

RESISTER PAR LE PROJET

Des acteurs sociaux fragilisés

Les nouvelles logiques publiques managériales et entrepreneuriales, ce qu'il convient d'appeler « *le new public management* », suscitent nombre de craintes, de peurs, de plaintes, de résistances, à première vue largement légitimes, dans l'ensemble des champs de l'action sociale et chez leurs professionnels. Le Médiateur de la République, Jean-Paul Delevoye, tire sa révérence non sans avoir souligné « la fatigue psychologique des Français, leur usure psychique, le délitement de la citoyenneté, leur sentiment d'impuissance et d'isolement face à l'appareil administratif : le pacte républicain est fragilisé, poursuit-il ; le service public, mal en point, se dégrade, est plus complexe et moins accessible ; l'empilement des lois et la jungle normative compliquent la tâche des exécutants.... Notre société a besoin de sens, d'éthique et de transparence, conclut-il »¹. On n'adopte pas, en effet, impunément de nouvelles règles du jeu qui, sous couvert de modernité et de recherche de participation contrainte, restent foncièrement centralisatrices et autoritaires sans que les acteurs, non réellement associés à la recherche de ces nouvelles formes de régulations, manifestent de toutes sortes de manières leur réactivité voire leur hostilité. C'est ce qui fait le lit aujourd'hui des slogans d'appels généralisés à la résistance.

Le peu de cas fait en France, du fait d'une longue tradition juridico-administrative et centralisatrice, toujours solidement installée, aux dimensions de la culture et de l'identité des acteurs dans l'accompagnement des transformations se solde avant tout, en dépit des logiques de changement annoncées, par une nouvelle distribution des jeux de pouvoir entre ces acteurs : on « vend », par exemple, aux agents des administrations intervenant dans le champ social, par tous les outils législatifs et technologiques nouveaux dont on les dote, une capacité de maîtrise renforcée sur des acteurs associatifs auxquels on aurait trop longtemps, leur dit-on, laissé l'initiative du développement et de la créativité du secteur : celui-ci était devenu immaîtrisable, onéreux et inefficace. La tonalité d'assurance et les postures de maîtrise reposant sur un argumentaire gestionnaire imparable en disent long sur l'émergence de ces nouveaux décideurs du social. Les acteurs associatifs, bénévoles et professionnels, se sentent, quant à eux, dépassés et dépossédés par un appareil technocratique dont ils contestent la performance et le bien-fondé au nom des savoir-faire qu'ils avaient su jusqu'alors déployer en direction des personnes accompagnées. Le changement s'assimile, en effet, bien souvent dans notre pays à un changement de nature formelle et juridique, portant essentiellement sur l'ajustement de textes réglementaires, de procédures, sans nulle méthode pour vérifier que la pensée se met alors elle-même en mouvement, pas davantage que les acteurs avec leur motivation, ni que l'on a mis en œuvre pour cela les dispositifs de travail adéquats. La prise en compte de l'intérêt de l'utilisateur dans les discours et les nouveaux cadres d'action fixés par les administrations publiques, notamment depuis la loi du 2 janvier 2002, brouille ainsi encore un peu plus les cartes. La participation des usagers est-elle le gage d'une véritable transformation en profondeur des dispositifs de l'action sociale ? Ouvre-t-elle l'ère d'un paradigme nouveau de l'action sociale en France, fondé sur une plus grande démocratie, participation et reconnaissance de tous les acteurs : une volonté authentique de chercher à « faire société

¹ Jean-Paul Delevoye, Ouest-France du 22 mars 2011, « le sombre dernier bilan du Médiateur », p. 4.

autrement » en se fondant sur la dynamique essentielle du « vivre ensemble » ? Ou bien constitue-t-elle un levier de pression supplémentaire pour évaluer et contrôler un secteur associatif jugé jusqu'alors trop indépendant ? Les travailleurs sociaux sont dans l'expectative : même s'ils ne sont pas réticents à toute remise en cause pourvu qu'elle soit fondée, ils ont encore aujourd'hui bien du mal à concevoir qu'à propos de l'usager qu'ils rencontrent chaque jour, on pourrait leur indiquer d'en-haut une manière plus professionnelle et plus pertinente de s'y prendre avec lui. Ainsi les dynamiques de transformation de l'appareil public semblent-elles bien peu en phase avec les enjeux de changement social qui supposeraient, quant à eux, l'invention de véritables dispositifs nouveaux de pensée, d'analyse et d'action. Demeure, comme le suggérait Yves Barel² il y a trente ans, une véritable indécidabilité quant aux orientations de l'action sociale.

Les pouvoirs publics ont engagé leurs logiques de changement sur le constat d'une certaine faillite du système : faillite financière d'abord ; mais aussi faillite des concepts et des méthodes, dans la mesure où les logiques d'assistance se sont toujours révélées en France dominantes, enfermant les usagers dans des mécanismes de dépendance et les professionnels dans des citadelles de pouvoir d'où toute évaluation était bannie. Voilà l'analyse de départ, que décrit bien Robert Lafore dans ses différents articles et travaux³ ; celle-ci s'est trouvée renforcée par les observations faites dans d'autres contextes culturels, au sein des pays de la communauté européenne notamment, où les réalités pouvaient paraître moins dispendieuse, moins bloquées et plus efficaces. Les éléments de l'analyse n'étaient pas nécessairement erronés. Mais Les logiques d'action qui en ont découlé sont restées prisonnières de méthodes avant tout gestionnaires et juridiques, voulant enfermer les solutions dans des cadres administratifs hyper-contraints, d'où les nombreuses résistances suscitées sur le terrain chez les acteurs concernés. Ceux-ci n'ont pas toujours été mobilisés, loin s'en faut, dans les transformations attendues. La souffrance au travail est devenue en quelques années un thème dominant le champ de l'action sociale. Faute de percevoir les enjeux mais surtout les méthodes pour conduire un réel changement en profondeur, les travailleurs sociaux se rebellent, campent sur le statu quo, dénoncent les leçons ex cathedra que leur lancent les administrations, revendiquent la pertinence de leur savoir-faire, de leurs méthodes d'intervention et de leurs métiers. Une nouvelle fois le système paraît bloqué, comme si les meilleures intentions en France ne pouvaient échapper à ces mécanismes auto-bloquants résultant, pour une grande part, d'une méfiance foncière à l'égard de la capacité d'intelligence collective des acteurs et reposant aussi sur ce réflexe administratif quasi-consubstantiel de chercher à définir d'en haut, non seulement les principes, mais encore les modalités d'action, et cela dans les moindres détails, à l'intérieur de cadres juridico-administratifs à prétention universelle qui ne mobiliseront l'intelligence des sujets qu'en réactivité et en efforts incessants de contournement de la règle.

