

INTEGRAS

Entre normes et créativité; le grand écart?

**Conférences du colloque de Morat, juin 2015
Plate-forme d'échange et de formation des directrices,
directeurs et cadres d'institutions sociales de Suisse romande**

Association professionnelle
pour l'éducation sociale
et la pédagogie spécialisée
Fachverband Sozial-
und Sonderpädagogik

Sommaire

Xavier Comtesse

Du Transformationnel aux Nudges:
vers une nouvelle gestion des rapports administrés. 4

Christophe Equey

Entre normes et créativité: du dilemme au défi pour
les directeurs d'établissement 6

Françoise Tschopp

Institutions, management et justice. Le social, une entreprise
ou une mission de protection conjuguant efficacité,
qualité et justice? 11

Roland Janvier

Quelle forme d'organisation pour demain? 21

Nathalie Nyffeler, Amalia Terzidis

La norme tue-t-elle la créativité? Insuffler une culture
de la créativité, pari impossible? 28

Patrice Meyer-Bisch

L'évaluation participative en tant que procédé démocratique:
une proposition concrète 32

Roland Janvier

Questions bêtes... et pourtant! 38

Auteurs 43

Introduction

Le colloque de Morat 2015 a eu lieu du 4 au 5 juin 2015, et avait pour sujet de réflexion «Entre normes et créativité; le grand écart?» Il s'agissait de réfléchir aux attitudes à adopter entre «l'aussi peu que possible» et «l'autant que faire se peut».

Les normes étouffent-elles la créativité? Entrons-nous dans un monde où tout devient normé, quantitatif et hiérarchisé? Les différents intervenants ont, en fonction de leur expertise, approfondi ces questions, apportant des éclairages académiques, pratiques, politiques parfois, philosophiques souvent. Ainsi, face à une certaine prédominance de l'idéologie gestionnaire et du risque de technocratisation des organisations, il s'agit de s'inscrire dans les transformations silencieuses et d'agir dans les interstices. Oeuvrer en faveur de l'innovation, c'est donc aussi trouver l'espace là où la norme laisse de la place, en prenant en compte l'environnement social, institutionnel, professionnel, dans une dynamique du «faire avec» plutôt que du «faire pour».

Le colloque a également été l'occasion d'organiser un «marché de l'innovation» où chaque institution le désirant a pu présenter un projet novateur, une occasion de mettre en avant de nouvelles idées et de les partager.

Integras
Hervé Boéchat
Secrétaire romand

Xavier Comtesse

Du Transformationnel aux Nudges: vers une nouvelle gestion des rapports administrés

Introduction

Aujourd'hui deux concepts font leur apparition dans l'évolution des rapports administrés. Ils viennent du monde de la communication, notamment politique. Il faut pouvoir les comprendre et les approprier.

Le Transformationnel

Au contraire du transactionnel, qui est basé sur une transaction donc sur un contrat, un règlement ou éventuellement une loi, le transformationnel est une procédure ouverte, non contraignante et volontaire. Seule la constitution d'un objectif commun lie les partenaires dans le transformationnel. Il s'agit donc bien ici de bâtir ensemble de nouveaux rapports.

Il est évident que le transformationnel ne se substitue pas entièrement au transactionnel et serait plus une forme additive dans la relation administrés/administration. Cependant, par sa force de co-création et d'intervention active du grand nombre, il peut devenir une donnée indispensable à l'évolution du champ du politique et de celui de l'administration.

Les expériences des nouvelles formes de campagnes politiques (notamment depuis la première victoire électorale d'Obama), mais aussi des expériences participatives des citoyens «digitaux» notamment dans l'administration anglaise ou des pays du Nord de l'Europe, offrent un espace de réflexion totalement nouveau. Ainsi, le concept

des applications Internet de type Mash-Up et l'émergence des Internautes créatifs montrent que les possibilités des nouvelles technologies d'information et de communication sont extrêmement larges et ouvre des comportements participatifs nouveaux.

Le transformationnel devient une forme révolutionnaire d'auto-nomisation («empowerment») des gens ordinaires, mais également une force de transformation des administrations. Ensemble le système va évoluer vers la définition de nouveaux rapports dès lors que la créativité administrative sera partagée.

Les Nudges

«Nudge» est un terme anglais qui signifie «coup de pouce». Il s'agit de pousser le client, le citoyen doucement dans la bonne direction. Cette théorie de la promotion d'un concept, d'un produit est une version relativement modérée, souple et non envahissante (softpower) qui n'interdit rien et ne restreint les options de personne. Une approche plus philosophique de la promotion, publique ou privée qui vise à aider les hommes à prendre des décisions en améliorant leur vie sans attenter à la liberté des autres. C'est une voie intermédiaire cherchant à orienter les individus vers leur bien en termes d'écologie, de santé et d'éducation tout en essayant de limiter les contraintes et interdictions auxquelles les «nudges» viennent en quelque sorte se substituer. Ainsi un «nudge» est une manière douce de persuader quelqu'un à prendre la bonne déci-

sion. Si la décision concerne un achat alors on est dans la promotion-produit. C'est pourquoi un «nudge» produit est important. Nespresso a ainsi pu justifier l'acte d'achat de ces capsules relativement chères par leur slogan «What Else» qui signifie que c'est le meilleur café du monde, incomparable (rien d'autre!) et donc, le prix ne doit pas poser problème.

Le produit et son «nudge» sont devenus dans cette stratégie de marketing indissociable. Il faut donc faire fonctionner le couple produit/nudge ensemble et tout le temps. C'est le couple qui va être présent lors de l'acte d'achat. Ce n'est pas un achat émotionnel ou compulsif, c'est un achat préparé raisonnablement ou psychologiquement. Reste bien sûr à trouver le bon «nudge»!

En résumé

Il y a donc une grande différence entre le transformationnel et les nudges autant qu'entre le mouvement «je suis Charlie» et les «Indignés» sans doute. Il faut cependant comprendre qu'un nudge peut largement aider à la popularité d'une action transformationnelle... dont acte.

liens (références)

<http://www.ot-lab.ch/wp-content/uploads/2011/12/AdministrationDemain2010-06-02.pdf>

<http://www.sgvw.ch/fr/2010/10/11/administration-demain/>

Entre normes et créativité: du dilemme au défi pour les directeurs d'établissement

Préambule

Comme ancien membre d'Integras, mon intervention ne vise qu'un seul but: celui de partager mon expérience et mes réflexions après dix-sept années passées à diriger la Fondation de Vernand. Les lecteurs des Actes du Colloque de Morat 2015, tout comme les auditeurs, sont invités à porter un regard critique sur mon propos. Il s'est nourri du contexte spécifique, celui d'une grande institution vaudoise active auprès d'enfants, d'élèves et d'adultes dans le domaine de la déficience intellectuelle et des troubles du spectre de l'autisme. Or, ce qui marche dans un endroit, ne fonctionne pas nécessairement ailleurs.

Les normes: un mal nécessaire ou une contribution au bien commun?

Faut-il considérer les normes, les lois et les nombreuses directives comme une fatalité ou au mieux comme un mal nécessaire? Certes, l'inflation normative a été conséquente ces dernières années en particulier en raison de la mise en œuvre de la RPT (Réforme de la Péréquation financière et de la répartition des Tâches entre la Confédération et les Cantons). Mais, globalement, pour les enfants, les élèves et les adultes présentant une déficience comme pour les organisations qui les accompagnent s'agit-il vraiment d'un développement néfaste? Tout au contraire, car les normes ont contribué significativement au bien commun comme le montre l'évolution des valeurs, des lois, des droits et des ressources au cours de l'histoire moderne des institutions.

Les premières qui ont vu le jour à la fin du 19^{ème} siècle ont été inspirées par la valeur de charité. Toutefois, l'absence de lois et par conséquent de droits et de ressources a limité singulièrement leur marge de manœuvre en regard de ce que nous connaissons aujourd'hui. Avec l'adoption en 1959 de la Loi sur l'Assurance Invalidité (LAI), la société manifeste enfin sa solidarité avec les personnes présentant une déficience. Cette valeur leur ouvre le droit de vivre dignement grâce notamment aux ressources allouées aux institutions. L'augmentation constante des moyens accordés a généré simultanément un accroissement et une complexification des normes, des directives et des exigences imposées aux institutions. La fin du 20^{ème} siècle et le début du 21^{ème} voient ensuite l'émergence de la valeur d'équité. Si, depuis l'introduction de la LAI, l'égalité des droits est largement admise et garantie, il n'en est pas de même quant à leur effectivité. L'approche inclusive, développée notamment par le professeur Charles Gardou, invite dès lors la société à procéder aux aménagements nécessaires pour tenir compte de la singularité de chaque personne présentant une déficience, afin que chacun jouisse de l'intégralité de ses droits. L'équité reconnaît non seulement le droit de vivre dignement mais aussi celui d'exister, de compter aux yeux de quelqu'un en s'appuyant sur les concepts de participation et d'utilité sociales.

La créativité est-elle impactée par les normes?

L'intensification normative constatée depuis plusieurs décennies a-t-elle un réel impact sur la créativité? A examiner les trois types de créativité en lien avec les responsabilités de direction, il apparaît que son importance semble largement surfaite.

La créativité pédo-éducative est la raison d'être des institutions, l'expression du cœur de leur mission. Elle n'est pas ou très peu touchée par les normes, car les lois et les directives restent d'ordinaire générales et précisent rarement comment faire au quotidien. La créativité managériale peut se définir comme toutes les activités, toutes les actions, toutes les mesures imaginées et réalisées par les directeurs et les cadres, dans leur rôle de leader, pour créer les conditions favorables, afin que les professionnels donnent le meilleur d'eux-mêmes pour les personnes qu'ils accompagnent. La créativité managériale est tout simplement au service de la créativité pédo-éducative. Dans ce cas également, les normes influencent très peu voire pas du tout la marge de manœuvre des directeurs. Enfin, la créativité stratégique, c'est la capacité à prendre de la hauteur ou du recul, à s'élever au-dessus de la mêlée, à s'alléger des multiples contraintes du quotidien, de l'opérationnel, pour élaborer des stratégies. Elles permettent d'anticiper l'avenir en préparant les professionnels et l'institution à relever ou affronter les défis de demain avec sérénité. C'est aussi la capacité à donner un souffle qui inspire, qui fédère toute l'institution, du Conseil ou comité jusqu'aux collaborateurs, autour d'une vision, de valeurs, de concepts et de lignes directrices, qui alignent toutes les énergies, tous les potentiels et les motivations vers un idéal commun et partagé par tous. Comme, par définition, la stratégie est tournée vers l'avenir et que celui-ci n'est pas encore déterminé, qu'il reste, du moins en partie, à imaginer, les normes n'ont par conséquent que peu d'effets sur cette créativité.

Mais alors, où est le problème?

Globalement, l'augmentation des normes contribue au bien commun. Les personnes présentant une déficience ont gagné des droits et les institutions des ressources. Pour leur part, les différentes formes de créativité ne sont que peu voire pas du tout impactées par les normes. Et pourtant celles-ci posent problème.

Une première raison tient sans doute à l'évolution constante et presque exponentielle du volume de papier accompagné d'une explosion du travail administratif. Des sentiments d'étouffement, d'invasion bureaucratique ou de contrôles tatillons sont souvent exprimés. D'ailleurs, les institutions sociales ne sont pas seules à se plaindre de cette inflation, qui semble participer d'un phénomène de société. Une autre des raisons que l'on peut et doit prendre en compte, c'est assurément ce qu'on appelle la résistance au changement, qui est une caractéristique largement répandue chez l'être humain en général et chez les professionnels du travail social, comme l'ont fort bien montré les travaux du professeur Henry Mintzberg. A maintes occasions, j'ai expérimenté cette opposition manifestée face aux projets et aux propositions émanant de la direction, au point de donner l'impression d'une incapacité à accepter le changement et toute forme de nouveauté. Par contre et assez paradoxalement, j'ai observé à de nombreuses reprises dans ma pratique de belles exceptions démontrant la réelle capacité des professionnels à élaborer et à mettre en œuvre des réponses innovantes et pertinentes aux situations complexes et parfois considérées comme sans issue des enfants, des élèves ou des adultes qu'ils accompagnent. Au-delà de cette contradiction, parfois troublante, j'ai acquis la conviction que, s'il existe une réelle aversion au changement, à l'innovation dans le domaine social en général comme au sein des institutions en particulier, c'est uniquement lorsque ceux-ci sont imposés.

Encore trop souvent aujourd'hui à mon goût, on peut observer que les personnes investies d'une autorité ou d'une responsabilité privilégient presque instinctivement un mode de direction «top-down». Cette approche est très largement encore imprégnée de ce qu'on appelle l'organisation scientifique du travail ou le taylorisme qui a fondé la deuxième révolution industrielle à la fin du 19^{ème} siècle en transformant l'ouvrier en simple exécutant et en séparant radicalement ceux qui conçoivent et ceux qui produisent. Si cela a fait un certain temps le succès de la production de masse, elle n'est plus aujourd'hui en adéquation avec l'évolution des mentalités et des attentes des personnes du moins dans nos sociétés occidentales, qui ont plus d'exigence de démocratie et de singularité, et qui trouvent leur compte dans une approche orientée au contraire «bottom-up».

Dans les institutions qui sont organisées de manière plutôt horizontale avec assez peu de hiérarchie, on ne devrait en principe pas rencontrer de modèle «top-down». Pourtant, cela arrive tout de même, sans doute plus souvent qu'on ne le croit, surtout parce que les directeurs ou les cadres n'en ont pas vraiment conscience. Par contre, dans les administrations, par essence, l'organisation est plutôt verticale, ce qui naturellement favorise le modèle «top-down» pour son propre fonctionnement. Et c'est dès lors assez logique et cohérent, qu'il en aille de même dans les relations avec les administrés ou avec les subventionnés.

Toutefois, je considère que, dans leurs initiatives normatives, telles que lois, règlements et directives, les administrations ou les autorités sont animées d'une volonté de bien faire et de contribuer au bien commun. Et pour moi, c'est donc avant tout la prédominance du modèle «top-down» dans le mode d'élaboration des directives ou des normes qui est en cause et qui génère ce sentiment de frustration de subir des décisions imposées faute de pouvoir adhérer à des décisions concertées. A mes yeux, l'approche basée

sur l'idée de la recherche du changement librement consenti, à l'avantage de donner une nouvelle dimension à la problématique et surtout d'ouvrir, dans plusieurs domaines, de réelles pistes d'actions!

Passer du dilemme au défi

Ce qui paraît au premier abord comme un grand écart imposé aux directeurs entre normes et créativité constitue un sérieux dilemme, voire une malédiction pour certains directeurs. Ils se sentent pris au piège entre le marteau et l'enclume avec d'un côté un flux de normes, règles ou directives venant d'en-haut, qui sont imposées, et de l'autre le réel blocage des collaborateurs face à tous les changements qui leur sont aussi imposés. Transformer ce dilemme en défi, c'est à mes yeux tout l'enjeu auxquels les directeurs doivent faire face. Cela passe par la double transformation du monde du management des institutions puis de celui des relations avec les autorités de subventionnement. L'évolution du management des institutions s'impose par cohérence et au nom du principe d'exemplarité. Admettez avec moi qu'on ne peut pas reprocher aux services cantonaux un mode de fonctionnement «top-down» et faire exactement la même chose dans la direction et le fonctionnement de son institution. Au-delà du principe d'exemplarité, les directions ont tout à gagner de s'inspirer et d'appliquer les principes de la responsabilité sociétale, notamment et surtout celui préconisant d'associer largement les parties prenantes à un projet ou à une décision qui les concernent en adoptant par exemple un style de management coopératif. Cela contribue à renverser l'image que présentent encore quelques directions et quelques institutions, qui semblent trop attachées à leurs droits acquis, donnant le sentiment que rien ne peut évoluer sauf dans le conflit et la douleur. Ce changement de paradigme est indispensable pour enclencher la deuxième transformation, celle des bases qui régissent les relations entre les services de l'Etat et les institutions. Là

aussi, en vertu du même principe de la responsabilité sociétale, les directions d'institution doivent se positionner, vis-à-vis des autorités, comme un partenaire à part entière. Elles peuvent en toute légitimité revendiquer le droit à être consultées et non pas seulement être informées. Etre associé à l'élaboration des dispositions les concernant est un droit fondamental. Aucune raison ne justifie d'être privé de ce droit qui est un droit citoyen.

