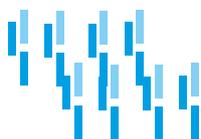


Des éducateurs spécialisés dans le bain du management



Ce texte fait écho à un séminaire de formation continue pour éducateurs spécialisés qui s'est déroulé au Parnasse-ISEI en 2016-2017.

Chaque mois pendant deux heures, Raphaël Van Neck et moi-même avons animé ce séminaire dont l'objectif était de développer avec les participants une perception plus claire des savoirs pratiques inhérents à la relation à autrui et une réflexion critique sur les tensions qui peuvent les traverser dans une société où le management tend à imposer, dans tous les secteurs, ses objectifs et ses temporalités.

Dans les premières séances, des intervenants extérieurs ont apporté des outils d'analyse, que les participants se sont ensuite appropriés dans une confrontation à leur propre expérience. Dans une seconde partie, ce sont les participants eux-mêmes qui, avec l'aide des formateurs, ont élaboré une analyse critique et collaborative de certaines situations concrètes rencontrées au quotidien sur le terrain.

Ce travail de mise en perspective s'est fait au rythme de chacun, et sans prétendre apporter au final l'interprétation correcte ou la réponse experte.

C'est une histoire de douches

Lors d'une des séances de ce séminaire, la réflexion est amorcée par le récit d'un des participants, éducateur dans un centre d'hébergement pour jeunes déficients moteurs. Son récit concerne l'organisation des douches. Désormais, ce temps de soin est pris en charge par une firme extérieure.

Ce ne sont donc plus les éducateurs accompagnant ces jeunes dans leur vie quotidienne qui doivent s'en charger. Ils retrouvent ainsi «du temps pour faire autre chose». Mais chaque jour quelques jeunes peuvent quand même demander que ce soit un éducateur qui les accompagne pour ce moment. Les éducateurs ont ainsi la possibilité d'en faire un moment éducatif, puisqu'ils ne sont plus obligés de donner ces douches à la chaîne.

Voilà le genre de situations analysées lors de ce séminaire portant sur les savoirs pratiques des éducateurs spécialisés. Ce sont des situations qui posent questions et font émerger pas mal de perplexités. Comment en effet ceux-ci vivent-ils un tel changement? Comment comprendre ce qui se joue, dans une telle réorganisation, au regard des finalités professionnelles et des contraintes institutionnelles?

Pour travailler les questions suscitées, nous avons pu mobiliser l'apport de Nathalie Zaccai-Reyners dans la première partie de ce séminaire. Sociologue à l'ULB (FNRS et Groupe de Recherche sur l'Action Publique), elle s'est appuyée sur un texte de Jeannette Pols¹ pour nous amener à percevoir les différents enjeux présents dans la mise en œuvre très concrète des gestes de la toilette. Appliquée à notre histoire de douches, cette analyse permet de mieux percevoir comment la manière de mener ce temps du soin peut influencer sur la constitution de la sphère privée, la possibilité d'un quant à soi, ou la possibilité d'autonomie relationnelle dans la dépendance... Le bain n'est plus juste une affaire de propreté, et le temps qui s'y joue

1. POLS J., « Laver le citoyen », SociologieS, (mis en ligne le 10 nov. 2014) : <http://sociologies.revues.org/4890>

ne s'écoule pas comme l'eau qui s'en va: il importe dès lors de prendre en compte les différentes dimensions qui traversent la relation dans cette activité quotidienne.

Une autre dimension du questionnement est apparue dans l'échange, relevant une certaine ambiguïté des professionnels dans la manière de vivre cette réorganisation. Ils se demandent si, à se concentrer ainsi sur une gestion efficace de ce moment en le sous-traitant à une firme extérieure, on n'a pas donné la priorité à une logique marchande qui vient le soustraire du champ de la relation éducative. Mais d'autre part, on l'a dit, les éducateurs de ce centre se sentent libérés par cette décision, ils ont le sentiment de retrouver du temps pour «autre chose», c'est-à-dire pour des tâches proprement éducatives. Mais alors qu'en est-il finalement de ces bains sous-traités à une firme extérieure: s'agit-il ou non d'une petite victoire de la rationalité managériale dans l'institution, venant menacer le travail spécifique qui distingue une institution de toute autre organisation? Tant qu'à faire, pourquoi ne pas sous-traiter aussi les repas, et le couchage, et les entretiens avec les parents, et ainsi de suite? Jusqu'où aller? Comment en juger?

