

La coopération partenariale : une institution incertaine

Philippe LYET¹

Résumés

A l'instar d'autres secteurs d'activité, le secteur du travail social est invité à se développer « par le décloisonnement, le partage, la mutualisation, la recomposition des spécialités auparavant distinguées »². Travail en réseau et en partenariat sont ainsi devenus des antiennes des prescripteurs du travail social, et ce, dans une perspective d'innovation. La recherche que j'ai conduite sur deux processus de coopération (Lyet P, L'institution incertaine du partenariat, L'Harmattan, 2008) a montré que ceux-ci ont conduit les travailleurs sociaux à traduire leurs logiques respectives, à vivre des transformations identitaires et à composer, par transaction sociale, un cadre d'action ad hoc, avec ses règles propres, locales et précaires, dans des espaces interstitiels qui échappent partiellement aux régulations internes des organisations institutionnelles. De ce fait, l'institution y apparaît incertaine. Ces initiatives présentaient un déficit d'institué que ne comblait pas le processus instituant que l'on pouvait y repérer. Cette incertitude du fait institutionnel fait que ce qui s'y invente par « hybridation » est singulier et peu diffusé en dehors des collectifs qui l'ont produit et peu appropriable par d'autres acteurs. Cela devient rarement l'objet d'un enjeu institutionnel qui mobiliserait des régulations plus larges. Ces inventions sont donc rarement source d'innovation, au sens de N. Alter, comme un processus qui se diffuse et transforme les organisations.

Mots clés : partenariat, traduction, identité, transaction sociale, institution incertaine

Partnership-based collaboration: an uncertain institutional arrangement

Like other sectors in current society, social work has been expected to proceed to a practice of decompartmentalisation, sharing and mutual learning as well as to the readjustment of specialties that had been separated from each other in former times. Related to the agenda of innovation, operating in networks and partnerships has become a widespread mantra in social work. My research conducted on two collaboration projects (see Lyet P, L'institution incertaine du partenariat, L'Harmattan, 2008) has shown that such collaboration makes the involved social workers translate their respective approaches to each other, transform pre-established identities, and – given the particular, local and precarious rules governing this process – cope, in an ad-hoc mode, with an intermediary space that to some extent gets out of the control of the organisations these actors are bound to. This is why the collaboration turns out to be an uncertain institutional arrangement. The initiatives under study exhibited deficits in the way there were established, with this deficit not being compensated for throughout the set-up process operated on the ground. This institutional uncertainty implies that outcomes that emerge in the process of hybridisation remain unique; they are not disseminated across the collectivity at the origin of the impulse towards enhanced collaboration, and can hardly be appropriated by other actors. Thus outcomes rarely adopt an institutional character that affects

¹ - Centre de Recherche et d'Études en Action Sociale, ETSUP, Paris.

² Extrait de la note accompagnant l'appel à communications.

wider regulations. Hence the inventions emerging in this process merely become a source of innovation if the latter (following N. Alter) is understood as a practice that proliferates across organisations and feeds into their transformation.

Keywords: partnership, translation, identity, social transactions, uncertain institutions

La coopération partenariale : une institution incertaine

Introduction

L'émergence d'une nouvelle logique d'action publique territorialisée dans les années 80 s'est traduite par le développement de nouveaux dispositifs (Ion J., Ravon B. *in* Ion J., 2005) en rapport avec l'action sociale. Les principes qui organisent ces dispositifs correspondent au modèle construit par Patrice Duran et Jean-Pierre Thoenig (1996) : programmes qui sont au confluent de plusieurs politiques publiques ; pilotage par des organes composés de plusieurs institutions présentes sur le territoire ; collaboration d'agents de structures diverses (ce qui a été popularisée par le terme de partenariat) ; construction du contenu de l'action et définition des règles de fonctionnement par les acteurs locaux, dans un objectif de transversalité des interventions.