Résister, oui mais comment ?

Ainsi, dans un tel contexte, résister peut paraître pleinement légitime. Mais sait-on bien toujours de quoi l'on parle lorsque l'on parle de résistance ? Les approches néolibérales, en partie inspirées de la terminologie des sciences humaines, de la psychanalyse en particulier, dans une vision très

² Yves Barel, *La marginalité sociale*, Paris, PUF, 1982.

³ Robert Lafore, Cf. notamment « L'association de solidarité devient un pur opérateur fonctionnel », in ASH N° 2644 du 29.01.2010.

réductrice d'ailleurs contestée par Lacan lui-même, ont vite fait de classer la résistance du côté des obstacles au changement : ces résistances-là, il s'agit de les vaincre. La logique de l'auto-normativité et de la responsabilité de l'acteur doit s'imposer à tous. Celui qui ne parvient pas à assumer sa contribution au changement, par les résistances qu'il manifeste, indique par là-même son impuissance à servir l'intérêt général reposant désormais sur le dogme compétitif et concurrentiel qui ne se discute pas. Or voilà une conception bien limitatrice de la résistance. Très individualiste et utilitariste, peut-être en rapport, d'ailleurs, avec une certaine conception originaire de la psychanalyse, elle-même paradoxalement quelque peu rationaliste et mécaniste, dans un contexte que l'on peut qualifier de « scientifique ». Mais résister, c'est encore bien autre chose. Et cela aussi la psychanalyse s'en est emparé : ne serait-ce pas tout simplement exister face à un monde hostile ? Sortir de l'indifférencié. Se manifester dans son identité qui ne saurait se confondre avec celle de nul autre. Ainsi la résistance ne se laisse-t-elle pas lire uniquement sur le versant négatif de la résistance au changement, mais également sur celui de l'activité créatrice pour exister vraiment. Au cœur de la langue, prendre parole suppose aussi de savoir résister aux mots des autres qui d'abord nous parlent.

C'est cette part créatrice de la résistance dans le travail social que nous voudrions explorer ici. Sans l'identifier nullement aux formes de résistance négative qui sont peut-être les premières que nous constatons lorsque nous avons à faire quotidiennement avec le ressenti des travailleurs sociaux. Mais, comme nous l'avons vu, il peut y avoir, dans le déroulement et les présupposés mêmes de l'action publique, de bonnes raisons à cela. Les intervenants sociaux, en effet, résistent de toutes leurs forces à cette objectivation croissante de leur contexte de travail, à cette réduction de l'humain qu'ils observent sous couvert des impératifs de la rationalisation et de la gestion. Qu'un univers de travail comme le leur puisse en venir à relever lui aussi des logiques d'une normalisation et d'un juridisme excessifs ne peut, au nom même des personnes qu'ils accompagnent, que soulever chez eux une forte résistance à se laisser emporter par la vague. Ils font ce qu'il est nécessaire de faire, en termes d'adaptation aux nouveaux outils managériaux, mais ils n'y engagent pas ou peu leur subjectivité. Celle-ci reste avant tout mobilisée et impliquée dans le cadre de la petite équipe de pairs, avec les relations de confiance qu'ils y ont nouées, ainsi que dans la rencontre toujours singulière avec l'utilisateur, non pas au sens de la seule relation de service, utilitariste voire clientéliste, selon laquelle le définit l'administration, mais bien au regard de toute l'épaisseur de l'intersubjectivité impliquée là et que de longues périodes de formation complémentaire et de supervision leur ont permis, dans le meilleur des cas, de mettre au travail, au point d'en faire le cœur même et, en quelque sorte, le noyau identitaire de leur métier.

Vers un nouveau déplacement critique de la pensée sociale

Toutefois cette forte logique interrelationnelle et interpersonnelle qui fonde l'action sociale ne met pas toujours en question le cadre conceptuel et juridique qui structure son exercice même. Or ce cadre est en France, structurellement, un cadre de nature autoritaire, reposant sur des fonctions décisionnaires situées très en surplomb sur le champ du travail social : par nature peu mobilisateur de l'initiative des acteurs eux-mêmes, des personnes accompagnées en particulier, ni de leur contribution. On peut d'ailleurs penser que la multitude des associations et des acteurs bénévoles au cours de la deuxième moitié du vingtième où s'est structurée et professionnalisée l'action sociale en France a constitué une sorte de contrepoids à ce centralisme excessif de la décision. Mais des

