

## **Naviguer par vent contraire.... ou le travail social à la recherche de ses marges de manœuvres**

Laurent Puech, vice-président de l'ANAS

Intervention lors du colloque « Autorité, Responsabilité, Ethique » de l'Association Nationale pour le développement du Travail Social avec les Groupes, Paris 30 mars 2012.

Je vous remercie de l'invitation faite à l'ANAS d'intervenir dans votre colloque. Intervenant en fin de journée, je ne reviendrai pas sur des aspects techniques du travail social avec les groupes. Je vais centrer mon propos sur le climat dans lequel évolue le travail social sous toutes ses formes, notamment dans son approche collective.

Force est de constater que le travail social avec les groupes n'est pas une évidence aujourd'hui. Des professionnels peuvent tenter cette aventure, le plus souvent avec une grande satisfaction quant aux nouvelles relations et aux résultats que cette pratique permet, et dans certains services, on encourage ce type d'intervention. Mais le constat est partagé par de nombreux acteurs : malgré la réforme du diplôme d'assistant de service social de 2004, pourtant marquée par cette volonté de faire dans le collectif, cette pratique reste sous-développée...

En choisissant d'organiser votre colloque sur le thème « Autorité, Responsabilité, Ethique », il me semble que vous interrogez habilement trois notions-clés qui permettent de mieux comprendre pourquoi ce voyage vers le collectif a tant de mal à se faire. En effet, ces trois notions sont essentielles au positionnement professionnel des travailleurs sociaux. Selon le sens que l'on place derrière chacun de ces termes et la façon dont on les met au travail dans sa pratique, c'est le sens de notre action qui se trouve impacté. Et cet impact peut aller jusqu'à vider de son sens notre intervention.

Je vais donc reprendre trop rapidement, donc en simplifiant beaucoup trop, ces trois notions en les interrogeant à partir de quelques constats sur l'évolution de nos contextes de travail et de nos responsabilités en tant que professionnels. Car si l'ANAS développe une approche compréhensive de la profession et des professionnels, cette approche se complète d'une dimension critique. Nous ne sacralisons pas la profession, nous « faisons le métier » par le questionnement et la controverse professionnelle. Cela contribue à rester en mouvement, à maintenir le métier vivant.

### **Autorité**

J'imagine que vous avez abordé cette notion tout au long de la journée. Il me semble nécessaire d'insister sur une distinction essentielle avec celle de Pouvoir. Pourquoi essentielle ? En raison de la proximité des deux notions et des deux champs distincts dans lequel évolue le professionnel selon qu'il apparaît comme une autorité ou comme un pouvoir. Et aussi parce que, dans notre pratique, nous avons parfois nous-même du mal à mesurer dans quel registre nous sommes. C'est d'ailleurs l'usager qui le mesure souvent le mieux.

Sans avoir procédé à un sondage, je pense pouvoir dire qu'en travail social, il existe une connotation péjorative de la notion de « pouvoir ». Nous qui aidons les personnes avons du mal à nous reconnaître dans une notion qui est souvent associée à la brutalité ou la violence, à l'intrusion, au rapport de force... A l'inverse, le concept d'autorité nous séduit forcément plus : l'autorité n'est-elle pas intrinsèquement la reconnaissance d'une valeur qui est reconnue par un tiers ? L'usager, un groupe, nos pairs, notre institution, etc. C'est donc dans la relation avec ce ou ces tiers que va émerger cette autorité, elle ne peut s'auto-attribuer. C'est de cet échange qu'elle tire sa légitimité.

Il n'y a donc pas d'autorité sans reconnaissance. Et cette reconnaissance, c'est celle de notre légitimité de compétence, institutionnelle et démocratique.