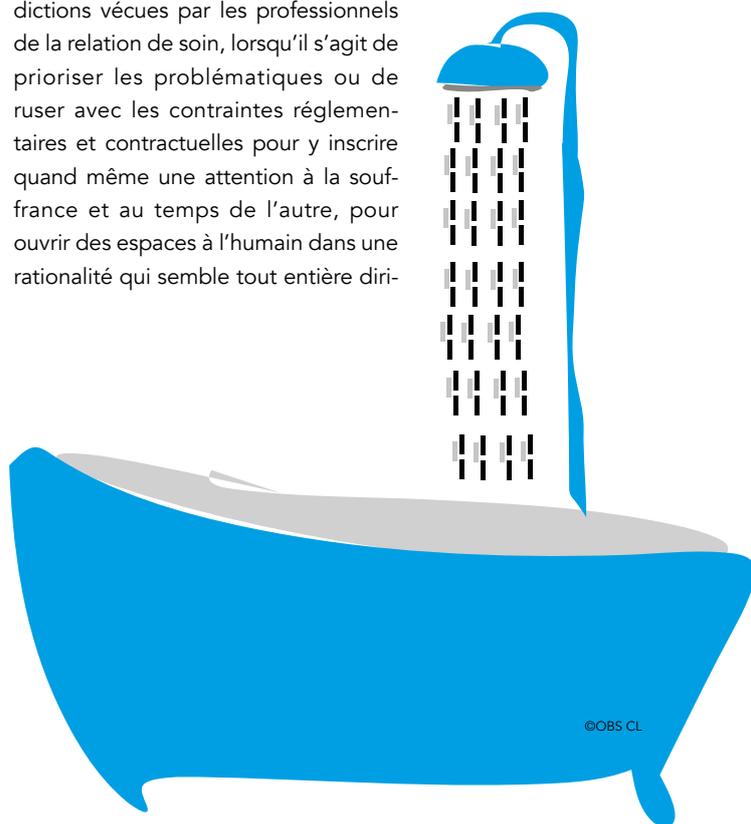
Un second intervenant, Jean-François Rey (enseignant en philosophe, président de l'association Philo-Lille), avait apporté des ressources qui nous ont permis de réfléchir aux enjeux de cette ambiguïté, à la lumière notamment des travaux de François Dubet sur le «déclin de l'institution»². «Instituer le vivant», c'est transmettre la vie non comme fonction vitale (zoe, comme dans zoologie) mais comme bios (comme dans biographie), tout à la fois reconnaissance et attribution de la responsabilité propre à chacun, nomination, autorisation à être à son tour auteur... Que devient cette institution de la vie, en particulier pour les individus les plus marqués par la désaffiliation contemporaine, si les établissements qui en sont chargés (les «institutions») sont tout entières soumises à l'emprise de l'organisation ?

La question rejailit sur notre situation concrète de l'accompagnement des douches: aurions-nous ici un exemple de ce déclin, ou bien au contraire la possibi-

lité de mieux investir la vocation instituante du travail et de la présence auprès de ces jeunes? Et d'examiner alors, ensemble, les diverses faces de cette réorganisation. Car ces nombreux bains à donner tous les jours étaient devenus, au fil du temps, une contrainte qui prenait beaucoup de place et devait être menée à la chaîne. En plus, normalement ou selon le contrat, cela ne fait pas partie des fonctions des éducateurs. À présent, du temps est donc retrouvé pour faire autre chose.

D'autre part, les jeunes ne sont pas tous pris en charge par la firme, ils peuvent choisir entre une douche éducative et une douche donnée par les aides-soignants. De plus, ces derniers sont eux-mêmes des professionnels qui travaillent avec bienveillance et qui, par exemple, parlent aux jeunes: «Et ton week-end, ça s'est bien passé?».