alliances solides s'étaient aussi nouées avec ces décideurs publics que viennent bousculer précisément les nouvelles règles de la reprise en main managériale. Ce cadre aujourd'hui remis en cause était tout à fait en congruence avec le système administratif puisqu'il en était l'expression. C'est le cas bien sûr du magistrat pour enfants dans le cadre de la protection de l'enfance : ordonner et juger sur le fondement de la faute et du manquement structure en profondeur l'orientation même de l'action sociale dans ce champ ; à cet égard on peut d'ailleurs constater que la réforme de protection de l'enfance de 2007 n'a pas encore pleinement atteint son objectif de relativiser, et de rendre subsidiaire, cette autorité décisive dans ce champ d'intervention : inéluctablement, à la première anicroche dans le parcours de l'utilisateur on retombe dans la voie de la judiciarisation... Mais c'est aussi celui, par exemple, du médecin psychiatre dans le cadre du secteur sanitaire et du champ médico-social. Le travail social en France est fondamentalement l'émanation et l'expression de pouvoirs juridiques ou médicaux qui conditionnent l'identité de l'ensemble de ses acteurs. Or, ce sont ces fonctions d'autorité qui sont aujourd'hui questionnées par les nouvelles approches gestionnaires de l'action sociale. La logique de ces expertises judiciaires ou médicales, outre la dimension de pouvoir qui les caractérisaient sur l'ensemble des acteurs d'un champ, était de pousser le système dans une courbe inflationniste que rien ne parvenait à limiter ni à réguler. La demande clinique ne pouvait être arraisonnée ! Si l'administration d'Etat a voulu reprendre la main avec une telle vigueur depuis la fin des années 90, et plus fortement encore depuis la création récente des ARS, c'est aussi pour tenter de contenir et de limiter, à l'encontre même de certains de ses fonctionnaires, ces zones de pouvoir dont chaque intervenant de l'action sociale bénéficiait en quelque sorte, peu ou prou. Ainsi l'éducateur de protection de l'enfance, armé de l'ordonnance judiciaire qui s'imposait au justiciable sur le constat de ses failles et symptômes, avait-il beau jeu de mettre en avant les dimensions d'accompagnement éducatif, voire d'aide quasi thérapeutique de son intervention : il ne trompait au fond que lui-même ; il était de fait, et fondamentalement, au service d'un appareil d'Etat autoritaire dont les premiers analystes du travail social, Donzelot, Meyer, Muriel-Dreyfus⁴, avaient tout de suite perçu le caractère incontournable en tant que dispositif de contrôle social. Comment a-t-on pu oublier cela à ce point, et voir, au contraire, émerger ce sentiment diffus aujourd'hui d'une sorte de victimisation chez ces mêmes travailleurs sociaux qui, il y a quarante ans, cherchaient avant tout comment dépasser leur rôle inscrit structurellement dans la domination des classes ? Il y a fallu un long processus de déplacement identitaire passant par une individualisation et une psychologisation croissante des pratiques dont Robert Castel⁵ a décrit avec précision les processus.

Certes les temps ont changé et les idéologies se déplacent. Mais il est nécessaire de comprendre. Résister à l'administration et à ses représentants managériaux, requis de gré ou de force au sein des organisations, ne fait pas pour autant de vous des résistants au service des usagers et de la transformation du monde. En fait la crise économique qui débute dans les années 70 avec les premiers chocs pétroliers, et qui s'amplifie au cours des années 80, fait émerger tout un public de nouveaux pauvres et de nouveaux précaires dont les travailleurs sociaux mesurent très vite qu'ils ne sauront venir à bout. S'ils avaient pu critiquer leur propre outil de travail dans la période d'émergence des professions sociales, au cours des années 60 et 70, ils préférèrent dès lors s'en

⁴ Jacques Donzelot, *La police des familles*, Editions de Minuit, Paris, 1977, Philippe Meyer, *L'enfant et la raison d'Etat*, Seuil, Points, Paris, 1977, Francine Muel-Dreyfus, *Le métier d'éducateur*, Editions de Minuit, Paris, 1983.

⁵ Robert Castel, *La gestion des risques*, Editions de Minuit, Paris, 1981.

remettre à une sorte d'adaptation de leur métier dans le sens d'une expertise se voulant de plus en plus thérapeutique, psychologisante et individualisante. Les effets de la mondialisation qui ne cessent d'aller croissants relativisent toute perspective de changement social à l'échelle d'une profession comme la leur. La dimension collective s'étiolle. Ils se dépolitisent ; deviennent plus modestes socialement mais plus experts cliniquement. En dépit du constat récurrent concernant le manque d'action sociale globale, la tendance continue au cours de ces décennies 80-2000 sera celle d'une spécialisation et d'un morcellement croissants des professions, sur fond d'approches essentiellement individuelles et normatives : cela en dépit des tentatives de renouer avec les forces productives et de lutter contre le déclin endémique de l'activité et du travail pour les précaires et les exclus, notamment à travers le développement de tout le champ de l'insertion. Les travailleurs sociaux se font essentiellement les thérapeutes des souffrances individuelles et familiales que ne cessent de générer les nouveaux modes de vie. En une génération ils vont développer de véritables savoir-faire, habituellement performants dans le champ des relations intra-familiales, portant secours aux personnes sur la base des instances symboliques et des autorités judiciaires ou médicales qui encadrent leur action. Le plus souvent en se confondant avec elles, sans même toujours le percevoir.

