



## **L'action sociale entre transversalité et partenariats**

### **Congrès de l'ANCCAS – 12 septembre 2014**

#### **Axel OTHELET**

#### Résumé de l'intervention

Le contexte général de raréfaction des moyens publics conduit les décideurs à faire des choix rationalisant les actions conduites, entre autres, dans le champ social. Cette situation pousse inévitablement les opérateurs à imaginer des dispositifs de coopération, de collaboration et d'initier des partenariats. Ainsi, les acteurs en charge de l'action sociale sur les territoires doivent repenser leurs interventions en combinant les compétences et les champs d'intervention, afin de trouver des complémentarités.

Toutefois, cette configuration ne va pas toujours de soi et complexifie les formes d'intervention engendrant un cadre compétitif et coopératif.

*« Pour éduquer un enfant, il faut tout un village ».*

La notion de coopération est devenue progressivement un "impératif lié à l'atomicité des acteurs". En effet, selon le Ministère des Affaires Sociales, de la Santé et des Droits des femmes, le secteur social et médico-social comprend 36000 établissements et services sociaux et médico-sociaux qui ont pour mission d'apporter un accompagnement et une prise en charge aux publics dits "fragiles" (personnes en situation de précarité, d'exclusion, de handicap ou de dépendance).

De plus, la réforme du processus d'autorisation, issu de la loi HPST du 21 juillet 2009 qui prévoit désormais une procédure d'appel à projets, "implique une mise en synergie des ressources locales multiples, qu'elles soient sanitaires, sociales, éducatives ou médico-sociales, au service de la population dans le cadre de projets de territoire". Dans ce contexte d'évolution des politiques publiques, la perspective des organismes gestionnaires "est de s'engager dans une logique de mutualisation".

Mais avant d'entrer dans la présentation de ce que recouvre réellement cette notion de coopération, avec ses atouts et ses contraintes, faisons un léger détour du côté du partenariat.

### **I. Historique récent du travail en réseau et en partenariat**

Selon Philippe Lyet, on parle beaucoup, dès les années 1980, du travail en réseau et en partenariat, de manière identique, confondue, dans un premier temps. Il semblerait néanmoins que dans un premier temps, ce soient les acteurs de terrain qui se sont appropriés des pratiques de travail en réseau, en les survalorisant et en excluant l'institution (la structure), au prétexte que le réseau est fait de relations interpersonnelles, et que l'institution n'y a donc pas sa place (réseau étant considéré comme une relation immédiate, sans formalisme, spontanée...).

Les institutions, les organisations, les employeurs, cherchent alors au cours des années 1990 à encadrer, à juger, à maîtriser ces pratiques, et les reprendre à leur compte. On va alors privilégier le concept de partenariat (même si le terme de « réseau » persiste, surtout pour évoquer les « affinités électives ») qui inclut, qui associe, qui rend incontournable la hiérarchie institutionnelle dans le développement des coopérations professionnelles. Cette hiérarchie serait alors garante des actions développées.

Somme toute, il y a articulation des 2 niveaux (individus et institutions) dans toutes formes de partenariats, qui, pour être efficaces, pertinents, nécessitent des aménagements spécifiques, ajoutent des contraintes organisationnelles, coûtent du temps, demandent à s'harmoniser... cela entraîne une réorganisation du collectif (et non plus seulement des adaptations individuelles), des instances nouvelles, des réunions ad-hoc... ces nécessités se placent à l'échelle de l'institution, or « les principes des coopérations territoriales et transversales ne prennent que partiellement en compte la question institutionnelle ». Alors que le partenariat est efficient quand les règles mises en place traduisent un accord commun sur la place spécifique et la complémentarité de chaque acteur institutionnel, définies en regard d'une vision partagée et d'objectifs communs.

Bien souvent, dans le travail social, les collaborations se font entre structures peu instituées, où l'affirmation du pouvoir, de conceptions et de règles est faible. Le pouvoir y est dilué, dans un espace incertain. Ainsi, les règles les plus élaborées concernent plus souvent les relations, les modalités de rencontre, de prises de décision, plutôt que l'action elle-même.

Les collaborations partenariales ne disposent pas d'un véritable pouvoir institutionnalisé propre. C'est un problème structurel, que les organisations, même si elles le posent, ne peuvent résoudre (luttés de pouvoir, mais aussi complexité, opacité des circuits de décisions).

La relation partenariale crée des pouvoirs diffus.

Finalement, les enjeux dépassent-ils le cercle des acteurs concernés par l'action menée en partenariat ? Les questions de sens, d'identités professionnelles posées ici, atteignent-elles les organisations, les hiérarchies... ? a priori pas toujours.

D'autres auteurs pensent que le partenariat « est une relation privilégiée basée sur un projet partagé entre 2 ou plusieurs organisations et se manifestent par l'échange formalisé de personnes, d'informations ou de ressources ». C'est le cas de Stéphane Rullac dans son ouvrage sur le DEES (Rullac, 2008).

Alors, dans ce cas comment faire que le projet soit celui des équipes également et pas seulement d'organisation ? C'est donc un jeu de va et vient continu, d'ascendant / descendant qui doit se constituer.