Ces évolutions supposent de la part des professionnels le développement d'une capacité à coopérer avec des intervenants et des institutions issus d'autres secteurs d'action publique. Mais elles ne sont pas exemptes d'interrogations ou de difficultés (Abbalea, 1998). Il apparaît qu'il ne suffit pas de vouloir articuler différentes politiques dans une dynamique territoriale, construire un dispositif interstitiel d'élaboration collective de la décision, inciter les acteurs à construire conjointement des normes communes, pour que les institutions et les intervenants originaires de professions différentes, missionnés pour la mise en œuvre de ces politiques, arrivent à travailler ensemble.

L'analyse de deux coopérations partenariales satisfaisantes pour les acteurs qui y ont collaboré³ permet *a contrario* de repérer certaines des conditions nécessaires pour que ces collaborations⁴ soient investies par les intervenants concernés et produisent de l'action. Le concept de transaction sociale contribue à rendre compte des processus à l'œuvre (première partie). Il permet de repérer que ce type de configuration d'action se construit et se stabilise grâce à une dynamique instituante mais qu'il se heurte à la faiblesse de l'institué, d'où l'appellation d'institution incertaine (deuxième partie). Cette dynamique instituante est de l'ordre d'une socialité primaire plutôt que secondaire et passe par des processus de don-contredon (troisième partie). Elle produit des inventions mais qui sont peu diffusées et ne génèrent pas d'innovation (quatrième partie).

³ La première de ces collaborations correspond à la conception et à la mise en œuvre d'un chantier d'insertion au sein de la Maison de quartier du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) du centre-ville de Chalon-sur-Saône, avec la participation de l'équipe de la maison de quartier en question, du service social du Conseil Général de Saône-et-Loire (CG71), du service public de l'emploi et d'un organisme de formation. L'action est à l'initiative des professionnels de terrain qui ont cherché des moyens pour concrétiser leur projet. Conseillés et appuyés (plus ou moins selon les structures employeurs) par leur hiérarchie, ils ont investi un dispositif territorial. Il s'agit donc d'une dynamique *a priori* principalement « ascendante » et endogène.

La seconde coopération porte sur l'organisation du suivi du public dans le cadre du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) de la CUCM (Communauté Urbaine Le Creusot/Montceau-les-Mines) avec la participation du service social du CG71 sur les districts du Creusot et de Montceau-les-Mines, des services de la Maison de l'Information, de la Formation et de l'Insertion (MIFI) de la CUCM, du service public de l'emploi, du Club Régional d'Entreprises Pépinières pour l'Insertion (CREPI) et des organismes de formation de ce secteur. Le dispositif est créé avant de mobiliser des acteurs locaux. Il s'agit donc d'une dynamique *a priori* principalement « descendante » et exogène.

⁴ J'utiliserai comme des synonymes les termes coopération et collaboration, et les verbes coopérer et collaborer, pour réduire les risques de répétitions.

I. Coopération et transaction sociale

Les deux coopérations étudiées ont une caractéristique commune : leur cadre opérationnel et leur contenu sont à déterminer. Nous sommes bien, dans un cas comme dans l'autre, dans des situations à organiser et à instituer. Il apparaît donc que les deux actions construisent une zone indéterminée où l'objet de l'action, ses principes, les règles de fonctionnement, les structures, fonctions et organes, la répartition des rôles et les évolutions identitaires qui en sont le corollaire, sont à construire.

A. Pallier la faiblesse des cadres institués et mettre en équivalence des richesses symboliques initialement incomparables

Cette situation de construction de régulations « sur terrains mouvants » a été pensée par le concept de « transaction sociale » (Blanc, 1992). Ce concept permet de comprendre comment des acteurs peuvent pallier l'absence ou la faiblesse des cadres institués par des règles négociées et stabilisées sur la base d'un compromis entre leurs intérêts, d'une recherche de solutions pratiques « efficaces » et d'un accord sur les valeurs qui fondent l'action.