Un nouveau régime administratif paradoxal

La reprise en main administrative et étatique, sur fond de contrainte financière et de gestion, par de nouveaux acteurs publics vient percuter le développement sommes toutes serein de ces savoir-faire. D'autant qu'elle se fait elle-même, paradoxe, sur la revendication de l'administration de mettre l'utilisateur au centre des prestations, indiquant par là même, implicitement, que les professionnels l'auraient peut-être, quant à eux, tout bonnement oublié cet usager. Désormais l'utilisateur se trouve au centre du nouvel encadrement public de l'action sociale en France. Ce qui ne pouvait, d'ailleurs, manquer de susciter bon nombre de ces résistances dont on a vu depuis dix ans combien elles ne cessaient de se déployer. La société du mépris⁶, ce n'était pas seulement celle qui générait ces pauvres et ces précaires en nombres toujours plus importants ; c'était aussi celle qui méprisait la bonne volonté de ses acteurs les plus mobilisés sur les fronts de la misère. L'absence de reconnaissance n'a jamais motivé, en effet, quiconque dans la voie du changement. Mais les choses ne sont toutefois pas aussi simples. Les pouvoirs publics ont des objectifs multiples. Ils n'ont pas en ligne de mire uniquement la nécessaire contenance des dépenses sociales, voire leur réduction. Ils cherchent aussi à améliorer le système. Ils reçoivent ainsi des messages qui leur proviennent de la communauté internationale et notamment des pays anglo-saxons mettant en avant des approches plus contextuelles et communautaires de l'action sociale, des visions plus large de la santé, prenant en compte autrement la complexité. Celles-ci semblent produire des effets plus probants que les méthodes françaises compliquées et cloisonnées. Elles sont aussi davantage dans l'air du temps, faisant écho aux demandes de reconnaissance individuelle, aux volontés de dépassement de la société du mépris. Et c'est ainsi que l'on voit, à partir des années 2000, dans bon nombre de textes législatifs, dominer des notions de participation, étrangères à la culture administrative française de tradition plus volontiers autoritaire et reposant sur les figures les incarnant : magistrats, inspecteurs, médecins... La difficulté pour l'administration consiste surtout dans la mise en œuvre de ces logiques

⁶ Axel Honneth, *La société du mépris, Vers une nouvelle Théorie critique*, Editions la Découverte/Poche, 2008.

que l'on pourrait dire davantage démocratiques, car situant la personne destinataire comme une ressource essentielle de l'intervention elle-même. En effet, les cadres de l'action, à la fois les concepts et les personnes qui les mettent en œuvre, ne sont pas changés pour autant. Les responsables des administrations publiques ne sont pas du tout formés à cette approche de type qualitative et évaluative centrée sur les personnes et pour lesquelles ce n'est pas la lettre d'abord qui importe, ni le cadre juridique, mais bien l'intelligence collective et l'élaboration partagée du projet permettant d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés ensemble. Ils sont, faute bien souvent d'accompagnement et de méthode, les premières victimes des messages paradoxaux qu'il leur est demandé de mettre en œuvre. Dans les nouvelles approches promues et dont on cherche à s'inspirer, le cadre n'est pas d'abord, en effet, un cadre juridico-administratif reposant d'abord sur un texte, mais un projet co-élaboré par les acteurs eux-mêmes au sein de dispositifs pensés et portés ensemble. Dans ces approches, le chemin compte autant que le but. C'est le fait de marcher ensemble qui importe. Au regard de notre propre difficulté à transformer nos logiques d'action dans ce sens, ne peut-on pas craindre, d'ailleurs, que la maladie du droit qui a gagné l'Europe, la bloquant dans toute capacité d'énonciation politique forte, pourrait bien ne pas être étrangère au «savoir-faire» administratif français et aux impasses et mal-être dans lequel il entretient de manière chronique l'ensemble de ses citoyens.

Lorsque s'impose ainsi brutalement un tel modèle à tout un champ d'activité sans qu'il soit apporté la moindre preuve qu'il ait été d'abord intériorisé et compris par ceux-là mêmes qui sont sensés le mettre en œuvre, il est pour le moins logique que la résistance des acteurs soit à son comble. Ainsi de cette brutalité avec laquelle le pouvoir administratif se recompose et se restructure sur la base de règles entrepreneuriales et managériales imparables, s'imposant avec la rigueur d'un couperet. N'est-ce pas ce qui arrive actuellement dans le travail social en France ? Et l'on pourrait dire en général dans tout le monde la santé. La création de la super administration des ARS, en dépit de sa méthodologie volontiers participative – en tous cas l'affichage est réel et toutes les instances de concertation prévues en place – masque mal, en effet, toute cette logique administrative et bureaucratique renforcée qui tend, à la suite de la LOLF et de la RGPP, à s'imposer dans les moindres détails à chaque acteur concerné. Cela n'est pas direct mais repose sur l'acceptation nécessaire et volontaire des contraintes, et notamment des règles concurrentielles, si l'on veut tout simplement continuer à exercer. Pourtant il serait dommageable pour tous d'en rester à cette servitude volontaire. La logique administrative certes ne peut que s'imposer. Il n'y a pas moyen d'y échapper. Les tensions se répercutent ainsi à l'intérieur même des organisations, et d'abord, nous le disions, chez des acteurs publics territoriaux mal préparés à ces mutations. Mais s'en tenir à la seule logique de résistance passive et de contournement, du côté des acteurs associatifs, sans rien remettre en cause de leurs propres logiques d'action ne peut en fin de compte que desservir leur intérêt propre comme l'intérêt général, celui de l'utilisateur, voire celui de l'administration elle-même. N'avons-nous pas, en fin de compte, que l'administration que l'on mérite ? En quoi chacun des acteurs que nous sommes peut-il de l'intérieur ou de l'extérieur changer la culture même de l'administration ? Voilà une question qui nous concerne tous. La rendre apte à piloter un véritable projet participatif et créatif d'action sociale en France dont il se pourrait que demain d'autres pays veuillent s'inspirer ! Il n'est pas sûr en effet que le modèle français s'exporte très volontiers par les temps qui courent. Mais il ne suffit pas non plus de prendre aux autres leurs bonnes idées pour être capable du jour au lendemain de les mettre en œuvre ! Surtout lorsque l'on fait l'impasse sur tout travail d'acculturation et toute prise en compte de la culture et de l'identité des acteurs.

