

Face à la rationalisation du travail social:

"Osons (affirmer) une pratique de l'ordinaire!"

Focus sur l'hébergement temporaire en résidence sociale.

par Hélène Lacroix.¹

Dans notre quotidien de travailleur social, nous sommes en permanence soumis à une « double contrainte »² (BATESON, 1956) qui nous conduit à considérer la personne accompagnée dans toutes les dimensions de sa vie afin de l'amener à trouver une place où se loger, tout en se conformant, dans un même temps, à des prescriptions normatives générées par la « nouvelle gestion publique » (NGP)³ de l'action sociale.

Qu'il soit nommé « bénéficiaire », « usager », « personne accompagnée » ou encore « résidant », celui auprès de qui nous intervenons, est plus que jamais, envisagé au regard de ses droits et de sa capacité à devenir acteur du changement à opérer. Dans le sillage des politiques sociales de la dernière décennie, une convergence se dessine nettement vers un accompagnement "sur-mesure", au plus près des besoins singuliers de la personne.

Dans un même temps, nous assistons à une forte technocratisation des réponses apportées (recommandations de bonnes pratiques, indicateurs de performances médico-sociaux, appels à projets,...) qui engendre *ipso facto*, une standardisation des pratiques. Cette nouvelle logique gestionnaire visant à moderniser et rationaliser le secteur, impacte l'intervention des professionnels de première ligne.

Ainsi, ces injonctions paradoxales nous conduisent au quotidien à faire valoir les espaces interstitiels comme des opportunités pour cultiver une éthique relationnelle du sujet dans un cadre contraint.



¹ Travailleuse sociale au sein d'une Résidence d'hébergement temporaire (ALFADI -Rennes) et membre du comité de pilotage de la région Bretagne au M.A.I.S (Mouvement pour l'Accompagnement et l'Insertion Sociale).

² Lambrette, Grégory. « La double contrainte. L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines », *Thérapie Familiale*, vol. 29, no. 3, 2008, pp. 429-430.

³ La NGP (également appelée nouveau management public, de l'anglais *new public management*) est introduite dans notre secteur depuis les années 1980 et prend sa source dans le courant managérial néo-libéral. Elle vise à moderniser l'action publique *via* une rationalisation optimale des pratiques en s'inscrivant dans une logique de performance.

La résidence sociale : une offre d'hébergement souple et adaptable...

La résidence sociale est un modèle flexible d'hébergement qui occupe une place particulière dans les dispositifs actuels d'accès au logement. Combinant une gestion locative et sociale de proximité (présence de travailleurs sociaux et d'agents techniques), l'intervention se veut au plus près des besoins des résidents. Ce mode d'hébergement est destiné à un public très varié (personnes seules, couple ou famille) rencontrant des difficultés d'accès à un logement de droit commun, du fait de la complexité de leur situation économique et/ou sociale.

Cette offre d'hébergement couplée à un accompagnement social lié au logement (porté par un référent extérieur) peut constituer un véritable sas préparatoire avant l'accès à un logement autonome dans le parc social, permettant dans un même temps de recréer du lien pour des personnes isolées, bien souvent en rupture avec leur environnement.

... s'inscrivant dans une temporalité prescrite.

De la pré-admission à la sortie de la structure, le déroulé de l'hébergement suit un protocole spécifique (rendez-vous d'évaluation, passage en commission des décisions, entrée dans les lieux, rendez-vous mensuels de renouvellement du contrat d'occupation, bilans d'hébergement,...), inscrit dans une temporalité prédéfinie (contrat de 6 mois, renouvelable deux fois). Il est aisé, dans ce contexte, de se laisser porter par les échéances imposées et de délaissier l'essence même de notre

intervention, qui se niche dans les interactions de l'ordinaire. En effet, l'intériorisation du caractère temporaire dans les pratiques, couplée à une forte bureaucratisation de l'activité, peuvent conduire à une minimisation de l'éthique relationnelle au niveau de l'intervention : l'objectif est alors de permettre au résident d'activer au plus vite les leviers lui permettant d'accéder au logement et l'on oublie alors de le considérer au regard de ses besoins et de sa temporalité singulière. Le protocole en place, aussi pertinent soit-il, ne peut à lui seul répondre à la complexité des situations rencontrées.

Faire face aux contradictions par une pratique de l'ordinaire.

