

Mme Catherine ETIENNE¹, consultante indépendante et formatrice pour l'association ANDA DPA en « approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs »(DPA PC), est intervenue dans le cadre de la journée d'étude régionale, organisée par la commission régionale CREAL des cadres intermédiaires, le 12 décembre 2019, intitulée : « Participe présent ! Le rôle du cadre intermédiaire dans la participation des personnes accompagnées ».

Elle nous propose ici un article faisant suite à sa participation à un cycle de conférences de l'EST de Nice sur « L'engagement dans le champ de l'intervention sociale aujourd'hui ».

De la participation à l'engagement dans le travail social ou « comment penser l'engagement dans le travail social ? »

par **Catherine ETIENNE**

Formatrice DPA,
Etudes, Conseil, Accompagnement d'équipes - Paris

Introduction

En tant que consultante et formatrice intervenant depuis vingt-cinq ans dans le secteur social et médicosocial, le thème de réflexion proposé par ce cycle de conférences a fait écho en moi à une sensation récente de découragement devant la récurrence de problèmes sociaux qui, au fil des ans, ne se résolvent pas, empirent même parfois ! Issue des métiers du travail social, je me suis toujours sentie « engagée », « militante », œuvrant pour un monde plus juste, plus démocratique... De plus, depuis quelques années, je ne cesse de rencontrer des professionnels qui font état de leurs doutes face à ce qu'ils appellent « la perte de sens » du travail social. J'ai donc saisi l'opportunité de cette invitation à donner une conférence pour cheminer moi-même dans cette réflexion sur l'engagement, en mettant en dialogue les pensées de sociologues, de philosophes, de théoriciens du travail social, qui jalonnent mon travail d'accompagnement d'équipes.

L'engagement : définitions

Ce qui vient spontanément à l'esprit, c'est la recherche d'une justice plus grande, la dénonciation d'inégalités. Mais on peut voir aussi de l'engagement dans le travail très clinique auprès de personnes que l'on souhaite voir évoluer vers davantage d'autonomie.

Dans les différentes définitions de l'engagement, on trouve différentes notions :

- L'idée de contrat par lequel une personne se dessaisit d'un bien pour garantir le paiement d'une dette, d'où une notion de réciprocité, la logique du don et du contre don.

¹ Catherine ETIENNE, études, conseil, accompagnement d'équipes. cath-etienne@orange.fr

- L'idée de se lier par une promesse, une convention, une obligation, en vue d'une action précise ou d'une situation donnée, en se projetant dans un futur.
- La notion d'engagement peut également faire référence à un combat, une compétition : en sport, l'engagement signe le début d'un match ; en escrime, on s'engage en croisant le fer. D'où la notion d'échange, de lutte, de rivalité, avec l'intention de gagner, d'aboutir à un résultat positif.
- Enfin, l'engagement peut signifier la participation active, se référant à des convictions profondes, dans la vie sociale, politique, religieuse ou intellectuelle de son temps, et recèle alors une connotation de passion en lien avec des valeurs.

Pour le travail social... comment ces définitions résonnent elles ? Y aurait-il un profil de travailleur social engagé ? Y aurait-il des travailleurs sociaux engagés et d'autres non ?

Jean François Gaspar², distinguent trois catégories de travailleurs sociaux : « cliniques », « militants », « normatifs », en expliquant ces positionnements par leurs habitus de classe. Brigitte Bouquet³ quant à elle, énonce la typologie suivante :

- Le technicien expert : il développe ses connaissances, sa maîtrise de dispositifs et de techniques d'intervention, il défend un métier ;
- L'accompagnateur médiateur : il est dans une relation de solidarité conviviale avec des collectifs d'usagers, et oriente son accompagnement vers la création de groupes de pression ;
- Le salarié militant : il est engagé dans des réflexions sur l'évolution de la société et du travail social, dans des luttes sociales, dans le syndicalisme ;
- Le fonctionnaire bureaucratique : il se replie dans un rôle d'exécutant, c'est souvent une personne découragée du fait d'un manque de soutien, et d'étayage éthique, qui craint la prise de risque et de responsabilité, qui est parfois en recherche d'un confort et d'un statut. Il peut se sentir impuissant et risque de devenir un « petit soldat », nous dit Brigitte Bouquet. Ce serait donc lui, sans doute, le travailleur social non « engagé », celui qui exécute...

Or elle rappelle que l'appartenance au travail social implique nécessairement un engagement face aux choix de société. Engagement politique, entendu comme « *mise en forme et mise en œuvre d'une volonté collective quant à la façon de vivre* », définition qu'elle reprend de Boltanski et Chiapello. Les travailleurs sociaux doivent donc être des acteurs engagés, c'est-à-dire prendre position contre l'indifférence, le rejet, l'oubli, l'injustice. Dominique Depenne⁴ est du même avis : le travail social est engagé car il pose la question essentielle du sujet dans son altérité.

² GASPARD Jean François, *Tenir, les raisons d'être des travailleurs sociaux*, La Découverte, 2013

³ BOUQUET Brigitte, *Éthique et travail social*, Dunod 2003, p 205-210

⁴ DEPENNE Dominique, *Distance et proximité en travail social. Les enjeux de la relation d'accompagnement*, ESF Editeur, 2013

Il me semble essentiel de ne pas stigmatiser les travailleurs sociaux en se focalisant sur leur seul positionnement ! Car ces « tendances », ces profils, se développent bien dans un système institutionnel (l'école de formation des travailleurs sociaux, l'institution, l'association ...) qui lui-même valorise telle ou telle représentation de « l'utilisateur » des services et de sa mission, au regard de politiques sociales. Ce que j'observe dans les institutions, c'est qu'au-delà de valeurs affichées, les projets associatifs, d'établissement, de service, n'ont pas toujours défini leur conception de l'accompagnement, de la « participation » : quel regard porte-t-on sur l'utilisateur ? pour qui « se prend-on » ? quelle posture professionnelle valorisons-nous ? Ainsi on se réfère à la typologie des ESMS de Janvier et Matho⁵ qui permet de repérer quatre catégories d'institutions en croisant deux conceptions de l'intervention sociale et deux conceptions de l'utilisateur, tendances qu'ils qualifient de « normative », « gestionnaire », « militante », et « libérale ».

