

ACCOMPAGNER AVEC L'APPROCHE SYSTÉMIQUE COOPÉRATIVE

**Soutenir l'alliance,
utiliser les résistances**

François Balta

Illustrations cliniques :
Emmanuel Fourest et Chantal Victor

ACCOMPAGNER AVEC L'APPROCHE SYSTÉMIQUE COOPÉRATIVE

Soutenir l'alliance, utiliser les résistances

Illustration de couverture : © GoodStudio - Shutterstock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2022

InterÉditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN : 978-2-7296-2294-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À Mony Elkäim

*« Il me semble qu'une simple politesse de la pensée
consiste à tenter de se rendre accessible. »*

Denis Grozdanovitch, *Le Génie de la bêtise*,
Grasset & Fasquelle, 2017

Sommaire

Introduction

Coopérer, c'est œuvrer ensemble, participer
à la construction d'un monde commun..... 9

1. Coopérer? 13

2. Une complexité de bon sens 19

3. Qu'est-ce qu'un système?..... 23

4. Un outil pour penser la coopération :
l'approche systémique 27

5. Résistances..... 73

6. L'alliance et le cadre explicite 99

7. L'alliance et le cadre implicite..... 123

8. Une coopération activée et active 143

Conclusion 151

Bibliographie..... 155

Liste des auteurs 163

Liste des illustrations cliniques 165

Introduction

COOPÉRER, C'EST ŒUVRER ENSEMBLE, PARTICIPER À LA CONSTRUCTION D'UN MONDE COMMUN

DISTINGUONS la *coopération* de la *collaboration*, ou encore de la *coordination*.

Coopérer, c'est établir une relation qui suppose l'égalité des participants¹, une égalité qui ne fait pas disparaître les différences, mais qui, au contraire, les met en synergie.

La collaboration sous-entend une relation hiérarchique dans laquelle il y a ceux qui commandent et décident, et ceux qui obéissent et exécutent. C'est la double position des managers qui à la fois sont soumis à leur hiérarchie et doivent obtenir de leurs subordonnés la réalisation des tâches prévues. Nous reviendrons sur la spécificité de cette place qui questionne la vision classique de l'approche systémique et l'importance d'une position dite « basse ».

La coordination, elle, désigne la relation de quelqu'un qui organise, pour les rendre plus efficaces, les actions volontaires ou prescrites des uns et des autres. Cette coordination peut aussi être le fait des acteurs eux-mêmes qui s'auto-organisent dans le sens d'harmoniser leurs efforts ; elle fait alors partie d'un processus que l'on peut considérer comme coopératif.

1. C'est le statut même des coopérateurs, chers à Charles Gide (1847-1932), théoricien de l'économie sociale qui développe les idées de solidarité et de coopération.

Une autre manière d'aborder la coopération est de la resituer dans les différents contextes relationnels possibles. Ainsi Christophe Dejourns et Christian du Tertre distinguent-ils trois cas possibles¹ :

- Une coopération *horizontale* entre pairs, collègues de même niveau hiérarchique, qui travaillent ensemble dans une même unité de travail. La qualité des relations est alors essentielle.
- Une coopération *verticale* qui doit exister entre N et N+1, entre un niveau hiérarchique et un autre différent. Le terme de collaboration est justifié ici puisqu'il y a inégalité statutaire des participants ; l'exercice de l'autorité est alors légitime.
- Une coopération *transverse* qui concerne une entreprise et ses clients (externes ou internes). Le problème est alors celui de la fidélisation des clients, et ceci d'autant plus que le marché est plus ouvert et concurrentiel.

Chacun de ces types de coopération a ses propres contraintes et possibilités qui structurent les échanges. Le fondement même d'une coopération fonctionnelle reste la confiance qui s'est construite avec le temps entre les partenaires.

L'approche systémique nous a appris à nous méfier des lectures partielles des échanges relationnels² même si elle n'oublie pas qu'aucune lecture « totale » n'est possible. Hegel, en explicitant la relation du maître et du serviteur³, l'avait déjà fait, mettant en évidence la dépendance du maître et la maîtrise de l'esclave. *The Servant*, le film de Joseph Losey⁴, comme tant d'autres œuvres, nous l'a lui aussi rappelé.

D'une certaine manière, collaboration et coordination ne sont que des décryptages partiels d'une relation réciproque de coopération. La collaboration suppose la soumission à une hiérarchie, et la coordination l'acceptation d'une organisation imposée. Coopération, collaboration

1. C. Dejourns et C. Du Tertre, *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard, Paris, 2015.

2. Cf. F. Balta et G. Szymanski, *Moi, toi, nous, petit traité des influences réciproques*. InterÉditions, Malakoff, 2013.