Au-delà de la résistance, agir par le projet avec les personnes accompagnées

Il est inutile d'attendre de l'administration qu'elle réussisse seule la transformation de ses logiques d'action. Comme il est inutile de chercher à lui résister frontalement. C'est par la transformation du secteur associatif lui-même et de ses propres logiques d'action, largement adaptées à la phase antérieure du modèle administratif, qu'il convient de contribuer à la transformation du champ. C'est sans doute du côté des cadres mêmes de l'autorité que le secteur social associatif a le plus à apporter aux logiques administratives. Celles-ci ont cherché, pour faire bref, à substituer aux figures d'autorité traditionnelles, juges, médecins, inspecteurs, de nouvelles logiques rationnelles et gestionnaires, elles-mêmes conditionnées par tout un ensemble d'outils entrepreneuriaux et managériaux empruntées au monde du marché et de l'entreprise. Cette rupture se fait au sein de l'appareil public sans transition et sans formation. Les acteurs traditionnels sont disqualifiés. De nouveaux acteurs apparaissent sans que pour autant les conditions collectives de l'autorité n'aient été questionnées. Le flottement du cadre administratif qui en résulte crée cette sorte de malaise ambiant qui affecte ainsi non seulement les travailleurs sociaux mais ceux-là mêmes qui les missionnaient. Ce n'est pas dans ces perturbations de circonstance liées à une absence de méthode que se joue le devenir de l'action sociale en France. Mais dans la capacité des acteurs, partout où ils se trouvent, de se réunir pour faire projet et devenir agissant autrement, dans l'intérêt des personnes et des habitants.

C'est finalement du côté des personnes en difficulté elles-mêmes que se trouve la principale ressource de transformation de l'action sociale en France, comme, d'ailleurs dans chaque pays du monde. C'est dans la circulation et le renouvellement des formes d'aide et d'entraide, leur entrecroisement pourrait-on dire, que pourraient se réinventer des formes plus solidaires de l'action sociale. Dans le respect de l'ensemble de ses acteurs. Elena Lasida, dans un ouvrage récent, résume magnifiquement bien les enjeux de l'économie solidaire appliquée au champ de l'action sociale : « L'économie solidaire déplace la notion habituelle de « social », souvent liée aux besoins de base de la personne (santé, alimentation, éducation, logement, etc.), vers une dimension plus existentielle et intégrale : celle de la qualité relationnelle de la vie. »⁷ Voilà une belle perspective de déplacement de l'action sociale, de la seule logique de la prestation de service et des outils ordonnés à un besoin dûment identifié, vers une dimension beaucoup plus globale, anthropologique et éthique de la personne humaine comme puissance avant tout de relation. Or le mépris affiché actuellement à l'égard des bénévoles qui ont créé le paysage de l'action sociale et médico-sociale en France n'est pas tolérable. Sous couvert de cibler des organisations professionnelles devenues trop onéreuses, on voit apparaître chez certains responsables administratifs des postures de disqualification absolument insupportables. La résistance, si elle doit s'organiser, ce n'est pas dans des postures individuelles ou corporatistes du travail social, mais bien par un réinvestissement collectif de toute la dimension de projet : c'est le projet politique qu'il s'agit de retrouver et au besoin de refonder. Et cela ne pourra se faire sans revenir avec les usagers eux-mêmes aux fondements même de la solidarité et de l'action. S'il y a une logique de résistance à habiter, c'est aux côtés de la personne exclue elle-même. Le pauvre, le souffrant, le handicapé, portent la vérité même et le sens de l'action menée ainsi que le

⁷ Elena Lasida, *Le goût de l'autre, La crise, une chance pour réinventer le lien*, Paris, Albin Michel, 2011, p. 92.

souligne le philosophe Martin Steffens : « A l'écoute des plus pauvres, les Droits de l'homme sont ressaisis à leur source, dans leur force et leur cohérence : on y entend à nouveau battre ce qui en fut le cœur, à savoir : la conviction que les hommes sont confiés les uns aux autres, de telle sorte que chaque homme a, face à autrui, non point d'abord des droits, mais des obligations... Le plus pauvre rappelle chaque institution à l'idéal qui l'a vu naître. Il rappelle aux institutions qu'elles sont nées d'un refus de la fatalité, qu'elles ont vu le jour dans un cri, et que ce cri est le « non », « N.O.N. », qu'elles opposèrent à un état de fait jugé indigne. Ce rappel est plus que nécessaire : car toute institution humaine, même la plus solidement fondée, peut, à force de fonctionner, oublier le caractère subversif de sa prime naissance. Toute institution peut finir par se prendre elle-même pour fin, par ne plus entendre son propre coup d'envoi : né du refus de la fatalité, elle se réveillera un jour instrument de cette fatalité.»⁸