Sans cela, il y a des limites, écueils possibles du partenariat et du réseau comme le risque d'oubli des appartenances institutionnelles, et un risque d'autonomie trop grande, voire trop alternative. La prévention à ce risque serait donc de positionner l'acteur, le professionnel, comme représentant son établissement, son institution ; considérer que l'autonomie passe par l'acceptation de liens de dépendance vis-à-vis d'un environnement donné.

Un second risque émerge autour de la perte de pouvoir (les partenaires peuvent être considérés comme des rivaux dans le processus bien connu aujourd'hui de la lutte des places...). Nous pouvons effectivement observer parfois une confiscation des modes opératoires, du circuit de décision, voire du projet par un leader ; Il peut s'agir donc d'une forme de « colonisation » ou une reprise par une institution. Une des préventions consiste alors par mettre en œuvre une animation tournante.

Enfin, un autre risque peut consister en la perte de la singularité de chaque professionnel. Pour prévenir, il s'agit alors de repérer les singularités, les compétences propres, les champs d'action respectifs... et pour cela, chaque professionnel doit cultiver ses savoir-faire, son

engagement et sa prise de recul. J'y reviendrai dans le cadre de la réflexion sur le monopôle d'activité.

Des auteurs comme Denis Bourque pensent également qu'il y a nécessité de règles institutionnelles. Toutefois, il indique que « les réussites partenariales se réalisent dans les interstices des règles établies ; et pour généraliser ce succès, on doit dépasser les connivences individuelles et établir des règles de collaboration non tributaires de la seule bonne volonté des intervenants » (Bourque, mars 2003).

De ce fait, il est nécessaire de se pencher sur comment tout ceci fonctionne, car avant toute idée de partenariat institutionnel, c'est de coopération dont il est question.

La coopération est définie par Robert Smith, professeur en management des organisations, comme le fait de « *partager consciemment entre individus une tâche commune dans des relations de dépendance mutuelle* ». Autrement dit, cela consiste pour des individus, à travailler ensemble autour d'une œuvre commune. Cependant, bien que l'on s'accorde généralement sur cette définition, il existe des divergences quant aux fondements de la coopération. Elle peut être souvent « fille de la nécessité » selon l'expression de Charles Gide. Cependant, « *des pratiques innovantes différenciées et répondant à la spécificité des cultures locales peuvent se développer dans les territoires, tout comme une dynamique d'alliance et de coopération peut aussi être freinée par les pesanteurs administratives normalisatrices et les injonctions paradoxales d'une puissance publique qui impulse les changements mais peine encore souvent à reconstruire de la cohérence face à l'éclatement des références et des dispositifs antérieures* » comme l'affirme l'économiste Henri Noguès.

## II. La coopération : approches de la notion

### II. 1. La dualité coopérative par S. Dameron

Stéphanie Dameron, professeur en sciences de gestion, propose différents processus conduisant à l'émergence de rapports coopératifs au sein d'équipes projets. En s'appuyant, entre autres, sur les travaux d'Emile Durkheim, elle distingue alors deux formes de coopération qui s'opposent par leur fondement. Il s'agit de la coopération complémentaire et de la coopération communautaire, l'une ne prévalant pas sur l'autre.

E. Durkheim distingue deux formes de solidarité : la solidarité mécanique, fondée sur les similitudes, et la solidarité organique, fondée sur la différenciation des individus. Cette dernière est issue de la division du travail.

S. Dameron qualifie cette coopération de complémentaire étant donné que c'est la complémentarité des individus et de leur fonction qui les pousse à coopérer. Elle considère alors que la division du travail, la congruence des intérêts individuels et les engagements interindividuels constituent les trois attributs de ce type de coopération.

Comme évoqué précédemment, E. Durkheim distingue la solidarité organique de la solidarité mécanique, cette dernière étant fondée sur les ressemblances. Les individus sont ainsi liés du fait qu'ils partagent les mêmes croyances, les mêmes valeurs ou encore les mêmes modes de pensée.

S. Dameron qualifie cette coopération de communautaire dans la mesure où c'est la construction et la préservation de cette communauté qui poussent les individus à coopérer. Elle considère alors que l'appartenance au groupe, les objectifs communs et les interactions avec des groupes externes constituent les trois attributs de ce type de coopération.

Pour elle, « *la coopération se nourrit d'interdépendance, suivant une certaine finalité et des engagements réciproques* ».

La finalité, autrement dit, le but de l'action coopérative, se compose tantôt d'intérêts individuels, dans le cadre de la coopération complémentaire, tantôt d'objectifs communs, dans le cadre de la coopération communautaire.

La production d'une tâche commune implique également l'interdépendance des membres du groupe. Cette dernière est liée à la division du travail et à la spécialisation des individus dans le cadre de la coopération complémentaire. Dans celui de la coopération communautaire, c'est le besoin de reconnaissance de l'appartenance au même groupe qui est à l'origine de la dépendance mutuelle de ses membres.

Les deux formes de coopération, définies par l'auteur, traduisent également la notion d'engagement. Dans le cas de la coopération complémentaire, ce dernier est interindividuel ou interinstitutionnel. Dans celui de la coopération communautaire, l'engagement est pris avec d'autres groupes.