Et, concernant la fameuse « participation » des personnes accompagnées, je constate que les institutions ont rarement pensé ce que supposait une réelle modification de la place des utilisateurs en termes d'organisation, de circuits de décision, de management d'équipes, ou de positionnement sur le territoire vis-à-vis des diverses instances de consultation sur les politiques publiques.

L'invitation pressante à faire participer les utilisateurs est alors reçue comme une injonction technocratique destinée à la mise en conformité des structures au regard des lois, et engendre un sentiment d'impuissance chez les professionnels : « *c'est bien beau mais comment les faire venir ?* », « *on n'arrive pas à les faire adhérer aux projets* », ou encore : « *ils nous disent oui mais ils ne viennent pas* ». Pour ma part, je rencontre des travailleurs sociaux, des chefs de service, voire des directeurs et directrices qui évoque la « perte de sens » pour parler de leur sentiment d'impuissance, la perte de leurs illusions, accablés sous ce qu'ils considèrent comme des contraintes intenable, des injonctions paradoxales, et des modes de management de plus en plus « gestionnaires », « entrepreneuriaux ». Cette expression « perte de sens » devient d'ailleurs une formule fourre-tout !

Le dernier rapport du Haut Conseil en Travail Social (HCTS)⁶, constatant les écarts entre discours pléthoriques, réalité des pratiques, et représentations des différents acteurs, invite d'ailleurs à repenser la philosophie d'accompagnement ainsi que les modalités d'organisation et de management des institutions...

Je pense donc qu'il ne faut pas se focaliser sur la question de l'engagement des travailleurs sociaux. D'ailleurs on parle de « participation des utilisateurs », et « d'engagement » des travailleurs sociaux... Questionnons plutôt les conditions d'un engagement de l'ensemble des acteurs concernés par des situations d'exclusion, d'injustice. Sinon on a tendance à désigner des boucs émissaires face aux difficultés de l'accompagnement, et des démarches participatives...

⁵ JANVIER Roland et MATHO Yves *Mettre en œuvre le droit des utilisateurs dans les ESMS*, Dunod, 2004

⁶ Conseil supérieur du travail social, Marcel Jaeger. *Refonder le rapport aux personnes: merci de ne plus nous appeler utilisateurs*, 2015

Les deux figures d'un engagement « intentionnel »

Une première figure est celle du « militant ». C'est ce que Miguel Benasayag et Angélique Del Rey⁷ appelle l'engagement « transcendant », au sens où il s'appuie sur la croyance dans un idéal de société : il y aurait une cause à défendre... Rappelons-nous les manifestations de Seattle en 1999, qui ont inauguré l'alter mondialisme, repris par un slogan d'Attac en 2001 : « un autre monde est possible »⁸... On peut retrouver cette représentation dans nombre de mouvements qui ont recours à la notion d'empowerment pour inviter des collectifs à s'émanciper, les aider à prendre conscience d'une aliénation, d'une injustice. Le rôle de l'intervenant social est alors de conduire un groupe vers « l'émancipation » conçue comme l'action de s'affranchir d'une situation d'oppression. Avec des risques de dérive, soulignés par quelques auteurs qui travaillent sur la participation⁹. Car l'intervenant social pourrait, avec de très bonnes « intentions », susciter l'expression d'un sentiment d'injustice qu'il supposerait vécu par un groupe de personnes défavorisées. Il pourrait identifier les priorités et les solutions possibles avant que le problème ne soit posé et construit par les gens eux-mêmes ; il pourrait également ne travailler sur la mobilisation de collectifs qu'à partir de problèmes identifiés par lui comme susceptibles d'avoir une chance de réponse. On repère donc, au nom d'un idéal de société plus juste, plus égalitaire, un certain risque de manipulation, et une instrumentalisation des habitants, ou des usagers de services. Miguel Benasayag et Angélique Del Rey disent de manière brutale : « *le militant est celui qui sait quelle souffrance compte* ». Isabelle Stengers et Philippe Pignarre, quant à eux, estiment que « *l'exaltation initiale peut se muer subrepticement, malgré la meilleure des volontés, en prise d'otages* »¹⁰. Et, toujours selon Benasayag et Del Rey, l'idée de « promesse » (d'un monde meilleur) entretient le sentiment d'impuissance, qui provoque « *la tristesse du militant* » !

Une deuxième figure serait celle du « sauveur »¹¹ : Vouloir que la personne « s'en sorte », qu'elle fasse les bons choix, qu'elle ne s'englue pas dans la précarité, les galères, etc. conduit souvent à inviter les gens à prendre conscience qu'il y a des modes de vie, des comportements plus viables que ceux qu'ils adoptent... On pourrait dire qu'il y a une forme d'engagement dans un accompagnement social qui invite les usagers à avoir une vie meilleure à partir de ce que nous nous représentons comme « idéal » et/ou acceptable dans la société dans laquelle nous vivons : sur l'inscription dans un projet, le travail, la parentalité, le couple, etc. avec en accélérateur de ce « vouloir pour les gens », la sensation de l'urgence à agir dans un contexte d'injonctions budgétaires et normatives. On trouve ainsi dans les ouvrages publiés sur l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs¹², de nombreuses illustrations de ces situations d'accompagnement où les travailleurs sociaux questionnent l'adhésion des usagers, les blocages dans les projets, en repérant la manière dont ils projettent leurs propres conceptions, craintes, désirs pour les personnes.