Ici encore d'autres ressources viennent affiner notre regard sur la complexité de cette situation et les nuances requises pour en juger. Une intervenante, Valérie Wolff (sociologue, ESTES et université de Strasbourg) nous avait présenté son analyse du traitement «en urgence» des publics précarisés³. Cette urgentisation soumet le travail social aux rythmes de l'urgence et aux contraintes de la visibilité: à la fois la visibilité des médias, séduits par les événements frappants davantage que par le travail discret et de long terme, et la visibilité de ce qui pourra se mesurer selon des critères objectifs, quantifiables. Cette analyse montre les tensions et les contradictions vécues par les professionnels de la relation de soin, lorsqu'il s'agit de prioriser les problématiques ou de ruser avec les contraintes réglementaires et contractuelles pour y inscrire quand même une attention à la souffrance et au temps de l'autre, pour ouvrir des espaces à l'humain dans une rationalité qui semble tout entière diri-



2. DUBET F., Le déclin de l'institution, Paris, Seuil, 2002 qui soutenait cette intervention.

3. Voir le texte en ligne de X. EMMANUELLI, « Des urgences sociales aux urgences vitales » (sans date) sur <http://docplayer.fr/22292347-Des-urgences-vitales-aux-urgences-sociales-docteur-xavier-emmanueli.html>

gée vers l'efficacité. Elle éclaire aussi ce qui se joue, pour les professionnels concernés, dans cette organisation efficace de la toilette et dans l'accomplissement humain de gestes qui doivent par ailleurs être mécaniques et efficaces.

Et au fond, qu'est-ce qui fait la différence entre ces deux douches, et à quelles conditions la douche (ou le bain, c'est selon) sera-t-elle éducative? La personne présente? La durée, le temps pris par exemple pour bavarder? La réalité matérielle de l'action? La manière dont elle sera menée, la présence ou non de la bienveillance? La finalité poursuivie, et les objectifs dans lesquels elle se traduit? On pourrait penser que ce qui fera la différence, c'est que l'affaire soit (ou non) menée comme une activité investie de relation éducative, avec ce que cela implique comme durée. Mais quoi, alors, si un jour il s'agit d'aller aussi vite que possible parce qu'il y a un anniversaire et que le plus important pour le jeune est d'être à table avec les autres pour ce moment de fête... cette douche rapide, en vue de ce moment précis, ne sera-t-elle pas éducative ou le sera-t-elle précisément dans le stress et les rires (ou les pleurs) qui résultent de cette urgence festive?

Dans la première séance de ce séminaire, pour introduire ce travail sur les savoirs pratiques, nous avons apporté un petit texte d'Aristote qui insiste sur la différence entre deux types d'activité humaine: celle qui vise à fabriquer un objet ou à produire quelque chose, et celle qui porte sur l'humain. Voilà qu'à son tour ce vieil auteur vient nourrir notre réflexion sur les enjeux très contemporains de cette histoire de douches: il importe, pour comprendre ce qui s'y joue, de faire la différence entre une activité de fabrication, qui vise à la production d'un résultat objectivable (par exemple, la propreté de la personne), et une action envers autrui, dans laquelle se jouent d'autres dimensions de l'être et de l'acte. À la différence de l'activité de production (la poïésis), l'action envers l'humain (la praxis) se caractérise notamment par l'impossibilité de maîtriser le processus, par l'attention au moment présent dans ce qu'il a d'unique et par la prise en compte de finalités plurielles⁴. Et de s'apercevoir alors que dans cette affaire de douches, ces deux types d'activité s'entremêlent, toutes deux importantes. Sans oublier pourtant l'efficacité, il faut prendre en compte à la fois la liberté de l'autre, la particularité du moment et le temps long d'une finalité irréductible à la réalisation d'un objectif vérifiable.

Les temps feraient donc aussi la différence. Non pas tant la longueur du temps pris, mais le fait que l'acte prenne en compte ces différentes temporalités, à la fois le moment dans son unicité et le temps long qui ne s'y réduit pas et ne relève pas d'une maîtrise.

L'aide-soignant qui demandait au jeune comment s'était passé son week-end, que fera-t-il de la réponse donnée? Sans doute, avec bienveillance, adaptera-t-il sa conversation avec ce jeune selon que ce week-end s'est bien ou mal passé. Mais aura-t-il la possibilité de transmettre l'information à l'équipe qui accompagne ces jeunes et qui pourra intégrer cette information dans le suivi éducatif? Pourra-t-il, à l'inverse, percevoir la situation de ce jeune dans laquelle vient s'insérer ce moment particulier, et donc saura-t-il le mener de manière adéquate pour ce jeune-là, ce jour-là? Mais comment fait-on, au fond, pour juger de cette adéquation? On le voit, la chose est trop complexe pour limiter la logique «managériale» à l'activité de fabrication, ni la logique éducative à l'action envers autrui. La perception de ce qui se joue dans l'acte de soin oblige à dépasser cette identification trop rapide de deux camps.