Il y a, de ce fait, transaction, c'est-à-dire accord fait de réciprocité dont chacun se félicite⁵. Cette dynamique permet une mise en équivalence de « richesses symboliques » initialement incomparables parce que produites dans des segments sociaux différents. Elle contribue également à la construction d'un cadre procédural minimal qui construit et garantit la transaction et qui traduit la confiance réciproque des acteurs et dont l'existence devient une fin en soi au bénéfice des objectifs communs des acteurs. Et elle aboutit à une redéfinition mutuellement acceptée des identités sociales des acteurs dans le cadre de la construction de ce nouvel espace d'interactions sociales. La transaction sociale se présente comme un processus instituant produisant un collectif faiblement institué.

La dynamique de la transaction sociale est fondamentalement une dynamique de socialisation collective. Le processus qui se développe permet la reconnaissance, la prise en compte et l'appropriation par chaque acteur des principaux principes et valeurs des autres acteurs. Par exemple, la double exigence faites aux bénéficiaires des dispositifs d'insertion de correspondre aux règles d'un collectif de travail (horaires, respect des procédures et de la hiérarchie, etc.) et de se soumettre aux contraintes de la production apparaît, pour les collaborations étudiées, comme un des principes importants pour certains professionnels issus des entreprises (du secteur concurrentiel ou du secteur de l'insertion) ou des organismes de formation. Face à cette attente, certains professionnels du travail social, plutôt réticents au départ face à ce type d'exigence qui, de leur avis, nivelle les problématiques individuelles, vont progressivement intégrer cette exigence. Mais ils vont parallèlement apprendre à être particulièrement attentifs à ce que la pression normative du collectif ne nie pas les réalités particulières d'individus parfois en souffrance et qui ne peuvent « avancer » qu'à la condition que soient reconnus certains traits constitutifs de leur identité (par exemple, une situation de femme élevant seule ses enfants et ne bénéficiant pas d'un mode de garde stabilisé ce qui peut entraîner des absences à son travail - cette situation a été présentée en commission de suivi du public). Dans les deux expériences étudiées, ces questions ont donné lieu à des débats entre les différents acteurs en présence. Dans les deux cas, ces deux niveaux d'exigences et de revendications ont été reconnus comme également légitimes.

⁵ Et non pas arrangement ponctuel entre des intérêts divergents pour une satisfaction minimale, qui se fonde sur le principe qu'un mauvais accord est toujours préférable à un bon conflit (il est fait référence ici à un principe couramment utilisé dans le monde juridique selon lequel une transaction est préférable à un procès).

B. La construction d'un cadre procédural minimal

Le processus engagé ne se limite pas à la rencontre des acteurs et à leur reconnaissance réciproque mais débouche parfois sur une structuration de la collaboration. A Chalon, la réunion régulière de l'« équipe » (selon la terminologie promue par les acteurs et dont l'existence signe l'émergence d'une instance collective) pour valider les orientations ou les prolonger contribue à instituer un fonctionnement qui devient un repère et une sécurité pour le groupe. A la CUCM, la forme et les objectifs de la commission de suivi du public sont progressivement ajustés par le collectif qui la constitue pour que son fonctionnement corresponde à l'évolution du projet commun. Par exemple, une coanimation, la plupart du temps par le délégué à l'insertion et l'assistant social (AS) référent social du bénéficiaire, s'est imposée avec le temps comme la forme la plus pertinente pour aborder les situations. Ainsi, l'animation tourne à chaque fois que l'on change de dossier. Parallèlement, les principaux acteurs du suivi du public construisent des formes stabilisées de collaboration pour leurs rapports quotidiens de travail selon des principes qui prennent en compte les attentes des différents partenaires concernés et qui traduisent l'émergence d'une logique collective. Ainsi, ils définissent des règles pour la transmission d'un dossier, pour l'envoi d'un bénéficiaire vers un partenaire, pour le retour d'informations, etc. Ces règles sont partagées en commission de suivi du public mais elles restent souples et s'adaptent aux exigences de chaque acteur. Par exemple, avec certains AS, les échanges avec le délégué à l'insertion seront fréquents et par téléphone ; avec d'autres, ils seront plus rares mais donneront lieu à des rencontres relativement longues.