Paradoxalement, nous avons aujourd'hui un problème à être ainsi reconnus par les institutions et la société. Il semble que pour être reconnus, nous devrions montrer que nous avons un pouvoir sur les situations et les personnes avec lesquelles nous travaillons. Ce pouvoir est ici ramené à quelques pratiques souhaitées et masquées derrière des mots auxquels nous sommes sensibles. Les pratiques souhaitées : contribuer à maîtriser, contrôler, veiller, surveiller... Mais elles sont rarement énoncées en ces termes. Non, il s'agit le plus souvent d'aider les personnes, de les protéger.

Nous assistons à une redéfinition des termes qui sont au cœur de notre métier et de notre fonction. Cela rend parfois difficilement identifiable ce changement pourtant majeur. La loi de prévention de la délinquance est la partie visible de ce mouvement, tellement visible que les professionnels ont repéré la ficelle et ne s'y réfèrent pas. Une illustration de cette subtile dérive apparaît dans des outils quotidiens aujourd'hui du travail social : le dispositif et le contrat.

L'organisation de dispositifs est intéressante. Il s'agit de reconnaître qu'elle permet de produire des réponses souvent favorables aux personnes accueillies, ou plutôt à la demande de ces personnes. Car les personnes comprennent vite les règles du jeu que le dispositif engendre : un problème, une réponse... sous réserve d'appartenir à une catégorie adaptée... au dispositif. De là à réduire la personne à la catégorie, il n'y a qu'un pas. Un des paradoxes du dispositif est de faire de « l'individuel de masse » : il tend à produire une réponse identique à des individus et situations qui ne le sont que fort peu...

Dans le dispositif, la production de la réponse appartient à l'institution et ce n'est qu'en correspondant aux critères qu'elle pose que l'on peut espérer obtenir la réponse favorable. Entre l'utilisateur et la réponse, le professionnel est situé comme celui qui, via son évaluation, peut donner les clés de la réponse. En ayant en partie les clés de la gratification ou de la privation que peut obtenir la personne, nous disposons donc d'un pouvoir sur la personne. Et c'est bien ce pouvoir qui nous est donné, voire exigé par l'organisation. Dans une évaluation qui part vers un décideur, on trouve les germes de la réponse à la personne. Et si le professionnel ne produit pas ce que le dispositif souhaite, on ne lui reconnaît pas une autorité. Ainsi, si les professionnels ne se situent pas dans une action de pouvoir envers la personne, ils peuvent perdre leur autorité dans le regard de certains responsables.

Nous venons de voir le dispositif, cette usine à produire des solutions à partir des questions qui intéressent le seul dispositif et qui produisent un formatage des actes professionnels et des comportements des usagers. Le slogan implicite du dispositif est trop souvent : « halte à la complexité ! ».

Le contrat est aujourd'hui devenu la forme complémentaire du dispositif en matière de contrôle et de normalisation.

Le contrat en travail social a une histoire : c'est un support de médiation entre le professionnel et la personne. Il a un intérêt à plusieurs conditions : libre-adhésion, évaluation de la pertinence de l'outil par le professionnel, co-définition des objectifs, égalité des acteurs qui peuvent l'interrompre à tout moment... On mesure combien il s'agit d'une co-production sur mesure.

Actuellement, le contrat rime le plus souvent avec contrainte. C'est la demande de la société et de l'institution que de faire un contrat. C'est même devenu une condition légale d'obtention et de maintien d'un droit à la solidarité. Un problème avec votre enfant ? Nous vous aiderons si vous concluez un contrat d'action éducative ! Un problème d'insertion et de ressources ? Nous vous soutiendrons si vous passez régulièrement par le contrat d'engagement réciproque. Et encore une fois, c'est le professionnel du travail social qui va être une interface dans l'accès à ces aides.

Il ne s'agit pas de dénier l'intérêt des aides que les personnes trouvent effectivement dans le cadre de ces relations contractuelles et contraintes. Je souhaite simplement souligner que dans ces organisations et dans la relation duelle professionnel/utilisateur où peuvent être cantonnés la rencontre, nous avons pris non pas du galon, mais du pouvoir. En tout cas, on attend de nous d'être les bras sociaux d'un pouvoir institutionnel, une sorte de gant de velours entourant une main qui peut être de fer...