Trois questionnements

Lors des séances suivantes, ce sont encore d'autres situations, d'autres perspectives et d'autres questions qui ont été abordées dans ce séminaire. A chaque fois, elles invitent à mobiliser les ressources reçues et à en rechercher d'autres.

De ces échanges et de ces réflexions ressortent un certain nombre de questionnements complexes, auxquels le contexte contemporain confronte très concrètement et parfois brutalement les professionnels de la relation d'aide et de soin. Il arrive en effet que cette confrontation soit brutale, car il est difficile d'assumer à la fois les exigences délicates et discrètes de la relation à autrui et les injonctions d'une société où la visibilité devient vertu et, pour reprendre le terme d'un ouvrage récent, l'arrogance valeur⁵.

Trois de ces questionnements demandent à être soulignés, car ils sont facilement laissés en jachère alors qu'ils concernent des enjeux significatifs dans la pratique de ces professionnels. Il importait, dans ce sémi-

4. ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, Livre 6.

5. Pour aller plus loin sur ces termes, voir ENRIQUEZ E., dir., *L'Arrogance. Un mode de domination néo-libéral*, Paris, Éditions In Press, 2015, en particulier les très éclairantes études de LINHART D., « La violence de l'arrogance managériale » (p. 133-145) et de HAROCHE C., « La peur et l'insécurité psychique aux origines de l'arrogance » (p. 249-267). Plus largement, voir les analyses de Nicole Aubert sur la société hypermoderne, notamment AUBERT N., « L'urgence, symptôme de l'hypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations », *Communication et organisation*, 29, 2006, p. 11-21.

naire de formation continue, de reconnaître la place qu'ils ont dans la pratique de ces professionnels. Il importe aussi pour nous, formateurs, de les examiner lucidement, en identifiant quelques pistes de clarification et d'approfondissement, pour mieux les prendre en compte dans la formation initiale des futurs professionnels qui y seront également confrontés. C'est dans cet esprit, et pour les proposer à la discussion, que nous en prolongeons la réflexion dans cet article.

Qui est le sujet?

Le premier questionnement soulève un enjeu anthropologique: qui, quel *sujet*, se trouve au centre de l'agir professionnel dans la relation d'aide? De qui prend-on soin: de la personne 'objet de soin' par sa dépendance (elle ne sait pas se laver seule), de la personne 'sujet de la relation' dans son unicité (elle est une personne avant tout et aspire à être reconnue comme telle), de la personne 'cliente'? Souvent la relation de soin oscille, en un étrange balancier, entre le projet d'assurer les besoins de la personne dépendante et la volonté de répondre à la demande formulée par un sujet posé comme (ou tenu d'être) autonome. Ces deux perspectives, qui peuvent se répondre comme en vis-à-vis, ont en commun de chacune sous-estimer l'écart et les tensions qu'il peut y avoir entre les besoins (que l'on peut ou croit connaître de l'extérieur, et que l'action sociale ou soignante visera à assurer), le désir du sujet (exprimé ou non par l'autre auquel on s'adresse et que l'on ne peut pourtant identifier à un individu maître de son autonomie), et la demande (explicitement formulée par un 'client', sollicitant un service)⁶. Besoin, désir et demande s'entrelacent, tantôt bien serrés tantôt éloignés, dans une vie de la relation intersubjective que l'on ne peut réduire à l'économie d'un seul de ses pôles.

6. Le travail de cette problématique peut notamment s'appuyer sur le texte de ZACCAI-REYNERS N., « Respect et relations asymétriques. Quelques figures de la relation de soin », Esprit, Paris, janvier 2006, p.95-108.

7. CASTEL R., « La face cachée de l'individu hypermoderne : l'individu par défaut » dans AUBERT I., dir., *L'individu hypermoderne*, érès, 2006, p. 119-128 ; DE COOREBYTER V., *Deux figures de l'individualisme*, Bruxelles, Académie Royale de Belgique, 2015 ; GAUCHET M., *Le nouveau monde (L'avènement de la démocratie, vol. iv)*, Paris, Gallimard, 2017, le ch. 4 : « L'ultime tournant théologico-politique de la modernité », p. 145-200.