Pris en étau par des impératifs contradictoires, les travailleurs sociaux sont en permanence renvoyés à leurs propres fondements éthiques : répondre à des besoins singuliers dans une temporalité prescrite, tenir la distance dans la proximité, accompagner vers l'autonomie tout en activant la responsabilisation individuelle, permettre le libre choix tout en exerçant des formes de contrôle, intervenir en tant que professionnel "expert" tout en étant engagé dans la relation... Face à cette mission impossible, le travailleur social "bricole" au quotidien (FUSTIER, 2014) pour répondre aux injonctions technocratiques, tout en maintenant le lien avec les personnes accompagnées.

Le travail prescrit ne peut réellement s'incarner qu'à partir de « *dons du rien* » (DUVIGNAUD, 2007) le plus souvent invisibilisés et donc difficile à circonscrire, quantifier et *in fine*, à évaluer. Notre intervention prend tout son sens dans les interactions ordinaires du quotidien, dans les échanges au détour d'un couloir ou autour d'un

café partagé qui nous rassemble. Il est aujourd'hui plus que nécessaire de réfléchir à "ces petits riens" qui nous permettent de cheminer au côté des personnes que l'on accompagne et qui dans un même temps, permettent de (re)donner du sens à nos pratiques.

Ré-humanisons le travail social!

Dans ce contexte spécifique d'intervention et en lien avec une hyper-modernité qui tend à réduire les relations ordinaires de proximité (interfaces téléphoniques ou numériques, suppression des accueils dans les administrations, fermeture des commerces de proximité,...), l'hospitalité peut s'inscrire comme un acte de résistance⁴. En effet, les travailleurs sociaux sont aujourd'hui sommés "de faire toujours plus, avec des moyens constants dans des cadres contraints et avec des personnes qui vont de plus en plus mal". Ainsi, ils tentent de mettre en place des stratégies d'accommodement "en diffusant au quotidien, inlassablement des micro-traces d'hospitalité" (PUAUD, 2012).

Le travail social est une activité qui ne peut apporter des résultats de manière méthodique et organisée. Il peut parfois être source d'échecs et induit d'accepter la nature imprévisible de l'être humain. Ainsi, le fait de continuer à accueillir l'autre dans sa singularité et tenter de lui permettre de trouver une place où se loger dans ce monde incertain, demeure un positionnement fort. En effet, "lorsque l'on passe d'une conception collective de la prise en charge à une approche plus individuelle de la prise en compte ou lorsque l'on

tente d'articuler la réponse éducative et la compréhension de la demande de soin, quel que soit le champ social traversé, une unique figure transversale fédère l'ensemble des formes d'accueil et des processus d'admission. Il s'agit de la notion d'hospitalité comprise comme l'exigence éthique d'une rencontre authentique de l'altérité. L'appropriation de cette "manière d'être" pourrait permettre une meilleure articulation du sujet et de son projet"⁵. Michel AGIER définit l'hospitalité comme "une culture, une pratique sensible et immédiate, des manières de faire, d'être et de penser son rapport avec les autres"⁶ en vue de rendre ou d'offrir davantage d'autonomie aux personnes les plus vulnérables.

« Je ne sais rien de celui que j'accueille, seule la rencontre est ce qui accomplit l'hospitalité, la fait exister ».

Jacques Derrida (1997)

Dans le cadre de notre intervention, de la première rencontre à la fin de l'hébergement, nous tentons, à l'échelle du microcosme de la résidence sociale, de faire acte d'hospitalité, de par notre disponibilité et notre façon de se présenter à l'autre, de le considérer et de cheminer à ses côtés. Il faut ainsi parfois prendre le temps qui ne nous est pas imparti, pour être présent dans "l'ici et maintenant" dans une société qui s'efforce, de par son organisation, à limiter les interactions interpersonnelles.

⁴ Le terme « résistance » entre ici en résonance avec l'invitation portée par S. Hessel, qui désigne une attitude proactive visant le changement.

⁵ Le Goaziou, Thierry. « L'art de l'hospitalité et le dépassement de la reconnaissance », *Vie sociale*, vol. 4, no. 4, 2010, pp. 31-39.