C'est pour que cette fermeture de l'institution sur elle-même ne parvienne pas à son terme dans le champ de l'action sociale en France qu'il est indispensable de la refonder sur la ressource des personnes accompagnées. Non pas comme seuls usagers d'un service auxquels est due une prestation de service dûment réglementée et contrôlée par l'administration. Mais comme créateurs eux-mêmes de la vie sociale et relationnelle qui nous concerne tous, à égalité, et qu'il nous reste à inventer pour « faire société »⁹ ensemble. L'association est l'espace décisif de la réinvention d'un tissu social et humain plus solidaire, structuré autour d'espaces concrets et vécus. Chaque personne accompagnée, pourvu qu'on veuille bien commencer à l'écouter autrement, ne souhaite pas en rester au bénéfice d'une simple logique d'aide descendante, mais veut contribuer aussi à redonner... Et pas seulement en participant par l'intermédiaire de représentants quasi professionnels aux instances administratives prévues à cet effet, ainsi que les instances de l'ARS par exemple ne vont manquer d'en générer. Non, c'est à tous les corps intermédiaires, et cela à tous les niveaux de leurs organisations, de se refonder sur des principes d'action donnant pleinement leur place aux acteurs auxquels ces organisations sont dédiées. Voilà ce qu'avaient sans doute trop oublié les promoteurs de l'action sociale en France au cours de la phase de création et d'expansion du travail social. Et les professionnels eux-mêmes qui s'étaient, bien souvent, à leur corps défendant, emparés d'une relation de quasi exclusivité à l'usager, largement surdéterminée par les cadres d'autorité dans laquelle elle s'exerçait.

Ce changement voulu en termes d'approches territoriales et participatives, proclamé dans les orientations du *New public management*, il revient à chacun de le mettre en œuvre véritablement, réellement, et cela passe par le projet. Le projet ne saurait résulter d'une pure déclinaison de l'appareil public. Il ne se situe pas au bout des procédures. Le projet c'est la mise en œuvre d'une action collective qui porte le changement en elle-même parce que l'on s'est donné les moyens de la voir aboutir par des espaces de pensées et de paroles adéquats. Ce n'est pas par le rêve d'un énième grand projet unificateur à prétention universelle dans lequel notre pays a toujours tendance à retomber, et cela toujours plus durement du fait de la performance croissante des outils de rationalisation, que se joueront l'essentiel des transformations ; mais plutôt par le cumul de multiples projets, par une sorte de polycentrisme des initiatives citoyennes qui là encore dessinent la

⁸ Martin Steffens, *Une spiritualité sans jalousie*, in La démocratie à l'épreuve de l'exclusion, http://www.joseph-wresinski.org/IMG/pdf/12_Martin_Steffens.pdf

⁹ Sous la direction de Robert Lafore, *Faire société, Les associations de solidarité par temps de crise*, UNIOSS/DUNOD, Paris, 2010.

Voie¹⁰ dont le tracé pourrait bien être le fruit de l'invention de chacun des marcheurs lui-même. C'est à chacun de se mettre en projet. Où qu'il soit. Et c'est à ce titre, s'il de doit pas succomber à la grande fatigue des citoyens français diagnostiquée par le Médiateur de la République, que la logique du travail social qu'on pourrait dire traditionnelle doit elle-même être interrogée. Il y a d'autres regards, d'autres points de vue à déployer que les seules approches centrées sur les symptômes des usagers. Il faut désormais partir des ressources des acteurs eux-mêmes et faire avec eux : « Rien sur nous sans nous », comme le clament depuis longtemps déjà, outre Atlantique, ceux qui se vivent d'abord comme des « pairs-aidants ». Il nous faut nous-mêmes nous mettre à cette école, et cela ne va pas sans une profonde révolution, ni sans vaincre nos propres résistances au changement. Mais celles-là, il est nécessaire de s'en défaire si l'on veut retrouver ensemble l'énergie et le chemin du projet. La personne accompagnée doit être envisagée dans son environnement ; il faut favoriser l'utilisation par elle de toutes les ressources de son contexte de vie, lui permettre de les mobiliser. Il revient aux associations de rassembler l'ensemble de leurs parties-prenantes autour d'un tel projet et de contribuer à réorienter ainsi l'action publique dans le sens de l'intérêt général.

Les associations d'action sociale et médico-sociale n'ont pas d'abord à se mettre en ordre de marche pour répondre à la nouvelle commande publique, à se conformer seulement à la logique impérative des appels à projets, mais avant tout à réinventer leurs cadres de pensée et d'action, à se mettre véritablement en projet : non pas selon les seules dimensions organisationnelles et gestionnaires même si elles sont aussi nécessaires, voire indispensables, mais plus fondamentalement autour de la dimension politique du projet. Il s'agit de contribuer à la production ensemble d'un autre type de société. Cela est vital pour les pouvoirs publics eux-mêmes et leurs échelons administratifs qui donnent bien souvent le sentiment d'avoir pris le pas sur le politique et risquent ainsi de conduire l'ensemble du pays, telle une belle mécanique technocratique, dans le mur du désengagement citoyen, du non-sens et du non-projet. Cf. la participation aux dernières élections cantonales ! Il faut redonner toute sa force et toute sa place au politique. Dépasser tous les corporatismes qu'ils soient professionnels ou administratifs pour réinventer une vraie dynamique du projet partagé. Il nous faut être attentifs aux risques de franchissements de nouveaux seuils de contre-productivité, très justement décrits autrefois par Ivan Illich, et résultant d'une excroissance des appareils productifs et administratifs, y compris dans les domaines des services et de la santé. Il y a sans doute des formes d'auto-limitation, voire de désinstitutionnalisation administrative, pour reprendre des thèmes chers à Ivan Illich¹¹, qui peuvent nous conduire à retrouver les ressources instituant et autonomes d'un vivre ensemble et d'une convivialité partagée. Ce sont les usagers eux-mêmes qui nous conduiront à réinventer ces formes de solidarité éloignées des seules logiques managériales et gestionnaires dans l'expression du don qui les fonde en humanité¹².

¹⁰ Edgar Morin, *La Voie, Pour l'avenir de l'humanité*, Librairie Arthème Fayard, Paris, 2011.