⁷ BENASAYAG Miguel et DEL REY Angélique. *De l'engagement dans une époque obscure*, Le passager clandestin, 2011, et BENASAYAG Miguel, *Abécédaire de l'engagement*, Bayard, 2004

⁸ PIGNARRE Philippe et STENGERS Isabelle. *La sorcellerie capitaliste*, La Découverte, 2007, p 97-105

⁹ Voir les travaux de Marion CARREL, Loïc BLONDIAUX, Hélène BALAZAR, entre autres

¹⁰ PIGNARRE Philippe et STENGERS Isabelle *la Sorcellerie capitaliste*, La Découverte, 2007, p. 174

¹¹ J'emprunte cet archétype à Yann LE BOSSE, *Sortir de l'impuissance*, tome 1, Editions Ardis, 2012

¹² PORTAL Brigitte, DESOMER Valérie, DUTRIEUX Bernard, sous la direction de, *Changer le monde au quotidien, l'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*. Editions UVCW. Namur 2017

Quel est le point commun entre ces deux types d'engagement ? Dans les deux cas de figure, il y a de l'intention, pour les autres. Et nous dit Dominique Depenne, « *il faut se défaire du sens commun qui veut confondre l'engagement avec ce qu'il n'est pas : une intention. Dès qu'il y a intention, but visée, s'énonce conjointement la volonté de ne pas accepter l'imprévisible humain. Autrement dit chosification de l'Autre car l'on fait précéder la rencontre avec Autrui d'un dessein prévu pour lui et qui le nie en tant qu'altérité* »¹³. L'autre risque alors de devenir objet de prise en charge, malgré toutes les bonnes intentions que l'on peut avoir, car les intervenants ont tendance à se focaliser sur leurs propres désirs ou inquiétudes, formulés en un « projet » pour l'autre, et ne sont plus ouverts à l'altérité. Du coup, ce qui n'est pas repéré par les professionnels comme appartenant au projet qu'elle a pour les personnes, est identifié comme manque de volonté, opposition, résistance, manque d'adhésion... De même, je constate l'échec de nombreuses actions participatives, lié au fait que les personnes accompagnées n'ont pas été invitées à construire très en amont ce qui fait « bien commun » à partir d'une énonciation de qui est vraiment important pour chacune d'entre elles.

Benasayag et Depenne, tous deux estiment qu'on ne peut envisager l'engagement comme une « volonté » : l'engagement doit être une responsabilité éthique liée à la présence de l'Autre comme Altérité, dit Depenne. Et ce dernier donne une toute autre définition de l'émancipation que les courants de l'empowerment militant. Il ne s'agit pas d'amener un groupe à prendre conscience d'une aliénation, d'une injustice, d'une oppression imposée par des dominants, mais, en reprenant le philosophe Jacques Rancière, d'amener chacun à se concevoir « *comme un être digne humainement d'une intelligence égale aux autres afin d'en user selon son propre usage* ». Jacques Rancière¹⁴ oppose à la figure de « l'explicateur » celle du « maître ignorant » pour lequel favoriser l'émancipation, c'est « *reconnaitre les individus comme capables et les laisser chercher à l'aveuglette...* ». Comme le dit Anne Vièle, (pseudonyme) en post face au livre de Pignarre et Stengers : nous, psychologues, pédagogues, politiques, avons pris l'habitude de prendre toute la place, toutes les places, créant de ce fait l'impossibilité d'apprendre de l'autre, de faire avec les autres¹⁵.

Pour un « engagement sans intention »

C'est la proposition de Miguel Benasayag et Angélique Del Rey¹⁶ : Selon eux, la passion ne doit pas être centrée sur une finalité (un vouloir, un programme), mais sur la recherche elle-même : un engagement, certes, mais non intentionnel, un « engagement recherche », qui permet de concilier pessimisme en ces temps obscurs, et implication intense dans un contexte précis, situé, sans programme, sans dogme, sans « vouloir ». Il s'agit donc de « *désacraliser nos engagements concrets* »¹⁷, de s'engager dans des recherches empiriques de « ce qui marche », en prenant les choses telles qu'elles sont, ici et maintenant. Cette proposition est proche de ce que propose Yann Le Bossé dans ses travaux sur l'approche centrée sur le Développement du pouvoir d'agir : agir en contexte, sans s'alourdir des échecs du passé, sans anticiper, sans projeter. L'accent est mis sur l'agir « situé », ce qui suppose de mettre la focale sur des « nœuds situationnels », c'est-à-dire de repérer des moments, des lieux, des occasions qui nous donnent l'opportunité d'agir, de « peser ».

¹³ DEPENNE Dominique, *Distance et proximité en travail social*, ESF Editeur 2013, p.135

¹⁴ RANCIERE Jacques, *Le maître ignorant, cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Fayard, 1987, p. 116

¹⁵ PIGNARRE et STENGERS, op.cit., p.211

¹⁶ BENASAYAG Miguel et DEL REY Angélique, *De l'engagement dans une époque obscure*, Le Passager clandestin, 2011

¹⁷ Ibid., p 144

C'est bien en nous coltinant aux exigences d'une résolution de problème concrète qui engage entièrement tout notre être, estime Matthew Crawford¹⁸, que nous avons des chances de retrouver une cohérence intérieure. Les professionnels doivent pouvoir « décrypter » les situations concrètes à laquelle ils sont confrontés, ce qui implique « *non pas tant de résoudre le problème, que de trouver le problème* »¹⁹. Benasayag et Del Rey insistent sur l'importance de s'ancrer dans le concret, dans un territoire : « *se réincorporer dans des lieux, paysages, situations dont nous sommes concrètement tissés.* »²⁰. Ce qui ne signifie pas renoncer à dénoncer et à s'indigner : « *Lutter contre l'imaginaire métaphysique d'une solution définitive n'implique pas l'abandon d'une position de radicalité* »²¹

Les difficultés rencontrées par les professionnels pour susciter l'engagement des usagers des services sociaux et médico sociaux dans des actions dites participatives pourrait s'expliquer par l'absence d'implication des personnes accompagnées dans la définition même d'un objet commun de « recherche », très en amont des projets. Le plus souvent, on a une intention pour eux.

