



**HAL**  
open science

## Identifier quelques dynamiques et conditions des collaborations vertueuses

Philippe Lyet

► **To cite this version:**

Philippe Lyet. Identifier quelques dynamiques et conditions des collaborations vertueuses. WIT-TORSKI Richard, PONNOU Sébastien. Le travail de la relation. La recherche en travail social & santé dans les sciences de l'éducation, Champ social Editions, pp.107-116, 2024, 979-10-346-0839-3. hal-04563104

**HAL Id: hal-04563104**

**<https://hal.science/hal-04563104>**

Submitted on 29 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Philippe Lyet, Identifier quelques dynamiques et conditions des collaborations vertueuses, in Ponnou S. & Wittorski R., *Le travail de la relation. La recherche en travail social & santé dans les sciences de l'éducation*, Champ social, 2024, pp. 107 à 116.

Collaborer avec « d'autres » constitue une dimension intrinsèque de l'exercice des métiers sanitaires et sociaux. Comme d'autres exercices professionnels, celui-ci se caractérise par le fait que l'action des intervenants consiste à travailler avec des personnes qui rencontrent des difficultés qui les conduisent à solliciter l'intervention de ces professionnels. Les travailleurs sociaux comme les soignants collaborent donc avec ces personnes au sens où, *a minima*, ils « travaillent en relation » avec celles-ci. Souvent, cette collaboration n'est pas simple relation, elle suppose des ajustements voire des négociations entre les attentes, les demandes ou les exigences des « personnes concernées »<sup>1</sup> et les méthodologies d'intervention des intervenants et leurs interprétations des cadres politiques dans lesquels leur action s'inscrit.

Les collaborations que les intervenants sociaux et les soignants développent ne se résument pas à leur travail avec les personnes concernées. Elles concernent aussi les relations de travail qu'ils construisent avec d'autres intervenants, que ce soit dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires, souvent médico-socio-éducatives ou de partenariats (Lyet, 2008). Cette situation est particulièrement fréquente et prégnante pour l'intervention sociale. Cela tient au fait que ces professionnels travaillent avec les personnes sur les difficultés diverses que celles-ci rencontrent. Celles-ci font toutes l'objet de politiques publiques : politiques d'éducation, d'emploi, de justice, etc., et, souvent, de santé. Des administrations dédiées, au niveau étatique et local, ainsi que des organisations privées, associatives ou à but lucratif, les développent et, pour cela, ont structuré des groupes professionnels spécifiques : enseignants, soignants, etc.

Intervenants sociaux et soignants sont ainsi confrontés au défi de prendre en compte d'autres logiques liées aux politiques et aux cultures professionnelles dans lesquelles les interventions de leurs partenaires s'inscrivent. Cette exigence de la collaboration est telle qu'elle conduit certains acteurs à en faire un idéal. Yvette Molina montre par exemple que c'est le cas dans les cursus de formation des travailleurs sociaux. Elle parle d'une « conception forte de la coopération sur les terrains professionnels de l'intervention sociale. Il s'agit en quelque sorte d'un idéal du travail en équipe pluri-professionnelle qui caractérise le secteur. Ce qui est valorisé est la mutualisation de l'expertise des intervenants et comment chacun apporte sa spécificité dans l'intérêt des publics dont ils s'occupent » (Molina, 2018, p. 29).

Au-delà d'un idéal professionnel, que peut-on dire de la question de la collaboration, notamment dans le domaine social et sanitaire ? Si, dans les premiers temps des sciences des organisations, l'entrée était plutôt la question du pouvoir comme capacité à atteindre ses objectifs, ce sont les questions de la communication et de la coconstruction qui ont été depuis privilégiées. Un exemple illustrera cette deuxième approche. Cela permettra de poser la question de l'articulation de logiques diverses et de la manière dont cela peut être compris. Et cela débouchera sur une analyse des transformations identitaires qui accompagnent les collaborations coconstruites.

### 1. Des enjeux et des dynamiques collaboratives comprises de manières différenciées

Collaborer, étymologiquement travailler en relation avec d'autres, ou travailler ensemble, est un terme qui, en soi, est neutre. Il peut en effet y avoir différentes formes et différentes « qualités » de collaboration. Pourtant, le terme est parfois connoté, que l'on pense à la collaboration du gouvernement français de Vichy avec l'occupant nazi pendant la seconde guerre mondiale qui a longtemps disqualifié ce terme en France, ou à des usages plus valorisés comme dans les cursus de

---

<sup>1</sup> Comme il est d'usage de nommer celles-ci dans le travail social depuis quelque temps en France.

formation en travail social, voire à des utilisations conduisant de fait à masquer les rapports de subordination quand, dans les dernières années, il devient usuel pour les managers de certains secteurs de nommer collaborateurs leurs subordonnés.