Ce double cheminement, au sein des institutions d'abord et dans le rapport avec les autorités de subventionnement ensuite, est certes escarpé et semé d'embûches. Toutefois, j'invite à ne pas se laisser entraîner par la tentation de la lassitude ou de la résignation. A cet égard, l'abondance de normes est sans doute moins préjudiciable que l'absence d'ambition pour les personnes les plus vulnérables. Créer les conditions favorables pour l'adaptation des prestations à l'évolution des besoins, pour l'élaboration de nouvelles réponses, afin de contribuer au développement et au bien-être des enfants, des élèves ou des adultes accompagnés, c'est le pari enthousiasmant que doivent relever en permanence les directeurs d'établissement. Les trésors d'imagination, le talent et l'ingéniosité, la persévérance voilà autant de qualités extraordinaires qu'il doit déployer qui ne sont rien d'autre que la créativité, managériale et stratégique.

Conclusion: se prémunir de la tentation du manichéisme

Je suis bien conscient que, dans mon survol, je n'ai pas été exhaustif, et qu'il y aurait encore bien d'autres facettes à examiner. Toutefois, parmi celles-ci, j'aimerais tout de même, pour terminer, en évoquer une qui me tient tout particulièrement à cœur. C'est celui de l'enjeu, à mes yeux fondamental, du choix des mots. C'est un peu comme avec le «top-down», je pense qu'on n'y prête pas toujours assez d'attention. Or, le choix même des mots peut avoir une très grande in-

fluence sur la manière d'appréhender la situation à laquelle on se trouve confronté.

Prenons par exemple: «Entre normes et créativité». Cette formulation, qui est certes attractive pour le thème d'un colloque, peut par contre facilement induire une posture orientée, si on la comprend comme une opposition binaire ne laissant que le choix de la norme ou de la créativité. Autre exemple plus fâcheux qui concerne les institutions: les politiques publiques destinées à favoriser l'intégration scolaire ont, à un moment, donné le sentiment de devoir choisir entre l'école ordinaire ou l'école spécialisée. Une telle impression a malheureusement provoqué un antagonisme entre ces deux réponses à des besoins différents, mais qui sont, en réalité, des réponses parfaitement complémentaires. Vous conviendrez avec moi que, perçu sous l'angle d'une opposition, cette sorte de rivalité a plutôt tendance à nous mettre sur la défensive plutôt qu'en mode collaboratif.

Il me semble que cette pratique, souvent utilisée par les journalistes ou les politiciens sous le prétexte d'enrichir les débats, de présenter les questionnements sous la forme d'une opposition binaire, s'apparente à ce que j'appellerais la tentation du manichéisme, soit l'opposition du bien et du mal. Or, il ne faut pas céder à cette tentation. Ce dualisme n'est pas adapté pour appréhender la complexité des enjeux ou des situations auxquels nous sommes souvent confrontés tout particulièrement dans notre domaine d'activité. Le concept de pensée complexe, développé notamment par Edgar Morin, est une méthode bien plus appropriée, en ce sens qu'au lieu de séparer, comme nous l'avons trop bien appris, il vaut mieux relier. Pour sa part, Charles Gardou propose en plus la notion de continuum. Plutôt que d'exclure, il préconise de constamment veiller à relier au sein d'un continuum. Cela se traduit par exemple dans notre discours en abandonnant le «ou» pour le remplacer par le «et». Assurément, nous avons besoin à la fois des normes ET de la créativité. Comme nous avons

besoin de l'école ordinaire ET de l'école spécialisée. Elles doivent toutes deux s'inscrire dans un continuum orienté vers finalement le même but, qui est celui de préparer les enfants et les élèves à devenir des adultes autonomes et autodéterminés.

Finalement, le plus grand défi auquel les directeurs sont confrontés, c'est de veiller ou de revendiquer en permanence que chaque partie le composant trouve sa place dans le continuum, tout comme vous devez veiller en permanence à ce que chaque personne différente trouve sa place dans la société au nom de la dignité et de l'équité auquel chaque être humain a droit.

Françoise Tschopp¹

Institutions, management et justice. Le social, une entreprise ou une mission de protection conjuguant efficacité, qualité et justice?

«Ce qui doit nous rassembler, c'est l'engagement dans la résistance de l'inhumanité.»

Lucien Bonnafé, un des fondateurs de la psychothérapie institutionnelle

«Ce qui pèse le plus lourdement sur les conditions d'existence de la population, les politiques économiques, nous ne pouvons plus le discuter: les réponses sont déjà toutes écrites et enfermées dans d'inaccessibles traités.»

Frédéric Lordon, économiste, Journal Libération mai 2015

Résumé

Le social «se gère-t-il» comme une entreprise visant le profit économique à court terme dont les coûts, les risques y compris économiques sont discutables? Ou alors, le social doit-il remplir une mission de protection? Dans ce cas, avec quels critères alternatifs se mesure l'efficacité du travail social? Comment défendre son autonomie dès lors que la justice est la mesure ultime de sa qualité? Que devient la qualité du travail social

dès lors qu'on mesure l'efficacité du travail et des institutions à l'aune de la justice, et donc de l'égalité et de la solidarité?

Avec la globalisation, comme l'ensemble de la société, le social est soumis aux logiques marchandes néo-libérales, imposant des indicateurs d'efficacité, de rentabilité, de productivité, de profit, de résultats. Le langage économique non pluraliste et néo-libéral domine. La protection de l'Etat est mise en cause, par des baisses drastiques de sa participation financière pour couvrir des risques de vulnérabilité (maladie, handicap, chômage, prise en charge de personnes vulnérables, etc.). Les postes d'encadrement éducatif sont diminués alors qu'augmente la complexité des actions que doivent mener les professionnels. Quels sont alors les impacts (y compris économiques) sur le fonctionnement des institutions et sur les collaborateurs?

Les nouvelles gestions publiques actuelles entraînent des transformations institutionnelles que connaissent bien les directeurs et directrices d'institution. Quelles sont les marges de manœuvre et comment les utiliser pour résister au «tout économique»? Comment faire face à ces contraintes sans perdre le sens des actions qui guident les prestations? Que faut-il privilégier dans la tourmente actuelle pour qu'un travail de qualité indispensable puisse se poursuivre?

Dans un tel contexte, comment est-il alors possible de continuer à défendre un travail social visant la justice, l'égalité, la solidarité? Quelle

¹ Réflexion élaborée à partir de mon expérience dans le travail social, à travers des activités de formation, de supervision, durant lesquelles j'ai été confrontée à des publics de petites et de grandes institutions et de mes activités en tant que présidente de l'Astural, action éducatives et pédago-thérapeutiques à Genève et présidente de l'ASFRIS, association suisse pour la formation, la recherche et l'intervention sociale.

stratégie d'action adopter dans les rapports avec les bailleurs de fonds du travail social sans tomber dans le piège du «tout économique» ou de la délégation de responsabilité aux professionnels amenés à devoir légitimer le coût des actions indispensables avec des critères qui mettent en cause l'efficacité de leur travail? Quels outils inventer, utiliser pour conjuguer *efficacité, qualité et justice*?

I. Les questions de départ

Les questions qui m'ont été posées les organisateurs ont été celles-ci: le social se gère-t-il comme une entreprise? *Les équipes de management des institutions sociales sont-elles des managers comme les autres, s'entourant de tableaux de bord et d'indicateurs? Peut-on, doit-on trouver des indicateurs mesurables permettant de mesurer la performance des collaborateurs/trices? Ou, y a-t-il des règles et coutumes particulières dues à la «matière première» différente? La culture d'entreprise offre-t-elle les mêmes caractéristiques dans une entreprise économique et une institution sociale? Les exigences sociétales sont-elles du même niveau pour les deux types d'entreprises?*

A leur lecture, une certaine perplexité m'a habitée. Sur mes compétences à aborder un tel sujet, en me demandant s'il était nécessaire d'avoir une formation économique pour en parler, puis sur le fait que ces questions sont bien dans l'air du temps et pas uniquement dans le domaine de l'Education spécialisée. Ces interrogations apparaissent-elles chaque fois qu'il y a une crise et remise en cause de la participation financière de l'Etat à la couverture de différents risques (maladie, handicap, chômage, accompagnement de personnes vulnérables) et ceci particulièrement dans des périodes économiques présentées comme fragiles et où l'Etat est questionné dans sa gestion?

Comment comprendre ce qui se cache derrière ces questions? Quel est l'implicite des messages

délivrés aux institutions sociales et aux professionnels lorsqu'on affirme que le social devrait se gérer en prenant en compte des indicateurs de productivité, de rentabilité et en mettant au centre de leur action la construction d'une entreprise florissante, visant le profit? Quel soupçon ou suspicion laisserait à penser que dans le domaine du travail social, l'argent est mal géré ou mal dépensé, ou encore que derrière la question financière se cacheraient chez les différents acteurs, l'idée que ces derniers ne font pas preuve de créativité avec moins de moyens pour faire face aux difficultés des personnes accompagnées et que, ne sachant pas accomplir leur prestation avec moins de moyens, il serait plus facile de mettre l'excuse sur le manque de ressources financières. Les professionnels seraient ainsi dans l'incapacité de viser des économies, de participer à un effort collectif demandé par l'Etat et de mieux gérer leurs ressources.

Vous savez comme moi qu'aujourd'hui, les politiques sociales publiques sont interrogées et qu'elles subissent en général des baisses de ressources. Il y a une tendance à remettre en cause l'aide apportée par l'aide sociale et une incompréhension de la part des politiques de ce qui se fait dans le travail social. Dans la presse, on a pu suivre combien étaient questionnés les montants alloués selon les normes de la CSIAS (forfait d'entretien) et octroyés pour lutter contre la pauvreté (10 à 15% de moins selon les cantons, Berne, Zurich, Neuchâtel). Nous sommes dans une société normative qui prône comme valeur sacrée l'individu et son autonomie personnelle, et le devoir qu'à l'assisté est celui d'être l'entrepreneur de sa propre vie (Bacqué et Biewener 2003). Dans une société individualiste, l'utilisateur des services sociaux ne pouvant pas à être acteur de sa vie alors qu'il est dans le besoin, en raison aussi des conditions sociales, ne peut que se taire. Les inégalités sociales et la prise en compte des déterminants sociaux pour saisir la complexité des situations sont laissées dans l'ombre. De plus, les nombreux dispositifs visant l'émancipation collective et à l'auto-organisation – sen-

sibles aussi aux conditions sociales- permettant individuellement et collectivement d'affirmer sa dignité, mettent à mal, faute de moyens suffisants, autant les professionnels que les personnes accompagnées.

L'ère du grignotage des ressources traverse tous les services de l'Etat. La question n'est donc pas de savoir si le social doit se gérer comme une entreprise, ni de nier les rapports économiques entre l'Etat et les institutions. Les contrats de prestation, nés de la Nouvelle gestion publique (NGP) qui a cours depuis les années 1990 – imposés par l'Etat subissant lui-même les pressions du monde économique, sont le fruit d'après négociations, puisqu'à la clé il s'agit pour les institutions sociales d'obtenir des ressources financières qui leur permettent de remplir leurs missions éducatives. Du côté de l'Etat, il s'agit actuellement d'imposer des restrictions budgétaires ou, selon le regard que l'on porte, d'optimiser les ressources en revoyant à la baisse les normes d'encadrement des structures éducatives; cela, sans se préoccuper des conséquences de telles mesures, qui pourraient contrevenir aux finalités d'intégration pourtant déléguées par le même Etat, que doivent gérer les directions d'institutions et sans se préoccuper de leur impact sur les équipes éducatives et la qualité des prestations. En parlant de qualité, notons que cette notion est souvent ambiguë. En effet, sous le même libellé «qualité», en lien avec la NGP, s'intrique d'une part la notion de la qualité des processus conduisant au résultat de la production – or, l'obligation de résultats n'est ma foi pas compatible avec les relations humaines – et, d'autre part, la notion de la qualité de la relation professionnelle entretenue avec les destinataires qui, elle, touche à l'obligation de moyens.

La NGP s'inspire des critères de l'entreprise privée c'est à dire, relèvent deux auteurs «la référence indiscutable et l'étalon absolu, est l'entreprise privée avec ses pratiques et son esprit gestionnaire (...), l'entreprise privée considérée comme l'horizon indépassable de la performance,

(Giauque-Emery, 2008, p.32) accompagnée de la pensée managériale qui pénètre toutes les sphères de la société. Nous sommes ainsi dans la célébration d'une société gestionnaire qui est née, il est vrai, dans une période où l'Etat doit faire des économies, plus que chercher des ressources (débat sur les impôts et leur redistribution) et où la solution trouvée est d'entrer dans une économie de marché. Notons aussi que cette nouvelle gestion a eu comme but principal de rénover l'administration publique.

Ces deux auteurs relèvent encore: «l'idéologie gestionnaire colonise des domaines de la société que l'on imaginait au-dessus des contingences du marché, notamment la culture, le social et la santé par des mécanismes du marché tel que la concurrence entre les services de l'administration eux-mêmes, ou de pousser les fonctionnaires à se comporter en véritables entrepreneurs, avec comme buts principaux de diminuer les coûts d'une organisation publique et, de produire plus avec moins » (p.35). Nombreuses sont les raisons qui permettent de comprendre l'engouement pour les principes de la NGP et ses outils. De plus, ces pratiques gestionnaires et idéologiques étant présentes, les questions demeurent autour du comment faire avec sans les subir ou les ignorer.

Une fois posés ces constats que nous vivons tous, à tous les niveaux, que ce soit dans les administrations publiques ou les institutions privées ou semi-publiques, élargissons encore le paysage afin de mieux cerner le monde tel qu'il se présente à nous.

II. Des contextes actuels et des enjeux

La succession de crises auxquelles nous assistons depuis les années 70, la crise financière et sociale actuelle montre que des pages de l'histoire moderne se tournent, que des mutations profondes sont à l'œuvre dans nos sociétés. Les

sociétés occidentales sont traversées par des crises et des difficultés de gouvernance, de participation politique et de répartition des biens et des richesses qui provoquent une plus grande précarité, ainsi que de l'exclusion de populations de plus en plus fragilisées. La montée des inégalités et les écarts qui se creusent entre les riches et les pauvres, met en péril les processus démocratiques et les protections. Les incertitudes et les doutes face à l'avenir sont présents. Les «valides invalidés» disait Castel en 2003. Sans oublier les nombreux enjeux autour de la mondialisation et les grandes problématiques actuelles (augmentation de la pauvreté, migrations, pays en guerre, augmentation du chômage, problème des ressources naturelles, climat, etc. ...), provoquant des sentiments d'insécurité et des replis identitaires, communautaristes et nationalistes.

Durant les Trente Glorieuses ou l'Etat providence, de nombreux équipements et dispositifs sociaux se sont déployés, une meilleure considération des populations vulnérabilisées s'était développée. La transformation des formations, la diversification des professions sociales et la professionnalisation du secteur social ont contribué au développement considérable des dispositifs de soutien et du travail social lui-même, ainsi qu'à une évolution de la professionnalisation. Le champ du travail social a ainsi été totalement reconstruit.