En avançant dans le temps, nos organisations semblent nous faire régresser vers le passé, à contresens de notre histoire en travail social.

Historiquement, notre modèle d'intervention a évolué. Nous sommes passé d'un modèle médical à un modèle d'intervention. Dans le modèle médical, le professionnel sait ce qui ne va pas, repère les failles et les carences et prescrit le remède. Il a donc un fort pouvoir sur la personne. Dans le modèle d'intervention, le professionnel est en interaction avec la personne, découvre avec elle la spécificité de sa situation, s'appuie sur les éléments positifs et dynamiques, co-produit des solutions tout en produisant des changements par le type de rapport qui est posé. Le professionnel n'est plus un sauveur, il est un professionnel ressource identifié comme tel par l'utilisateur qui cherche à surmonter une difficulté.

Si nous regardons la situation actuelle, il me semble que nous sommes de retour vers un modèle médical :

la situation se résume au problème qu'aurait la personne, à laquelle on prescrit une palette de solutions prédéterminées et dans lesquelles la personne devra s'inscrire.

Une approche globale de la situation apparaît plus difficile à faire vivre aujourd'hui, tout comme une relation construite autour de ce qui fait problème à la personne mais aussi de ce qui fait habileté et force.

Dans le regard du public, si nous possédons un pouvoir bien compris par la plupart, nous perdons vraisemblablement en autorité...

Et dans certains cas, tout en le déniait, nous nous satisfaisons pleinement du pouvoir qui nous est ainsi conféré. Avoir du pouvoir sur l'autre est une question au travail chez les étudiants en travail social, et qui reste parfois un sujet d'interrogation pour le professionnel en exercice. Nous avons pourtant à interroger non seulement la question de notre rapport personnel au pouvoir, et à repérer où la trace de ce pouvoir peut exister dans notre quotidien professionnel. C'est peut-être un des moyens de laisser toute sa place à notre autorité.

Pour autant, une forme de pouvoir peut tout à fait être utile et respecter notre éthique et notre conception du travail social. D'ailleurs, une autorité sans pouvoir est une autorité consultative que l'on peut écouter mais dont on ne tient pas compte. Si le pouvoir sur la personne ne correspond que peu à notre conception, le pouvoir d'influencer peut-parfois être intéressant. L'influence, c'est l'impact de l'interaction directe entre le professionnel et la ou les personnes qu'il rencontre. C'est la participation à une recherche de solution, à l'émergence de nouvelles questions, à la prise en considération de la personne...

Vous l'avez mesuré : si je brosse un tableau critique centré sur l'intervention sociale d'aide à la personne, c'est pour situer le climat, la toile de fond dont nous sommes partiellement imprégné dans notre espace de travail ou hors-travail, avec une responsabilisation croissante de la personne seule. La logique de solution par le pouvoir sur elle découle de cette vision très idéologique. C'est dans ce climat que nous développons ou ne pouvons développer une autre approche, individuelle ou collective. Il peut y avoir une réduction de notre marge de manœuvre.

Pour terminer sur la question du pouvoir, je pense qu'il en existe un très important mais peut-être sous-utilisé : le pouvoir d'influer sur les institutions. Ce qui m'amène à la question de la responsabilité.

## **Responsabilité**

Le travail autour de la responsabilité, que vous avez souhaité aborder en dehors de sa dimension juridique, je vais pourtant l'entamer par un repère juridique.