Dans les sciences des organisations, si, avec les dernières années, différents types et processus de collaboration sont pris en compte par les diverses théories, c'est d'abord dans une perspective utilitariste, sous l'angle de la ruse et de la capacité à masquer ses intentions et à promouvoir ses intérêts, que la collaboration a été abordée dans les années 50, aux Etats-Unis (March et Simon, 1964) puis en France (Crozier et Friedberg, 1977).

Parallèlement, la question de la construction interactive de dynamiques ou de mondes sociaux est travaillée dans des théorisations diverses. Des années 1930 aux années 1960, l'interactionnisme symbolique d'origine américaine construit une théorie qui met l'accent sur la trame de la négociation (Strauss, 1985). En philosophie politique, l'œuvre d'Hannah Arendt ([1958] 2020) ouvre, après la seconde guerre mondiale, la voie à une compréhension du pouvoir comme capacité collective à transformer la réalité<sup>2</sup> dans les sociétés organisées complexes. Dans les années 1980, la théorie de l'agir communicationnel de Jurgen Habermas ([1981] 2021) met l'accent sur la capacité à construire du commun pour agir.

Dans le prolongement de ces orientations théoriques, collaborer est de plus en plus souvent abordé dans la perspective de construire avec d'autres à partir des différences voire des divergences. Si cela ne remet pas en cause le fait que, dans de nombreux cas, les relations sociales sont utilitaires, ces approches en termes de coconstruction mettent en évidence des processus diversifiés.

## 2. L'exemple d'une collaboration partenariale entre instituant et institué

J'ai conduit il y a quelques années une recherche approfondie sur les conditions permettant des collaborations partenariales jugées satisfaisantes par leurs acteurs dont certains étaient des représentants de services sociaux (Lyet, 2008). Cette recherche m'a conduit à montrer que ces collaborations se caractérisaient par l'émergence d'un ordre local construit autour du partage de valeurs, d'objectifs et de méthodes. Les acteurs impliqués y avaient développé des identités non seulement acceptées mais revendiquées, qui conciliaient bien leurs attentes et celles de leurs collaborateurs. Les désaccords n'étaient pas rares mais ils étaient exprimés dans le cadre d'une régulation qui permettait à ces intervenants de se mettre d'accord sur des principes directeurs auxquels ils adhéraient.

Bien que la présence des employeurs dans ces dynamiques fût minimale, ces actions n'en étaient pas moins travaillées par une dynamique instituante et organisante : des conceptions étaient débattues, des projets étaient coconstruits. Leur mise en œuvre avait conduit à la mise en place d'un collectif régulateur qui s'était vu reconnaître une légitimité par les acteurs de terrain et par les hiérarchies de ceux-ci. Celui-ci arbitrait entre des options différentes, répartissait les différentes activités produites par le collectif, proposait des solutions pratiques.

Cet exemple montre que des actions transversales peuvent générer des formes instituantes. Il faut cependant se garder de généraliser comme il faut se garder de considérer qu'il y aurait institutionnalisation parce que ces formes d'actions produisent des règles et des procédures. La question de l'institution (dans ces différentes dimensions et acceptions) apparaît complexe dans ces dispositifs. Certaines dimensions des actions étudiées renvoient aux processus à l'œuvre dans les dynamiques de l'institution (instituant et institué) mais, parallèlement, on peut observer une faiblesse de ces processus. Celle-ci tient notamment au fait que ces collaborations se développent entre des « acteurs hétérogènes » qui gravitent habituellement dans des mondes « suffisamment différents »

---

<sup>2</sup> En prenant ses distances avec l'orientation privilégiée de la philosophie politique à aborder la question du pouvoir sous l'angle de la puissance, dans les prolongements d'œuvre canoniques (Machiavel, [1532] 2012 ; Hobbes, [1651] 1999).

pour que la communication, c'est-à-dire la capacité à construire une problématique qui soit commune, ne soit ni simple ni évidente. Dans de nombreux cas, les collaborations sont complexes, elles aboutissent difficilement à la construction d'un projet véritablement commun.

### 3. Des institutions plurielles

Ces collaborations se développent souvent entre convergences et désaccords, par des interactions coopératives-confliktuelles où sont discutées des questions de fond, des orientations à donner à l'intervention reposant sur des représentations diverses des problèmes et des solutions plurielles. Les configurations<sup>3</sup> (Elias, [1970], 1981) se caractérisent souvent par la coexistence de plusieurs fins, héritées de l'histoire du secteur d'action, qui conduisent les acteurs à arbitrer entre des orientations d'actions diverses qui caractérisent la problématique de l'action.