On peut ainsi repérer que ce phénomène procède de deux dynamiques qui se complètent, l'une visant à « organiser » par la construction d'organes et l'autre visant à « instituer » par la stabilisation des principes d'action. Ainsi, l'enjeu des coopérations partenariales porte sur la création d'organisations-institutions en réseau dans un contexte marqué au départ par un vide organisationnel et institutionnel. La logique à l'œuvre est donc différente de celle du marché⁶ et ce, même si la mise en concurrence peut en faire partie, les exigences propres à une action publique et à ses acteurs génèrent une régulation du sens, des identités et des moyens.

En résumé, la dynamique de la transaction sociale repose sur un processus qui mobilise collectivement les acteurs. Dans les deux exemples étudiés, ce processus est né parce qu'un minimum de procédures lui a permis de s'enclencher. Il s'est stabilisé parce que les acteurs ont su développer ensuite ces procédures et d'autres qui actualisaient le processus (en particulier en ne trahissant pas les principes d'action et en traduisant fidèlement les objectifs des acteurs), sans que ces procédures soient plaquées artificiellement par une autorité qui les auraient définies de l'extérieur, mais avec l'aval (explicite ou par laisser-faire) des institutions référentes. Ainsi, « *la procédure enclenche le processus et lui fournit des points de contrôle et des passages obligés.* » (Rémy, in Blanc, 1992)

II. Coopération et organisation-institution de l'action

La transaction sociale crée un cadre d'action qui n'est pas institué au départ⁷ mais qui s'institue. Cela a pour conséquence que se pose la question de ce qui garantit cette « institution », c'est-à-dire « de ce qui » ou « de qui » crée les organes et les fonctions qui permettent d'évaluer si, et d'assurer que, les objectifs et le contenu de l'action sont atteints et que le cadre et les règles de celle-ci sont respectés.

⁶ La transaction sociale produit des effets différents de la transaction commerciale.

⁷ Même si, dans le cadre du PLIE, une convention régit dès le départ les collaborations institutionnelles, celle-ci est, à l'instar d'autres dispositifs territorialisés, une coquille vide encore bien fragile qui doit être consolidée (structurée) et abondée en dispositif et en contenu d'action pour « exister » réellement.

Ce ne peut être (seulement) une ou des instances supérieures hiérarchiques, ni à l'interne du collectif (des acteurs directement engagés dans l'action) puisqu'elle n'existe pas, ni à l'externe du collectif puisqu'elle n'aurait autorité, alors, que sur ses agents et qu'elle ne serait pas reconnue par les autres parties. Ce n'est pas, enfin, à la CUCM, la hiérarchie du PLIE alors que le dispositif se voit pourtant confier, explicitement, une fonction d'animation.

C'est donc, à Chalon comme à la CUCM, au sein des collectifs qui transigent (qui englobent les acteurs de terrain) que se construit progressivement, pour les acteurs directement engagés dans l'action, la légitimité à porter un jugement sur la transaction et sur ses résultats. Puisque les procédures de définition des règles, de fixation des objectifs et d'évaluation des résultats de la collaboration n'existent pas initialement, comme un amont qui cadrerait la collaboration partenariale, c'est la réalité et la « qualité » du processus qui organise et institue l'action par transaction, qui constituent la meilleure des garanties que l'action qui se développe respecte les objectifs fixés et les règles établies. Et dans ce processus, l'émergence et la consolidation de la confiance apparaît comme un élément déterminant.