Le positionnement professionnel se construit entre 4 pôles en tension : la demande de l'utilisateur, la demande de l'institution, la déontologie et la loi. A une époque où le principe de précaution et le risque zéro conditionne nos pensées, où l'émotion parasite la réflexion raisonnable, parler de notre responsabilité, c'est d'abord être au clair avec la responsabilité juridique. Cela permet de savoir où se situent certaines frontières, de mesurer que si un acte doit être professionnellement légitime, il peut dans certains cas ne pas être légal. Dans d'autres cas, c'est la connaissance du droit qui va permettre de mesurer que nous avons plus de marge de manœuvre que ce qui est souvent véhiculé. Par exemple, les professionnels soumis au secret n'ont pas d'obligation de signalement ou de faire une information préoccupante lorsqu'ils ont connaissance d'une situation de maltraitance sur un enfant. Ils sont autorisés à le faire, mais pas obligés. Cela veut dire que nous avons plusieurs choix possibles, pas un seul.

D'où l'intérêt d'être au clair avec ce qui motive un tel choix dont nous pouvons avoir à répondre.

Mais le droit offre un autre intérêt particulier pour penser la question de la responsabilité du professionnel. La jurisprudence a déterminé qu'être responsable, c'est avoir la compétence, l'autonomie et les moyens nécessaires à son action.

La question de l'autonomie est tout à fait intéressante pour le travail social. Cela rejoint une définition plus commune de la responsabilité : la capacité à prendre une décision sans en référer à une autorité, une position que l'on peut assumer et dont on doit répondre.

Nous sommes donc là bien loin des actes prescrits et formatés, passant sous les fourches caudines de la

validation avant de pouvoir être mis en œuvre. Il y a dans la responsabilité prise de risque et libre-décision, possibilité de choisir entre plusieurs alternatives ou création de nouvelles alternatives. Sinon, il n'y a pas de responsabilité, ou si peu.

Or, je vous disais dans la partie consacrée à l'autorité combien les marges de manœuvres pour le professionnel peuvent se restreindre. Sa responsabilité professionnelle me semble alors être de créer les conditions de sa responsabilité.

Notre responsabilité principale aujourd'hui, c'est dans nombre de structures une action sur les institutions pour dégager des marges de manœuvres : ici, favoriser la possibilité de prendre du temps dans un accompagnement, là pouvoir inscrire des changements dans notre fonctionnement et celui du service...

Nous avons à créer des cadres de travail qui permettent la prise de risque. Le risque est inhérent à la vie, et au travail social en particulier. Intervenir dans la vie d'une personne ou d'un groupe, c'est prendre le risque de la réussite, de l'utilité, mais aussi de l'échec, de l'atteinte à un bien. Ce n'est pas l'un ou l'autre, mais l'un et l'autre : tout est affaire de proportion dans le rapport bénéfice/coût.

Les personnes que nous rencontrons sont elles-mêmes dans une prise de risque (le risque d'intégrer un groupe, d'affronter le regard des autres, par exemple). Il nous faut créer un espace de sécurité pour que ces risques puissent être pris. De la même façon, nous avons besoin d'être sécurisés par le cadre de travail pour prendre des risques. Et il nous faut sécuriser les responsables pour qu'ils osent prendre eux-mêmes le risque que nous en prenions...

Cela nécessite d'argumenter cette nécessité auprès des employeurs, de leur permettre de mesurer en quoi une action peut être utile à la réalisation de la mission et pour les usagers concernés, de dire les zones de risque existantes pour l'institution, le professionnel, l'usager. Montrer aussi que « le jeu en vaut la chandelle », que le premier des risques pris, c'est celui que l'action marche !

Assumer cette responsabilité, c'est satisfaire à la responsabilité professionnelle. Mais voulons-nous toujours de cette responsabilité ? Pas sûr. Il existe des postures de professionnels qui se construisent dans la non-responsabilité : je fais ce que l'on me dit de faire, je n'interroge pas les demandes institutionnelles même si je vois bien leur côté paradoxal (« aidez les usagers à devenir autonome en appliquant des fonctionnements qui ne leur laisse que peu d'autonomie » ou encore « soyez responsables : faites ce que je dis ! »).