Au démarrage d'un projet, celui-ci présente un certain nombre d'objectifs clairs définis dans un cahier des charges. Ces objectifs sont ensuite traduits par chacun des membres de l'équipe qui se les approprient de façon différente en fonction des spécificités de leur métier. Cela entraîne la multiplication du nombre d'objectifs, ces derniers pouvant parfois être contradictoires et il est alors nécessaire de négocier pour trouver des compromis.

Pour le sociologue Anthony Giddens, c'est cette confrontation entre les différentes interprétations qui va permettre la construction d'une compréhension commune des objectifs, et donc le passage d'une coopération complémentaire, fondée sur les intérêts individuels, à une coopération communautaire, fondée sur des objectifs communs. Tout ceci a donc été permis par le maintien d'une ambiguïté quant à la finalité du projet.

## II. 2. Les règles de la coopération selon J.M Cornu

Jean-Michel Cornu, expert dans le domaine des nouvelles technologies et de la société de l'information, propose une méthode de gestion des projets basée sur la coopération volontaire et non sur la contrainte. Selon lui, une telle organisation, « *basée sur l'implication volontaire des participants plutôt que sur la simple mobilisation d'exécutants non impliqués, permet au groupe de voir sa production démultipliée en quantité et en qualité* ».

Selon J.M Cornu, rares sont les personnes prêtes à agir dans l'intérêt collectif de façon spontanée, alors que celui-ci va à l'encontre de son intérêt personnel.

L'environnement et ses règles doivent donc changer, de telle sorte que l'intérêt individuel rejoigne celui du groupe.

Pour cela, il est nécessaire de se trouver dans un « environnement d'abondance », de mettre en place une « communauté durable » multipliant les interactions entre ses membres et de réaliser une évaluation collective des résultats et ceci en continu.

La coopération volontaire pourrait s'apparenter à une économie du don basée, non pas sur une simple transaction, mais davantage sur un « échange asymétrique ». Une telle économie émerge lorsque les biens communs sont abondants. En situation d'abondance, les individus ayant comblé tous leurs besoins vitaux sont à la recherche d'autre chose, à savoir la reconnaissance du groupe. Ils vont alors réaliser des dons, matériels ou non, sans attendre de contrepartie, si ce n'est de la reconnaissance. Ceci contribue alors à faire converger les intérêts individuels et collectifs.

On retrouve ici les principes bien connus de Maslow. Toutefois, cette approche n'est pas en phase avec les réalités vécues par les établissements qui se regroupent pour des raisons, entre autres, de rarefaction de moyens.

Pour assurer la longévité de la communauté, J.M Cornu préconise de donner à ses membres une vision à long terme. L'héritage commun serait aussi un élément fondamental comme garant d'un avenir commun.

En effet, selon l'anthropologue M. Godelier, « *il ne saurait y avoir de société humaine sans deux domaines : celui des échanges, quelque soit la nature ou la forme de ces échanges (...) et celui où les individus/groupes les conservent, puis les transmettent à leurs descendants ou à ceux qui partagent la même foi (...) car ce que l'on garde constitue toujours des réalités qui ramènent les individus/groupes vers un autre temps qui les remettent face à leurs origines* ». Cette histoire commune entrainerait également l'émergence d'une identité commune, favorisant le sentiment d'appartenance au groupe et donc la coopération.

Enfin, J.M Cornu préconise d'encourager l'appartenance à d'autres groupes afin que la communauté s'enrichissent des expériences vécues par ses membres.

L'évaluation finale consiste, le plus souvent, à juger la réalisation en fonction de ce qui avait été prévu a priori plutôt qu'en fonction de son utilité et de son utilisation a posteriori. Dès lors, nous pouvons supposer qu'il serait plus judicieux d'évaluer et d'apporter des corrections au projet « par itérations successives » pour s'assurer que celui-ci s'adapte aux évolutions connues par son environnement.

En effet, d'après J.M Cornu, l'évaluation au cours du projet permet « *un mécanisme d'autocorrection pour maximiser l'usage qui est fait des résultats déjà obtenus par le projet* ». J.M Cornu préconise aussi de mener l'évaluation par l'ensemble de la communauté.

Ses membres jugeront alors le projet en fonction de l'utilisation plus ou moins grande qu'ils en ont. Enfin, il insiste sur la nécessité de réintroduire l'évaluation subjective, jugeant les critères objectifs nécessaires mais insuffisants. En effet, les éléments non mesurables, tels que la bonne foi ou la motivation au cours du projet, sont rarement pris en considération alors qu'ils constituent des éléments moteurs du projet.

Coopérer signifie mener des actions en commun. Cependant, cela n'implique pas obligatoirement que toutes personnes concernées par le projet coopèrent de façon efficace. En



effet, elles peuvent faire des erreurs, agir en sens contraire ou même ne pas agir du tout, conduisant ainsi à une fragilisation du projet et de la coopération.

Les projets sont imprévisibles dans la mesure où il est impossible de connaître leur devenir à l'avance. Ainsi, un projet qui semblait avoir toutes ses chances pour réussir, échouera du fait d'un manque de motivation ou de conflits.