A. Confiance et vigilance

Ce processus instituant repose au départ sur la confiance que les acteurs se font. S'ils s'engagent l'un par rapport à l'autre sans que des procédures instituées garantissent que les partenaires apporteront au collectif ce qu'ils se sont engagés à fournir (en information, en engagement, en compétence), c'est qu'ils estiment qu'ils peuvent raisonnablement se fier à leur engagement initial.

À Chalon, l'interconnaissance « en réseau » des acteurs constitue le fil conducteur de cette confiance. Une des assistantes sociales (AS) connaît le directeur de la maison de quartier depuis plusieurs mois et a appris à l'apprécier. Elle sait faire passer sa confiance en cet homme à ses deux nouvelles collègues et à la déléguée à l'insertion qui, elle-même, sait convaincre son nouveau collègue de s'engager. Cette AS est, au départ, celle par qui la confiance se noue. À la CUCM, c'est également l'interconnaissance des acteurs, née dans leur exercice professionnel (actuel pour certains, antérieur pour d'autres) ou dans d'autres engagements (syndicaux, entre autres) qui permet que la collaboration s'engage *a priori* sous le signe de la confiance.

La confiance en l'engagement de l'autre ne peut se vérifier qu'à la pratique. Aussi, si confiance initiale il y a, celle-ci se double d'une vigilance sur la réalité de l'engagement de l'autre. Cette vigilance est le signe qu'une dynamique collaborative se développe.

Cette question de la « confiance/vigilance » est récurrente dans le discours des AS de la CUCM. Ils jugent aux actes et peuvent remettre en cause leur appréciation si des dérives surviennent dans la manière dont les partenaires accueillent les problématiques des usagers. Cette vigilance est présente même pour des professionnels connus depuis longtemps, elle existe *a fortiori* pour de nouveaux partenaires. Cette interrogation est présente aussi en filigrane chez les AS de Chalon quand elles soulignent combien elles avaient *a posteriori* le sentiment que la collaboration avec leurs partenaires s'approfondissait quand ceux-ci posaient certains actes de reconnaissance de la participation des AS à l'action et respectaient ainsi la règle de copilotage de l'action.

Le pari de la confiance est confirmé quand ce qui se passe correspond à ce qui était prévu. Mais la vigilance apparaît comme la condition qui stabilise les rapports d'acteurs (et renforce la confiance et, par-là, la collaboration) parce qu'elle est comme un garde-fou qui pallie l'insuffisance de cadre formel garanti par une institution légitime. Aussi, ce qui institue, c'est, plus que le cadre formel initial (peu existant dans une logique de transaction), l'engagement mutuel des différentes parties à respecter le « contrat » et, au-delà, à poser des actes qui

traduisent les valeurs et les règles qui fondent le collectif et qui manifestent leur attachement à l'existence de cette coopération.

B. Force de l'instituant, faiblesse de l'institué

La logique à l'œuvre dans ces dispositifs apparaît fort différente de celle qui prévaut dans le modèle institutionnel classique où c'est l'institué qui garantit (dans les faits, plus ou moins bien) l'action. Ici, ce qui s'institue n'est ni construit ni garanti par un « ordre supérieur » descendant - modèle dont François Dubet (2002) a montré qu'il était en déclin. Les cadres qui sont mis en place par le collectif des acteurs dans le cadre de leur collaboration doivent être revisités et réactivés régulièrement pour être à la fois opératoires et légitimes. Les procédures sont la résultante des processus. Le processus instituant joue à fond et c'est cette dynamique qui explique et qui garantit l'engagement des acteurs dans une dynamique de projet.

Cette forme d'institution qui est mouvement avant d'être structure et où l'instituant est prépondérant sur l'institué est donc extrêmement sensible à toute variation et à tout changement. Aussi, elle apparaît fragile et semble manquer de ce qui fait la force de l'institution dans le modèle classique de celle-ci, en particulier la garantie de durée et le monopole du pouvoir légitime. L'institution y apparaît incertaine mais elle se développe parce que, justement, elle ne présente pas les caractéristiques de l'institution classique et qu'elle laisse aux acteurs des marges de manœuvre pour inventer (au sens de Norbert Alter, 2000) des solutions qui les mobilisent.