Construire un objet commun de « recherche »

Joëlle Zask²² insiste sur cette phase capitale : « *la participation bornée par des formes que les gens n'ont pas définies, portant sur des enjeux qui leur échappent, et dont les finalités ne sont pas les leurs, n'est qu'une illusion de participation* ». Elle définit ainsi le « commun » qu'il s'agit de construire : « *une zone fluctuante dont les contours sont définis par un assemblage de contributions individuelles... souvent conflictuelles, dont la convergence s'est dessinée progressivement, dans un agencement provisoire* ». Le commun n'est donc pas un pré requis à l'action collective, mais le résultat d'une élaboration.

Cette attention portée au processus de construction d'un « commun » tant dans la relation d'accompagnement entre une équipe de professionnels et une personne accompagnée, que dans l'action collective, me paraît très intéressante. Le développement du pouvoir d'agir des habitants ou des usagers de services sociaux et médico sociaux, comme celui des professionnels, passe par cette coopération autour de la définition d'un objet de travail commun qui s'appuie sur des préoccupations concrètes qui comptent vraiment pour les personnes concernées²³. Et concernant les actions collectives, Stengers et Pignarre²⁴ soulignent : « *Rien de plus exigeant, intellectuellement affectivement et imaginativement, que le processus de création d'un problème, surtout si ce problème a trait au politique, c'est-à-dire au collectif* ». Chercher, tourner, retourner, trouver un accord, forcément provisoire, sur ce qui fait objet commun de recherche dans une situation donnée, c'est bien le processus auquel les acteurs se targuant de valorisation d'une « participation » doivent s'atteler, sans intention, sans a priori.

¹⁸ CRAWFORD Matthew, *Eloge du carburateur, essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte poche 2016, p.185-207

¹⁹ Ibid., p.45

²⁰ BENASAYAG Miguel et DEL REY Angélique, p. 19

²¹ Ibid., p.146

²² ZASK Joëlle, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Le bord de l'eau 2011, pp 174,175

²³ Voir les travaux des associations ANDA DPA et AIDPA autour de la pensée de Yann Le Bossé

²⁴ STENGERS I et PIGNARRE Ph, op.cit., pp. 195,196.

L'engagement implique de la conflictualité

On a vu que les définitions de l'engagement se référaient à la notion de valeurs et de convictions à défendre, ainsi qu'à l'idée de compétition, de lutte. Chantal Mouffe²⁵ affirme que le conflit est une condition sine qua non d'une pratique effective de la démocratie : la mobilisation des personnes et des groupes ne peut exister sans la production d'une représentation conflictuelle du monde, avec des points de vue opposés auxquels on peut s'identifier. Les passions ne semblent pas être assez reconnues par les théories de la démocratie, qui sont par conséquent démunies lorsqu'elles se manifestent. Ainsi les études faites sur les processus de démocratie participative initiés par la Politique de la Ville montrent l'inconfort des professionnels et des élus face à l'expression des habitants. On craint les manifestations d'émotions, et les paroles non maîtrisées.²⁶ Je constate le même phénomène dans les institutions sociales et médicosociales : une crainte des débordements induit parfois l'absence de prise en compte d'émotions et d'objections, aussi bien dans le cadre de l'accompagnement personnalisé, que dans les instances de consultation.

Chantal Mouffe²⁷ estime que l'on valorise trop la recherche de consensus à partir d'une délibération rationnelle, qui a tendance à niveler les passions. De même Pignarre et Stengers²⁸ pensent que dans les instances participatives dans les quartiers, tous ceux qui taisent leurs doutes, leurs objections leurs inquiétudes et qui font silence, pour ne pas trahir l'homogénéité d'un groupe, deviennent otages d'un processus participatif : le consensus devient un impératif auquel tous doivent se soumettre... L'injonction participative organise l'évacuation des conflits, constate Marion Carrel²⁹, selon une « *conception étroite de la citoyenneté, amputée des dimensions des pouvoir, de conflit, d'apprentissage mutuel, et d'action collective* ».

Or, si le conflit permet d'éviter la guerre,³⁰ on doit reconnaître davantage les « passions », pour désamorcer plus facilement les forces hostiles. Ainsi l'expression du conflit constitue le premier pas d'une coopération durable, car la formulation d'un point de vue permet à chacun de se sentir reconnu. Chantal Mouffe prône ce qu'elle appelle une vision agoniste de la démocratie qui consiste à valoriser des pratiques de débat où peuvent se jouer la confrontation d'avis, l'affrontement de passions entre adversaires considérés comme légitimes³¹ selon des règles reconnues par tous. Le consensus est nécessaire, mais il doit s'accompagner de dissensus, énonce-t-elle, entre positions démocratiques clairement différenciées. Patrick Viveret³² parle quant à lui de « construction des désaccords ». Référons-nous également aux travaux de Yves Clot³³, psychologue du travail qui, lui, parle des « *nœuds du réel* » au sujet desquels doivent s'engager des « disputes » autour des critères de qualité de l'action menée, du travail... Pour cela, il faut créer le cadre qui garantit les conditions d'une expression de tous les points de vue en présence. On peut soutenir des idées différentes, estime Joëlle Zask, tout en trouvant des accords pratiques, et non des consensus intellectuels. Ce qui suppose de négocier des compromis. Selon Pierre Olivier Monteil³⁴, il