Ceux-ci peuvent apparaître lorsque, par exemple, les acteurs sont confrontés à un partage des ressources : quand l'organisation oblige deux personnes ou deux services à partager les mêmes ressources, elle génère des conflits. La question qui se pose alors est : comment hiérarchiser les priorités pour savoir qui utilisera la ressource en cas de demande au même moment ?

Dans les structures classiques, ce type de conflit tend à être évité grâce à l'application du principe de l'unicité de commandement préconisé par l'ingénieur français Henri Fayol.

Par contre, les structures plus récentes qui mêlent des responsabilités sur un mode matriciel (comme les structures projets par exemple) génèrent ce type de conflits.

Les attributions imprécises de responsabilité sont aussi à la source de nombreux conflits. Il peut y avoir conflit quand certaines zones de l'activité dans le cadre d'un projet échappent à tout rattachement net (existence de zones d'incertitude, c'est-à-dire de zones mal réglementées dans l'organisation...).

Des conflits peuvent alors se développer, soit autour de la prise de pouvoir de cette activité, soit au contraire autour du refus de se sentir responsable de ce qui s'y passe. C'est notamment le cas quand chacun essaye de se décharger de sa propre responsabilité et de pointer la responsabilité des autres (« se refiler la patate chaude », « ouvrir son parapluie », cf. la théorie de l'évitement dans les organisations de P. Mayer).

À l'inverse, un projet qui semblait voué à l'échec, aboutira du fait de la mobilisation de nombreuses idées. Il est donc impossible de savoir si le projet financé sera viable avant de l'avoir lancé.

Dès lors, nous pouvons préconiser de minimiser les besoins de départ d'un projet, ceci afin de lui laisser davantage de chances de se développer. « *S'il est possible de démarrer un projet sans ressources supplémentaires, alors de nombreux projets pourront émerger* ». Ceci suppose que le porteur de projet dispose d'une sécurité matérielle suffisante pour se dégager du temps et se lancer dans son projet dans le cadre de son travail, de ses études ou d'une activité bénévole.

Etant donné la situation financière des collectivités territoriales, il semble pertinent de proposer des projets ne nécessitant pas d'importants financements en amont. Si ces projets s'avèrent porteurs, nous pouvons alors supposer qu'ils trouveront par la suite de nouveaux porteurs ainsi que de nouvelles sources de financement.

Faire travailler ensemble un grand nombre de personnes sur un même projet peut s'avérer difficile. En effet, « *la complexité augmente comme le nombre d'échanges et donc comme le carré du nombre de personnes* ». Selon J.M. Cornu, il faut donc que le projet se suffise d'un minimum de contributions.

Il fait ici référence aux travaux du professeur I. Ansoff qui propose une alternative à la gestion de projet taylorienne, cette dernière consistant à planifier en prévoyant à l'avance chacune des tâches. Il propose alors le concept de planification stratégique prenant en compte les « turbulences » de l'environnement pour adapter en continu le projet. Il s'agit donc d'une gestion de projet par opportunités plutôt que par contraintes. Pour cela, il est nécessaire de définir les objectifs généraux du projet et non pas les résultats attendus, ce qui permet de s'adapter aux changements rapides de l'environnement et de profiter des opportunités qui se présentent.

Afin d'inciter les personnes à s'impliquer dans le projet et maintenir leur motivation, chacun doit pouvoir trouver son intérêt dans la coopération avec les autres. Pour cela, l'auteur préconise de faciliter les « mécanismes naturels de contrepartie ». Ces contreparties sont de trois ordres : le savoir-faire, le plaisir et la reconnaissance. Ainsi, la participation au projet doit permettre l'acquisition de savoir-faire. Le plaisir qu'elle procure agit également comme un moteur, dans le sens où il suscite davantage d'implication. Il en va de même pour la reconnaissance, qui d'après l'auteur est un besoin partagé par tous. Ce besoin d'estime nécessite la circulation de l'information sur les réalisations de chacun ainsi que des rencontres fréquentes entre les personnes s'investissant dans le projet.

L'augmentation de la motivation et la minimisation des risques doivent s'accompagner d'une baisse du seuil de passage à l'acte, seuil faisant passer de l'attitude passive à la coopération. Pour faciliter l'action, le projet et les choix opérés doivent alors être compréhensibles à chacune des étapes. De même, les procédures doivent être simplifiées de telle sorte que les membres du groupe puissent agir facilement. Cela se traduit donc essentiellement par la transmission d'informations claires, tout au long du processus.

À travers le concept de coopération, nous avons bien saisi qu'il s'agissait de mutualiser. Attardons-nous à présent sur cette notion.

### III. La mutualisation : un outil stratégique pour les établissements

« Mutualiser », c'est pour le dictionnaire Larousse « *faire passer (un risque, une dépense) à la charge d'une mutualité, d'une collectivité* ». Cette définition classique approche la notion comme un transfert de charges mais omet toute sa dimension coopérative. Le mot ayant la même racine que le mutualisme ou la mutualité, la force de la solidarité et de l'avantage pour toutes les parties n'est pas à négliger. En biologie, le mutualisme est « *une relation durable entre deux espèces ou deux populations avantageuse pour toutes les deux* ». L'animal social qu'est l'homme produisant l'organisation doit donc se situer dans cette perspective lorsqu'il inscrit son action dans le champ mutualiste.