La tentation de la fuite peut être grande, et se contenter d'un fonctionnement insatisfaisant, tout en râlant autour du café, c'est une forme de fuite. Nous pouvons parfois éviter, avoir une position de repli parce que nous devons aussi nous préserver. Mais l'installation dans l'évitement, c'est le renoncement à la responsabilité morale que nous prenons lorsque nous sommes travailleurs sociaux.

Pour la notion d'autorité comme pour celle de responsabilité, c'est l'éthique qui est le moteur du sens des mots et pratiques. Je vais donc conclure par cette notion.

## **Ethique**

L'éthique est à la mode. Mais là aussi, de quelle éthique s'agit-il ? Le premier écueil, c'est celui qui fait de l'éthique une morale masquée. On semble en effet avoir remplacé le terme « morale » par celui d'éthique. Il y a pourtant une différence de nature entre les deux.

La morale est une codification extérieure qui permet de déterminer à priori ce qui est le bien et le mal et qui impose donc l'acte qu'il convient de produire. L'éthique est un processus de questionnement permanent des actes professionnels posés au regard des valeurs qui nous fondent et des finalités de notre action.

Or nous voyons apparaître dans les institutions ou dans les instances inter-institutionnelles des chartes d'éthique très prescriptives, plus proches d'une morale collective que de l'éthique. L'éthique est une affaire personnelle et collective, dans la mesure où pour fonder nos choix, nous nous référons à des repères extérieurs. Mais ils ne sont pas là pour s'y conformer obligatoirement : ces repères servent pour construire notre réponse, qui peut être différente de celle que préconise la référence extérieure. D'ailleurs, quel texte pourrait donner la bonne réponse à toutes les situations que nous rencontrons ?

L'éthique ou plutôt son avatar, passe aussi via des guides de bonne pratique. Il s'agit là de prescrire le

comportement juste dans toute situation, bien loin parfois de l'encouragement à se poser des questions.

On le voit : l'éthique peut être invoquée et servir d'outil pour diffuser une idéologie institutionnelle : l'éthique institutionnelle, un produit maison. Mais la tentation gestionnaire aujourd'hui si forte nous pousse à devoir être vigilants sur cette question de l'éthique.

D'où l'importance pour les professionnels de disposer d'un code de déontologie propre à leur profession, c'est à dire dépassant le cadre de leur institution. La première présidente de l'ANAS, Ruth Libermann, écrivait ceci en 1951 :

*« Notre dépendance administrative rend plus immédiatement nécessaire (...) un code de déontologie. Quelle tentation d'utiliser des « gens qu'on paie » même pour des tâches qui ne sont pas les leurs et qui risquent de dénaturer leur profession au point de la rendre très vite inefficace, parce que discréditée sur le terrain même qui la faisait profondément constructive : la confiance obtenue (par l'assistante sociale) grâce à la confiance du client. »<sup>1</sup>*

Pour que les professionnels puissent développer un questionnement éthique, ils ont besoin des références de la loi, de l'institution, des usagers et de leur déontologie professionnelle !

Autorité, responsabilité, éthique : le travail social de groupe est un formidable champ de développement de ces notions au sens où on les conçoit dans le travail social. Le travail social de groupe vient bousculer les professionnels comme les institutions, il vient bouleverser le rapport professionnel/usager, nous invitant à être fort de notre autorité plutôt que nous réfugier derrière un pouvoir. Il permet aussi de créer des collectifs de travail, donc de peser sur les fonctionnements d'une autre façon sans doute plus efficace que l'action isolée d'un professionnel. Et il permet de remettre la personne en valeur !

Allez savoir si ce n'est pas ce qui dérange beaucoup d'acteurs et limite son essor comme je le constatais en début de mon intervention...

---

<sup>1</sup> Citée par Cristina De Robertis, Méthodologie de l'intervention en travail social, Ed. Bayard, Paris, 2007, page 31.