3. F. Hegel, *Phénoménologie de l'esprit*. Ce passage (chapitre 4) est plus connu sous l'expression de « la relation du maître et de l'esclave » grâce à Alexandre Kojève. Cf. O. Tinland, *Maîtrise et servitude, phénoménologie de l'esprit, B IV, A. Hegel*. Ellipses, 2003.

4. Film de 1963, avec Dirk Bogarde dans le rôle du serviteur.

et coordination ne sont ici considérées que comme des situations particulières d'un ensemble plus vaste, celui de la « co-construction » des situations. Elles décrivent la posture subjective des personnes impliquées dans le processus qui les réunit autour d'une réalisation concrète ; elles expriment aussi une organisation officielle du travail, une répartition des tâches.

Il est possible de distinguer coopération, collaboration et coordination, de les opposer même ; on peut aussi les voir comme la prise en compte des caractéristiques singulières d'une co-élaboration valable pour toutes les situations.

1

COOPÉRER ?

LA COOPÉRATION : UNE LECTURE TOUJOURS POSSIBLE ?

On peut en effet considérer que toute situation est la résultante de *toutes les actions de tous les éléments* présents dans une configuration donnée. Quel que soit le jugement porté, d'approbation ou de désapprobation, de conformité ou d'écart par rapport à ce que nous désirons, quelles que soient les intentions des uns et des autres, toute situation est toujours le fruit d'une multiplicité de facteurs qui y participent, consciemment ou non, volontairement ou non. « *Le tout est plus que la somme des parties* » nous a enseigné la gestalt-théorie¹.

L'absence même de certains éléments contribue elle aussi au résultat constaté. Les absents n'ont pas toujours tort ; parfois c'est leur façon d'influencer la situation, comme les pratiquants de la stratégie de la chaise vide le savent bien.

Faisons un pas de plus : ceux qui s'opposent à une situation participent eux-aussi au résultat. Pourquoi ne pas alors les considérer comme « coopérants », malgré eux, au-delà de leur plein gré ?

On peut considérer qu'à tout instant, ce qui nous apparaît est la partie émergée résultant des rapports qui s'établissent entre de nombreux facteurs hétérogènes, chacun animé de ses propres logiques².

Et, quoique nous allions privilégier les actions des humains dans ce qui va suivre, il ne faut pas négliger que, parmi les éléments qui

1. Cf. P. Guillaume. *La Psychologie de la forme*. Flammarion, Paris, (1937) 1992.

2. Nous employons le pluriel car chaque acteur peut tout à fait être animé par des attentes contradictoires.

participent d'une situation, il y a du non-humain : les animaux, les virus, les insectes, le végétal, et même le supposé « inanimé » qui a aussi ses propres logiques¹. Le changement climatique avec les conséquences de l'augmentation des gaz à effet de serre suffit à en démontrer l'importance. Tous ces facteurs, quoiqu'ils nous semblent dépourvus d'intentionnalité², n'en ont pas moins une influence sur le déroulement et le résultat de nos actions.

Le résultat n'est jamais le fruit de la volonté d'un seul

Au mieux, il ne fait que se rapprocher des souhaits d'une partie des personnes impliquées.

C'est dans l'axe de ce regard élargi sur les situations que nous nous plaçons pour construire une approche qui tienne compte de cette inévitable co-construction.

Ainsi l'appellation de « coopération » n'est pas à réserver à une mise en œuvre intentionnelle. Elle est plus fondamentalement une manière de regarder les interactions, de considérer qu'elles inventent une situation qui échappe en fait à toutes ces volontés individuelles.

Nous, les humains, avons toujours tendance à « lire » nos actes à la lumière de nos intentions, ou à celle de nos désirs. Nous avons appris que nos actions contenaient une part importante d'inconscient, pour ne pas dire d'inconscience. Mais nous omettons le plus souvent de les comprendre sous l'éclairage de leurs conséquences, surtout quand ces dernières ne correspondent pas à nos attentes. N'est-ce pas alors l'incompréhension ou la mauvaise volonté des autres, ou un destin contraire, ou une divinité irritée, qui explique ces mauvais résultats ? Dans la mesure où ils ne s'harmonisent pas avec nos prévisions, nous avons tendance à négliger le fait que nos actes y ont pourtant aussi, de fait, contribué !

1. À propos des frontières entre vivant et non vivant, cf. T. Heames, *Infravies, le vivant sans frontières*, Seuil, Paris, 2019.

2. On peut pourtant considérer que les caractéristiques de ces éléments physiques expriment leur volonté têtue de *persister dans leur être...*