Plus concrètement, un article de F. Haeuw et B. Garnier, (2006) apporte un éclairage qui mérite une attention particulière. Selon ces auteurs, l'approche de la mutualisation présente un intérêt à un double niveau, celui des financeurs et celui des acteurs :

- « mutualiser » du côté des financeurs représente la perspective d'éviter de financer X fois la même chose... du côté des prestataires, des économies d'échelle réduisant le rapport coûts/avantages sont également visées.
- « mutualiser » du côté des acteurs, serait un moyen de mettre en commun des ressources et de constituer un stock. Ce stock issu d'un mouvement de patrimonialisation des ressources permet à chacun d'y puiser pour son propre usage.

Les deux auteurs repèrent différentes formes et des intensités variables de mutualisation en vue de développer des actions collectives de formation.

- 1/ Mutualiser par l'échange des ressources et agir séparément. Il s'agit d'un stock de ressources échangeables et utilisables par chacun ;
- 2/ Mutualiser par l'échange des ressources immatérielles par exemple des savoirs faire ;
- 3/ Mutualiser la fabrication des ressources et coordonner l'usage et la gestion de ces ressources.
- 4/ Créer des partenariats dans des jeux de complémentarités qui accompagnent la spécialisation des acteurs pour proposer un service commun au travers d'une segmentation de l'action... La maîtrise de l'ensemble de la chaîne de professionnels nécessite un chef de chantier... un conducteur de travaux.
- 5/ Elaborer un consortium entre les parties pour aborder des projets dépassant chaque partie, dans l'idée où la totalité est plus grande que la somme des parties.

Cette typologie dressée par Frédéric Haeuw et Bénédicte Garnier s'inscrit dans une logique collaborative permettant de faire mieux ce que l'on sait déjà faire. Ainsi, le but est de renforcer l'efficacité et l'efficience de chacun des acteurs inscrits dans la coopération.

Toutefois, cette logique se développe dans des contextes à géométrie variable. Parfois, les acteurs en action se positionnent en coopération, mais aussi en concurrence. Nous l'avons vu. Mais la mutualisation peut se développer dans un autre contexte d'évolution, celui de la coopération. Parce que les établissements sociaux et médico-sociaux ne sont pas systématiquement dans une collaboration intégralement « pacifiste », il existe des champs de tension où le panel large de leurs activités respectives peut se percuter. L'idée est alors d'imaginer de coopérer sur certains et de jouer le jeu de la concurrence sur d'autres. Nous parlons alors de coopération<sup>1</sup>. Ce concept relativement nouveau, qui se développe particulièrement dans le domaine informatique, est intéressant à analyser également pour notre secteur d'activité. Il s'agit d'une stratégie qu'il ne faut pas négliger même si elle s'inscrit dans le paradoxe de l'alternance entre les visions de la coopération et celles qui maintiennent la concurrence. Quand s'affronter ? Quand s'entendre ?... sont des questions récurrentes qui

<sup>1</sup> Il s'agit d'un mélange des deux mots coopération et de compétition (concurrence). La coopération est la collaboration opportuniste entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents. Il s'agit d'une mutualisation des compétences de deux entreprises concurrentes. La coopération est souvent utilisée afin de financer une Recherche et Développement commune. Toutefois, les entreprises collaborant prennent soin de protéger leur propriété intellectuelle et industrielle afin de ne pas dévoiler un avantage concurrentiel sur leur cœur de métier. Elles ont intérêt à coopérer et à mutualiser leurs ressources pour atteindre des objectifs d'intérêt partagés (par exemple en matière de lobbying politique) tout en restant largement autonomes dans leurs stratégies propres de concurrence entre elles.



ne cesseront de se poser pour qui souhaitera s'engager dans cette voie. Néanmoins, cette approche s'inscrit dans les paramètres de l'interdépendance développés par Durkheim dans *De la division du travail social*. C'est bien en s'appuyant sur les liens sociaux entre des individus ayant des fonctions, des activités complémentaires que la solidarité organique de notre société moderne se construit. Chaque établissement social et médico-social a des compétences à faire valoir vis-à-vis de ses partenaires et/ou concurrents. À l'inverse, ces derniers peuvent développer des actions complémentaires. C'est sur cette base que peuvent s'imaginer les stratégies de coopération, d'autant plus que la voie aux logiques d'appels d'offre, mettant régulièrement en concurrence les établissements, est largement ouverte.

Une autre limite que nous pouvons soulever face au coopératisme, est le fameux corporatisme des travailleurs sociaux. Expliquons-nous à travers une approche rapide de la sociologie des professions.

#### IV. Les stratégies professionnelles et la fermeture sociale

##### IV. I. La construction d'un monopole d'activité

« *La profession est un métier qui a obtenu que ses praticiens disposent d'un monopole sur les activités qu'il implique...* » (Desmarez, 1986).