Nous assisterions, avec les enjeux économiques actuels, à une nouvelle étape, un point de bascule où les tendances s'infléchiraient. Un enjeu, pour l'instant, régulerait encore un peu cette nouvelle courbe: celui de ne pas être contraint à engager des personnes non-formées, en se contentant encore, pour équilibrer son budget, à avoir dans les équipes des professionnels de différents niveaux de qualification (ASE, HES, Universitaire, etc.) pour remplir des tâches éducatives. La manière de répartir les tâches et les activités entre ces différentes qualifications reste toutefois une question sensible.

Les questions sociales et le mythe d'une société de croissance, dont on n'imaginait pas la fin, cohabitaient tant bien que mal. Il fallait apporter des réponses, soit à de individus carencés, des personnes peu nombreuses avec des difficultés passagères, ou encore à des familles éclatées (développement du modèle systémique, thérapie de famille). Il s'agissait de répondre à des problèmes endogènes dans une période où la société pouvait apporter des réponses exogènes en termes d'emploi, de logement, de prévention, de santé (campagne contre le sida par exemple) et de prestations d'aide sociale, d'autant qu'il nous semblait que la société avait éradiqué la pauvreté et la mendicité.

Aujourd'hui, toutes les missions des institutions des services publics sont remises en cause. Les politiques d'activation qui sont inscrites dans les règles sociales actuelles, où l'Etat social actif se substitue à un Etat passif, démontrent que des droits acquis jusqu'alors s'estompent. Les logiques de la contrepartie, d'un contrat ou d'un projet que doit accepter la personne accompagnée, sont une arnaque dans le sens qu'elle contraint autant les aidants que les aidés.

Les rapports entre l'Etat et l'Associatif qui ont été basés sur des compromis, liés pourtant à des tâches régaliennes, se fragilisent et l'ensemble des actions du secteur social dans les politiques publiques restent marginales, sont peu attractives et peu valorisées. Les réductions des dépenses publiques sont un fait et il est impossible de ne pas entendre le discours qui les valorise.

De plus, comme tous les services de l'Etat, le secteur du social dans son ensemble est géré par trop de bureaucratisation et de procédures, avec des règlements qui ne peuvent pas s'appliquer dans tous les cas de figure, sans oublier que les règles changent sans cesse. Trop de gestion tue le social, disait Chauvière en 2011. L'idéologie managériale fascine bien des acteurs en commençant par les décideurs étatiques et politiques qui focalisent sur un seul registre, celui de l'effi-

cacité économique, en s'appuyant sur des indicateurs discutables.

Les nouvelles méthodes de management, sous l'influence des normes de la nouvelle gestion publique, multiplient les audits, les évaluations et les systèmes de contrôle qualité.

Evaluation (terme polysémique), référentiels de bonnes pratiques de tous ordres, exigence de nouvelles normes comptables, évaluation qualité, contrat de prestations et contractualisation font désormais partie du paysage quotidien.

L'horizon face aux politiques sociales actuelles est bien sombre pour les personnes vulnérables qui sont contraintes de recevoir des prestations des institutions diverses qui, elles-mêmes, sont malmenées par ces politiques.

Face à la «dépendance économique» incontournable des institutions du social à l'Etat – du fait justement que l'intégration à la collectivité est une tâche régaliennne et non rentable – en diminuant les ressources allouées jusque-là, l'Etat force les acteurs institutionnels à se serrer la ceinture ou à s'orienter vers le privé pour trouver des fonds, avec comme conséquence la mise en concurrence des institutions entre elles pour obtenir du soutien financier. Face à la rationalisation et à des logiques marchandes et utilitaristes catastrophiques, comment, dans le secteur de l'éducation spécialisée, maintenir des actions de qualité, comment éviter des solutions de repli ou de disqualification mutuelle d'une institution à une autre, d'un champ professionnel à un autre champ professionnel? Comment travailler en partenariat ou en synergie, alors qu'il n'en demeure pas moins que des secteurs ou des niches plus privilégiés existent, ceux que différents auteurs appellent «le social installé à côté d'un social précarisé» (Dubet, Hardy, Chauvière, Dubreuil).

L'associatif est plus fragile et sa diversité permet des accès différenciés aux populations vulnérables;

ceci, dans une période où l'Etat préfère – sous prétexte de rationalisation, d'économies d'échelle et de contrôle technocratique – avoir en face de lui de très grandes institutions ou fondations comme interlocuteurs et leur attribue, du fait de leur volume, des moyens stratégiques plus importants. Pour les hiérarchies, où les directions sont éloignées des terrains, piloter de loin n'est pas forcément un avantage. La forme associative dérange mais elle a le privilège d'une capacité d'adaptation aux besoins plus réactive et d'une autonomie plus grande – mais très relative – face aux obligations de l'Etat.

III. Constats du côté des pratiques des travailleurs sociaux

Bien des auteurs ont relevé les dilemmes auxquels doivent faire face les professionnels aujourd'hui, tels que: fragmentation des actions, segmentation des interventions, complexité des situations, charges de travail importantes, manque de ressource et de temps pour la relation et la réflexion. Les pratiques du travail social sont soumises à des objectifs de réduction des coûts et de contrôle des procédures d'intervention, et cette donne influence le climat dans les institutions, le travail en équipe et les temps alloués pour la formation continue et la réflexion. Ce n'est pas seulement aujourd'hui qu'on recommence à questionner la place des colloques et le temps qui est alloué pour réunir une équipe ou quelle est la plus-value de travailler avec des personnes de la santé ou d'une autre discipline? Quant tout se compte en nombres d'heures qui ont un coût, le risque est d'oublier la finalité de la collaboration et par là même, le sens des actions. Risque encore de repli identitaire, de repli dans son institution ou sa profession, ou de disqualification des pratiques des uns et des autres. Certaines institutions en sont même arrivées à questionner la cohérence d'une intervention coordonnée d'une équipe, préférant laisser à chaque intervenant libre court à son génie propre. Les fondamentaux de l'intervention socio-éducative

– tels que «exposer les destinataires à des messages contradictoires, voire paradoxaux», est probablement la manière la plus efficace de rendre ce dernier «fou» – sont ainsi atteints par le souci technocratique.

Ne laissons toutefois pas dans l'ombre les nombreuses qualités humaines à la base de l'engagement professionnel et de l'acte éducatif. Le travail social avec autrui est complexe et des multiples dimensions sont à l'œuvre pour que, dans le quotidien de l'institution, le vivre ensemble soit source de changement pour les personnes accompagnées.

La «présence proche», disait Deligny, est indispensable et la texture relationnelle se décline à travers de multiples facettes. Les analyses de l'activité faites dans le monde du travail social démontrent l'impossibilité de prendre en compte tous les paramètres et facteurs qui influencent les interactions éducatives. Mesurer quantitativement la performance des collaborateurs n'a aucun sens. Réserver un temps à l'évaluation sous forme de bilan, de ce qui est vécu par le professionnel, devrait permettre d'être dans une dynamique de perfectibilité – pour soi-même déjà – pour les équipes et pour les personnes accompagnées. C'est aussi offrir, face au travail fourni, une reconnaissance indispensable pour durer dans le métier.

En ce qui concerne les pratiques, il est impossible de démontrer systématiquement les résultats de l'action. Des données quantitatives chiffrées peuvent être fournies, des normes d'encadrement peuvent s'expliquer, des difficultés peuvent se montrer. L'approche qualitative est indispensable dans toute évaluation. Le travail social a toujours pratiqué l'évaluation pour guider l'action, à partir des besoins des personnes et de leur situation sociale. Bilans de la prise en charge, réunions de synthèse, rapports d'activités adressés aux autorités de Tutelle, etc. Les processus de co-construction avec boucles de rétroaction sont présents dans les pratiques et l'évaluation a fait

partie intégrante de l'action. Le souci permanent des effets des actions éducatives existe et bien des institutions ont introduit elles-mêmes des outils pour en évaluer leur pertinence.

Des évaluations empiriques par certains côtés, oui, non scientifiques car non comparables de ce fait? On peut en douter. La prédiction est impossible quant à l'évolution des personnes et des enfants. Toute entreprise éducative parie sur l'avenir mais sans aucune garantie. «L'acte éducatif correspond toujours à une rencontre singulière, inattendue, où le sujet se butte et s'affronte avec l'objet-monde. Il y a dans l'acte un noyau d'incertitude et d'aléatoire qui s'accorde mal aux programmations qui tendent à se mettre en place aujourd'hui et qu'ils veulent l'encadrer, par des procédures de régulation oubliées du sujet» (Gomez, 2014, p.43).

Le social n'est pas, à mon avis, un «produit objectif», quantifiable. Les relations éducatives asymétriques ne peuvent pas se résumer à un rapport marchand de délivrance de prestations de service. Le mot même de prestation pose problème; il suppose que l'on délivre une intervention ponctuelle ou à court terme, mesurable alors que le travail éducatif se compose de processus relationnels et intersubjectifs inscrits dans une qualité et une durée qui ne se quantifient pas et il est toujours en mouvement. L'humain n'est pas un produit. Objectiver les résultats des actions sur le plan qualitatif est certes nécessaire pour réajuster les politiques institutionnelles. Mais des outils à la fois qualitatifs et concrets doivent se co-construire avec l'aide ou non de chercheurs afin de pouvoir argumenter les besoins du terrain auprès des politiques.

Une évaluation faite essentiellement à partir de référentiels de «bonnes pratiques» est aussi discutable. Les systèmes qualité coûtent chers et sont le produit d'un déplacement de ressources dont l'efficacité n'a jamais été démontrée. De plus, ils ne sont pas forcément en adéquation avec ce que se vit sur les terrains, plus préoccu-

pés qu'ils sont de leur propre survie. La mise en application de procédures qui sont continuellement en changement ne facilite pas les rapports entre les décideurs administratifs et les institutions. Rendre des comptes est incontournable, que ce soit sur le plan financier ou par l'évaluation des pratiques. Avoir une gestion saine aussi. Une évaluation, qui aurait pour seul but une rationalisation des coûts budgétaires, oublie qu'elle peut être aussi un outil pour améliorer le travail des professionnels. A condition qu'elle ne soit pas normative ou même qu'elle ne soit pas un dispositif d'exclusion mais d'amélioration du travail. Participer à la création des «normes qualité» avec les administrateurs de l'Etat comporte des effets pervers et des limites. L'intérêt du développement des personnes accompagnées n'est pas au premier plan ou risque de passer à la trappe au profit de normes managériales, soucieuses du seul équilibre budgétaire.

En résumé, adopter un modèle dont les normes sont celles de l'économie du marché ne peut que mettre les différents partenaires institutionnels en conflit. Alors que faire? La question reste ouverte. Il est certain que la question appartient à tous les partenaires pris dans un contexte démocratique et pluraliste, basé sur des valeurs et le droit des personnes.

IV. Constats du côté des directeurs: un travail passionnant et complexe

Du côté des directrices et directeurs d'institutions, dans une recherche faite par des collègues de l'Université et de la HETS de Genève sur *Le travail réel des directeurs d'institutions éducatives et sociales* (Gather et Kolly-Ottiger)², il ressort que les directeurs et directrices assument plus de 53 heures de travail par semaine et qu'ils sont continuellement entraînés de courir après le temps, qu'il leur manque du temps pour la réflexion. L'exigence de l'organisation cognitive du travail est constamment présente, d'autant qu'il s'agit de passer constamment d'un dossier à

l'autre. Elle se fait à la maison, le soir, le weekend, avec toujours l'impression d'être face à une réalité qui ne se laisse pas maîtriser. Heureusement, des satisfactions sont là: celles d'accomplir un travail de service utile, de faire un travail diversifié en raison des nombreuses tâches à assumer souvent dans l'urgence.

Et pourtant, un épuisement les guette, voire une démotivation face aux nombreuses injonctions et logiques contradictoires qui pèsent sur eux et une quantité de contraintes, de dilemmes à résoudre et à affronter. Le dedans et le dehors de leur activité, ce travail d'interface et de communication est épuisant qui, selon la taille de l'institution, touche toutes les strates de l'organisation. Les demandes de contrôle de l'Etat augmentent, l'administratif envahit la sphère du travail et, le temps nécessaire pour réfléchir aux missions ne devient pas la priorité de leur travail. Pas de place pour l'imaginaire et le rêve, pour la créativité nécessaire à l'ajustement à de situations singulières!

Je ne vais pas décrire ici les épreuves et les difficultés de la réalité, ni la pénibilité psychique liée à la charge émotionnelle que présentent les auteures de cette recherche. Vous les connaissez! Ce que j'en retiens, c'est le manque de temps pour la réflexion, je dirai aussi pour créer des changements à la base de l'innovation. Le temps est une denrée rare dans cette période d'accélération et pour développer des projets, avoir de la créativité, il faut sortir des cadres institutionnels, prendre des risques dans un monde qui est très balisé, et cet aspect rejoint la préoccupation qui est amenée par ce colloque.

Gérer les ressources humaines dans cette période, soutenir et motiver les équipes dans leur projet, piloter et porter un projet institutionnel de développement de stratégies au service des

2 Rapport 2015 pour le Fonds national de la recherche

personnes accompagnées, garder à l'esprit la définition collective du sens des activités, préserver l'outil de travail dans un contexte de rareté de moyens, est un immense défi. La prise de risque qui incombe à chaque direction ne se mesure pas et trop de contrôle empêche la création de dispositifs souples qui permettent l'expérimentation et le tâtonnement lors d'une prise en charge ou lors d'un nouveau dispositif. Le pilotage d'une institution de petite ou de grande taille est exigeant et la responsabilisation de tous les acteurs dans une vision démocratique présuppose d'avoir l'esprit et les moyens.

V. Quels enseignements pour aujourd'hui

L'âge d'or du travail social n'a jamais existé. Ou, peut-être, a-t-il existé quand il n'y avait pas de travail social pas et que les acteurs de la société s'auto-organisaient! Il existe une tendance à idéaliser le travail social du passé, ou l'idée qu'il existerait un travail social sans tension, sans conflit. Le militantisme des années post-soixante-huit a permis d'innover, dans des contextes de remise en cause des idéologies et des valeurs. Cette période est absorbée dans le développement de l'économie de marché. Le temps de la critique du contrôle social était à l'ordre du jour dans ce moment d'autonomisation d'une société patriarcale. La création de collectifs pour des alternatives aux institutions autoritaires avec comme références entre autre – l'anti psychiatrie, les mouvements féministes, les institutions autogérées ou encore les expériences de Deligny, de Summerhill ou de Bettelheim – a marqué le monde du Travail social. Mais, dès la crise du pétrole des années 1970, des restructurations économiques ont eu lieu. Aujourd'hui nous vivons le paradoxe d'une pression des normes étatiques de plus en plus contraignantes et du dégageant de l'Etat de son rôle de protection.

Apparemment, nous ne sommes plus dans un contexte qui permet la révolution ou le changement de société, en tout cas en Europe. Mais qui sait? Les révolutions, quelles qu'elles soient, sont toujours imprévisibles.

L'éthique du sujet qui prédominait sur l'argent fait partie des mythes des grandes épopées. Le travail social a dans son histoire été confronté à des enjeux faits de tension et de contradiction qui ne laissaient pas indemnes tant les professionnels que les usagers. Les conditions de travail (pour ceux qui ont du travail) se sont améliorées même si, aujourd'hui, les charges subjectives que représente l'activité sont lourdes. Opposer l'éthique relationnelle – comme étant une prérogative essentiellement du travail social – au contrôle, à la tarification, aux normes de gestion sans entrer en dialogue avec l'Etat, c'est prendre le risque de ne pas avoir prise sur les décisions des politiques publiques et les normes de gestion. L'analyse des enjeux est incontournable et, aujourd'hui, il s'agit d'être ingénieux mais pas seul-e dans son institution.

