

Intervention dans le cadre de la journée associative de l'AEIS en date du 21 mai 2024 de Monsieur Mickaël Quilliou-Rioual

Thème de l'intervention : L'engagement en équipe pluridisciplinaire
dans l'action sociale

L'action sociale se structure dans un collectif, en équipe.

L'EQUIPE pose le cadre de l'action éducative.

Il s'agit d'un groupe de personnes travaillant ensemble et unissant leurs efforts dans un même but. Son organisation doit rendre dynamique une vie sociale dans un cadre prédéterminé souvent celui d'une institution ou d'un service social et médico-social.

Les actes éducatifs et organisationnels doivent tendre vers des propositions concrètes pour humaniser cet ensemble social pouvant être parfois perçu comme difficile par les acteurs qui y vivent, les professionnels comme les usagers.

« Organiser », aux origines du mot (XIV^e siècle), c'est rendre apte à la vie¹.

Conserver cette logique permet intellectuellement de se questionner régulièrement pour vérifier que l'organisation de l'équipe est toujours dans cette perspective.

Si l'organisation de l'équipe se résume à la mise en application d'une série d'interdits et à la mise en place d'outils de contrôle bureaucratique pour justifier de son action et non la planifier dans une dimension opérante, il convient de réfléchir ensemble avec honnêteté à la manière dont collectivement est exercée l'action éducative en lien avec les besoins des personnes accompagnées.

La base du questionnement collectif pourrait simplement être : notre organisation rend-elle apte à la vie dans une institution et au-delà (après ou en dehors de la structure) pour les personnes accompagnées ?

¹ J.-M. Morin, « Organisation », in *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert/Seuil, 1999, p. 376.

Rendre apte à la vie, cette dimension peut se lire à 2 niveaux :

Nous parlons bien sûr de la vie et surtout des conditions de vie des personnes accompagnées mais pas seulement.

Rendre apte à la vie, c'est aussi pour nous professionnelle, les conditions d'un travail possible, intéressant, épanouissant et vecteur de valeurs qui nous ont amenées à choisir ce cadre professionnel pour exercer.

C'est quand même ça l'intérêt vivre et faire vivre.

Dans nos métiers il faut se méfier un peu des techniques de management classique.

Pour une simple raison, nous ne fabriquons pas des hamburgers, nous sommes des humains travaillant avec des humains.

Et nous ne travaillons pas seul, nous sommes une équipe, une petite équipe et ici réunis une très grande équipe. Nous sommes toutes et tous inscrits dans un projet collectif.

L'équipe est pluridisciplinaire :

Toutes les missions sociales et médico-sociales ne peuvent être remplies par une seule personne, c'est une évidence.

Il ne s'agit pas seulement de définir le nombre d'intervenants nécessaires pour un accueil et une prise en charge de qualité.

Il s'agit aussi de pouvoir répondre à des demandes diverses et variées. Des demandes qui font référence à des besoins humains.

Pour couvrir correctement les attendus des différentes actions, il est nécessaire que ce travail en équipe soit pluridisciplinaire.

Le Code de l'action sociale et des familles dans son art. L. 312-1 concernant les établissements et services sociaux nous invite à tenir compte de cette composante :

« Les conditions techniques minimales d'organisation et de fonctionnement des établissements et services [...] s'organisent en unités de vie favorisant le confort et la qualité de séjour des personnes accueillies, dans des conditions et des délais fixés par décret. [...] Les prestations délivrées par les établissements et services mentionnés [...] sont réalisées par des équipes pluridisciplinaires qualifiées. »

Exemple le décret du 29 février 2024 qui nous invite (impose) à intégrer dans nos projets d'établissements des éléments de lutte contre les maltraitances. On évoque ici la maltraitance pour les publics accompagnés mais aussi pour le personnel. C'est-à-dire que parfois pour lutter

contre une maltraitance, il s'agit de donner des moyens humains pour accompagner des humains ou aujourd'hui de faire appel à des techniques innovantes.

Pluridisciplinaire :

La définition du terme pluridisciplinaire est simple : « qui concerne plusieurs disciplines ou domaines de recherche ». A. Rey, J. Rey-Debove, *Le nouveau petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Le Robert, 1993.

Mais là déjà nous pouvons introduire des éléments d'une culture professionnelle.

Des éléments communs, nous avons des valeurs humanistes. L'humanisme place la personne humaine et son épanouissement au-dessus de toutes les autres valeurs.

Et parfois des éléments différents.

Les métiers de l'action sociale n'ont pas la même culture professionnelle que les professions médicales.

Les métiers sociaux ont une culture horizontale pour aborder une question.

On aborde une situation et chacun va l'éclairer de son savoir et de ses observations. La culture est plutôt celle de la synthèse et du compromis.

Les métiers médicaux ont une culture verticale tenant compte des responsabilités et des compétences de chaque niveau.

Ce n'est ni bien ni mal, ce sont des éléments qui sont issus des formations initiales.