¹¹ Ivan Illich, *La convivialité*, Paris, Le Seuil, 1973.

¹² Norbert Alter, Donner et prendre, *La coopération en entreprise*, La découverte, Paris, 2010. Alain Caillé, Marc Humbert, Serge Latouche, Patrick Viveret, *de la convivialité, dialogues sur la société conviviale à venir*, La découverte, Paris, 2011.

Réinvestir la part solidaire des associations d'action sociale

Les institutions du travail social ont été créées en France sur fond du grand récit de la Résistance, dans les années d'après-guerre, comme le rappelle très justement Dany-Robert Dufour, interrogeant le malaise actuel dans la direction de ces institutions¹³. C'est le régime de la solidarité, du « plus jamais ça », après les terreurs fascistes et nazies, qui a mobilisé les fondateurs, les bénévoles, les premiers professionnels à inventer dans la reconstruction d'après-guerre des formes d'intervention éducative et sociale qui devaient limiter les logiques d'exclusion de la communauté humaine de quelque membre que ce soit, fut-il le plus vulnérable et le plus démuné, et justement parce que plus démuné et plus vulnérable. Au cours de ces années fondatrices le professionnalisme naissant et le bénévolat se trouvaient tout à fait imbriqués. L'exemple montre qu'il était même possible d'envisager, au cours des années 50, que les salaires ne soient temporairement pas versés si l'argent venait à manquer¹⁴ : les contours des professions n'étaient pas encore très clairement délimités ; la proximité des intervenants avec les bénéficiaires de ces aides évidente ! Cela était possible car tous se trouvaient alors mobilisés par les mêmes valeurs de solidarité, pourvoyeuses de sens, d'engagement, de don instituant, elles-mêmes relayées et supportées par les différentes idéologies qui avaient donnée une figure unitaire à cette réaction radicale de l'humanisme : « On trouve au fond de l'existence de ces institutions, écrit Dany-Robert Dufour, ce qu'il faut bien appeler *le grand récit de la Résistance* qui alliait et ralliait des forces multiples, allant des différents communismes au gaullisme social, en passant par les différentes et puissantes mouvances sociales, laïques ou religieuses. »¹⁵

Aujourd'hui beaucoup croient, à l'intérieur même de ces institutions, qu'avec la disparition de ce grand récit qui avait tenu tant bien que mal jusqu'à la fin du siècle, avec la généralisation de la gestion¹⁶, la libre circulation des services et des marchandises, la désinstitutionnalisation généralisée, plus rien n'est possible. Les institutions sont mortes. Les associations ont vécu. Il ne reste plus qu'à se raccrocher, autant qu'on le peut, aux certitudes professionnelles et cliniques construites dans le troisième tiers du vingtième siècle sur des fondations institutionnelles aujourd'hui de toutes parts attaquées. Voilà la nouvelle résistance qui fait flèche de tous bois à l'encontre des fossoyeurs de l'humanisme, de la clinique et de l'expertise professionnels. Non aux procédures, non aux démarches qualité formatées, non à l'évaluation, non aux changements organisationnels, à l'articulation davantage référée des fonctions dirigeantes, aux logiques de pôles... Quant aux dynamiques associatives cherchant à mobiliser l'ensemble de leurs acteurs dans l'élaboration de projets à nouveau fédérateurs, on n'y croit pas vraiment. L'ensemble de ces orientations est considéré comme surdéterminé par une gestion publique qui a d'ores et déjà colonisé la sphère dirigeante des organisations associatives. Les associations ne sont plus que gestionnaires, et dès lors elles sont mortes, entend-on ! Elles ont renié leur idéal. Sans que ceux-là mêmes qui profèrent de tels jugements ne s'interrogent un instant sur le fait que l'association qu'ils qualifient si aisément de gestionnaire, il pourrait leur revenir à eux aussi de la réinventer. Ou tout au moins de permettre qu'elle se transforme en y opposant le moins de résistance possible ! En acceptant, par exemple, de

¹³ Dany-Robert Dufour, « Malaise dans la direction », in *Y a-t-il un directeur dans l'institution ?*, sous la direction de Jean-Pierre Lebrun, Presses de l'EHESP, Rennes, 2009

¹⁴ Cf. Registre des Conseils d'Administration et Assemblées Générales de l'Association de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence du Morbihan, 1935-2011.

¹⁵ Dany-Robert Dufour, *ibid.* p. 176

¹⁶ Michel Chauvière, *Trop de gestion tue le social*, Editions La Découverte, Paris, 2007

se décentrer au profit des « usagers » et « bénéficiaires » de leurs actions et des liens que ceux-ci pourraient tisser avec les bénévoles associatifs.

Avec la fin du grand récit solidaire auquel ne se substitueraient que des logiques procédurales, c'est aussi, pensent certains, la fin des métiers, des savoir-faire, des pédagogies concrètes et institutionnelles, des cliniques de l'intervention... Un sentiment de deuil diffus qui recouvre mal, en fait, le refus de considérer où l'on en était réellement soi-même des dynamiques de la solidarité, des volontés de redonner une autre place aux personnes dans les projets, quitte à devoir relativiser les « places d'exception »¹⁷ sur lesquelles on s'était fondés. Car en matière d'autorité et de pouvoir dans le travail social, nul doute que les fonctions professionnelles, en appui comme nous l'avons vu sur les fortes places symboliques du Juge ou du médecin, n'aient tenté de se constituer, plus ou moins consciemment, dans l'entre-soi des experts (Cf. les querelles entre chapelles thérapeutiques !) en sortes de positions quasi inexpugnables. Aussi réinventer une place d'exception, structurellement nécessaire comme le souligne dans ses travaux Jean-Pierre Lebrun, mais qui soit moins en surplomb, plus collégiale aussi, élaborée sur fond d'intelligence collective à l'œuvre, davantage coopérative même si elle doit aussi pouvoir trancher, cela ne se fera pas sans venir questionner les bastions de l'intérieur, nostalgiques d'une clinique institutionnelle soit disant autonome et pure, mais en fait solidement régie par des pouvoirs peu questionnables qui, au cœur des organisations, se trouvaient parfois être les principaux obstacles à leurs transformations. Car les cliniques de l'intervention sociale et médico-sociale doivent elles mêmes êtres réinventées autour d'approches beaucoup plus transversales et partagées et dans une conception élargie des cadres institutionnels et des fonctions qui les garantissent. Cela est heureusement déjà à l'œuvre dans bien des organisations !