C'est dans ce prolongement, que M. Sarfati-Larson, tente d'élaborer une théorie de la constitution en elle-même des professions. Dans son ouvrage *The rise of professionalism* (1977), elle propose une analyse autour d'une idée de base : la stratégie professionnelle. Il s'agit d'une stratégie collective, déployée par certains groupes professionnels, qui leur fait occuper une place particulière, dite monopole, sur un segment du marché du travail lié à leur champ d'intervention. Cette stratégie aboutit pour Sarfati-Larson à la fermeture sociale dont le processus se situe à deux niveaux : 1/ la réalisation d'un marché fermé du travail de certains professionnels sur certaines activités : c'est la fermeture économique ; 2/ la reconnaissance d'un savoir acquis et distinguant ceux qui le possèdent et ceux qui ne le possèdent pas : c'est la fermeture culturelle.

Cette double fermeture est reconnue légalement sur un marché pour celui ou ceux qui font la démonstration de leur maîtrise d'un savoir transférable sur ce marché.

La fermeture sociale n'a qu'un objectif pour les professionnels, celui de se mettre à l'abri des risques de libéralisation du marché, d'augmenter la sécurité de leur revenu et de maintenir ou d'accroître leur respectabilité sociale. Le modèle de l'ordre des médecins, l'ordre des architectes ou encore l'ordre des avocats pourrait illustrer les propos de M. Sarfati-Larson, dans la mesure où l'entrée dans l'ordre d'une profession est conditionnée par la reconnaissance du titre pour exercer, mais aussi par le respect d'un certain nombre de règles communes telles que l'obligation de se former, de prêter serment autour d'un code de déontologie...

##### IV.2. Le principe d'« insubstituabilité »

Ce principe d'« insubstituabilité » repose sur la capacité d'argumentation d'un corps professionnel. La rhétorique utilisée ne doit avoir qu'un seul but : convaincre de l'intérêt

collectif supérieur des services rendus par la profession et de la nécessité, pour la société, de s'en remettre à la seule compétence du corps professionnel pour assurer un service de qualité. Cette argumentation doit s'adresser à l'État dans le souci de faire reconnaître, valoriser ou accroître leur titre scolaire (la qualification) et leur compétence professionnelle. Cette volonté de reconnaissance par l'octroi d'une parcelle d'activité peut paraître légitime car constitutive de l'identité professionnelle. En revanche, il peut exister des limites et des dérives à la constitution de monopole.

Ainsi, les professions souhaitant s'organiser en monopole peuvent être contestées. Contestées par d'autres métiers périphériques qui se réclament d'un savoir-faire proche des professions monopolistiques. C'est le cas de nombreux métiers juridiques dans l'environnement des avocats, des métiers de la santé vis-à-vis des médecins.

Les différentes données théoriques proposées viennent éclairer les pratiques de coopération et montrent qu'il est nécessaire d'avoir une bonne analyse de l'organisation pour rendre efficace la démarche.

Des formules juridiques incitatives existent pour favoriser la coopération. Abordons un exemple de groupement et de coopération avec le GCSMS.

## **V. Les formes juridiques de coopération**

### **V. 1. Le GCSMS**

Le principe d'une coopération sociale et médico-sociale n'est pas nouveau. En effet, il figurait déjà dans la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales mais était peu exploité. La loi du 2 janvier 2002 a souhaité redynamiser la coopération entre les différents intervenants de l'action sociale et médico-sociale en introduisant à côté des outils de coopération existants (notamment la convention, le groupement d'intérêt économique (GIE), le groupement d'intérêt public (GIP)), un nouvel outil : le groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS). Inspiré du groupement de coopération sanitaire (GCS), le GCSMS ne verra son rôle clarifié qu'à l'occasion de la publication de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées. C'est aujourd'hui, à côté du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), un outil privilégié par la DGCS (Direction Générale de la Cohésion Sociale) pour restructurer le secteur social et médico-social et surtout réduire le nombre d'intervenants et de discussions budgétaires jugé beaucoup trop élevé.

Le GCSMS dispose de missions communes aux autres formes de coopération existantes comme exercer ensemble des activités dans les domaines de l'action sociale ou médico-sociale ; ou créer et gérer des équipements ou des services d'intérêt commun ou des systèmes d'information nécessaires à leurs activités ; mais également de missions spécifiques.

Les missions spécifiques des GCSMS sont :

- de permettre les interventions communes des professionnels des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires, des professionnels salariés du groupement ainsi que des professionnels associés par convention ;

- d'être autorisé, à la demande des membres, à exercer directement les missions et prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux et à assurer directement, à la demande de l'un ou plusieurs de ses membres, l'exploitation de l'autorisation après accord de l'autorité l'ayant délivrée ;

- d'être chargé de procéder à des regroupements ou à des fusions.

Notons que la particularité du GCSMS réside, au-delà de la mise en commun de moyens, de services ou d'équipement, dans la possibilité d'être titulaire de l'autorisation et d'exercer directement la prise en charge en lieu et place de l'un ou de plusieurs établissements ou services y adhérant.

Le groupement de coopération sociale ou médico-sociale constitue un levier d'action essentiel car il permet dans le respect des compétences des collectivités et des gestionnaires, le développement des politiques de ceux-ci dans un domaine pourvoyeur d'emplois de proximité et créateur de lien social.