A chaque période, il a fallu composer avec l'Etat et les politiques publiques. Les deux auteurs cités plus haut ont montré que la NGP avait aussi dans ses buts le souci d'améliorer la gestion publique en amenant plus de transparence dans les activités de l'Etat. Faut-il encore mesurer quels sont les secteurs, les unités «aptes» à être gérés par de tels systèmes? L'Etat fixe des stratégies qui sont séparées de l'opérationnel. Les lois et les législations ne donnent pas de mode d'emploi pour savoir comment s'y prendre dans les terrains. Dans les institutions socio-éducatives, on ne peut pas être dans l'application de stratégies et de normes qui viennent du haut et qui obligeraient à se positionner uniquement sur le plan opérationnel. Dans les terrains, à partir des politiques sociales, il s'agit de construire de nouvelles stratégies en fonctions des réalités et besoins rencontrés, inventer sur le champ, ajuster continuellement les actions et trouver les modes opérationnels adéquats.

L'établissement des normes nécessite que l'on soit en dialogue et dans un véritable travail de partenariat entre l'Etat et les institutions, pour construire des outils adéquats qui amènent des connaissances mutuelles, pour saisir ce qui se passe dans les institutions sociales et avoir des politiques pertinentes. A travers ce dialogue, même si les confrontations sont par moments tumultueuses, nous avons à apprendre des uns et des autres, car les mondes politique et administratif et celui du travail social, comme leur culture, sont très éloignés. A cet égard, les contrats de prestations n'ont pas permis ce dialogue, d'autant qu'ils ont été positionnés essentiellement à l'aune économique. Un signal a été donné dans ce sens à Genève, puisque les contrats de prestations ont été examinés uniquement par la commission des finances.

A chaque période, il s'agit de développer du travail en partenariat en l'inscrivant dans des pratiques multiples, des relations intersubjectives et interpersonnelles, des identités professionnelles croisées et des cadres institutionnels complexes. Vous savez bien qu'il n'y a pas de vision commune ou monolithique du travail social. Il a fallu créer du sens commun, élaborer des principes, des accords, des indicateurs communs qui ont permis des innovations. Je pense ici à des nombreuses institutions qui se sont créées ou de nombreux projets réalisés à l'initiative et à l'énergie de quelques personnes qui ont été convaincues de la défense des plus démunis. Les ajustements réciproques se construisent à travers des conflits et des tensions d'où découlent des principes d'accords pour réaliser un projet, sans oublier qu'il est inévitable de recevoir des injonctions contradictoires, d'avoir des intérêts divergents, de vivre des rapports de pouvoir ou de force inégaux.

Le travail social; note François Dubet en 2002 «n'existe que dans les tensions provoquées par la rencontre entre des normes morales plus ou moins diffuses, des règles bureaucratiques et des individus singuliers. Il exige de produire le

consentement des individus qui sont à la fois victimes de la société et bénéficiaires des mesures sociales».

VI. En conclusion: des propositions

1. L'esprit de rigueur et d'efficacité amené par la NGP, la transparence des procédures, les définitions de stratégie et d'objectifs sont présentes dans le Travail social et des outils de pilotage et d'analyse sont nécessaires. Toutefois, n'oublions pas que nous sommes dans une société néo-libérale et que les procédures et protocoles d'évaluation tombent parfois à côté des réalités des terrains. Donc soyons inventifs collectivement et en partenariat pour créer des outils d'analyse et de visibilité des actions, en faisant appel aux HES qui peuvent avec la recherche qui est en plein développement nous aider.

2. Le rôle de direction est une fonction passionnante, épuisante, complexe. Comme directeur/directrice, votre rôle est de relever le défi des changements. Il est important de créer un espace de circulation de la pensée, qui questionne et fasse advenir le sens des actions menées. Faciliter ainsi l'investissement des différents acteurs institutionnels, plutôt que gérer essentiellement à partir d'indicateurs externes. Etre à l'interface entre le dedans de l'institution, son environnement socio-politique et la pluralité des réponses institutionnelles, n'est pas une tâche facile. Maintenir, sauvegarder des espaces publics d'échange dégagés des contraintes administratives dans les Institutions, est vital pour que le sens du travail social reste vivant.

3. Maintenir des conditions de formation continue est aussi un gage, non seulement de qualité du travail, mais de la durée de la motivation des travailleurs sociaux pris dans les tempêtes du présent.

4. Se doter de dispositifs collectifs pour connaître la satisfaction des publics et entendre la voix des

usagers afin qu'ils puissent être dans une dynamique citoyenne, et être ainsi dans un apport d'échanges mutuels de ressources.

5. Développer des projets de recherche en partenariat est indispensable pour rendre visibles les actions et leurs effets et se donner de nouvelles orientations.

En conclusion, le travail social remplit une fonction indispensable et permanente dans nos sociétés modernes. L'articulation de l'économique, du social et du politique, les activités éducatives, d'aide, de soutien et de réparation identitaire, sont des constantes de l'organisation sociale (Curie 2010). Les paradoxes du travail social (Autès 1999), mais aussi la confidentialité de son exercice quotidien, expliquent une sorte de fragilité constitutive du champ du travail social. Mais la question sociale restant posée comme dirait Robert Castel (Castel 1999), de cet observatoire privilégié, il reste encore et toujours à défendre un travail social visant la justice, l'égalité, la solidarité. Accompagner des personnes vers l'accès à leurs droits en misant sur leurs ressources plutôt que sur leur manque. Revenir aux valeurs fondamentales du travail social, dire et redire qu'on ne traite pas un humain, un sujet comme un objet, est essentiel face à cette vague d'exigences qui déferle sur le social et l'ensemble de la société. Ces valeurs sont au cœur de la mission du Travail social.

Bibliographie

Autes Michel (2013). Les paradoxes du travail social. Editions Dunod, Paris.

Bacqué Marie-Hélène, Biewener Carole (2013). L'empowerment, une pratique émancipatrice. Editions La découverte, Paris.

Bertand Didier (2014). L'éducateur spécialisé sous tension. Les presses de l'école des hautes études en santé. Publiques EHESP, Paris.

Chauvière Michel (2010). Trop de gestion tue le social. Editions la Découverte, Paris

Chauvière Michel (2011). L'intelligence sociale en danger. Editions la Découverte, Paris.

Dubet François (2002). Le déclin de l'Institution. Editions du Seuil, Paris.

Fourdrignier Marc, Molina Yvette, Tschopp Françoise (2014). Dynamiques du travail social en pays francophones. Editions IES, Genève.

Giauque David, Yves Emery (2008). Repenser la Gestion Publique. Presses polytechniques et universitaires romandes, collection Le savoir Suisse, Lausanne.

Gomez Jean-François (2014). Le labyrinthe éducatif, Collection Handicap Vieillesse Société. Presse universitaire de Grenoble.

Hardy Jean-Pierre (2014). La marchandisation du travail social. Dunod, Paris.

Paugam Serge (2015). Vivre ensemble dans un monde incertain. Editions de l'Aube.

Tschopp Françoise, Libois Joëlle, Bolzmann Claudio (2013). Le travail social à la recherche de nouveaux paradigmes. Editions IES, Genève.

Blanc Maurice (2009). Genèse et fécondité heuristique de la transaction sociale. Pensée plurielle, no 20, p. 25–36; www.cairn.info/revue.

Roland Janvier

Quelle forme d'organisation pour demain?

Les organisations du travail social sont impactées par des mutations essentielles qui relèvent autant de faits sociétaux que de bouleversements des conceptions et des cadres de l'intervention sociale.

Pour les analyser, je vous propose d'étudier successivement quelques divergences (des contradictions qui impactent les organisations), quelques convergences (des tendances lourdes qui menacent les organisations) et quelques émergences (des opportunités pour repenser les organisations).

Des divergences

Les pratiques professionnelles, développées au sein des organisations d'action sociale sont placées au cœur de fortes tensions. La montée en puissance de revendications individuelles n'éradique pas l'exigence d'une prise en compte collective des problèmes. De même, l'injonction d'apporter des réponses singulières aux demandes se heurte à une standardisation des conduites, via toute une série de référentiels, de recommandations de bonnes pratiques ou d'édiction de critères de performance. La toile de fond de ces paradoxes, tendant parfois à les recouvrir, est un «effet ciseaux»: les moyens alloués sont de plus en plus tendus, sinon restreints, alors que les demandes ne cessent de croître du fait d'un niveau d'exigence toujours plus élevé en ce qui concerne les réponses et d'un seuil de tolérance de plus en plus faible face aux problèmes sociaux.

Individuel et collectif

L'individu serait devenu sa propre norme, c'est-à-dire que les organisateurs méta-individuels s'affaiblissent au profit d'une valorisation sans limite de l'autonomie individuelle. L'essentiel est de se «réaliser»: «*L'identité est le premier vecteur de redéfinition de la notion de personne aujourd'hui.*» (Errenberg 2000, p.209). Sauf que...

«*La société sans individus et l'individu sans société sont des choses qui n'existent pas.*» (Elias, 1991, p.117). La conscience personnelle ne se construit qu'à travers la confrontation à l'autre, aux autres.

La *doxa* moderne prônant l'individualisme place ainsi les sujets (tout à la fois sujets de leur propre inconscient et sujets sociaux) dans un paradoxe: vivre autonome par une dépendance à son environnement.

Pour le travail social, ce paradoxe est particulièrement sensible: la commande est d'individualiser la prise en charge de situations problématiques qui trouvent leur origine dans des phénomènes collectifs et sociétaux. N'est-ce pas là une des difficultés majeure de la protection des enfants? Les dispositifs de protection ne tendent-ils pas à protéger l'enfant «en soi», à l'éduquer «pour lui», sans tenir compte des interactions familiales, des influences culturelles, des problèmes socio-économiques qui, cependant, créent les conditions du risque ou du danger?

Singularité et standardisation

Cette dernière contradiction s'exprime implicitement dans un autre paradoxe inhérent aux pratiques d'action sociale.

D'une part, l'injonction de faire du «sur-mesure» est posée. Par exemple, en France, la loi de 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, prescrit: «*Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision.*» (Article L 311-3 du Code de l'action sociale et des familles).

Mais d'autre part, l'uniformisation des comportements professionnels, via des «standards de pratiques» est visée. En France toujours, le même Code de l'action sociale et des familles pose la qualité comme référée à des «recommandations de bonnes pratiques professionnelles». C'est ainsi que nous pouvons voir des procédures apparaître dans les services qui standardisent les modes opératoires.

Nous sommes donc devant une contradiction où la mystification de l'individu en opposition avec le principe de société – terreau indispensable du sujet – fait écho au paradoxe posé aux travailleurs sociaux d'individualiser les prises en charge dans un contexte de standardisation des pratiques.

Réduction des moyens et accroissement des demandes

A cela vient s'ajouter une autre contrainte: faire mieux avec moins.

L'action sociale se trouve confrontée à une montée en puissance exponentielle des besoins. Elle se trouve au point de collision de grandes tendances planétaires qui, *in fine*, mettent à mal des personnes: crise économique qui renforce les phénomènes de pauvreté, mutations sociétales et anthropologiques qui brouillent les repères éducatifs de familles en transformation, rapports nord-sud instables qui créent des phénomènes migratoires économiques et politiques, vieillisse-

ment des populations qui entraîne une augmentation des situations de dépendance, etc.

Cet accroissement quantitatif des besoins se trouve associé à des modifications sensibles des repères d'action. D'une part, les niveaux d'exigences ne cessent de croître à l'égard des situations vécues (enfance en danger, grand âge, handicap...). La société demande que des solutions soient apportées par la puissance publique, là où les solidarités familiales apportaient des réponses. D'autre part, les seuils de tolérance aux phénomènes de dysfonctionnements sociaux sont de plus en plus bas (délinquance, errance, immigration...). L'intolérance de la société aux expressions des difficultés sociales impose la construction de réponses de plus en plus coûteuses.

Ce double phénomène d'accroissement des besoins et de développement des réponses se trouve contredit par une volonté des pouvoirs publics de mieux maîtriser les dépenses liées à la solidarité. Il est en effet plus difficile d'être généreux (principe de fraternité) quand les subsides viennent à manquer. Les moyens consacrés à l'action sociale se tendent, se réduisent sur certains postes (en France, par exemple, les Centres d'hébergement et de réadaptation Sociale). La seule issue est un nouveau paradoxe: faire mieux avec moins!

Des convergences

Ces divergences qui marquent la commande sociale passée aux institutions croisent des convergences puissantes qui configurent les stratégies des organisations. Parmi celles-ci, nous pouvons repérer, en premier lieu, ce qu'il conviendrait de nommer un retour en force du positivisme – la croyance scientiste de liens prédictibles et mécaniques entre causes sociales et effets pouvant être traités par des réponses universelles – qui converge avec une rationalisation de plus en plus radicale des pratiques et des formes orga-

nisationnelles. Ce positivisme, convoquant une injonction d'efficacité, prend appui sur une autre convergence où l'intolérance grandissante de l'opinion face aux problèmes sociaux posés par les publics marginalisés s'allie à des pratiques de contrôle social qui s'inscrivent de plus en plus dans le cahier des charges imposé aux institutions d'action sociale. Une troisième convergence, pour ne citer que celles-là, apporte un crédit technique à ces tendances lourdes: l'appel à la performance qui converge avec la pathologie quantophrénique des bureaucraties de contrôle. Le résultat chiffré devient l'alfa et l'oméga de ce puissant mouvement de transformation des organisations.

Positivisme et rationalisation

Le scientisme était mort. Le positivisme n'avait pas réussi à totalement rationaliser les phénomènes et à les classer de manière irréfutable. L'école de Palo Alto était parvenue à complexifier la compréhension du monde en concevant les phénomènes dans leurs interactions et leur indétermination. Ces progrès épistémologiques sont aujourd'hui mis à mal par une sorte de retour insidieux d'une croyance – quasi-magique – en une rationalité supérieure de toute chose. Le positivisme est de retour en tentant de ressortir des limbes des liens automatiques de causalité entre les actions et leurs conséquences.

Sans doute, la tentative de l'économie de s'ériger en science exacte est-elle une des sources de ce retour superstitieux à la croyance positiviste. L'économie tente de nous faire croire que des lois intangibles régissent les échanges commerciaux et seraient transférables sans précaution à toutes les interactions humaines et sociales.

La face visible de ce scientisme qui ne dit pas son nom apparaît dans la convergence de cette construction théorique avec la tentative de rationalisation de l'humain: fichiers, prédiction précoce des comportements, prévisibilité des destins sociaux, accumulation irraisonnée de données numériques visant à tracer des comportements individuels et collectifs, criminalisation

des déviances (notamment la folie), standardisation du travail pour autrui (enseignement, formation, accompagnement social, soins).

Intolérance et contrôle social

Nous avons évoqué plus haut la manière dont est montée en puissance l'exigence accrue de réponses sociales aux problèmes et dont s'est réduit le seuil de tolérance aux phénomènes d'inadaptation sociale. Ces deux phénomènes convergent en fait dans le renforcement d'une forme de contrôle social.

Multiplier les solutions de prise en charge ou d'accompagnement des personnes fragiles (enfants à protéger, personnes handicapées, personnes âgées dépendantes) assure subrepticement un contrôle de ces publics qui, s'ils étaient livrés à eux-mêmes, poseraient finalement un problème à l'ordre social. La force socialement subversive des questions que pose leur situation est puissante. Elle ne trouve pas à s'exprimer parce que ces publics sont triés, classés, organisés et intégrés dans des dispositifs de traitement qui sont aussi des systèmes de contenance.