Comment reconstituer aujourd'hui non pas le mythe d'un grand récit solidaire, mais des récits solidaires concrets où chacun pourrait, à nouveaux frais, trouver sa place, contribuant peu ou prou à la construction d'une structure qui tienne, en souplesse, l'ensemble des sujets impliqués ? C'est tout l'enjeu des associations d'action sociale de se mobiliser sur cette question, de réinscrire les savoir-faire professionnels dans des convictions larges, élaborées avec les personnes concernées par les actions menées. Les places d'exception, la souveraineté des institutions doivent être réancrées dans une approche solidaire plaçant les personnes intéressées non pas seulement comme cibles d'une prestation de service, en tant qu'usagers ou bénéficiaires, mais encore au cœur d'un projet solidaire construit avec elles. Les associations d'action sociale vont devoir aller beaucoup plus loin qu'elles ne sont jamais allées en matière de projets mais aussi en matière de statuts. Elles vont devoir inventer, avec audace ! Elles ne peuvent pas laisser leurs organisations professionnelles avec leurs usagers-clients être seulement régulées par une puissance publique régie désormais par la LOLF, la RGPP et tous ses cadres dirigeants parlant l'unique langue de la gestion, sans chercher à réintroduire fortement la question sociale, politique et institutionnelle au cœur même de leur stratégie et de leur action.¹⁸ Si le mouvement coopératif a su quant à lui se renouveler, inventer en permanence des formes adaptées de participation et de coopération des parties intéressées, il n'en est pas de même en ce qui concerne les associations d'action sociale qui ont surtout développé, lors de leur phase de croissance, un savoir-faire essentiellement en termes de spécialisations, de filières professionnelles

¹⁷ Cf. Les travaux de Jean-Pierre Lebrun, notamment *La Perversion ordinaire, vivre ensemble sans autrui*, Ed. Denoël, Paris, 2007 ; *Clinique de l'institution, ce que peut la psychanalyse pour la vie collective*, Ed. Erès, 2008

¹⁸ Roland Janvier, Michel Jézéquel, Jean Lavoué, « La ressource des organisations de l'économie sociale et solidaire face à la crise du lien social », in *Connexions*, 2010/2 – n° 94, pages 29 à 47

et de métiers. On le voit encore aujourd'hui avec la question de la réforme des Conventions Collectives qui fait débat, tandis que les questions ne sont sans doute pas posées de la bonne manière, ni au bon endroit, les fonctions des syndicats employeurs se trouvant même parfois coupées des dynamiques politiques et fédératives ! Aujourd'hui, c'est avant tout par la question de leurs statuts, de la mobilisation de toutes leurs parties prenantes et par leurs visées institutantes que les associations d'action sociale doivent reprendre la question de la solidarité, en s'inspirant au besoin largement du savoir-faire développé dans le champ des coopératives.¹⁹ Comment notamment ouvrir leurs Conseils d'Administration et leurs instances à toutes les parties intéressées ?

La question de la participation des personnes au sein des instances associatives, dans les groupes de conception, d'élaboration et de suivi des projets associatifs, dans la proposition de formes d'entraide concrètes et inédites, là même où peuvent s'inventer de nouvelles cliniques élargies de l'institution, non seulement est posée, mais encore doit être résolue avec urgence. Les associations, de fait n'existent d'ores et déjà quasiment plus, dans les représentations des nouveaux modes de régulation publiques et de leurs cadres, si elles ne refondent de toute nécessité leur raison d'être et d'agir dans des liens concrets de solidarités : au sein de chaque association mais aussi entre elles, sans se laisser gagner par la seule logique utilitaire et concurrentielle ; également avec les associations caritatives et humanitaires dans le compagnonnage desquelles elles peuvent aussi, parfois, retrouver un nouveau souffle. Le temps est fini de l'hermétisme et d'une certaine suffisance professionnels. De nouvelles logiques d'action articulant bénévolat, ressources des personnes accompagnées, et savoir-faire professionnels doivent être suscitées. Des transferts de compétences sont à réaliser entre les uns et les autres. Ainsi que dans l'expérience concluante des Groupes d'Entraides Mutuelles on peut sans doute envisager de généraliser ou en tous les cas de promouvoir en France, y compris dans le champ professionnel de l'action sociale et médico-sociale, la prise de responsabilités des personnes accompagnées elles-mêmes dans l'invention de formes de solidarité et d'entraides inédites. C'est sûrement aussi le chemin d'un mieux-être et d'une meilleure santé recouvrée pour les personnes et leurs groupes d'appartenance, là où les approches trop spécialisées échouent bien souvent à prendre en compte toute la complexité de l'humain dans sa souffrance, ses ressources et sa fragilité.

Jean Lavoué

Directeur Général de la Sauvegarde 56

¹⁹ Jean-François Draperi, *Comprendre l'économie sociale*, Ed. Dunod, Paris, 2007