Il permet également la mise en commun de moyens. Avec le groupement de coopération, peuvent être mobilisés des moyens, réalisées les acquisitions nécessaires, mis ensuite à la disposition des membres du groupement qui seuls n'auraient pas la possibilité ou la souplesse financière de procéder à ces recrutements ou à ces acquisitions, comme par exemple :

- le recrutement de personnel administratif, social, médical, soignant ou thérapeutique.
- l'acquisition et le partage de moyens logistiques ou de moyens techniques...,
- l'acquisition et le développement de services communs: restauration, services à domicile comme le portage de repas aux personnes handicapées et aux personnes âgées.

Les nouvelles stratégies d'accompagnement, à savoir la globalité, la continuité et l'individualisation des réponses est un enjeu majeur pour lequel le groupement de coopération constitue un outil dimensionné et pertinent car il peut réaliser des prises en charge en filières et /ou rassemblant des publics, des savoir-faire, des disciplines, des stratégies, différents et complémentaires.

La coopération favorise l'interdisciplinarité autour de la personne bénéficiaire et la mise en place de prises en charge "longitudinales" ou continues au plus près des besoins évolutifs des personnes aux différents stades de leur vie.

La coopération contribue enfin à une mise en réseau qui procède au maillage du territoire social et médico-social. Elle facilite un développement coordonné de l'offre par les opérateurs et l'acquisition par ceux-ci d'une vision globale, évolutive et opérationnelle des besoins de prises en charge.

L'emploi en GCSMS permet du point de vue du recruteur :

- un ajustement plus souple de la masse salariale à l'évolution, au volume, aux rythmes (temps travaillé) ou à la nature de l'activité
- une constitution d'un "vivier " élargi de compétences
- une stabilité accrue des ressources humaines disponibles

- une création d'un espace dynamique d'échanges des expériences professionnelles entre agents/salariés exerçant sur les différents sites de prises en charge
- une plus grande maîtrise dans le recrutement et dans la gestion (efficacité des procédures de recrutement, gains de temps, coûts administratifs des recrutements), et un potentiel accru de développement et d'ajustement de la formation des personnels du point de vue des agents ou salariés
- une plus forte "attractivité" d'un emploi : plus grande sécurité par la constitution d'un "vivier" d'emplois diversifiés et "territorialisés" (sphère d'actions du GCSMS), plus grande motivation dans l'intérêt à l'emploi (ouverture des horizons professionnels, possibilité de développements personnels, de mutation et de formation, accrues)
- des possibilités accrues d'assouplissements dans la gestion du temps travaillé (temps partiels et/ou contraintes liées aux obligations de service)

### Limites des GCSMS

Trois grandes catégories de coopération ont été identifiées par l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux) : les "coopérations-parcours" (qui tendent à structurer l'offre de services pour s'adapter à l'évolution des besoins des usagers), les "coopérations-efficacité" (qui cherchent à améliorer l'efficacité de leurs organisations à partir d'une mutualisation de moyens) et les "coopérations-isolement" (qui visent à faire face à une pénurie de personnels qualifiés).

Il est nécessaire selon l'ANAP que le GCSMS "soit soutenu par un projet commun et précisément défini". Sa dynamique "sera limitée si sa vocation 'préventive' ne vise qu'à répondre à de futurs appels à projets".

En contrepoint, les retours d'expérience montrent que le GCSMS présente des limites majeures au niveau "juridique" d'une part ("il n'est pas dénué d'incertitudes en comparaison des autres outils existants"), et au niveau de la "gouvernance" d'autre part (surtout si la direction générale du groupement ne dispose pas de pouvoirs hiérarchiques sur les salariés des ESMS). Conseil de l'Anap : il peut s'avérer "plus pertinent" dans de nombreuses hypothèses de coopérations-efficacité "de consolider un projet commun et s'engager dans une logique de fusion". L'impact de la coopération et la cohérence de la gouvernance "en seront facilités, surtout si l'entité a en charge la gestion de ressources humaines et d'autorisations".

Sur la question des fusions, je m'appuierai sur un article du psychosociologue Jean-René Loubat portant sur la taille critique des institutions. Celui-ci précise des limites aux regroupements, notamment au plan managérial. Pour lui, la fusion conduit à passer à une nouvelle organisation plus complexe et plus spécialisée. Et cette complexité requiert à son tour un autre management, plus technique et plus rationnel, nécessitant de larges délégations, diminuant la proximité originelle des centres de décision, modifiant la convivialité et parfois l'identité de l'entreprise, voire altérant le climat social et la motivation des acteurs. Et même s'il y a de nombreux inconvénients à la petite structure, Loubat considère que celle-ci peut mieux absorber les évolutions et se montrer plus réactive, et génère généralement une motivation supérieure de ses acteurs du fait d'une proximité et d'une solidarité plus importantes.

En tout état de cause, dans cette course quantophrénique à vouloir toujours des institutions plus grandes, l'important n'est pas l'échelle de l'organisation mais bien de s'interroger si cette organisation est suffisamment adaptée à son projet, son environnement et ses activités.