La réduction de l'acceptabilité par la société des expressions visibles de l'inadaptation sociale de certains publics produit également des effets de contrôle social. Les mineurs délinquants sont «enfermés» dans des centres spécialisés (en France les Centres Educatifs Fermés), les demandeurs d'asile sont confinés dans des structures d'accueil dédiées (en France les Centres d'Accueil pour Demandeurs d'Asile), les déboutés du droit d'asile, en France, sont consignés dans des centres de rétention administrative. Les personnes en errance sont prises en charge dans des centres d'accueil d'urgence ou des structures d'insertion (en France des CHR). Tous ces dispositifs, pour indispensables qu'ils soient, participent du cadrage des populations.

Performance et quantophrénie

Une troisième convergence apparaît comme essentielle au mouvement de normalisation actuel

– sans que nous ne puissions les citer toutes – c’est l’injonction à la performance. Nous avons dit plus haut «faire mieux avec moins». L’habillage de ce paradoxe se nomme «performance».

Le concept de performance a poussé dans le réseau des évolutions que nous venons de décrire:

- Emergence de l’individualisme qui réduit la relation d’aide à un acte de consommation;
- Erosion des analyses socio-économiques sur les phénomènes collectifs qui génèrent les dysfonctionnements sociaux;
- Individualisation des actions qui réduit l’accompagnement social à une simple prestation;
- Standardisation des pratiques qui fait croire qu’il existe «une» bonne façon de procéder;
- Embolisation du système par l’explosion des besoins qui requiert des choix de gestion;
- Réduction des budgets publics qui impose la recherche d’économies;
- Prédominance d’une pensée rationalisante qui réduit la créativité à la reproduction de standards d’action;
- Nécessité de prouver l’efficacité des actions sociales face à l’envahissement des problèmes;
- Etc.

La performance serait la réponse à tout cela d’un seul coup (d’un seul «coût»?). Elle serait l’alpha et l’oméga d’une action sociale qui peine à se légitimer, notamment au regard des charges qu’elle fait peser sur les budgets des collectivités publiques.

Le concept est simple, voire simpliste:

1. Chaque problème a sa solution;
2. Donc, la «bonne» solution (forcément au singulier) est celle qui produit le plus d’effets pour la moindre consommation d’énergie;
3. Donc, une fois qu’elle est définie, il suffit de l’appliquer partout pour générer des économies de coûts et une amélioration de la qualité;
4. Problème suivant s’il vous plaît!

La performance se réduit ainsi à l’application des recommandations universelles érigées en prin-

cipes d’action. En France, c’est l’Agence Nationale d’Appui à la Performance (ANAP) qui assure cette mission de définir les bonnes pratiques (tableaux, indicateurs) et de les diffuser.

La performance a une ombre portée: la quantification de toute chose. En effet, les seuls critères formels sur lesquels porter le fer sont ceux que l’on peut comptabiliser (la «bonne» surface d’une chambre, le coût cible d’une prise en charge, le tarif plafond d’un acte, etc.). La quantophrénie – cette maladie qui consiste à transformer le réel en chiffres et surtout à croire que «c’est» le réel – envahit tous les champs d’action et donc, également, le travail social. Cet allié pathogène de la performance transforme ainsi la complexité des phénomènes en données numériques que l’on peut classer dans les petites cases des procédures à respecter.

Des émergences

Mais ces divergences et ces convergences n’empêchent pas des émergences qui peuvent devenir des points d’appuis stratégiques pour influencer l’avenir, et donc les capacités créatrices des acteurs, si nous savons les observer et les intégrer. Malgré une commande publique de plus en plus orthonormée, le travail «du» social reste situé, pour une part, dans les interstices des fonctionnements sociaux. C’est là qu’il trouve sa raison d’être, son efficacité et son sens. Ce travail social refondé sur une perspective de transformation de la société est porté par des organisations du seuil. C’est-à-dire des organisations qui quittent leur regard égocentré sur elles-mêmes au profit de la valorisation de leur capacité à échanger, à nouer des liens de partenariat, à s’immerger dans le milieu de vie où elles agissent. A travers ce mouvement de rénovation qui prend en compte la biodiversité des réalités sociales, émerge un autre mode de relation entre intervenants et usagers qui permet un faire-ensemble, une co-construction dans l’action.

Un «travail social» interstitiel

En fait, il s’agit de rester optimiste. Non pas béatement mais parce que toutes ces tendances lourdes ne «marchent pas». L’échec des tentatives de rationalisation est patent dans d’autres domaines que le seul travail avec et pour autrui. Il n’y a pas que les relations humaines qui résistent à la standardisation. Même le secteur industriel se montre, sous certains aspects, rétif à une conception trop fermée des pratiques de production.

Hormis les résistances culturelles du champ professionnel qu’il serait trop long d’aborder ici, la mise en cause d’un positivisme absolu apparaît particulièrement forte dans l’action sociale pour une raison structurelle. Le travail social est, par définition, un travail avec et sur les diversions. Son objet est «à côté» (hors normes, inadapté, marginal, subversif, transgressif, etc.). La seule manière de rejoindre l’usager suppose, intrinsèquement, de faire «un pas de côté». C’est au prix d’un effort d’empathie que des travailleurs sociaux peuvent accéder aux personnes en souffrance. C’est parce qu’ils cherchent à comprendre les transgressions que des éducateurs peuvent accompagner des mineurs délinquants. C’est en se mettant un peu à leur place que des accompagnants s’allient à des personnes handicapées. C’est souvent en quittant leurs certitudes éducatives que des travailleurs sociaux peuvent créer l’alliance indispensable avec des enfants ou des parents en grande difficulté.

L’avenir du travail social ne réside donc pas dans sa rationalisation et son niveau de performance mais dans sa capacité à tenir un espace de travail «à côté» dans la société. Le travail social est génétiquement interstitiel, c’est bien là que se tient sa raison d’être – c’est dans les interstices qu’il rejoint son objet de travail – sa légitimité – un travail social strictement rationalisé n’aurait pas de raison d’être puisqu’il raterait sa cible – et son sens – sa finalité est de «viser à côté».

Des organisations du seuil

Cette perspective d’un travail social interstitiel ouvre un champ de réflexion trop peu exploré à ce jour quant au type d’organisation qui peut supporter un tel projet d’action.

Le modèle d’organisation induit par les tendances d’évolution que nous avons identifiées est profondément inadéquat:

- Centrée exclusivement sur l’individu, l’organisation transforme la relation d’aide – qui vise normalement l’émancipation de la personne – en prestation. Elle devient ainsi une simple distributrice d’actes, instrumentalisée par sa mission.
- Faisant l’impasse sur la dimension sociétale des problèmes qu’elle a à traiter, l’organisation mutile son analyse pour la réduire à des liens de causalité individuels.
- Individualisant ses prestations, elle ampute l’usager de sa dimension citoyenne en le réduisant au rôle de client.
- Standardisant ses pratiques, elle prive ses parties prenantes de toute créativité.
- Réduisant sa légitimité à quelques critères de «bonne gestion» et quelques principes simples de «conformité», elle dissout son projet dans une opérationnalité qui n’a plus de sens.
- Participant à l’hégémonie de la pensée rationalisante en produisant toujours plus de normes, elle aliène son avenir à un rôle de simple exécutant.
- A terme, sa seule légitimité sera d’être conforme à une commande sociale sur laquelle ni l’organisation, ni ses usagers, n’auront prise.

Il nous faut défendre un autre modèle organisationnel:

- Qui repose sur sa capacité à associer toutes ses parties prenantes (administrateurs, professionnels, usagers, familles d’usagers mais aussi habitants) au projet de l’organisation.
- Qui œuvre constamment sur la double dimension de la personne et du groupe. Autrement dit qui prend en compte toutes les dimensions

- du sujet (la personne, ses liens, ses droits, ses visées, ses collectifs d'appartenance...).
- Qui ne cesse de traiter les problèmes relevant de sa mission à la fois comme des souffrances personnelles mais aussi comme des symptômes de dysfonctionnements sociaux.
 - Qui associe l'usager à l'action selon un principe de co-construction visant, par l'action elle-même, la promotion de sa pleine citoyenneté.
 - Qui ouvre, en son sein, des espaces de créativité où chacun apporte sa contribution selon le principe de l'organisation apprenante.
 - Qui fonde sa légitimité sur son utilité sociale – en fait sur sa capacité à contribuer à la transformation sociale – et non sur des critères de conformité.
 - Qui refuse de stériliser les processus de travail, les pratiques et les conduites professionnelles, dans des protocoles clos qui vitrifient la créativité et l'innovation indispensable à la nature même du travail social.

En d'autres lieux (Janvier, Lavoué, Jézéquel, 2011), nous avons nommé ce type d'organisation des «organisations du seuil». Il s'agit d'organisations:

- Exocentrées: ce qui est alors mis en valeur, c'est la périphérie de l'organisation qui est en contact permanent avec son environnement.
- Ecologiques: c'est-à-dire inscrites dans un échange équilibré avec leur contexte qu'elles enrichissent par leur action et qui les enrichit en retour comme un terreau fécond.
- Agents de développement social local: c'est-à-dire solidaires des territoires où elles interviennent et acceptant de lier leur destin au lieu et à ses habitants.
- Solidaires et coopératives: elles travaillent avec, par et pour les autres organisations du territoire qui sont la condition de leur développement et de leur survie (milieu biodiversifié).

- Polyvalentes et/ou polycompétentes: leur spécialité ne réside pas uniquement dans leur expertise mais aussi dans leur capacité à prendre en compte l'ensemble des questions sociales dans leurs interdépendances qui font système.

Un «faire ensemble»

Il s'agit d'un modèle alternatif d'organisation fondé sur des principes radicalement différents de ceux qui prévalent aujourd'hui dans la pensée dominante des modèles d'entreprise. L'objectif poursuivi est double:

- D'abord, il s'agit de concevoir une organisation efficiente qui ne cède pas au simplisme de la performance.
- Ensuite, il s'agit de définir une organisation qui met en cohérence ses modalités d'action avec les besoins des personnes qu'elle accompagne.

L'efficience n'est pas la performance en ce sens qu'elle relie plus étroitement les modes opératoires mobilisés avec la finalité de l'action. Une organisation efficiente considère que la fin est entièrement contenue dans les moyens. Pour faire le lien avec notre critique de la rationalisation normalisatrice, nous pouvons affirmer que la standardisation est inadaptée à toute action cherchant à rejoindre des personnes qui, précisément, échappent aux normes sociales (du fait d'un handicap, d'une inadaptation, d'une difficulté personnelle, sociale ou économique). Se centrer sur l'efficience revient à conférer une dimension politique à la dimension technique que mobilise toute organisation. Autrement dit, là où l'organisation rationalisée fait de la norme un absolu, l'organisation du seuil fait de la norme un espace de négociation où les pratiques interrogent les codes dans une perspective de transformation sociale. Dans cette perspective, ce ne sont pas les professionnels qui disent ce qu'il faut faire. L'action est une co-construction qui mobilise chacun.

La cohérence n'est pas la conformité. Ces deux notions peuvent même apparaître antinomiques. En effet, un rapport de conformité – par définition standardisé – expose l'organisation au risque de l'inadéquation à la situation et à son contexte. Le souci de cohérence met au premier plan la volonté d'adapter la réponse à la singularité de la situation. La cohérence déploie le singulier là où la conformité uniformise le pluriel. S'adapter ne se réduit pas à l'individualisation. Il s'agit plutôt de mobiliser la capacité de souplesse et de fluidité de l'organisation pour agir au plus près de chacun et dans l'intérêt de tous. La cohérence associe le singulier et le collectif comme deux dimensions indissociables du sujet. Refuser la conformité est donc, ici aussi, un projet politique qui réhabilite le pouvoir d'agir de chacun afin que cette co-construction – un faire-ensemble entre sujets – se transforme en capacité collective à construire un avenir – un faire-ensemble entre pairs – qui participe à la transformation sociale – un faire-ensemble entre citoyens.

Bibliographie

- Ehrenberg Alain (2000). La fatigue d'être soi, dépression et société. O. Jacob.
- Ellias Norbert (1991). La société des individus, Fayard.
- Janvier Lavoué Jézéquel (2011). Transformer l'action sociale avec les associations. Desclée De Brouwer.

La norme tue-t-elle la créativité? Insuffler une culture de la créativité, pari impossible?

«Créativité» et «norme» sont-ils forcément contradictoires? Il est aisé de le croire *a priori*. La créativité est souvent associée aux activités du cerveau droit qui est considéré comme intuitif et divergent alors que le cerveau gauche serait, lui, analytique, convergent et donc plus «normatif». Cette vision des choses est simplificatrice et des études récentes en neurosciences la contredisent (Tardif, 2010).

En outre, de nombreux «mythes» maintiennent la créativité dans des idées reçues de sorte que la plupart des personnes méconnaissent ses enjeux. Parmi eux, les plus courants évoquent l'idée d'«illumination» spontanée, de génie farfelu, d'impossibilité à la contrôler, la canaliser, voire la générer. La confusion est également largement de mise entre créativité et création artistique, ce qui pousse également à amalgamer la créativité à une absence de sérieux, à une perte de temps et aux milieux artistiques uniquement. De nombreux champs scientifiques démontrent depuis des décennies déjà, que ces stéréotypes sont erronés, et s'attellent à comprendre ses mécanismes, ses enjeux et la façon dont on peut agir sur elle.

Si les approches sont multiples et poly-conceptuelles, on peut s'appuyer sur les travaux de Sternberg & Lubart (1999), pour tenter un consensus définitionnel qui propose comme paradigme de la créativité une capacité à produire quelque chose de *nouveau*, tout en étant *adapté* au *contexte*. Cette capacité n'est ni universelle, ni mono-factorielle, mais peut se décomposer en micro et macro-processus, sur lesquels il est possible d'inférer. Le principal d'entre eux, qui appa-

raît en filigrane de tous les autres, est celui de l'alternance entre divergence et convergence. Il s'agit, dans un premier temps, d'ouvrir un maximum le champ des possibles, de lever les censures pour explorer toutes les possibilités, même les plus folles en apparences, puis, dans un second temps, de faire converger les solutions vers l'adaptation la meilleure au contexte; on porte un jugement constructif sur les possibilités pour sélectionner la plus appropriée. (Lubart, 2003)

La compréhension de ces deux processus – divergence/convergence – nous permet d'inférer que, contrairement aux idées reçues évoquées plus haut, la créativité n'est pas de la «création» libre, non canalisée, non maîtrisable, mais converge bel et bien vers une adaptation au contexte; en ce sens, les «normes», bien qu'elles puissent brider pour une part la créativité, sont également bénéfiques à cette dernière. Les apports des sciences cognitives concernant la créativité (Lubart, 2003) montrent que l'énergie créatrice a non seulement besoin des normes pour la canaliser mais aussi pour la favoriser. En effet, pour pouvoir *diverger*, il faut pouvoir identifier des lignes de base, sur lesquelles on va s'appuyer pour aller chercher plus loin, ailleurs, différemment. On ne peut pas «sortir du cadre», si l'on n'identifie aucun cadre. Par ailleurs, si l'on se base sur la définition lubartienne, il s'agit toujours de proposer quelque chose d'adapté au contexte; celui-ci est également défini par le biais des normes.

Dans ce cadre conceptuel, qui est celui de l'approche multivariée, dont Todd Lubart est le père,

plusieurs facteurs peuvent jouer un rôle dans le développement de la créativité, ou dans son inhibition;

- Facteurs cognitifs (connaissances)
- Facteurs conatifs (psychologie de la personne, motivation)
- Facteurs émotionnels (états émotionnels)
- Facteurs environnementaux (cadre, institution, lieu, environnement sensitif)

Ainsi, en agissant sur ces facteurs, et en comprenant les processus – qu'ils soient micro ou macro – inhérents à la créativité, on peut alors la favoriser.

Ainsi, de nombreux managers et toutes les plus grandes firmes ont saisi depuis quelques temps déjà la plus-value de collaborateurs créatifs et s'attellent à favoriser une culture de la créativité au sein de leurs équipes.