L'analyse institutionnelle a fait de l'analyse de cette pluralité une de ses spécificités, « à une époque où les institutions étaient d'abord perçues comme des réalités immuables et contraignantes » (Monceau, 2015, p. 211), en particulier telle qu'elle a été pratiquée par René Lourau pour lequel « les institutions se transforment en permanence par un processus continu traversé par des contradictions actives » (Lourau, 1969, p. 210). De son côté, Yves Bonny montre « la pluralité des finalités, des principes et des logiques » (Bonny, 2012, p. 15) des institutions.

Des acteurs sociaux différents transportent des représentations sociales des problèmes à traiter et de la manière de le faire qui peuvent parfois devenir concurrentes dans un même secteur d'action. Denise Jodelet prend l'exemple de l'émergence du SIDA et montre que deux représentations de la maladie coexistent dans les premières années, l'une morale et l'autre biologique, qu'« elles s'étaient sur des valeurs variables selon les groupes sociaux dont elles tirent leurs significations comme sur des savoirs antérieurs réactivés par une situation sociale particulière » (Jodelet, 1989, p. 52).

### 3. Transaction sociale, hybridation sociale, traduction et apprentissages requis

Trois approches seront présentées ici pour rendre compte des processus sociocognitifs qui se développent dans les configurations où, dans la dynamique de leur collaboration, des acteurs divers arbitrent ou se situent provisoirement et localement entre les options en présence. Chacune de ces approches prend en compte un aspect des phénomènes à l'œuvre dans les configurations.

Tout d'abord, Jean Remy (1998) s'intéresse à la manière dont les acteurs transigent entre des options différentes et construisent un monde social provisoire, entre conflit et coopération. Il analyse ces processus à l'aide du concept de transaction sociale. Remy parle « des tensions entre des exigences incontournables mais partiellement incompatibles » (Remy, 1998, p. 21). De ce fait, pour Remy, « le mode de coexistence entre ces tensions est instable » (ibid., p. 21) et « les agents sociaux sont dans des situations dont la structuration est ouverte sur plusieurs réactions » (ibid. p. 21). Le concept de transaction sociale est particulièrement pertinent pour penser des situations où il s'agit « de trouver des accommodements sur ce qui n'est pas négociable et d'élaborer des compromis qui, sauf exception, ne débouchent pas sur un accord complet ou un consensus mais qui permettent une coopération conflictuelle » (Blanc, 1998, p. 224).

Ensuite, mes travaux m'ont conduit à conceptualiser un autre processus : la succession, au sein d'une configuration, de scènes d'action dont chacune est polarisée sur un enjeu ou un problème qui autorise plusieurs logiques d'action à partir desquelles le jeu des acteurs s'organise (Lyet, 2020). Sur chaque scène, les acteurs transigent entre ces logiques ou optent pour l'une d'entre elles, en fonction de la compréhension qu'ils ont de l'enjeu ou du problème qui caractérise la scène d'action.

---

<sup>3</sup> Pour Norbert Elias, la configuration est « la figure globale toujours changeante que forment les joueurs ; elle inclut non seulement leur intellect, mais toute leur personne, les actions et les relations réciproques. [...] Cette configuration forme un ensemble de tensions » (Elias ([1970], 1981), p. 157).

Je parlerai d'hybridation sociale à propos du processus social de développement de configurations où les scènes d'action se succèdent et où le jeu des acteurs actualise une logique d'action dans chacune de celles-ci<sup>4</sup>. La configuration est bien référée à un mixte de logiques d'action, mais dans une discontinuité des scènes d'action caractéristique d'un monde microsocial quantique, c'est-à-dire granulaire, segmenté. D'une scène à une autre, les acteurs sautent de manière non prévisible d'une logique à une autre comme les électrons sautent d'une orbite à une autre dans la mécanique quantique (Rovelli, 2020).

Enfin, une dernière approche s'intéresse à un troisième processus : l'émergence, avec ou malgré ces différences et ces divergences, d'un « acteur-réseau ». Celui-ci se construit par ce qui apparaît comme un travail pratique du sens car la dynamique du sens y est convoquée dans une perspective d'action, en s'appuyant sur la recherche de solutions pratiques favorisant la collaboration et la mobilisation des acteurs (Callon, 1986). Comprendre ce travail pratique du sens passe par la reconstitution des débats (des « controverses ») qui ont conduit les acteurs à se rassembler sur une approche commune par des opérations de traduction.