## V. 2. Autre exemple de coopération : les SCIC

Dernière-née dans la famille de l'économie sociale, la Scic est une société (SA ou SARL) coopérative d'intérêt collectif (dont les salariés sont associés). Son objet est « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale », selon la loi de du 17 juillet 2001 qui l'a instituée.

Son originalité est de rassembler en tant qu'actionnaires de la même structure les salariés, les bénéficiaires de l'activité (clients, fournisseurs, usagers, etc.) et une troisième catégorie, comme des bénévoles, des collectivités locales, des riverains ou des financeurs. Aucune de ces parties prenantes ne peut avoir la majorité à elle seule. Une règle qui oblige au partage du pouvoir.

Ce statut est idéal pour réaliser des partenariats entre acteurs publics et privés autour de projets à la fois marchands et d'intérêt général. Son utilité sociale est reconnue par un agrément pour cinq ans délivré par le préfet du département du siège social de la Scic. Par ailleurs, les Scic bénéficient d'avantages fiscaux : les sommes affectées aux réserves impartageables, pour financer le développement de l'entreprise, ne sont pas assujetties à l'impôt sur les sociétés.

C'est par exemple, diffuser les arts de la rue et du cirque comme 2R2C, fournir de l'électricité « verte » comme Enercoop, ou encore accompagner et héberger les créateurs d'activités sur son territoire, vendre des produits du commerce équitable, évaluer la responsabilité sociale des entreprises, offrir des services à la personne...

Les principales caractéristiques d'une Scic sont :

- Le multisociétariat (salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers...)
- Le partenariat avec les collectivités locales
- Le respect les règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix ; les décisions de gestion sont contrôlées par l'assemblée des associés
- L'agrément préfectoral (attribué pour cinq ans par le préfet du département du siège social de la Scic).
- La production des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire
- L'acquisition d'un statut de société commerciale SA ou SARL et, en tant que telle, fonctionne comme toute entreprise soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation
- L'inscription dans une logique de développement local et durable

Globalement nous pouvons dire que le choix du statut de SCIC est fait, en général, pour les deux avantages suivants :

- La mixité entre activités commerciales et activités non commerciales (par exemple : activités d'éducation populaire)
- Le multisociétariat (salariés + bénévoles + usagers + collectivités territoriales + financeurs)



+ au choix)

En revanche, il est souvent nommé comme inconvénient principal le statut qui paraît compliqué (en fait il ne l'est pas), si on n'appréhende pas les deux avantages nommés.

### **Conclusion :**

En tout état de cause, quel que soit le statut de la formule choisie, nous avons vu tout au long du propos que les formes de travail coopératif ne sont pas toujours aisées, qui plus est dans le champ du travail social, marqué par une instabilité constante de ses modes de faire, par un environnement en perpétuelle recomposition, par des publics toujours plus nombreux et en souffrance grandissante.

Les choix pour répondre à ces évolutions sont difficiles à opérer. Faut-il poursuivre un travail sectoriel avec des compétences bien huilées et repérables, au risque de trop cloisonner et d'empêcher la créativité ou faut-il rechercher des solutions dans les interstices au risque de sortir des cadres institutionnels, de créer de la confusion et de la complexité ? La réponse n'est pas une. Elle est idéalement à trouver dans la voie médiane entre ces deux options.

### **Bibliographie :**

ANAP (2012) : Les coopérations dans le secteur médico-social – guide méthodologique.

Bourque D. (2003) : Essai de typologie du partenariat dans le secteur de santé et des services sociaux au Québec, in Cahier du CERIS, Série Recherches n. 24, Université du Québec en Outaouais,

Cornu, JM. (2012) : La coopération, nouvelles approches, nouvelle édition Framasoft.

Dameron, S. (2004) : Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipe projet », in M@n@gement, vol. 7, n° 3.

Durkheim E. (1998/1930) : *De la division du travail social*. 5<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris.

Haeuw F et Garnier B., (2006) : Mutualiser est-il un pari impossible ?, in Actualité de la formation permanente, n° 202.

Larson M.S. (1977) : *The rise of professionalism. A Sociological Analysis*. Univ. Of California Press, Berkeley.

Loubat J.-R. (2012) : Small is beautiful ? Réflexion sur la taille critique des organisations, in Actualités Sociales Hebdomadaires, n° 2759.

Lourau R. (1969) : *L'instituant contre l'institué*, Anthropos, Paris.



Lyet P. (2008) : L'institution incertaine du partenariat - Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale. L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.

Noguès H., Y. Molina, M. Rouzeau (coord.) (2011) : *Le travail social et ses formations à l'épreuve des territoires*, Presses de l'EHESP, Rennes.

Othelet A. (2011) : Perspective sociopolitique pour le travail social et stratégie politique de la formation, in H. Noguès, Y. Molina, M. Rouzeau (coord.) « *Le travail social et ses formations à l'épreuve des territoires* », Presses de l'EHESP, Rennes.

Paradeise C. (1998) : *Les comédiens. Profession et marchés du travail*. PUF, Paris.

Rullac S., (2008) : DEES, DC4. Dunod, Paris.