III. Socialité primaire et don-contredon dans les coopérations partenariales

A. La dimension primaire de la transaction

Les processus transactionnels, lorsqu'ils se développent dans la configuration des coopérations partenariales, dans les interstices de l'action sociale, restent limités au niveau des acteurs directement engagés dans la mise en œuvre de l'action. Ils se présentent ainsi comme des transactions de type primaire parce qu'ils se construisent dans le cadre d'une socialité primaire (Caillé, 1994, Fustier, 2000), au sein de microcollectifs, dans le face-à-face d'individus qui se lient parce qu'ils se « reconnaissent » ou parce qu'ils sont engagés ensemble dans une redéfinition mutuelle de leurs identités individuelles dans le cadre de la construction d'une identité collective.

La dimension primaire de la socialité et ce qu'elle comporte d'investissement identitaire est sans doute, pour la majorité des professionnels les plus engagés, un des attraits de ces collaborations partenariales. Ceux-ci sont en recherche ou en attente d'espaces où ils puissent concrètement mettre en œuvre des pratiques correspondant à leurs convictions mais aussi rencontrer d'autres professionnels avec lesquels ils partagent les mêmes options. Si chacune de ces deux coopérations a été à ce point investie par les intervenants les plus engagés, c'est très explicitement parce que ceux-ci y ont progressivement découvert un espace et des personnes qui leur permettaient d'exprimer leurs options fondamentales.

Le caractère primaire de la transaction est ce qui en fait la force car celle-ci mobilise les individus dans une dynamique qui s'appuie, d'une part, sur une élaboration de sens à laquelle chacun est associé et, d'autre part, sur des constructions identitaires dans lesquelles chacun est engagé. Ce processus interroge néanmoins l'institution, dans la droite ligne des analyses de François Dubet (2002) sur le déclin de celle-ci. Il indique que, dans la « société singulariste » (Martucelli, 2010), loin des fonctionnements holistes, l'adhésion à des règles et à un sens ainsi que la production des identités ne peuvent se produire et mobiliser les individus que si ceux-ci s'y sentent concernés aux niveaux de leur stratégie et de leur subjectivité. Les coopérations, dans leur dimension instituante, ne peuvent se développer qu'à la condition qu'elles prennent

en compte les individus qui y sont associés dans leur singularité et qu'elles leur laissent une marge d'initiative dans un cadre transactionnel.

B. La coopération, un espace de don-contredon

Cette transaction primaire se réalise sous le mode du don-contredon. Marcel Mauss (1995) et les auteurs qui ont développé ses analyses et les ont transposées à la société contemporaine (Caillé, 1994, Godbout, 2000, Fustier, 2000, Alter, 2009) montrent que cette forme d'échange social se retrouve dans de nombreuses sociétés et n'est pas absente de la nôtre, malgré le développement de la raison utilitaire et du calcul coût-bénéfice ainsi que de la généralisation de l'attitude stratégique. Le don-contredon est une forme de relation sociale qui accorde au moins autant d'importance à l'échange de biens ou de services auquel elle donne lieu qu'à l'instauration d'une dépendance réciproque ou, plus exactement, d'un attachement réciproque.

A la différence (peut-être) de ce qui s'observe dans des sociétés premières, l'échange (ici de services) n'est pas la nécessaire traduction concrète et secondaire du lien social préexistant. Cet échange professionnel est premier, il est organisé dans ce sens par l'action publique. Mais, d'occasion qui impose la rencontre entre des professionnels qui ne se connaissent pas forcément initialement et qui, par le dispositif, sont conduits à collaborer, l'échange est investi ici, par les intervenants, du sentiment qu'ils sont redevables les uns des autres. S'enclenche ainsi le processus du don-contredon qui se manifeste par la triple obligation donner-recevoir-rendre.