Accueillir l'innovation et la créativité au sein de son entreprise est possible, mais demande un accompagnement spécifique et une modification de son organisation. Les créatifs inquiètent, ils tendent à remettre en cause les règles, à bousculer et questionner les processus en place. Etre créatif, c'est s'exposer à l'erreur, à la possibilité d'échec qui n'est pas une valeur «suisse» très valorisée. Les créatifs ont des idées hors normes, proposent des projets qui vont souvent être refusés ou incompris par leurs pairs. Des mécanismes de défense vont dès lors se mettre en place afin notamment d'exclure du système ce virus «créatif» potentiellement non en phase avec l'ADN de l'entreprise. En effet, les quatre règles clé de fonctionnement de l'entreprise sont l'organisation, la planification, la standardisation et la coordination, et l'organisation du travail tayloriste, visant le plus haut degré d'efficacité ergonomique, ne laisse aucune place à une quelconque marge créative de la part de ses «exécutants». Le développement est cependant crucial pour la survie des organisations et pour se développer, il faut innover, saisir des opportunités, créer et favoriser des pratiques profession-

nelles hors normes. Par ailleurs, il a déjà été démontré depuis des décennies que le facteur d'implication positive et constructive des collaborateurs joue un rôle absolument essentiel au sein d'une entreprise, facteur nettement corrélé à la potentialité d'expression et de remise en cause des normes de la part des acteurs (Dubois, 1982). Ces tendances contradictoires poussent à penser finement l'articulation entre norme et créativité, sans exclure ni l'une, ni l'autre.

Dans le cadre spécifique des entreprises à caractère socio-éducatif, la conception de ce qui est demandé aux collaborateurs va très nettement influencer la perception des enjeux de créativité; s'agit-il d'un métier, d'une profession, d'un travail? Si l'on se place du point de vue tayloriste du travail, les acteurs professionnels sont interchangeableables et ne font qu'appliquer une procédure, exécuter des tâches prédéfinies, selon un protocole immuable. Dans cette conception, il est évident que la créativité n'a non seulement aucune place mais apparaît même comme une mise en danger potentielle d'un système. Il s'agit alors d'appliquer. En revanche, si l'on accepte un paradigme différent, d'autant plus prégnant dans les métiers de l'humain, où l'on considère que tout n'est pas prédéfinissable, que les situations de travail sont complexes, multifactorielles, variables, cela débouche sur une conception de la professionnalité des collaborateurs entièrement différente; il s'agit alors de mobiliser des compétences et de trouver la solution la plus adaptée à une situation donnée, qui n'entre pas forcément dans un protocole prédéfini, et certaines situations ne peuvent pas être «traitées» selon une procédure. Ces conceptions différentes vont déterminer les parts et modalités de norme et de créativité qui seront favorables à l'exercice des fonctions concernées et au développement professionnel des acteurs de l'Education (Craft, 2006).

Dans ce sens, l'on suivra Craft (2001), qui différencie la «big C creativity», ou créativité historique de la «little C creativity», ou créativité psychologique. Si la première crée des solutions

nouvelles sur le plan humain, encore jamais pensées avant – la roue! – et permettent de faire progresser l’humanité sur un point, la seconde se joue plus sur le plan individuel; même si la solution trouvée n’est pas novatrice au niveau historique, elle peut l’être pour l’individu qui a trouvé une réponse nouvelle à une situation à laquelle il est confronté. La «Big C» pourrait à la fois être vécue comme un danger potentiel dans une institution dont on a la responsabilité – en ce sens qu’il faut être prêt à accepter le changement pour toute l’institution, à se positionner face à des prescrits qui vont à l’encontre des novations proposées, etc. –, et à la fois comme un potentiel d’optimisation du fonctionnement de l’institution. Du côté de la «little C», on peut nettement envisager la plus-value de collaborateurs favorisés dans une créativité qui leur permettrait une adaptation quotidienne aux situations vécues, un potentiel plus vaste pour trouver des solutions, un chemin nouveau dans une situation difficile – qu’elle soit inédite ou déjà vécue. Le «*possibly thinking*», comme le nomme Craft (2004), la capacité à penser tous les possibles, et la flexibilité qui en découle est une compétence clé (Taddei, 2009) pour tout professionnel confronté à un milieu changeant, évolutif, non définissable en procédures figées et solutions préconçues et uniques. C’est également une force de son développement professionnel (Craft, 1996), qui lui permet de mobiliser ses ressources, ses compétences, les mettre en lien, en développer de nouvelles.

De fait, il est possible de favoriser le potentiel créatif des collaborateurs avec un management spécifique pour permettre à son organisation d’utiliser l’énergie créatrice de chacun de ses membres, mais ceci implique une modification de son organisation et un management de l’innovation spécifique. En se basant sur l’approche multivariée de la créativité (Sternberg & Lubart, 1999, Lubart, Miuchiroud, Torddjman & Zenasni, 2003), nous pouvons tenter d’appréhender les facteurs qui permettent de favoriser la créativité, les processus qui la sous-tendent et proposer des

pistes d’organisation pro-créatives, comme nous l’avons vu plus haut.

Par ailleurs, un management de la créativité s’appuie sur huit compétences managériales qui encouragent le développement d’une culture de la créativité et de l’innovation au sein d’une entreprise (Epstein & al. 2013) : 1) mettre au défi ses subordonnés et collègues en leur soumettant des problèmes difficiles à résoudre et des objectifs ambitieux à atteindre tout en leur donnant le support nécessaire pour gérer le stress; 2) offrir des formations spécifiques pour aider et habituer les collaborateurs à sortir de leur zone de confort; 3) les encourager à garder une trace de leurs idées et *insights* en développant/proposant des outils adéquats; 4) mettre en place des équipes interdisciplinaires et hétérogènes; 5) montrer l’exemple à ses collaborateurs, par exemple l’ancien CEO de Hewlett-Packard se faisait accompagner dans tous ses meetings par un assistant qui devait noter toute nouvelle idée émise sur un grand panneau; 6) fournir les ressources adéquates et appropriées; 7) offrir un climat social et un environnement de travail qui encouragent la créativité; 8) donner des feedbacks positifs et reconnaître les collaborateurs qui proposent des idées nouvelles et importantes pour l’organisation.

Finalement, c’est la posture du manager, son positionnement vis-à-vis des normes, sa perception du travail demandé, mais également son profil créatif (prise de risque, tolérance à l’ambiguïté, etc.) qui vont induire la «réussite» du pari impossible, celui d’insuffler une culture de la créativité, sans briser les normes qui régissent son institution.

Propositions de lecture

AA.VV. (dir. Chambre de l’enseignement) (2012). Innovation, créativité et emploi... une interpellation à l’enseignement et à la formation, Avis n°115, Conseil de l’Education et de la Formation du 22 juin 2012.

Basso O. (2006). Le manager entrepreneur. Paris: Pearson France/Village Mondial.

Bonnardel N. (2006). Créativité et conception: approches cognitives et ergonomiques. Marseille: Solal.

Brown T. (2009). Change by design. New York: HarperCollins Publishers.

Craft, A. (1996). Nourishing Educator Creativity: an holistic approach to continuing professional development. *British Journal of In-Service Education*, 22:3, 309–323.

Craft, A. (1997). Identity and creativity: educating teachers for postmodernism? *Teacher Development: An international journal of teachers’ professional development*, 1:1, 83–96.

Craft, A. (2001). An analysis of research and literature on Creativity in Education. Report prepared for the Qualifications and Curriculum Authority.

Craft, A. (2010). Creativity in schools. Tensions and Dilemmas, New York: Routledge

Epstein, R., Kaminaka, K., Phan, V., Ida, R. (2013). How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines? *Creativity and Innovation Management*, volume 22, issue 4, pages 359–374.

Jeffrey*, B., & Craft, A. (2004). Teaching creatively and teaching for creativity: distinctions and relationships. *Educational studies*, 30(1), 77–87.

Carrier, C. (2011). Créativité et gestion. PUQ.

Chan Kim, Mauborgne, Von Hippel, Thomke, Sonnack, Hargadon, Sutton, Christensen, Overdorf, Macmillan, McGrath and Moss Kanter (2003). Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l’Innovation. Paris: Editions d’Organisation.

De Bono E. (2005). Les six chapeaux de la réflexion. Paris: Editions d’Organisation/Eyrolles.

Dubois, P. (1982). La créativité ouvrière. Neuilly-sur-Seine: CRCT.

Gardner, H. (2009). Les 5 formes d’intelligence pour affronter l’avenir. Paris: Odile Jacob.

Kelly, T. & Littman, J. (2005). The Ten Faces of Innovation: Ideo’s Strategies for Beating the Devil’s Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization. New York: Doubleday/Currency.

Kelly, T. & Littman, J. (2001). The Art of Innovation. New York: First Edition.

Le Loarne S. et Blanco S. (2009). Management de l’innovation. Paris: Pearson Education.

Lubart, T., Mouchiroud, C., Torddjman, S. & Zenasni, F. (2003). Psychologie de la créativité. Paris: Armand Colin.

Littner Th. (2002). La créativité dans tous ses états. Paris: Editions d’Organisation.

Musso, P., Ponthou, L. & Seulliet, E. (2005). Fabriquer le futur: L’imaginaire au service de l’innovation. Paris: Pearson Education France/Village Mondial.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3–15.

Tardif, Eric, et al. (2010). Neurosciences et pédagogie. Revue pédagogique HEPL Prismes. N°12. Lausanne.

Taddei, F., (2009). Former des constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs: un défi majeur pour l’éducation du 21ème siècle. Rapport pour l’OCDE. Paris: Centre de recherches internationales

L'évaluation participative en tant que procédé démocratique: une proposition concrète

Argument: une gouvernance démocratique

Entre normes et créativité, il y a effectivement un grand écart. On peut y voir une contradiction. Mais on peut aussi le comprendre comme l'exacte tension qui constitue la notion de «discipline». La discipline en question est celle d'une culture démocratique de qualité qui se déploie entre idéal et pragmatismes.

C'est autre chose qu'une «smart» gouvernance selon l'approche exposée par Xavier Comtesse lors de ce colloque. Certes l'écriture numérique n'est pas qu'un simple support technique, elle induit aussi d'autres modes d'interaction, plus directs et parfois bien plus efficaces, permettant le croisement d'un grand nombre de savoirs sans considération de beaucoup de frontières. Mais les modes numériques peuvent aussi tendre à pousser l'automatisation, et l'individualisme à l'extrême: chaque individu se retrouve seul devant ses écrans, sans médiation humaine. Le risque est de mettre hors jeu les personnes et leurs liens physiques. Pourtant, les savoirs les plus importants dans les relations humaines passent par les corps. Le respect de la dignité humaine et de ses libertés réelles se vérifie dans le respect corporel. *L'habeas corpus* est la base de toute culture démocratique.

La question est centrale partout, en particulier dans les établissements sociaux. Ce sont les femmes et les hommes qui sont médiateurs de savoirs au sein de leurs familles, de leurs métiers, de leurs organisations et associations diverses. Dans la mesure où elle se veut démocratique,

une gouvernance s'appuie sur son principe fondateur: *la réciprocité des libertés mutuellement instruites de leurs responsabilités*.¹ Mais ce principe est fragile et évolutif, il est constamment remis en question par toutes sortes de pouvoirs qui se croient plus efficaces, plus rapides, plus savants, plus économes et plus productifs à la fois. C'est pourquoi en démocratie les libertés doivent être écrites et être imposées comme «normes libératrices» (1). Mais cette imposition ne peut pas venir d'une autorité en surplomb; c'est dans le croisement permanent de la diversité des savoirs à tous les niveaux et dans tous les domaines qu'une société en gouvernance démocratique *se fait apprenante*. Elle doit inventer pour cela beaucoup de pratiques d'évaluations participatives (2).

1. Quelles sont les normes qui libèrent?

Une hiérarchie des normes correspond à une hiérarchie de valeurs. Toutes les valeurs ne sont pas au même niveau, certaines sont plus importantes que d'autres qui en sont comme les dérivées ou les applications. Il convient d'abord de clarifier la différence entre:

- *les normes fondamentales qui libèrent* car elles garantissent les droits, les libertés et les responsabilités à la base de toute culture démocratique; elles en sont la «grammaire»;²
- *les normes qui explicitent*, appliquent aux différents secteurs et garantissent lisibilité et équité dans les pratiques. Ces normes prennent en compte la diversité des domaines et des

situations tout en permettant d'établir des standards nécessaires. Elles sont donc à un niveau secondaire, relatif au premier.

Les normes fondamentales sont en principe dans les constitutions et dans les premiers articles de chaque loi, reliant celles-ci aux principes de la *Grundgesetz* (la Constitution). Les autres dispositions législatives en sont un déploiement (dans la mesure où le système législatif est cohérent). Les règlements d'application viennent après dans cette hiérarchie des normes. Les lois et les règlements ne sont légitimes que dans la mesure où leur interprétation est soumise à l'esprit général de la loi qui protège les droits, libertés et responsabilités de chacun.³ En réalité cette cohérence est loin d'être réalisée quand chaque institution produit des règlements pour se protéger ou que des compromis entre partis produisent des normes bricolées, parfois contradictoires ou inapplicables.

- 1 Sur la notion de gouvernance démocratique selon une approche basée sur les droits de l'homme, voir notre document de clarification: *Souveraineté populaire et coopération* sur notre site dès janvier 2016: www.unifr.ch/iiedh
- 2 Voir les actes de notre colloque: *Les droits de l'homme: une grammaire du développement*, J. Bouchard, S. Gandolfi, P. Meyer-Bisch, (ss. la dir. de), Paris, 2013, L'Harmattan, 300p.
- 3 Cf. notre ouvrage: *L'effectivité des normes sociales internationales dans l'activité économique*, P. Meyer-Bisch, J.-J. Friboulet, E. Davoine (eds.), Zurich, Schulthess, 2008, Collection interdisciplinaire, volume 32, 274p. Je précisais dans ma contribution: *La cohérence des normes, condition de l'interaction des acteurs économiques*: «Dans une perspective libérale réductrice, les lois sont assimilables à des codes et à des règles. Selon une approche libérale démocratique, définie par l'effectivité des droits humains, les lois fondamentales, à la source de toutes les espèces de normes et de règlements, sont des liens qui assurent les droits, les libertés et les responsabilités. D'une façon générale les lois servent de conducteurs à la fois axiologiques et fonctionnels dans la mesure où elles permettent de sécuriser les transactions, en clarifiant les buts et les moyens, les droits et les obligations. Elles ont une fonction téléologique et médiatrice, car elles sont aptes à créer les médiations d'ordre, à dégager les connexions qui font sens, ou connexions axiologiques.»

De façon brève, on peut estimer qu'une bureaucratie s'enferme dans ses règlements alors qu'une démocratie vit de l'esprit de ses lois fondamentales appropriées pour et par tous et interprétées dans des organes participatifs.

Où est la limite entre constitutions, lois et règlements? Quelle est la marge d'interprétation et qui dispose de cette marge? Autrement dit quelles sont les conditions du développement concret de la citoyenneté, notamment dans l'exercice des professions? C'est dans l'adaptation et l'appropriation de ces pratiques que se reconnaît la légitimité et l'efficacité d'une culture démocratique.