8. Pour des approches concrètes de cet enjeu, voir JOSEPH M., « Le PIIS en question(s) » sur le site de l'association Lire et Écrire, avril 2017, en ligne <http://www.lire-et-ecrire.be/Le-PIIS-en-question-s> ; également plusieurs contributions dans *L'Observatoire* n° 88, *L'autonomie en tension*, 2016 ; pour une élucidation théorique de l'évolution qui sous-tend ces paradoxes, voir ASTIER I., *Les nouvelles règles du social*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.

Au travers de cette oscillation quant au sujet de la relation d'aide se joue l'une des questions peut-être les plus difficiles de notre modernité mutante, bien perplexe quant à savoir ce qu'elle est en train de faire de cet individu dont l'autonomie était jusqu'il y a peu au centre du projet moderne⁷. Les références à J. Pols, sur l'autonomie relationnelle, et à F. Dubet, sur la désinstitutionalisation, sont particulièrement enrichissantes pour habiter cette difficulté de la modernité contemporaine. Car c'est bien elle qui traverse aussi le malaise des praticiens, dans leur présence auprès de personnes dépendantes, quand ils sont aux prises avec l'injonction de viser l'autonomie et, à la fois, de mettre en œuvre des dynamiques, règlements et contrats qui supposent précisément cette même autonomie.

Quelle prise en charge?

Le deuxième questionnement porte sur un enjeu politique et requiert de prêter attention à l'évolution contemporaine vers un État social actif et, en particulier, aux ambiguïtés relatives à la « prise en charge » des personnes auxquelles s'adresse l'intervention sociale. Car ces ambiguïtés traversent comme autant de tensions et parfois de contradictions le quotidien des travailleurs de l'action sociale. Comment, en effet, ne pas entendre les perplexités de ces intervenants aux prises avec des normes qui, pour être responsabilisantes, n'en peuvent pas moins être en contradiction avec les possibilités réelles des personnes concernées dans les conditions qui sont effectivement les leurs⁸? Qu'en est-il, pour reprendre les termes rencontrés plus haut, de la pertinence d'une logique managériale non au service mais aux commandes de l'action sociale?

Si l'enjeu est politique, ce n'est pas seulement parce qu'il relève des conséquences concrètes des mesures prises par les décideurs. C'est surtout parce qu'il engage la question même de ce qu'est la décision politique, de sa relation à la société et aux individus et de son rôle à la fois dans l'émergence de personnes ou de citoyens libres et dans la régulation des relations entre les personnes. Questions difficiles certes, sur lesquelles il importe de promouvoir le débat entre perspectives différentes ou opposées, mais dont on ne peut nier l'impact sur la pratique quotidienne des professionnels de la relation d'aide.

Quelle légitimité?

Le dernier enjeu est épistémologique et le questionnement porte sur la légitimité des savoirs spécifiques à ces métiers de la relation à l'autre. C'est un enjeu essentiel car il participe aussi à la défense, à la reconnaissance et à la valorisation de ces métiers et professions. C'est qu'il n'est pas facile d'identifier ce qui fait la légitimité des savoirs qui sont à l'œuvre ici, alors même qu'il est de plus en plus important aujourd'hui de tenter de fonder explicitement

cette légitimité. À négliger cette exigence, en effet, le risque est de laisser croire que ces savoirs pratiques relèvent d'un sentiment subjectif qui ne saurait se justifier de manière raisonnable et critique. On les abandonnerait à l'arbitraire alors que, dans leur irréductibilité même à la seule application des théories et des procédures, ils relèvent au contraire d'une excellence pratique qui doit être distinguée de l'arbitraire.

Il ne suffit pas, pour en prendre la mesure, de les identifier comme ces savoirs d'action dont on sait depuis Schön et Polanyi qu'ils sont essentiellement tacites ou implicites et se distinguent ainsi des savoirs théoriques et techniques, qui eux sont explicites et conscientisés⁹. En cela déjà, certes, l'exigence de visibilité des critères et procédures qui est au fondement de la culture du management, appliquée de plus en plus fermement aux institutions de travail social comme elle le fut hier aux entreprises, heurte de plein fouet les caractéristiques essentielles de l'agir professionnel. Des pages de Jean-Pierre Le Goff sont particulièrement éclairantes sur certaines conséquences de ce choc¹⁰.

