la rigueur de la gestion (à plus forte raison si elle est empreinte de libéralisme) à l'attention portée aux facteurs sociaux et humains. C'est comme si les travaux des sociologues, depuis Blake et Mouton (1980) aux États Unis jusqu'à Dominique Tissier en France (INSEP, 2010) ne servaient qu'à répéter les mêmes dichotomies entre attention portée aux facteurs organisationnels ou attention portée aux phénomènes relationnels. Une attitude de fermeture idéologique ne peut aboutir qu'à une plus grande exposition aux formations autoritaires, à l'inverse des valeurs défendues. On peut ici souligner, avec l'irremplaçable Jean-Pierre Hardy (Directions, 2010), qu'au contraire ce sont les retards en matière de gestion du secteur qui lui font risquer d'être subverti par des entreprises privées plus efficaces.

Il n'est pas secondaire de rappeler que c'est le taylorisme qui défendait les valeurs individualistes, celles de la répartition du travail, d'une certaine idée de la justice selon le travail produit (nonobstant bien sûr les dérives impardonnables de l'organisation purement scientifique du travail). De plus jeunes managers du social se montrent beaucoup plus pragmatiques et sans états d'âme, lorsqu'ils prétendent utiliser les arguments de la gestion organisationnelle justement pour préserver les valeurs humanistes.

c- La question de la formation à la coopération

Cette question est fondamentale. On enrichit une culture en lui apportant peu à peu des contenus de réflexion nouveaux. Or on peut constater que ces thématiques ne sont pas encore très répandues dans les instances de formation.

L'information sur les formes et méthodes de rapprochements et de coopérations commence à se transmettre, mais encore trop peu de temps est consacré aux stratégies institutionnelles collaboratives. Il est urgent de former et se former à la coopération, à ce qu'elle induit, à ses méthodologies, aux risques qu'elle fait courir et aux bénéfices qu'elle peut entraîner.

Les ressources répondant à la notion d'obligation

a- L'exploitation des « zones d'incertitude »

Les travaux de M. Crozier et E. Friedberg (mais aussi dans un autre registre ceux de B. Bettelheim) ont montré qu'il n'existe pas de contrainte absolue, qu'il existe toujours des zones d'expression et de conquête libre, des « zones d'incertitude » dans les systèmes. L'obligation ouvre même des champs nouveaux de possibles, que les auteurs ont décrit en détail : il s'agit des domaines de la compétence technique (qui peut s'acquérir sans cesse et se développer jusqu'à dépasser celle des promoteurs obligataires), de l'information sur le sujet (qui peut constituer par la communication orientée un véritable pouvoir opposable), de la maîtrise des conditions techniques (on peut développer sa compétence en matière de méthodes de coopération).

Nul doute que sur ces terrains de nouveaux pouvoirs se dessinent, et des champs restent à occuper. Avec comme seul but de se donner des moyens plus confortables pour mettre en œuvre les coopérations envisagées.

b- L'exploitation des « zones transitionnelles »

Autant les zones d'incertitude concernent-elles des « champs » de déroulement des comportements sociaux, autant les zones transitionnelles vont se centrer sur le déroulement des comportements dans le temps du changement. Du psychanalyste D. Winnicott au psychosociologue M. Parkes, de nombreux auteurs, aux références diverses, ont montré que toutes les phases de changement sont porteuses de créativité et de découverte de ressources nouvelles. Pourquoi les nouvelles orientations vers la coopération ne seraient-elles pas aussi l'occasion de dévoilements (tels que de nouvelles compétences internes), d'accroissement du champ de vision sur le secteur, de rencontres créatrices, d'opportunités nouvelles de diversifications, ... ?

c- Le maintien du questionnement éthique : pour quoi voulons-nous aller vers quoi ?

Le mouvement vers les formes diverses de coopération interpelle directement notre éthique, en particulier celle que nous avons développée au sein de notre établissement, dans notre association. Bien sûr, il vaut mieux se rapprocher d'opérateurs qui partagent les mêmes valeurs. Rappelons que l'éthique est une démarche, pas seulement une démarche d'esprit et de bonne conscience mais

“Le mouvement vers les formes diverses de coopération interpelle directement notre éthique”

une démarche concrète, qui permet d'approfondir sans cesse la notion de sens au travail, qui influence la prise de décisions, qui oriente les choix. L'éthique en établissement est l'organisation d'un questionnement ouvert et exigeant beaucoup plus qu'un ensemble de réponses. L'engagement dans une coopération peut entraîner la réévaluation des positions admises jusque-là par chacun des membres du groupement, mais cette réévaluation est cohérente et conforme avec un questionnement éthique permanent.

VI - CONCLUSION

Le mouvement général du secteur vers les coopérations est inéluctable, il va dans le sens de l'histoire qui tantôt choisit de diversifier les expressions en favorisant les individualités émergentes, tantôt de renforcer sa cohérence systémique en se donnant les moyens de la concentration. Le développement des structures humaines et organisationnelles fonctionne pareillement, sous l'effet des nécessités, par impulsions et par paliers. Il serait tout autant inadapté de chercher à s'y opposer que de s'y lancer les yeux fermés.

Le développement de coopérations harmonieuses et réussies demande un ensemble de qualités souvent antinomiques, parmi lesquelles on trouve notamment : la capacité à gérer l'existant comme la faculté de se projeter dans d'autres avens, la fermeté sur la préservation de l'essentiel et la souplesse de l'ouverture à la négociation, la rigueur de la méthode et l'acceptation de l'inattendu. L'exigence est sans doute à la mesure de l'enjeu, et c'est probablement pourquoi le mouvement collaboratif est si lent et si difficile à mettre en œuvre. Et la problématique institutionnelle ne doit jamais nous faire perdre de vue que l'humain est au centre des coopérations, parce que nous les développons au service des bénéficiaires de nos établissements, et parce que ce sont les équipes qui en définitive en font des réussites ou des échecs.