Cette dynamique de traduction repose sur une opération de problématisation qui permet de construire de manière inédite un problème qui rassemble différents acteurs qui vont « faire réseau » et s'allier pour le résoudre. Ce travail de problématisation s'opère grâce à un ou des traducteurs qui disposent de la légitimité nécessaire pour endosser le rôle de celui qui problématise.

Les trois processus présentés ici, transaction sociale, hybridation sociale et traduction, constituent des dimensions/dynamiques repérables dans les collaborations qui se développent dans des espaces sociaux complexes et hétérogènes. Y participer requiert de la part des « coacteurs » des apprentissages spécifiques, individuels et collectifs. Construire une collaboration, c'est apprendre ensemble, selon les cas de figure, à transiger, traduire, problématiser, hybrider, sauter collectivement d'une scène à une autre dans des schémas spécifiques qui construisent l'identité singulière du collectif de « collaborateurs ».

#### 4. L'émergence de communautés identitaires

Un autre processus se déroule dans l'ombre, au-delà de ce que les individus engagés dans ces collaborations peuvent conscientiser, voire pressentir : la double dynamique, d'une part, de redéfinition de leur place et de leur rôle et, d'autre part, de construction d'une dynamique commune, autrement dit la construction d'une identité interactive ou transactionnelle (Dubar, [1991] 2010).

Dans une configuration collaborative, la construction de sa place et de son rôle conduit à ce qu'un « je » s'ajuste à d'autres « je » qui, réciproquement, s'ajustent à lui. Les individus engagés dans ces élaborations identitaires au cœur de ces collaborations ne présentent pas des identités totalement déterminées à l'avance. Les places se redéfinissent (souvent partiellement) pour s'ajuster réciproquement et produire une dynamique collective où chacun négocie, ou plutôt ajuste, son rôle. De ce fait, identités individuelles et identité collective se construisent dialogiquement.

La réussite d'une collaboration partenariale passe par le succès de la mutation des identités des acteurs en présence, individus et groupes, et par leur mise en complémentarité. Cette situation ne semble pas si fréquente que cela. Quand des professionnels d'origines différentes doivent construire leur collaboration, les concurrences de logiques et de modèles, mais aussi les interférences de

---

<sup>4</sup> Le terme d'hybridation, emprunté au vocabulaire biologique, se justifie ici en ce qu'il rend compte d'un processus qui présente des similarités avec l'hybridation génétique. Celle-ci se réalise dans chaque paire de chromosomes par un emprunt aléatoire aux paires équivalentes de chromosomes chez la mère et le père du nouvel être. De la même manière qu'un être biologique résulte d'un ensemble de chromosomes issus d'hybridations spécifiques dont la combinaison crée sa singularité non reproductible, une configuration sociale résulte de la succession de scènes sociales où des logiques d'action s'actualisent de manière partiellement aléatoire pour en faire une réalité singulière non reproductible.

positionnement gênent souvent les coopérations. Cette difficulté a été particulièrement repérée dans le cas des équipes pluridisciplinaires. Jean-René Loubat (1999) montre bien que la défense des identités apparaît d'autant plus vive que les acteurs se sentent menacés, soit par le flou institutionnel concernant leurs rôles, soit par la reconnaissance insuffisante de leur spécificité.

## Conclusion

Lorsqu'une collaboration se développe suffisamment, elle fait de ces partenaires des coauteurs et des coacteurs de la collaboration dans ce que je propose de comprendre comme une « communauté de pairs hétérogènes ». Celles-ci sont hétérogènes du fait des origines, identités et caractéristiques différentes de ces collaborateurs. Ceux-ci sont des pairs parce que ces collaborateurs contribuent paritairement à l'œuvre collective et parce qu'ils se découvrent comme des pairs originaux, non parce qu'ils sont semblables mais parce qu'ils contribuent ensemble à partir de leurs différences à une œuvre qui les rassemble.

C'est la raison pour laquelle on peut parler de communauté, non pas au sens d'un commun préexistant reposant sur les origines, identités et caractéristiques similaires des membres d'un groupe déjà constitué ; mais au sens d'une communauté au sens redéfini par le philosophe italien Roberto Esposito (2000) à partir de l'étymologie du mot communauté, *cum munus*, qui signifie le fait, pour des acteurs, de partager ensemble une dette réciproque au regard d'un service rendu, ce qu'ils s'apportent mutuellement et qui crée entre eux une dette réciproque et mutuelle, cet objet précieux qui fonde leur communauté d'action et qui en est sa manifestation la plus forte, cette dette qui fonde le don-contredon selon Marcel Mauss ([1925] 2012).