Les droits de l'homme sont *des vecteurs de rationalité* qui doivent traverser toutes les normes; ils constituent une grammaire pour toutes les politiques démocratiques. Un droit de l'homme n'est pas une norme qui limite les libertés civiles, culturelles, économiques ou sociales, c'est au contraire une garantie de fiabilité, un *interdit* des approches déterministes, une obligation de respect de la complexité traversant tout le champ social. Chaque liberté, étant fondée en raison, est un défi que la raison oppose aux modèles, aux institutions et à leurs pratiques régulatrices. *Lorsque les normes standards prennent le pas sur les normes fondamentales, elles asservissent et bureaucratisent.*

Les néo-libéraux, dans leurs courants les plus réducteurs, ont une vision quasi naturaliste des libertés individuelles, ce qui les conduit paradoxalement à les confier – et donc à les soumettre – à des «mécanismes» comme ceux qui constituent le marché, selon ce courant. Il n'est pas juste cependant de soumettre les libertés à des mécanismes. Les relations marchandes sont (en principe selon le libéralisme classique mais non selon le néolibéralisme) le développement de libertés économiques, civiles, culturelles et sociales et les règles de marchés sont des inventions humaines à adapter continuellement: il n'est pas possible de faire l'économie des constructions sociales démocratiquement construites.

À l'inverse, les versions dures que l'on pourrait qualifier d'«étatiques» de quelques courants socialistes confient cette construction sociale à un appareil d'Etat, lui seul étant censé travailler pour le bien commun. On connaît les méfaits de cette illusion.

Les deux tendances négligent l'importance des intermédiations qui constituent les relations sociales et produisent le meilleur savoir. On parle souvent de co-responsabilités, pourquoi n'est-il pas usuel de nommer les co-libertés? Ma liberté ne s'arrête pas là où commence celle de l'autre, elle y commence: nous avons mutuellement besoin de nos libertés qui permettent et déploient nos intelligences. Il convient de chercher une orthographe à cette grammaire démocratique des libertés: exactement là où les libertés s'appellent et s'élèvent mutuellement, parce qu'elles s'interprètent et s'instruisent l'une par l'autre. Entre les libertés formelles des néolibéraux et les libertés réelles des anciens socialistes, nous développons les «libertés instruites»: des libertés culturelles, instruites de leurs responsabilités par les croisements de savoirs.

2. Une évaluation participative est une co-évaluation

Comment faire pour aller dans ce sens et développer cette dynamique contre les tendances excessivement régulatrices ou dérégulatrices? Il ne suffit pas de critiquer les évaluations quantitatives pour les remplacer par des qualitatives. Les chiffres sont nécessaires pour comparer et établir des moyennes; et quand on fait des enquêtes de satisfaction, il est d'usage aussi de les chiffrer afin d'agrèger une masse d'informations diverses. Ces méthodes sont utiles mais elles ont une énorme inconvénient: elles gommant les contrastes. Or l'intelligence que nous cherchons est dans les contrastes. Il ne suffit pas de dire qu'il y a tant de pratiques réussies et tant d'autres qui ne le sont pas ou le sont moins. Il faut comprendre pourquoi. Les bonnes pratiques ne sont

pas forcément duplicables, car il y a toujours des questions de personnes et de connexions entre les personnes; c'est pourquoi nous avons besoin de comprendre les cas singuliers.

2.1 L'évaluation du singulier et non des moyennes

Le développement n'est pas la croissance, et ce n'est pas non plus un mécanisme, c'est une dynamique multi-orientée par les libertés instruites et apprenantes, sinon il n'est pas plus légitime que soutenable. Un choix d'indicateurs n'est donc pas neutre, c'est un choix de valeurs au niveau des objectifs comme à celui des moyens. Si nous définissons le développement comme le droit à l'interdépendance des droits, libertés et responsabilités de chacun dans tous les secteurs, cela signifie en premier lieu, la participation des personnes concernées à l'élaboration et à l'évaluation des pratiques, institutions et politiques qui les concernent. Mesurer un droit de l'homme quel qu'il soit, c'est réaliser le droit de chacun à une information adéquate: à savoir, le droit de participer à l'information nécessaire pour exercer ses libertés et ses responsabilités, l'information qui engage, qui change les postures, et informe finalement toute la texture sociale.⁴ Une organisation démocratique, qu'elle soit civile, publique ou privée est un organe social d'intermédiation qui doit rester sous contrôle de son principe dynamique: l'exercice des droits, libertés et responsabilités en apprentissage mutuel. Ainsi, dans les institutions sociales de soins aux personnes et aux

4 J'ai développé cette analyse dans: *Mesurer l'effectivité des droits culturels pour évaluer les dynamiques du développement*. In: *Les droits de l'homme : une grammaire du développement* (op. cit.), pp. 272-304.

5 Voir sur le site: <http://droitsculturels.org>, notamment les documents qui présentent en détail la démarche avec de nombreux témoignages: «Du droit à la culture aux droits culturels» (2014) et «Itinéraires» (2015).

6 Fin 2015, quelques 250 cas d'école sont rédigés et analysés de façon interdépartementale dans neuf départements français et autres collectivités.

familles, les professionnels de première et seconde lignes peuvent croiser leurs informations, leurs doutes, leurs impuissances, leurs analyses et les faire remonter dans leurs organisations et peu à peu au niveau politique.

L'évaluation ne peut donc se faire uniquement au niveau des standards et de leurs indicateurs statistiques, quantitatifs et qualitatifs. Dans une culture démocratique, d'autant plus importante pour des institutions sociales, une évaluation ne peut qu'être interactive; elle correspond au droit et à la responsabilité de chacun de participer au pilotage de l'institution en tenant compte de toutes ses parties prenantes; elle est en fait déjà la réalisation d'un droit fondamental, celui de participer à des systèmes d'information adéquate. Une telle évaluation fondamentale ne cible pas les standards, mais chaque cas singulier afin d'y vérifier la mise en œuvre des principes fondamentaux dans chaque cas: il n'y a rien de plus concret que la dignité des personnes qui s'exprime aussi dans ses liens sociaux.

2.2 La méthode Paideia

Voici quelques éléments que nous expérimentons dans la méthode, dite «Paideia»: «Analyse des politiques publiques au regard des droits culturels».⁵ Toutes les politiques publiques sont concernées, ainsi que les dispositifs utilisés, en particulier dans le domaine de l'aide sociale. Il s'agit pour les professionnels des institutions de leurs droits culturels de participer à l'interprétation de leurs missions.

L'opération se déroule selon trois axes complémentaires qui se nourrissent mutuellement et qui sont instrumentés par trois outils d'observation (figure1).

- Les professionnels des collectivités publiques et des associations participantes rédigent des fiches de cas sur leurs activités, au regard des droits culturels et de l'ensemble des droits de l'homme.
- Ils les complètent par des cartographies mettant en évidence la qualité des interactions avec tous les acteurs concernés (ou qui devraient l'être): ces deux documents constituent des «cas d'école».⁶ Ceux-ci sont rassemblés et traités pour constituer progressivement une banque de données.
- Etant donné que ce que nous recherchons, ce sont les principes de synergie par croisement des savoirs faire, savoirs être, savoir communiquer avec reconnaissance mutuelle des compétences, le troisième axe d'observation a consisté à élaborer ensemble un système d'indicateurs de connexions (figure 2).

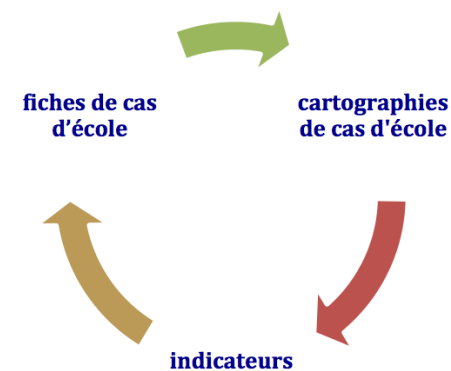


Figure 1: trois outils d'observation

Cette triangulation des approches, analyse de cas / indicateurs / cartes, devrait permettre de construire progressivement une méthode d'observation et de pilotage en reliant les situations concrètes, les indicateurs de richesse des systèmes, et les visualisations territoriales. Les trois démarches se construisent et se corrigent mutuellement de façon à «coller» au plus près de la réalité observée et à observer.

À l'inverse des systèmes d'indicateurs linéaires (par droits), cette approche vise spécifiquement les interactions, elle part de l'expérience des personnes sujets de droits ainsi que de celles qui prennent en charge la mise en œuvre de ces droits. Cela signifie que l'observation est un processus participatif continu qui nécessite une plateforme collaborative.

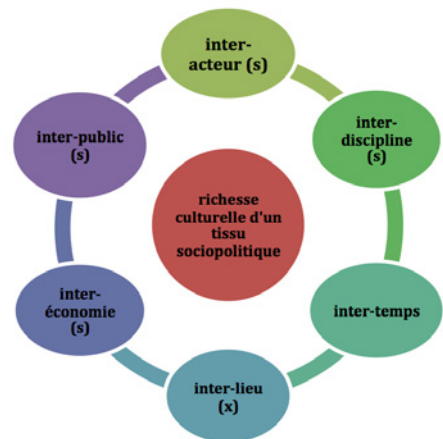


Figure 2: six indicateurs de connexion en boucle

Six sortes de connexions à observer et vérifier pour garantir les croisements de savoirs et les synergies. Mais il ne s'agit pas de proposer une nouvelle liste d'indicateurs qui s'ajouteraient à celles qui existent. Nous proposons d'organiser la récolte de ces connexions adéquates entre des idées-clés opposées selon ces six entrées.

Dit autrement, nous avons *une dialectique transversale du pluriel et du singulier*: le lien entre le pluriel des termes qui se répondent et le singulier qui réalise leur correspondance: entre diversité et unité provisoirement réalisée. C'est indiqué ici dans le(s) qui marque chaque principe de connexion. Il y a à la fois une et plusieurs disciplines, un et plusieurs acteurs, etc. Mais cette dialectique générale un / multiple qui est au principe de toute connexion, se déploie aussi dans chaque indicateur.

Une dialectique, ou technique de dialogue, ne se réduit ni à un échange d'idées ni à un compromis: elle consiste à identifier des idées-clés – et des forces – qui, *tout en s'opposant, sont toutes deux légitimes*.

Les droits culturels, au sein de l'ensemble des droits de l'homme, sont des facteurs de liaison, par le croisement des savoirs qu'ils signifient.

Une synthèse est un principe qui éclaire en les organisant les tensions de toute action. Les dialectiques étant reconnues, il est possible de chercher par la concertation des synthèses dynamiques, ou points d'équilibre, adaptés à chaque situation (figure 3).

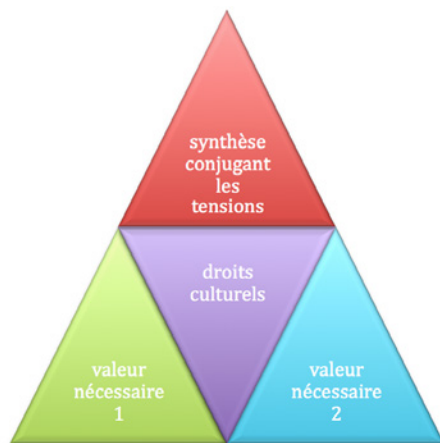


Figure 3: démocratie et dialectiques

Par ex. une dialectique principale consiste à opposer *approche sectorisée et transversalité*. Les deux pôles sont nécessaires et un compromis n'est pas forcément intelligent: il faut un ensemble de critères qui permette d'équilibrer les deux pôles: une connexion appropriée entre les secteurs. Celle-ci ne sera pas forcément la même dans un cas et dans un autre.

Enfin, c'est sur cette base de savoirs, une sorte de «capital culturel», à la fois individuel et col-

lectif, que des propositions d'évaluation et de modification des pratiques peuvent être faites, allant des plus pragmatiques et particulières aux plus systémiques et politiques.

Chaque personne est un nœud et un tisserand

Entre normes et créativité, c'est bien le grand écart et celui-ci est incontournable si on veut tenir ensemble dans une même éthique démocratique les savoirs souffrants, de pauvreté, d'exclusion sociale, de violence intra – familiale et sociale, de maladie, avec les savoirs institutionnels, techniques, disciplinaires, politiques qui tentent de les recueillir et d'apporter des «réponses». Je décris volontiers ainsi cette éthique démocratique:

- chaque personne compte et est demandeuse et porteuse de savoirs pour vivre librement ses liens sociaux;
- chaque personne compte et est comptable d'elle-même et des autres;
- chaque personne est un nœud de relations et aussi tisserand de tissus sociaux;
- les institutions sont des œuvres à cet usage, des métiers à tisser dont il convient que chacun soit autorisé à prendre soin.

Questions bêtes... et pourtant!

Le texte qui suit ne présente pas une synthèse des échanges très riches du colloque mais simplement quelques flashes qui établissent des liens entre les positions défendues.

Les questions qui suivent m'ont été adressées par Olivier Nordmann en amont du colloque. Elles restent d'une réelle actualité à la suite de nos débats...

1. Comment faire face à l'adversité?

La stratégie proposée ne relève pas d'une démonstration de force – le rapport de force ne sera jamais favorable à ceux qui ne s'inscrivent pas dans les tendances dominantes – mais de l'art de faire avec le petit, de capter les signaux faibles, d'accompagner les transformations silencieuses. Œuvrer dans les interstices et faire ensemble dans des «organisations du seuil» suppose un éloge de la faiblesse et une éthique de la fragilité.

La stratégie esquissée ne relève donc pas de la résistance. Il s'agit plutôt de développer des offensives sur des alternatives. Cette position est parfaitement en phase avec le concept de «transformationnel» développé par Xavier Comtesse. Il s'agit, comme il l'indiquait: 1°. De chercher l'ouverture; 2°. D'instaurer un système de contrôle et 3°. De mettre en récit l'expérience afin de lui conférer une certaine visibilité. La stratégie face à l'envahissement normatif consiste donc à aller «là où ça marche». Cela fait penser à ce qu'expose François Jullien dans son «traité de l'efficacité». Il oppose l'efficacité à la transformation: «l'efficacité de l'action est directe (de moyen à fin), mais elle est coûteuse et

risquée; celle de la transformation est indirecte (de condition à conséquence) mais elle se rend progressivement imparable.³» Son propos se fonde sur la philosophie chinoise où l'eau inspire de nombreux développements parce qu'elle se rapproche le plus de la voie – du *tao*. L'auteur cite le Laozi: «dans le monde, il n'y a rien de plus souple et de plus faible que l'eau, mais pour attaquer ce qui est dur et fort, rien ne peut la surpasser.⁴»

Faire face à l'adversité consiste peut être d'abord à faire avec le petit, à prendre en compte ces minuscules faits du réel, ces banalités du quotidien. C'est une visée pragmatique que nous ouvrons ici: dans nos activités d'éducation sociale et de pédagogie spécialisée, c'est le quotidien qui fait sens. Je pense ici au conte amérindien raconté par Pierre Rabi qui a donné en France naissance au mouvement Colibri: «Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit: «Colibri! Tu n'es pas fou? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu!» Et le colibri lui répondit: «Je le sais, mais je fais ma part.»

Les sociologues, pour énoncer ces points d'attention que nous retenons ici parlent de signaux faibles. Il ne s'agit pas de rêver au grand soir mais d'observer ces petits faits qui modifient l'ordre des choses. Nathalie Nyffeler et Amalia Terzidis nous parlent de cela quand elles disent que «créer c'est diverger.» Cela nous renvoie à un autre ouvrage fondamental de François Jullien: «Les transformations silencieuses». Il y

démontre que les modifications les plus importantes dans nos vies humaines sont essentiellement celles que l'on ne perçoit pas. Par exemple, le vieillissement qui est sans doute l'expérience la plus radicale que nous ayons à vivre jusqu'à notre mort, nous ne le percevons pas chaque matin quand nous nous regardons dans notre miroir.