²⁵ MOUFFE Chantal, *L'illusion du consensus*, Albin Michel, 2016

²⁶ BLONDIAUX Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie, actualité de la démocratie participative*, Seuil, 2008, p. 74

²⁷ MOUFFE Chantal. *L'illusion du consensus*. Albin Michel 2016, p. 50

²⁸ PIGNARRE et STENGERS op.cit., p. 174

²⁹ CARREL Marion, *Injonction participative ou empowerment ?* Revue Vie sociale n°19, De la participation au pouvoir d'agir. 2018, pp 27-34

³⁰ Voir SIMMEL Georg, *Le conflit*, 1912, et également les travaux de MINDELL Arnold, *Sitting in the fire, large group transformation using conflict and diversity* Lao Tse Press Portland, 1995

³¹ MOUFFE Chantal, op.cit., p 80

³² VIVERET Patrick, *Qualité démocratique et construction des désaccords*, in *Quelle démocratie voulons nous ?* sous la direction d'Alain Caillé, La Découverte, 2006, p.32-34

³³ CLOT Yves, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte 2010

³⁴ MONTEIL Pierre Olivier *Reprendre confiance, philosophie d'urgence pour société en crise*, Editions François Bourin, 2014, p.23

faut redonner ses lettres de noblesse aux petits arrangements, aux « compromis », « idéal peu valorisé en France par une culture qui situe l'application de principes au-dessus de la prise en compte des personnes et des situations (...) Le compromis peut être considéré comme un élargissement du possible qui concilie deux propositions d'abord réputées incompatibles ».

Pour le sujet qui nous occupe, la question est la suivante : dans les institutions, dans les relations partenariales, dans la relation d'accompagnement, dans les instances de concertation... comment créer les conditions de l'engagement des acteurs dans une recherche concernant un problème ou un projet concret, en favorisant l'expression des « passions », la confrontation, l'identification des accords et des désaccords, la formulation de compromis, sur un « commun » fluctuant, provisoire, mais producteur de « sens » ici et maintenant ?

S'engager dans l'ici et maintenant

La notion de « projet », très valorisée, doit être réinterrogée : invitation ou injonction ? Maela Paul³⁵ invite les professionnels du social et du médicosocial à être conscients qu'ils sont pris dans cette dictature du projet, dans ce discours incantatoire sur l'autonomie. Chacun d'entre nous est sommé d'être responsable et porteur de projet : « projet de vie », « projet personnalisé », « projet de développement personnel » pour « décider de notre vie », « devenir ce que nous sommes », etc. Les pratiques d'accompagnement social s'inscrivent donc dans cette exigence d'autonomie et de responsabilité individuelle, dans une temporalité obligée du projet. L'autonomie devient nouvelle norme d'intégration, compétence à acquérir ! L'individu doit être entrepreneur de sa vie : s'en sortir, rebondir, gérer sa vie, son « portefeuilles de compétences », être acteur, auteur de son parcours. Est valorisée la figure de l'individu capable de faire face, de se faire une place, d'exercer son pouvoir d'agir, de participer, de s'investir, de croire au futur... De nombreux sociologues et philosophes ont souligné les effets de cette tyrannie du projet.³⁶ Selon Crawford, le courant de développement personnel valorise un « moi autonome », « personnage central du grand récit contemporain, soumis à l'impératif de choisir ce qu'il veut être et de mettre en œuvre cette transformation grâce à sa volonté »³⁷. Or, que ce soit dans l'accompagnement personnalisé que dans les actions collectives, la focalisation sur un plan à moyen et long terme, sur un programme, sur un projet trop défini, risque d'empêcher de percevoir la singularité d'un contexte. Benasayag et Del Rey définissent ainsi la singularité : « l'ensemble des éléments qui ordonnent une situation, lui donnent un sens, et permettent que celle-ci possède des centres, des tendances, des défis. (...) Une singularité est un sujet en permanent changement »³⁸. Plutôt que d'appliquer une méthode ou un modèle, il s'agit donc « de cheminer au fil de l'évolution de situations concrètes, non pas en bannissant la rigueur, mais en cultivant la disponibilité et l'attention aux particularités et aux opportunités. »³⁹

³⁵ PAUL Maela, Conférence IFFP 2017: Accompagnement et évaluation des pratiques professionnelles. YouTube

³⁶ Voir les travaux de Alain EHRENBURG, ou de Danilo MARTUCCELLI, entre autres.

³⁷ CRAWFORD Matthew, *Contact, pourquoi nous avons perdu le monde et comment le retrouver*, La Découverte 2015, pp.39,40

³⁸ BENASAYAG et DEL REY, op.cit., p 51

³⁹ ETIENNE Catherine. *L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes*. Vie Sociale n° 19, De la participation au pouvoir d'agir. 2019, p.177

Une multiplicité « d'engagements-recherche situés » : comment éviter le piège de la proximité, du local, la dispersion, l'évaporation ?