Une collaboration satisfaisante, vertueuse, apparaît ainsi comme un segment singulier qui s'est construit grâce à la manière particulière que ces acteurs ont eu d'habiter un dispositif, d'y faire société commune. Ce à quoi sont confrontés tous ceux qui cherchent à collaborer, c'est peut-être simplement, sans le savoir comme Monsieur Jourdain, la complexité de ce qui fait société, à travers quelques phénomènes anthropologiques et sociologiques fondamentaux. Ils font l'expérience que faire société, c'est combiner des transactions, des convergences de sens, des dons-contredons, des sauts d'une scène à une autre, qui enrôlent dans de nouveaux rôles.

Faire société dans des collaborations coconstruite où chacun peut contribuer à la dynamique collective d'une manière qui lui convient, c'est à la fois faire connaissance et faire reconnaissance, au sens d'Axel Honneth (2000), c'est-à-dire concilier bienveillance, valorisation des compétences sociales et promotion identitaire dans un statut légitime, selon des règles légitimes.

Faire société, au fond, lorsque de tels cercles vertueux se produisent – et c'est loin d'être toujours le cas – c'est être embarqué dans l'aventure de faire la place à une éthique de l'altérité au sens de Levinas ([1971] 1990), quand chacun peut échapper au risque de sa « totalité »<sup>5</sup> qui enferme sur soi pour découvrir au contraire l'« infini »<sup>6</sup> de la différence de l'autre et s'ouvrir à de nouveaux possibles.

## Bibliographie

Arendt, H. ([1958] 2020). *Condition de l'homme moderne*. LGF/Livre de poche.

Blanc, M. (1998). La transaction, un processus de production et d'apprentissage du « vivre ensemble ». Dans M.-F. Freynet, M. Blanc M., G. Pineau. (dir.). *Les transactions aux frontières du social* (p. 219-237). Chronique sociale.

Bonny, Y. (2012). Les institutions publiques au prisme de la pluralité. Dans Y. Bonny, L. Demailly (dir.). *L'institution plurielle* (pp. 9-36). Presses Universitaires du Septentrion.

---

<sup>5</sup> Pour reprendre le concept du philosophe nommé dans le titre de son livre *Totalité et infini*.

<sup>6</sup> Idem.

- Callon, M. (1986). 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*, 36 (p. 169-208).
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Dubar, C. ([1991] 2010). *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*. A. Colin.
- Elias, N. ([1970] 1981). *Qu'est-ce que la sociologie ?*. Pocket.
- Esposito, R. (2000). *Communitas, origine et destin de la communauté, précédé de Conloquium*. PUF.
- Habermas, J. ([1981] 2021). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1, Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Fayard.
- Hobbes, T. ([1651] 1999). *Leviathan*. Dalloz.
- Honneth, A. ([1992] 2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Cerf.
- Jodelet, D. (1989). Représentations sociales, un domaine en expansion. Dans D. Jodelet (dir.). *Les représentations sociales* (pp. 47-78). PUF.
- Levinas, E. ([1971] 1990). *Totalité et infini*. Le livre de poche.
- Loubat, J.-R. (1999). *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux : théories, cas, réponses*. Dunod.
- Lourau R. (1969). *L'analyse institutionnelle*. Minuit.
- Lyet, P. (2008). *L'institution incertaine du partenariat*. L'Harmattan.
- Lyet, P. (2020). Prudence et agilité dans les processus d'hybridation de l'intervention sociale. Dans M. Kuehni (dir.). *Le Travail social sous l'œil de la prudence* (p. 107-120). Schwabe AG.
- Machiavel, N. ([1532] 2012). *Le Prince*. Hachette/BNF.
- March, J. G., Simon, H. A. (1964). *Les organisations, problèmes psychosociologiques*. Dunod.
- Mauss, M. ([1925] 2012). *Essai sur le don - Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. PUF.
- Monceau, G. (2015). Transformations sociales et recherche-intervention. Dans J.-F. Marcel (dir.). *La recherche-intervention par les sciences de l'éducation* (p. 209-222). Educagri éditions.
- Molina, Y. (2018). La coopération, entre idéal de la complémentarité et régulation dans le champ professionnel segmenté du travail social. *Traverses*, 2 (p. 24-32).
- Remy, J. (1998). La transaction sociale : forme de sociabilité et posture méthodologique. Dans M.-F. Freynet, M. Blanc M., G. Pineau. (dir.). *Les transactions aux frontières du social* (p. 19-42). Chronique sociale.
- Rovelli, C. (2020). *Helgoland. Le sens de la mécanique quantique*. Flammarion.
- Strauss, A. (1985). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. L'Harmattan.