⁶ Puaud, David. « Le travail social ou l'art de l'ordinaire », *Temps d'arrêt Lectures*. Yakape.be. 2012

Aussi, il importe, dans ces structures d'hébergement, de penser la question de l'hospitalité et de l'accueil comme une composante centrale de l'intervention. Il ne s'agit pas d'un changement radical de pratiques mais simplement d'accorder une attention particulière à l'autre, par des gestes, des regards, des paroles qui peuvent paraître banals mais qui démultipliés peuvent résonner chez lui (PUAUD, 2012). Il est également nécessaire que les configurations spatiales soient pensées en termes de circulation, de repérage, de lieux ressources ou conviviaux. L'organisation de ces structures doit également, envisager des espaces de présence sans attente qui vont a priori à l'encontre d'une rationalisation de l'action mais qui peuvent permettre une « vraie » rencontre, créatrice de changement et susciter une forme de reconnaissance de l'autre lui permettant d'activer son pouvoir d'agir.

La relation entre le professionnel et la personne accompagnée est aujourd'hui "cadrée par des exigences organisationnelles de rationalisation du travail social qui poussent par exemple à définir et contrôler le temps imparti aux procédures d'accueil, d'écoute et de suivi des personnes en difficulté, alors même que le temps réel nécessaire à l'intervention est incalculable par avance puisqu'il doit en permanence s'ajuster aux situations singulières et aux conditions toujours imprévues d'installation de la confiance sans laquelle aucune action à venir n'est possible".

B. RAVON, « Comment traverser les épreuves du travail social ? ». Revue Rhizome, n°33.

Des espaces de mobilisation professionnelle au service de l'engagement...

Dans ce contexte particulier, il importe de trouver des espaces permettant de faire valoir cette vision éthique de la relation : recherche action coopérative, formation, espaces de réflexivité, ... L'acte social et éducatif doit sans cesse être resitué à partir des valeurs qui le sous-tendent. Dans un même temps, il convient également de prendre en compte la tension qui l'articule au technique, faisant se rejoindre cette éthique du sujet à l'action institutionnelle et politique du travail social.

C'est ainsi, que des mouvements tels que celui du M.A.I.S (Mouvement pour l'Accompagnement et l'Insertion Sociale) peuvent permettre de développer des espaces de réflexivité autour d'une conception éthique de l'intervention. Ce mouvement vise à encourager les équipes et structures à objectiver leurs pratiques d'accompagnement social et les conceptualiser pour mieux les faire valoir. La notion d'accompagnement y est pensée en tant que processus social élaboré et dynamique avec comme élément central : la rencontre humaine. Le mouvement prend vie en région grâce à des comités de pilotage regroupant des professionnels du secteur (travailleurs sociaux, directeurs, psychologues, ...), qui tentent, ensemble, de donner du sens à leurs pratiques. Aussi, organisées chaque année par une région différente, les Journées Nationales de Formation du mouvement⁷, permettent à des acteurs de l'accompagnement

⁷ Prochaines Journées Nationales de Formation du M.A.I.S du 25 au 27 juin 2019 « Evolution de la famille et travail social » à Perpignan.

social de se retrouver autour d'un thème d'actualité lié à des problématiques sociales. Ces temps de rencontres, en dehors du quotidien de l'intervention, permettent d'élaborer des pistes de réflexion autour de sujets qui transcendent nos préoccupations communes.

... pour rendre lisible, ce qui est « invisibilisé ».

Une rationalisation toujours plus forte du travail social conjuguée à des politiques publiques prônant le droit des usagers, peut donc laisser des interstices, même minimes, permettant dans le réel de faire valoir l'autre en tant qu'individu singulier, capable de changement. En effet, à l'heure où la « *nouvelle gestion publique* » induit des souffrances importantes chez les travailleurs sociaux mais aussi chez les personnes qu'ils accompagnent, il convient d'accorder une préoccupation centrale à la relation instaurée en l'aménageant à partir des spécificités de notre cadre d'intervention. Nous devons aujourd'hui affirmer ces positionnements développés dans nos espaces discrétionnaires afin de faire reconnaître ce qui fonde l'essence même de notre action et ainsi contribuer à repolitiser l'action sociale (JANVIER, 2010).

Comme le rappelle Bertrand RAVON en s'appuyant sur les travaux de Philippe DAVEZIES (2007), "*travailler correctement consiste à ne jamais se conformer complètement aux prescriptions, mais à prendre en compte l'ensemble des éléments techniques et des opérations pratiques qui composent le travail réel*".

Cet aspect de notre intervention, le plus souvent invisibilisé (LORIOU, 2003), qui nécessite de faire preuve de créativité et d'inventivité est le trait d'union qui permet au travail prescrit et au travail réel de se rejoindre dans un contexte de fortes contradictions.