Si la rigidité des raisonnements en termes de programme, de modélisation, ou de projet est dénoncée par les auteurs cités plus haut, la question se pose de la diffusion des innovations et du développement d'un agir plus puissant. « *Il y a une grande différence entre l'agir concret qui vise l'universel dans chaque situation et la dispersion qui refuse la compréhension complexe et met en avant une bonne volonté ou un certain souci de l'autre* », soulignent Benasayag et Del Rey⁴⁰. Comment éviter ce risque de dispersion qui guette les expériences d'un agir concret, en situation ? Ces auteurs invitent, en référence à la physique quantique, à repérer les « attracteurs étranges »⁴¹, c'est-à-dire les points de convergence, les éléments qui semblent émerger de situations hétérogènes pour s'agencer autour de thèmes, comme de l'ordre qui émerge à partir du chaos. Concernant le sujet de cet article par exemple, « l'agir concret en situation », « la conflictualité », « la participation contre la démocratie ? » etc. sont des thèmes qui convergent ces quelques dernières années dans la littérature philosophique et sociologique.

Autre manière d'éviter la dispersion, la capitalisation des expériences, souvent réalisée par les fédérations œuvrant dans le champ du social et du médicosocial, qui assurent une fonction de veille, pour donner à voir et à réfléchir ce qui se fait dans tel ou tel contexte, et inspirer les pratiques. Marion Carrel⁴² parle de « contamination », en évoquant ces expériences qui influencent, intriguent ou dérangent, font évoluer des représentations, des stéréotypes... Les institutions pourraient sans doute davantage stimuler cette ouverture à d'autres pratiques : visites de sites, rencontres d'autres équipes, participation à des congrès, ateliers d'échange sur des textes évoquant des pratiques innovantes... Philippe Pignarre et Isabelle Stengers, évoquant les expériences d'empowerment, réhabilitent le terme peu valorisé de « recette »⁴³. Effectivement la recette ne peut décrire une situation sur un mode généralisable, elle est toujours « minoritaire », « *mais justement chacune ne peut être empruntée, qu'à être reprise, réinventée, modifiée, ou si l'on tente une autre recette, interrogée pour apprendre à quoi il convient de faire attention.* »

Pour des pratiques et des postures « engagées » dans le travail social et médico-social

Pour ne pas devenir les exécutants dont parle Brigitte Bouquet, il faudrait donc, selon les auteurs discutés dans cet article, promouvoir un engagement sans intention, sans « vouloir pour l'autre », centré sur l'agir, le concret, le pragmatique, le modeste ; dans l'ici et maintenant ; pour provoquer du changement certes mais « en situation », et sans savoir à l'avance vers quoi on va... Avec l'idée d'offrir les conditions pour que les personnes, et les passions forcément antagonistes trouvent leur

⁴⁰ BENASAYAG et DEL REY, op.cit., p 48

⁴¹ Ibid., p 51-52

⁴² CARREL Marion, Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires ? ENS Editions 2013, pp. 223-225

⁴³ PIGNARRE et STENGERS, op.cit., p.179

place ; dans un processus de recherche d'un compromis autour d'un objet « commun », compromis forcément fluctuant et provisoire...Ce type d'engagement implique une certaine posture, de la part de l'ensemble des acteurs d'une institution :

De l'attention, et non une vision du monde

« *La plénitude de l'engagement suppose une attention aiguë et opiniâtre* »⁴⁴ nous dit Crawford : l'attention à ce qui est, au contexte, aux autres, à ce qui se dit, l'attention aux mots, l'attention à définir les « allants de soi », les évidences, les mots valises, le pré conçu...Or nous vivons dans un monde pressé, où nous avons du mal à supporter le silence, le ralenti, l'inaction, le complexe, le paradoxal, ou nous prenons souvent des raccourcis...« *Le moi attentif vit dans une relation d'ajustement au monde qu'il appréhende, alors que le moi autonome vit dans une relation de maîtrise par rapport au monde qu'il projette.* »⁴⁵. Pour Crawford, il s'agit de revendiquer le rapport au réel (notre existence corporelle, notre nature sociale, et le fait que nous vivons à un moment historique spécifique) contre les représentations, les projections...Cette insistance sur l'incarnation de l'engagement rappelle les textes de Dominique Depenne sur l'accompagnement social. Je pense à ce qu'il écrit sur les sens et en particulier l'écoute, en citant Georg Simmel: « *L'oreille est l'organe égoïste par excellence* »⁴⁶. A la différence du regard, elle prend et ne donne pas ! Celui qui écoute n'entend pas forcément l'autre, il reçoit sa parole, point ; mais pour devenir active, l'écoute doit absolument s'adjoindre un aller vers, sinon il s'agit d'une écoute passive, écoute prise en charge... Un séminaire organisé en septembre 2017 sur le thème « Empowerment et éducation thérapeutique », qui rassemblait professionnels de santé, patients, usagers, a permis de constater combien il était difficile pour des soignants pourtant formés à l'écoute active d'entendre les patients. Une formule entre en résonance avec la pensée de Depenne : « *l'écoute empathique consiste à apprendre à écouter ce que l'on n'a pas envie d'entendre* ».⁴⁷ Mes propres observations quand je travaille avec des équipes sur la manière dont sont élaborés les projets personnalisés vont dans ce sens : les professionnels constatent qu'ils posent le plus souvent des questions orientées, et fermées, avec cette préoccupation omniprésente de permettre aux personnes accompagnées de s'en sortir, ce qui les empêche de réellement écouter, regrettent-ils.

De même, dans un engagement recherche sur un « objet commun » concernant un territoire, sans doute serait-il essentiel de porter davantage d'attention à ce que disent les partenaires, des acteurs ayant des enjeux, des préoccupations, des modalités de travail très différents, qui nous heurtent et que nous avons tendance à juger hâtivement, sans composer avec eux dans des situations très concrètes d'interaction.