L'objet de notre propos aujourd'hui est de comprendre les mécanismes qui se jouent dans un travail en équipe pluridisciplinaire.

Si je fais référence aux disciplines et aux métiers, il faut observer ce qui se joue quand on participe à un travail collectif :

Tout d'abord nous cherchons toutes et tous, un sens à notre travail. S'il y a une perte de sens, les personnes se perdent.

Mais le sens c'est aussi le lieu vers lequel on doit aller. Le sens de circulation... il faut éviter les sens interdits... Voir les sens uniques.

On peut interroger comment on va dans un sens. Parfois aussi pourquoi ?

On y va en groupe, mais est ce que ce que l'on y va en équipe ?

Ensemble on va essayer de déconstruire le fonctionnement d'une équipe pluridisciplinaire.

3 niveaux sont sollicités simultanément quand on participe à un travail en équipe pluridisciplinaire : Le statut, la fonction et le rôle.

Les trois niveaux s'inscrivent dans 3 registres différents :

Le statut, c'est votre diplôme, votre ancienneté, les éléments statutaires que l'on va trouver sur votre fiche de paie pour faire simple.

La fonction renvoie à votre fiche de fonction dans un projet d'établissement.

Le rôle, c'est vous comme au théâtre on joue un rôle professionnel. Ce sont mes valeurs, mon identité, mon identité de genre, une femme et un homme, ma culture.

Le tout est de réussir à articuler ces registres individuels dans un collectif.

Au niveau du collectif deux niveaux existent eux aussi simultanément sur une équipe pluridisciplinaire, il s'agit de la cohésion et de la cohérence.

La cohésion cela relève de la dynamique de groupe. La cohésion d'une équipe répond à quatre facteurs :

Le premier est lié à la volonté du décideur et à son type de management et d'autorité. Ce point sera développé un peu plus tard dans cette conférence.

Le décideur est celui qui déclenche l'action. Les motivations et l'énergie du responsable insuffleront ou non, une dynamique sur l'ensemble de l'équipe.

Le second facteur relève de la coopération des membres de l'équipe.

Il est impossible de mener une action correctement si les membres de l'équipe ne sont pas volontaires et prêts à coopérer en **confiance** les uns avec les autres.

Les membres de l'équipe doivent **adhérer au projet commun**, d'où l'intérêt de le co-construire dans une logique participative.

Les différentes réunions de l'institution ont pour objet d'éclairer le sens de l'action entreprise et de chercher la coopération de tous. À défaut, si la personne n'adhère pas totalement au projet collectif, de permettre un minimum de participation ne bloquant pas l'action collective.

Il ne peut y avoir d'action de cohésion sans soutien organisationnel.

La troisième composante est d'inscrire les actions internes en cohérence avec les missions et l'environnement de l'institution. Une équipe est d'autant plus efficace si elle perçoit le sens de son action dans un contexte plus général.

Cette dimension est très importante dans notre secteur social et médico-social car la finalité de nos actes éducatifs concerne des publics en marge du schéma de solidarité classique de notre société capitaliste.

Le dernier élément conditionnant le travail en équipe est lié à la clarté des règles du jeu.

La nature de l'intervention doit être définie, la manière d'y participer également.

C'est logiquement la fonction d'un projet d'établissement. Chaque membre de l'équipe, mais aussi au sens plus large de l'établissement, doit y trouver sa place.

La fonction des responsables doit être précisée. À quel moment sont-ils membres de l'équipe et à quel autre reprennent-ils leur casquette de décideur ?

Les critères de satisfaction de l'action entreprise se doivent d'être clairs. Chacun doit pouvoir savoir à tout moment si son action est en adéquation avec les attendus de la mission et/ou du service.

Les règles de communication interne et externe ont également l'obligation d'être posées. Plus les règles sont claires et paradoxalement plus elles laissent de la liberté d'action aux membres de l'équipe. Chacun et chacune trouvera sa place et pourra s'impliquer sans se faire concurrence dans l'organisation globale.

C'est un élément primordial de la cohésion de l'action.

La cohérence du travail en équipe pluridisciplinaire est l'autre élément qui se superpose à la cohésion.

Cette dimension relève de la théorie des organisations.

Une équipe peut être cohérente, c'est-à-dire bien remplir sa mission, être efficace, mettre en cohérence les statuts des uns en liens avec les fonctions des autres. Pour faire cours, il n'est parfois pas souhaitable que l'éducatrice joue au psy et que la psy joue à l'éducatrice. Pour faire simple si chacun est à sa place, chacun à sa place.

On parle ici d'un point d'équilibre. Chacun doit aussi s'intéresser un peu au langage et à la manière de faire de sa voisine pour ajuster son propre positionnement.

Michel Crozier et Ehrard Friedberg, dans l'acteur et le système en 1977 nous ont proposé un cadre d'analyse qui articule le sujet, vous et la structure, l'établissement qui vous embauche.