Si cela se manifeste par l'entrée dans un cycle de services réciproques, sa signification dépasse les simples obligations et responsabilités professionnelles des partenaires et échappe à la seule dimension utilitaire des relations professionnelles. Les professionnels se lient comme par une adhésion tacite à une éthique commune de l'attention réciproque à la place et aux besoins professionnels de l'autre et à l'exigence de l'entretien du lien qui s'est créé, lequel se traduit par cet échange de services qui le rend tangible.

IV. Des inventions sans innovation

Ces coopérations se caractérisent souvent par leur caractère qui ne permet pas leur stabilisation, leur pérennisation, leur normalisation et leur diffusion. Cela se conclut par le fait que tout ce qui a été inventé par quelques acteurs « s'évapore » quand l'action se termine. L'image qui vient est celle d'un foisonnement d'initiatives qui naissent et meurent les unes à côté des autres. Aussi, les coopérations partenariales produisent ce paradoxe étonnant : elles ont été favorisées avec l'idée que la mise au travail de microcollectifs de projets pourrait générer de la créativité mais l'absence de diffusion des « inventions » va à l'encontre d'une véritable dynamique d'« innovation » (Alter, 2000) qui innoverait l'action collective.

A. Une instabilité qui freine l'innovation

Norbert Alter (2000) a montré qu'une pratique, quelle qu'elle soit, ne peut prétendre changer en profondeur la donne et générer une nouvelle forme instituée qu'à la condition qu'elle se routinise. Dit autrement, dans son vocabulaire : une invention devient innovation lorsqu'elle donne lieu à un processus d'appropriation et, de ce fait, d'une certaine manière, d'« affadissement » par intégration dans les jeux de l'organisation. Sinon, ce qui est créé ne transforme la donne que dans l'espace réduit et/ou dans le temps court de son application et, dans ce cas, n'engage pas un processus permanent et une institutionnalisation de l'innovation.

Dans le cas des dynamiques étudiées ici, le cadre fort instable, s'il permet, pour reprendre les concepts de Norbert Alter, des « inventions », ne favorise pas « l'innovation », c'est-à-dire la stabilisation et la diffusion régulées des solutions imaginées par les acteurs de ces dispositifs. Aussi, à vouloir renouveler l'action sociale en échappant aux logiques

institutionnelles, n'aboutirait-on pas à l'effet inverse de celui recherché ? Il s'inventerait certes des manières de faire mais celles-ci ne diffuseraient pas dans le secteur social et, de ce fait, celui-ci ne se transformerait pas en profondeur.

C'est bien ce qui s'est passé avec les pratiques développées dans les collaborations partenariales que j'ai étudiées, bien que celles-ci aient été très satisfaisantes aussi bien pour les professionnels qui y étaient engagés que pour le premier cercle de leur hiérarchie. Deux raisons expliquent cela : le fait que ces collectifs partenariaux en question n'ont pas eu une durée de vie assez longue et n'ont mobilisé que quelques personnes et le fait que leurs initiatives n'ont pas été diffusées au-delà de ce cercle restreint, à l'interne des organisations qui avaient délégué des professionnels au sein de la coopération partenariale.

B. Des collectifs aux enjeux rarement appropriés par les institutions

Il n'y a rien d'étonnant à ce que les pratiques qui se développent dans les espaces partenariaux y restent confinées et soient oubliées à mesure que les membres du collectif de départ le quittent ou quand celui-ci est dissous. En effet, ces pratiques ne constituent un enjeu que dans cet espace volatile qu'est l'interne du collectif, là où elles posent pour ces membres des questions de sens, mettent en jeu des identités en construction et des rapports de pouvoir. Elles ne sont pas automatiquement - je dirais même : elles sont rarement - un enjeu pour d'autres, à l'extérieur du collectif partenarial, c'est-à-dire à l'interne de chaque organisation, là où il y a un peu de cette permanence nécessaire au processus de l'institution et parce que le jeu de l'institution a d'abord et, je dirais même, principalement cette « vertu ». En effet, ces pratiques ne sont portées que par quelques personnes au sein de chaque organisation, elles concernent assez peu, voire pas du tout, les autres membres.