Le minuscule, l'invisible, le silencieux de la vie qui mute, tout cela nous porte à valoriser une éthique de la fragilité qui me semble particulièrement congruente avec les personnes que nous accompagnons. «Prendre conscience des fragilités de l'action humaine peut constituer une force. Entre les mirages de l'absolu et du relatif, il y a peut-être des transcendances relatives, c'est-à-dire des repères qui nous aident à nous orienter individuellement et collectivement sans nous écraser sous leur poids.⁵»

A ce point de notre raisonnement, nous pouvons évoquer la nécessité de modifier notre rapport au temps pour nous inscrire dans une dynamique du provisoire. En fait, comme le disait Gandhi, notre force réside dans nos faiblesses.

Un autre point mérite d'être souligné: pour faire face à l'adversité, point n'est besoin de tenir une position ferme et assurée, univoque et monolithique. C'est plutôt une culture de la conflictualité que nous devons développer. J'aime le propos de Saül Karsz qui déclare que «le consensus est un malentendu partagé!» Françoise Tschopp nous rappelait que l'âge d'or d'un consensus autour du travail social n'a jamais existé. Cette notion de conflictualité se retrouve également dans les propos de Patrice Meyer Bisch quand il

nous invite à développer dans nos organisations un espace informationnel démocratique. De même quand il parle de la nécessité de dialectiser les normes. L'idée d'un espace dialectique d'interprétation est, pour moi, le vecteur d'une culture de la conflictualité.

2. Comment articuler gouvernance et dirigeance?

Refonder des formes d'organisation pour répondre aux défis qui se posent aujourd'hui suppose de s'interroger sur la manière d'articuler les fonctions au sein des institutions. Un partage simpliste entre gouvernance (fonction permettant de déterminer les finalités de l'action) et dirigeance (fonction permettant les mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés) n'est plus suffisante pour traiter la complexité du réel. La voie proposée ici serait de réarticuler autrement politique et technique en prenant en compte le fait qu'ils sont constitutifs l'un de l'autre, ce qui ouvre d'autres perspectives d'action.

Gouvernance et dirigeance sont constitutives l'une de l'autre en ce sens que l'une et l'autre permet à l'autre d'exister. Le lien entre ces deux termes est réalisé par le projet. C'est le projet qui gouverne et qui dirige. Cela suppose de changer nos systèmes de représentation, notamment quand ils tendent à séparer la direction des équipes de terrain, à dissocier technique et politique. Mettons donc une pierre dans le cours d'eau pour en influencer le cours et permettre à l'eau d'agir ailleurs, sur d'autres éléments. C'est la notion de *nudge* évoquée par Xavier Comtesse. Ne nous laissons pas envahir par les évidences. La norme n'est pas ce que l'on croit, ou, du moins, n'est peut-être pas aussi agissante – ou «empêchante» – que l'on pense. Rappelons-nous, qui du rocher ou de l'eau est, à terme, le plus fort. Je ne résiste pas au plaisir de rappeler l'expression de Christophe Equy: «L'abandon des normes est moins préjudiciable que l'absence d'ambition!»

3 F. Jullien (1996). Traité de l'efficacité. Grasset. p. 67, 68.

4 Ibid. p. 206.

5 Philippe Corcuff (2002). La société de verre, pour une éthique de la fragilité. Armand Collin, p. 6.

Le projet est un bien collectif. Il est à l'image de l'actif circulant en analyse financière. Il mobilise de l'intelligence collective dans des organisations apprenantes. C'est là que nos organisations capitalisent des savoirs, un peu selon la notion de patrimoine développée par Patrice Meyer Bisch. Pour accéder à cette conception, il nous faut sans doute, comme il l'indiquait, «*changer d'intelligence*» Car, comme il l'énonçait, pour aller chercher l'intelligence de l'autre, il faut aller chercher, en nous, une autre intelligence.

Le projet, actif circulant, moyen d'ouvrir une alternative à la normalisation, est le bien de tous. Il doit donc embarquer toutes les parties prenantes de nos institutions. Pour cela, il convient de ne pas faire ce que Xavier Comtesse décrivait des pratiques de l'entreprise: externaliser les créatifs. Notre défi sera, précisément, d'internaliser la créativité pour en faire une force subversive de l'évolution de nos organisations. La créativité, nous disaient Nathalie Nyffeler et Amalia Terzidis est une succession de microprocessus qui alternent des phases de convergence et de divergence. Cela suppose que nos organisations permettent cette ouverture vers tous les possibles, puis la construction de choix afin de définir ce qui sera retenu. Convergences et divergences nous exposent au risque de grand écart indiqué par Patrice Mayer Bisch qui nous indiquait que chaque droit fait un grand écart entre les idéaux et l'opérationnel. Cet écart est intrinsèquement créatif.

Il nous faut donc penser une organisation qui soit à la fois gouvernée et dirigée avec tout ce qui fait la spécificité de nos institutions éducatives. Françoise Tschopp nous rappelait que l'institution sociale est une entreprise mais qu'elle ne peut se réduire à cette seule dimension. Cela nous rappelle les travaux de Renaud Sainseaulieu.

3. Comment concevoir une organisation de travail?

Une fois politique et technique repérés dans leur consubstantialité, il s'agit d'en mesurer les conséquences sur l'organisation de travail. Une piste pourrait être de repenser les organisations d'action sociale comme des systèmes éco-logiques, polycentriques et polyarchiques.

Nos organisations du travail social et éducatif sont éco-logiques et non techno-logique. Avec Bertrand Dubreuil nous avons identifié le risque de la technocratisation des organisations: «*Iso-ler les lieux de l'action éducative du contexte où vivent les jeunes, c'est prendre le risque de faire de l'acte éducatif une pratique hors-sol, de le réduire à un ensemble d'apprentissages normés qui ne tiennent pas compte des dimensions culturelles, politiques, socio-économiques, géographiques ou administratives du lieu où il vit. La volonté de déségréguer l'institution passe par son inscription dans le territoire comme moyen de relier l'action à l'environnement du jeune. C'est une des conditions du passage d'une organisation techno-logique à une organisation éco-logique. Affranchie de ses liens au territoire, l'éducation spécialisée devient une prestation standardisée, technologiquement transférable en tout temps et en tous lieux auprès de n'importe quel public à partir de l'observation de symptômes identiques, répertoriés de manière mécanique, sans prendre en compte ce qui fait la singularité des situations, notamment dans la dimension environnementale du jeune et de sa famille.*»⁶

Nos institutions doivent être une ressource pour l'environnement qui est lui-même une ressource pour l'organisation. En fait, l'avenir du milieu est la condition de survie de l'organisation selon un principe de biodiversité qui a été évoqué plusieurs fois au cours de ce colloque. Nathalie Nyffeler et Amalia Terzidis nous ont bien indiqué que la créativité demande une équipe hétérogène et Patrice Meyer Bisch nous rappelait que savoir,

c'est s'inscrire dans un écosystème. L'organisation est un système marqué par la complexité. Sa spécificité dans notre secteur d'activité, c'est que son centre de gravité est en dehors d'elle. Dans l'entreprise capitaliste classique, dont le but est de générer des profits, le centre de gravité – c'est-à-dire sa finalité qui dépasse sa production proprement dite – est en son sein: assurer la rémunération des actionnaires à proportion des capitaux investis. Dans l'entreprise sociale, le centre de gravité, ce sont les usagers, les habitants, les personnes destinataires de l'action, le lien social, l'intégration. Cela rejoint les propos de Christophe Equey qui nous indiquait que les normes nous sont nécessaires car elles sont aussi une contribution au bien commun. A cette remarque, il faudrait sans doute ajouter une analyse précise des conditions d'élaboration de ce bien commun. Le bien commun ne doit pas être confisqué. Il suppose donc de «l'en commun» dans sa construction. C'est ce bien commun qui constitue le centre de gravité des organisations du travail social. Il est toujours extérieur à l'organisation elle-même.

Nos organisations sont, de fait, polycentriques et polyarchiques pour emprunter à la terminologie d'Edgard Morin qui a été cité plusieurs fois. Souvenez-vous du troisième mythe de la créativité exposé par Nathalie Nyffeler et Amalia Terzidis: «*Le créatif est un solitaire un peu fou*» A cela, elles opposaient le fait que la créativité repose plutôt sur une dynamique de co-création, ce qui suppose de se départir d'une position de sachant. Remettre en cause le savoir savant au profit de savoirs pluriels et partagés est une condition de dynamisation – non normative – d'institutions polyarchiques et polycentriques. Cela implique également de reconnaître et valider toutes les liaisons entre les acteurs et donc de sécuriser les postures professionnelles. La création nous disaient Nathalie Nyffeler et Amalia Terzidis repose sur un environnement sécurisé.

4. Qu'est-ce que le pouvoir?

Une telle perspective bouleverse naturellement la conception du pouvoir. En effet, les formes classiques d'exercice du pouvoir ne peuvent continuer à se réduire à sa confiscation par les dirigeants. Il faut substituer au pouvoir confisqué par les intervenants sur les bénéficiaires, la promotion du pouvoir d'agir des acteurs, professionnels et usagers.

Christophe Equey distinguait trois niveaux de créativité: la créativité stratégique, la créativité managériale et la créativité éducative. J'ai envie de traduire ces trois plans en trois phases indissociables du processus créatif: penser le «faire» (stratégie); permettre le «faire» (management) et «faire» (éducatif). Ce repérage nous amène à concevoir le pouvoir plutôt comme une autorité qui autorise. L'intérêt de repérer le lien, étymologique, entre autorité, auteur, autorisation, est de relativiser la posture de pouvoir. Je ne tiens pas mon pouvoir de moi, dans une certaine toute-puissance, je l'exerce (ce qui n'est pas la même chose que de le posséder) parce que je suis autorisé par une autorité supérieure à tenir ce rôle, cette place, dans l'organisation. Chacun est inscrit dans une chaîne autorisation → autorité qui autorise.

Ce processus doit être repéré dans des normes. Patrice Meyer Bisch nous a rappelé que la norme est un outil d'information au sens systémique du terme. Là, il nous faut préciser de quoi nous parlons. S'agit-il de «normes barrières» ou de «normes repères». La norme conçue comme une barrière nous convoque dans une approche binaire des pratiques: on est d'un côté ou de l'autre de la limite, conforme ou non-conforme, bon ou mauvais. C'est une simplification dangereuse pour la complexité des situations professionnelles que nous avons à gérer. La norme envisagée comme un repère laisse le jeu beaucoup plus ouvert. Un peu comme un phare ou une balise en mer (je viens des côtes sud de la Bretagne et nous sommes sur les rives du Murtensee!), la

6 B. Dubreuil & R. Janvier (2014). Conduire le changement en action sociale: Mutations sociétales, transformation des pratiques et des organisations. ESF, P. 190.

norme permet d'établir sa position selon une grande variété de possibles (plus ou moins proche, au nord ou au sud, à bâbord ou à tribord, etc.). La norme comme repère n'altère pas la richesse et la subtilité des positionnements professionnels.

Tout cela implique, comme le disait Christophe Equey, «un renversement de notre conception du monde.» C'est en ce sens que, dans la Fondation Massé-Trévidy où je travaille, nous parlons de pyramide hiérarchique inversée. C'est d'abord un artifice pédagogique⁷ visant à expliquer ce renversement des conceptions. La fonction hiérarchique n'est plus conçue d'abord comme un système de contrôle venant peser sur les salariés de terrain mais comme un étayage des fonctions de *front office*. Le but, en effet, est de permettre le maximum d'actions aux côtés des usagers. Il s'agit donc à la fois de permettre et développer le pouvoir d'agir des professionnels et de soutenir la position qu'ils doivent occuper.

Ce passage du «pouvoir sur» au «pouvoir avec» (tant en ce qui concerne les salariés que les usagers) est un tel bouleversement des représentations qu'il suscite une forte résistance. Là encore, Christophe Equey a dit quelque chose d'important. Il nous rappelle que «l'effort librement consenti rend libre» (Louis Nucera) et nous invite, pour éviter la résistance, de promouvoir les conditions de l'auto-solution. Cette remarque me faisait noter une règle de physique: la résistance est proportionnelle à la force avec laquelle on impose le changement. Il s'agit donc bien, pour transformer la résistance au changement en force de transformation (qui tient compte aussi des réticences), de passer d'une position de pouvoir qui décide «pour» les autres à une dynamique d'action qui fait «avec» chacun.

5. Comment résister?

Cette manière de repenser l'organisation représente un contre-feu possible aux tendances lourdes déjà évoquées. Nous venons de le dire, il ne s'agit pas de résistance en ce sens que le projet n'est pas de s'opposer mais d'ouvrir de nouvelles voies, de rebondir sur l'existant pour faire du neuf. C'est cela «repolitiser l'action sociale⁸», refuser la dépolitisation des analyses et l'instrumentalisation des réponses pour refonder l'action sociale dans une visée de transformation des rapports sociaux.

Pourquoi ce terme de «repolitiser»? Parce que l'action sur la société ne peut être que politique, elle interroge en effet la capacité de chacun à participer à la vie de la cité.

A ce sujet, je crois utile de rappeler que la norme, la limitation de notre pouvoir d'agir, l'aliénation aux idéologies dominantes, ça se passe d'abord dans nos têtes. Ici, la distinction de Xavier Comtesse entre les «normes hard» et les «normes soft» est intéressante. Les normes douces relèvent du politiquement correct, de la *doxa*, des conceptions admises sans débat par l'adhésion massive à des pensées toutes faites, prêtes à porter. Les normes les plus redoutables sont celles que nous portons dans nos têtes, auxquelles nous nous soumettons sans discussion. C'est sur ce phénomène que nous alerte Françoise Tschopp quand elle indique que l'idéologie gestionnaire colonise toute la société, y compris le social.

Pour repolitiser l'action sociale, il nous faut donc développer un esprit critique, et réhabiliter l'analyse socio-économique des phénomènes sociaux. C'est ainsi, me semble-t-il, que nous saurons contribuer, à notre place, à la construction d'une société juste, égalitaire et intégrative.

Auteurs

Xavier Comtesse, Master en mathématiques, Doctorat en Informatique. Directeur romand du Think Tank «Avenir Suisse» jusqu'en 2014, Swiss Creative Center.

Christophe Equey, ex directeur de la Fondation de Vernand.

Roland Janvier, directeur général de la Fondation Massé-Trévidy (Finistère – France). Intervient dans divers champs de l'action sociale et médico-sociale. Docteur en sciences de l'information et de la communication. Auteur de plusieurs ouvrages relatifs à la fonction de direction, à l'action sociale et au droit des usagers.

Patrice Meyer-Bisch, Observatoire de la diversité et des droits culturels, Coordonnateur de l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme et de la Chaire UNESCO pour les droits de l'homme et la démocratie, Université de Fribourg.

Nathalie Nyffeler, Professeur, responsable filière MSc HES-SO in Integrated Innovation for Product & Business Innovation, Haute Ecole de Gestion et d'Ingénierie du canton de Vaud.

Amalia Terzidis, Formatrice HEP, chercheuse associée pour le groupe de recherche CrealInMotion, Haute Ecole Pédagogique.

Françoise Tschopp, Professeure et ancienne responsable du centre de formation continue de la Haute école de travail social HETS-Cefoc Genève, Superviseure et intervenante dans les équipes, Présidente de l'Astural, actions éducatives et pédago-thérapeutiques, Présidente de l'ASFRIS, association suisse pour la formation, la recherche et l'intervention sociale.

Impressum

Publication No. 55

Mise en page Focus Grafik, Zürich
Rédaction Hervé Boéchat, Integras

Integras, Association professionnelle pour l'éducation sociale et la pédagogie spécialisée
Rütistrasse 4
8032 Zürich
T 044 201 15 00
integras@integras.ch
www.integras.ch

7 On m'a judicieusement fait remarquer qu'une pyramide ne peut tenir sur sa pointe, sauf si on considère que c'est une toupie, c'est-à-dire que c'est le mouvement qui la tient en équilibre.

8 Cf. www.repolitiserlactionsociale.org