Trouver la bonne proximité plutôt que la bonne distance

On a si souvent entendu considérer que la bonne distance était le gage d'un bon professionnalisme ! Dominique Depenne, et également le psychanalyste Jean Pierre Lebrun⁴⁸ insistent sur la nécessité de ne pas confondre « proximité » et « fusion ». La fusion annule l'altérité ; tandis que la proximité

⁴⁴ CRAWFORD Matthew, *Eloge du carburateur*, op.cit. p.222

⁴⁵ CRAWFORD Matthew, *Contact*, op.cit., p.40

⁴⁶ DEPENNE Dominique, *Distance et proximité en travail social. Les enjeux de la relation d'accompagnement*, op.cit. p.96-98

⁴⁷ Actes du séminaire des 21 et 22 septembre 2017. *Le pouvoir d'agir (« empowerment ») des patients questionne l'éducation thérapeutique et ses acteurs*, Consultable sur Internet, p.17

⁴⁸ LEBRUN Jean-Pierre, *La Perversion ordinaire. Vivre ensemble sans autrui*, Denoël, 2007

implique la distinction qui suppose la reconnaissance de l'altérité. Evoquant l'importance de nouer une relation de proximité avec les personnes en situation de grande exclusion, Jean Claude Métraux⁴⁹, psychiatre, fait la différence entre les « paroles monnaie », celles qui ne disent rien de la valeur du lien qu'on pourrait nouer avec ces personnes, et les « paroles précieuses » par lesquelles celui qui les émet donne quelque chose à l'autre : le professionnel se « découvre », peut parler de sa fragilité, de son non-savoir, de ses valeurs, de ses enjeux dans l'accompagnement. Ce sont des paroles effectivement chargées de la valeur du lien, qui, selon les travailleurs sociaux qui s'y essaient, modifient la relation à l'usager et ouvrent un espace de co construction.⁵⁰ Parlons également de proximité avec les partenaires avec lesquels nous sommes engagés à résoudre un problème concret sur un territoire : il s'agit, au-delà des appartenances institutionnelles et des règles de préséance, de savoir s'impliquer en tant que personne, d'échanger des « paroles précieuses » qui engagent de la réciprocité, de la reconnaissance, en redonnant place à la multiplicité des dimensions qui traversent les individus.

Cultiver l'humilité, la posture du « non sachant »

Il s'agit de s'engager dans un processus de recherche, avec des acteurs divers (missions, métiers, fonctions, statuts différents), en acceptant de se laisser surprendre, de ne pas savoir, de ne pas maîtriser, en osant lâcher la posture de l'expert, souvent rassurante. Accepter de se laisser déstabiliser, voire affecter, savoir lâcher prise, ce qui ne signifie pas abandonner mais donner de l'espace à l'autre. Le maître ignorant dont parle Jacques Rancière⁵¹, reconnaît les « enseignés », les « usagers », comme des êtres capables, d'intelligence égale à qui il propose de chercher. Et comme le dit subtilement Arnaud⁵², personne accompagnée par une assistante sociale formée à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs, il ne s'agit même pas de « faire confiance », car « *qui êtes-vous, vous que je ne connais ni d'Eve, ni d'Adam pour avoir confiance en moi ?!* », mais « *d'écouter et de proposer de contribuer* » à une recherche de solutions. Ce témoignage entre en résonance avec ce que François Jullien écrit : « *Il n'y a confiance que s'il y a déprise. Car elle ne relève pas tant du sujet que de la relation nouée (...). Dans la confiance, les deux partenaires sont également impliqués et coresponsables ; la confiance n'est pas de l'être mais de l'entre* »⁵³.

Injecter de la fluidité, de l'agilité dans nos « méthodologies de conduite de projet »

L'engagement recherche, centré sur un « nœud situationnel », invite à cheminer au gré de ce qui bouge. Comme le suggère François Jullien⁵⁴, il faut « *adopter une démarche rigoureuse mais pas méthodique, qui n'est pas laissée à la chance mais ne relève pas non plus d'apriori prescriptifs* ». Il propose à notre réflexion la notion de biais, modeste, relevant de l'artisanat, qui nous ouvre des marges de manœuvre dans l'entre deux... La démarche sera non pas projective mais processuelle, ce qui suppose une grande attention à la particularité de la situation, une disponibilité, une

⁴⁹ METRAUX Jean-Pierre, Paroles précieuses, silence précieux, vidéos Youtube 2016, 2017

⁵⁰ DEVERCHERE Nelly, *Innovations et engagement des travailleurs sociaux en faveur du développement du pouvoir d'agir*, Revue Vie sociale n°19, septembre 2017. De la participation au pouvoir d'agir, p. 103

⁵¹ RANCIERE Jacques, *Le maître ignorant*, op.cit.

⁵² Témoignage d'Arnaud. Vidéo réalisée par l'association ANDA DPA et qui sera devenue accessible via le site de l'association (andadpa.fr) lorsque cet article paraîtra.

⁵³ JULLIEN François *De l'Être au Vivre, lexique euro-chinois de la pensée*, Paris, Gallimard Bibliothèque des idées.2014, p.47

⁵⁴ Ibid., p.75-85

complicité, sans anticiper et sans plomber toute évolution possible par la référence aux échecs du passé. Eloge du bricolage, du flair, de la ruse⁵⁵ au sens de capacité à tirer parti des circonstances, à exploiter la manière dont une situation évolue, le « potentiel de situation » dont parle F Jullien.⁵⁶ Il convient donc de revoir nos méthodes de « conduite de projet » à l'aune de ce que nous avons repéré d'une remise en question de la notion même de projet !

Offrir dans les institutions un environnement suffisamment bon qui favorise « l'engagement recherche » de l'ensemble des acteurs concernés par un nœud situationnel

Quelques pistes émergent à l'issue de ce cheminement à travers les pensées de différents auteurs qui entrent en résonance avec mon propre parcours d'accompagnement d'équipes.