Il s'agit bien davantage, dans les domaines d'action concernés ici, de prendre en compte les caractéristiques qui sont essentielles au savoir de l'action envers l'humain. Si la rationalité que mobilise cette pratique raisonnable ne peut, sans reste, être identifiée à la mise en œuvre d'un savoir technique, c'est aussi parce qu'elle se définit par les traits spécifiques soulignés plus haut¹¹. À la différence de la maîtrise de l'expert, elle ne peut anticiper l'avenir, dans la mesure où elle s'adresse à une liberté et donc vise à susciter une réponse comme telle imprévisible; elle s'inscrit nécessairement dans le temps, à la fois liée à l'instant présent dans sa particularité irréductible et inscrite dans le temps long du devenir humain; enfin, sa visée relève de quelque chose comme le bonheur humain, réalité immaîtrisable (voire indéfinissable) dépassant toujours les objectifs que l'on a fixés pour l'atteindre et obligeant sans cesse à réexaminer ceux-ci à son aune¹².

Telles sont les implications épistémologiques de l'attention à laquelle nous invitait Aristote, cité plus haut et repris par des travaux contemporains sur le raisonnement clinique, quant à la différence entre l'action envers autrui et toutes les activités qui relèveraient de la fabrication ou de la production¹³. La mise en lumière de ces implications permet aussi de clarifier ce qui distingue une formation professionnalisante d'une simple exécution ou application de procédures, ou de ce que Gaberan appelle un «machinement»¹⁴.

Conclusion

Ces éclairages et détours par des auteurs, anciens ou récents, permettent de nommer et d'examiner plus lucidement un certain nombre de difficultés et de souffrances rencontrées par ces professionnels dans une société du management.

Nous en avons relevés quelques-uns, dans ce texte comme dans le séminaire dont ce texte se fait l'écho.

Nous terminerons en remarquant que la question du temps est apparue à plusieurs reprises dans les propos repris ici, dès les premières lignes. C'est que les questions relatives aux temps de l'éducation et du travail social furent bien présentes dans les échanges: le temps de l'urgence sociale, les échéances, le temps long, les séjours brefs, les impatiences, l'usure, le travail pour l'avenir et l'accélération du temps... comment ne pas perdre la tête? Ces questions se posent avec d'autant plus d'acuité que notre société semble être marquée par une accélération paradoxale. C'est à ces questions que devrait se consacrer un prochain séminaire en 2018.

François COPPENS,
Enseignant en philosophie,
Département Éducateurs spécialisés
en activités socio-sportives,
Parnasse-ISEI, Haute-École Vinci, Bruxelles

francois.coppens@vinci.be

9. SCHÖN D. A., *The Reflexive Practitioner. How Professionals Think in Action*, Basic Books, 1983 ; POLANYI M., *The Tacit Dimension*, New York, Anchor Books, 1967.

10. Voir notamment les pages « Chômage et déshumanisation du travail » dans LE GOFF J.-P., *Malaise dans la démocratie*, Paris, Stock, 2016, p. 97-132.

11. TAMINIAUX J., *Chroniques d'anthropologie politique : poïésis et praxis des Anciens aux Modernes*, Paris, Hermann, 2014.

12. Sur un travail critique visant à dégager les implications pédagogiques de cette analyse dans le cadre de la formation des éducateurs spécialisés, voir COPPENS F. et VAN NECK R., « Praxis invisible ? Former des éducateurs spécialisés dans une société du management », *European Journal of Social Education*, n°28/29, p. 136-143 (Accessible en ligne).

13. JACOBS S., « Ideas of knowledge in practice », dans D' CRUZ H., JACOBS H., SCHOO A., *Knowledge-in-practice in the caring professions. Multidisciplinary Perspectives*, Farnham (Eng.), Ashgate Pub. Limited, 2009, p. 13-27.

14. GABERAN Ph., « Quand le machinement tuait la clinique », *Empan* n°95 : Les travailleurs sociaux entre certification et professionnalisation... une formation impossible ?, 2014/3, p. 108-112.