Le processus de l'innovation-appropriation-routinisation, c'est-à-dire le processus de l'institution, est multidimensionnel et il se développe quand il active les différentes dimensions qui font le jeu de l'organisation et qui mobilise ses acteurs, entre autres le pouvoir et l'identité. Aussi, privilégier le développement de coopérations à l'externe des organisations, c'est créer les conditions pour que ces collaborations soient confinées, la plupart du temps, dans ces collectifs *ad hoc* et gagnent rarement les autres organisations.

Conclusion

Il n'est possible de comprendre le phénomène étudié dans cet article qu'à la condition de prendre en compte les individus mobilisés par ces dynamiques comme des êtres complexes, à la fois stratèges utilitaristes et sujets en recherche d'eux-mêmes (Dubet, 1995), mus par le désir de se lier et travaillés parallèlement par le besoin de se délier (De Singly, 2003), portés par des dynamiques identitaires qui les conduisent à se construire en tension entre leurs exigences propres et les attentes, à leur égard, des acteurs avec lesquels ils sont en interaction (Dubar, 1996).

Par ailleurs, les processus collectifs dans lesquels ces individus sont inscrits ne sont pas hérités tels quels d'une histoire passée, même s'ils sont dans une filiation d'autres phénomènes antérieurs et s'ils s'inscrivent dans des espaces sociaux dont les dynamiques les influencent. Ils sont émergents, coconstruits, négociés dans des processus transactionnels (Blanc, 1992), travaillés par des régulations, traversés d'« opérations de sens » et de traductions qui contribuent au rapprochement de différents acteurs (Callon, 1986 ; Amblard, 1996).

Ce ne sont pas des acteurs collectifs préexistants qui imposent des règles, un sens et des identités, c'est l'émergence de règles, de sens et d'identités qui composent de nouveaux acteurs collectifs. La place et le rôle des individus sont déterminants dans ces dynamiques,

mais ils s'élaborent dans des dynamiques collectives qui leur fournissent un espace social où se développer tout en étant transformés par ces dynamiques individuelles.

L'instituant qui embarque les individus et les groupes dans des opérations de sens et des mutations identitaires prime sur l'institué. Coopérer dans ces espaces partenariaux se joue sur le mode de l'institution incertaine.

Bibliographie

Abbalea F., « Décentralisation et action sociale familiale », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, 1998

Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000

Alter N., *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La découverte, 2009

Amblard H. (dir.), *Nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996

Blanc M., *Pour une sociologie de la transaction sociale*, L'Harmattan, 1992

Caillé, A., *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, La Découverte, 1994

Callon, M., «Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc», *L'Année Sociologique*, numéro spécial La sociologie des Sciences et des Techniques, 36, 1986

Dubar C., *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin, 1996

Dubet F., *Le déclin de l'institution*, Seuil, 2002

Dubet, F. (1995) *Sociologie de l'expérience*, Seuil

Duran P., Thoenig J.C., « L'Etat et la gestion publique territoriale », *Revue Française de science politique*, XXXVI-4, 1996

Fustier, P., *Le lien d'accompagnement, Entre don et contrat salarial*, Dunod, 2000

Godbout J., *L'esprit du don*, La Découverte, 2000

Ion J., Ravon B., « Institutions et dispositifs », Ion J. (dir.) *Le travail social en débat(s)*, La découverte, 2005, p. 71-85

Lyet P. (2008) *L'institution incertaine du partenariat*, L'Harmattan

Martucelli, D. (2010), *La société singulariste*, A. Colin

Mauss, M., *Sociologie et anthropologie*, PUF, 1995

Singly (De) F., *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Hachette, 2003