Joëlle Zask⁵⁷ pour promouvoir une démocratie qu'elle qualifie de contributive, invite à conjuguer les trois formes indissociables de la participation :

- « Prendre part », qui s'appuie sur la sociabilité et le plaisir trouvé à la compagnie d'autrui ; sans doute la proximité et l'échange de paroles précieuses, que nous évoquons plus haut.
- « Apporter sa part » ou « contribuer », qui doit s'exercer en amont de tout processus participatif, dans le repérage et la construction des sujets de travail qui affectent les personnes. La démocratie contributive, écrit Zask, « se préoccupe prioritairement des processus menant à l'émergence des intérêts publics, à la naissance des problématiques sociales, à la fabrication des motifs d'action publique »⁵⁸.
- « Recevoir sa part », qui suppose de « bénéficier » d'un environnement suffisamment bon pour favoriser à la fois intégration sociale et créativité individuelle.

Comment penser ces trois moments dans les institutions et sur les territoires ? et pour l'ensemble des acteurs, car pourquoi les usagers seraient-ils les seuls à être invités à « participer » ?⁵⁹ Veiller à offrir un « environnement suffisamment bon » dans une institution et sur un territoire où des acteurs partagent les mêmes préoccupations, suppose de créer des espaces de recherche, de controverse, à la recherche de compromis à partir de situations concrètes précises qui mobilisent l'attention des acteurs. Quels sont les nœuds situationnels, sur lesquels on peut trouver des marges de manœuvre pour retrouver du sens, de la créativité, du plaisir à travailler ?

⁵⁵ Voir l'ouvrage de DETIENNE Marcel et VERNANT Jean- Pierre. Les Ruses de l'intelligence. La métis des Grecs, Flammarion, 2009

⁵⁶ JULLIEN, op.cit., pp.19-26, et pp.262-265

⁵⁷ ZASK Joëlle, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, op.cit.

⁵⁸ Ibid., pp 216,217

⁵⁹ ETIENNE Catherine, *Participer le succès d'une notion floue répondant à des enjeux très variés* ; Revue Française du Service Social n° 269, Vous avez dit Participation ? une vieille notion réinventée, 2018, p.25-26

Impossible de favoriser cet « engagement recherche » si l'institution est figée dans des fonctionnements codifiés de manière trop rigide. Comme l'indique le rapport du CSTS⁶⁰, elle doit « *mettre en place des espaces dédiés à l'expression des salariés, mais plus encore leur permettre d'être réellement partie prenante de l'organisation du travail et de ses aménagements.* ». Car le souligne Roland Janvier, les directeurs d'établissements doivent « assumer l'incomplétude », c'est-à-dire accepter que rien ne peut être figé, que tout est en permanence à repréciser, à redéfinir, à légitimer, en tenant compte des fluctuations du contexte. Cela suppose donc une plasticité minimale de l'institution pour accueillir du « désordre créatif » et de l'innovation.⁶¹ Un environnement suffisamment bon suppose « *des professionnels de terrain et des cadres, eux-mêmes sollicités, associés, et valorisés par des institutions vivantes qui acceptent l'ouverture au dialogue, à la confrontation, à la négociation, et à l'expérimentation à partir des situations concrètes, singulières.* »⁶². Roland Janvier estime que le dirigeant doit être capable de « dégagement », savoir s'effacer, se montrer discret, accepter que des choses lui échappent, pour favoriser intelligence collective, responsabilité, coopération.⁶³

En guise de « conclusion » ... Chercher la cohérence plutôt que le « sens » ?

On parle beaucoup de la perte de sens en travail social, à tel point que cette expression devient un « allant de soi », alors qu'il faut sans doute trouver dans chaque institution quels sont les « nœuds situationnels » qui font qu'on évoque cette perte de sens. Le sens perdu dans telle association ne sera pas le même que dans telle autre, même si le contexte politique et social est identique. Cesser de chercher le sens, -et j'ai bien conscience que cette proposition peut paraître un peu provocatrice-, permettrait peut-être, dans des « interstices », de faire émerger quelques marges de manœuvre, quelques îlots de créativité possible, et de négocier des manières de travailler plus satisfaisantes. François Jullien⁶⁴ constate qu'on a du mal en Occident à se défaire de la « pensée du Salut », d'un récit explicatif, d'un message, d'une vérité propre à l'engagement intentionnel évoqué au début de cet article. Il propose de chercher non pas le sens, en référence à une vision du monde, mais la consistance, la cohérence dans une situation donnée : en « descendant dans le concret des choses », ouvrir grand les yeux, choisir le filon de la pierre qu'on va tailler, scruter la manière dont les contraires se combinent, chercher comment les « tenir ensemble », repérer les connivences plutôt que se perdre dans le pourquoi. Pour éviter de nous enfermer dans la quête idéologique du sens caché du monde en excluant toute pensée de la complexité, ou de nous engluier dans le sentiment d'absurdité de ce monde, et dans la « tristesse du militant » de l'engagement intentionnel.

⁶⁰ Conseil supérieur du travail social, *Refonder le rapport aux personnes.* Op.cit.

⁶¹ JANVIER, R. 2011. *Ethique de direction en institution sociale et médicosociale*, Paris, ESF Editeur, p. 94

⁶² ETIENNE Catherine ETIENNE Catherine. *L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes.* Op.cit., pp.178,179. Voir également BERTRAND Eric et CARIAT Isabelle (sous la direction de), *Empowerment, le pouvoir d'agir des chefs de service en action sociale et médicosociale*, Dunod, 2017

⁶³ JANVIER Roland, op.cit., p.122

⁶⁴ JULLIEN François, op.cit. pp 95-105