Dans un système donné, les acteurs et les actrices, jouent sur les zones d'incertitudes pour acquérir du pouvoir.

Pas de panique le pouvoir c'est avant tout celui du travail bien fait de la satisfaction que l'on a, à se lever le matin et à se coucher le soir en se disant bon aujourd'hui ce n'était pas parfait mais ça va, je ne m'en sors pas si mal.

On ne réfléchit pas ensemble à comment gagner les européennes de la semaine prochaine.

Pour citer Beaumarchais : quand je me regarde, je me déssole, quand je me compare, je me console.

Dans l'analyse stratégique le système c'est votre organisation, votre établissement, le projet d'établissement qui l'accompagne et vos missions car c'est vous qui faites fonctionner le système.

Les acteurs et bien c'est vous, chacun et chacune issue de différentes disciplines et apportant son savoir et son labeur à l'action collective.

Les zones d'incertitudes pour nous c'est plein de choses, ce peut-être les fiches de fonctions, quand on dit prendre soin de quelqu'un pour l'infirmière c'est soigné la personne dans une dimension correctement aseptisée pour l'éducatrice c'est comment allez-vous ce matin madame ? C'est prendre soin au sens de l'OMS, une action de solidarité attentive.

Chacun et chacune, interprète la consigne et cela apporte souvent de la cohérence dans les articulations des actes.

Les zones d'incertitudes apportent aussi du pouvoir.

Le pouvoir que chacun recherche est celui de faire son travail en paix. Mais laissez-moi faire je te dis...

Ah que je n'en ai pas toujours un sur le dos quand je fais les toilettes, laissez-moi créer ma relation avec celui que je lave, que je soigne, que j'écoute et que j'accompagne.

On a tous et toute une force qui nous motive à être là. Une raison souvent très personnelle pour travailler avec des humains. Cela nous donne une forme de pouvoir pour traduire nos émotions et rendre nos actes vecteurs de sens pour la personne accompagnée mais aussi pour nous.

Le pouvoir doit être assimilé à une notion d'influence. Il s'agit du potentiel que possède une personne d'influencer le comportement d'autres personnes ou de résister à l'influence des autres.

Il n'empêche que **dans chaque équipe pluridisciplinaire on va trouver 4 formes de pouvoir qui interagissent.**

Le premier facile à trouver, le pouvoir hiérarchique, dans un système il y a une organisation hiérarchique.

Le second pouvoir est lié à votre statut, votre discipline vous donne une compétence. Ex dans ma formation d'Aide Educative et Sociale on a vu des techniques de portage pour se faire moins mal au dos en poussant sur les jambes pour aider une personne à se lever. Quand vous exposez un savoir que vous avez et que les autres non pas, vous prenez un peu le pouvoir sur le groupe.

Le troisième pouvoir est lié à votre ancienneté dans l'équipe. Les personnes les plus anciennes dans l'équipe gardent la mémoire du collectif. Lorsqu'une idée nouvelle émerge, cette personne peut réagir. En 2017, on a testé ça dans un séjour à la neige, les personnes se plaignaient d'être trop fatiguées par le voyage en car et de ne pas avoir pu profiter du WK, alors on est allé en train. C'était rigolo et moins fatigant. Ah, bon ? Mais il faut viser une ville avec une gare alors.

La quatrième forme de pouvoir, et on l'oublie souvent, est la singularité d'un poste dans une équipe. Si vous êtes la seule assistante sociale dans un IME et que votre travail est de travailler avec l'enfant et les parents l'orientation de l'enfant, vous pouvez travailler à votre rythme. Si vous estimez qu'il vous faut une demi-journée pour rencontrer enfant et famille, personne ne pourra vous dire : Ah bon, mais Martine elle fait deux entretiens dans l'après-midi...

Vous voyez dans une équipe pluridisciplinaire, il existe plusieurs réalités mais qui ont toutes une inscription dans la même temporalité. Dans une réunion d'équipe les 4 formes de pouvoirs peuvent se manifester.

Arrêtons-nous ou revenons un peu sur les formes du pouvoir hiérarchique :

Le pouvoir hiérarchique selon Max Weber dans le savant et le politique se fonde sur trois façons d'incarner l'autorité.

L'autorité rationnelle légale, fondée sur le règlement et sur la loi. On fait comme ça car la loi nous le demande, ou la convention collective nous dit que. Vous posez une question et le responsable, vous dit, je vais vérifier dans les textes, dans notre règlement intérieur et je te réponds dans l'après-midi, ça te va ?

L'autorité traditionnelle, on fait comme ça car on a toujours fait comme ça. Mais pourquoi doit-on faire ainsi, parce que nous avons toujours fait ainsi. La règle se reproduit par tradition.

L'autorité charismatique, elle repose sur le charisme du ou de la chef. Les décisions sont fonctions de la situation, de l'environnement, du bon vouloir d'apporter une solution rapide ou pas. C'est l'autorité la plus fragile car elle repose sur le leader et si l'autorité s'effrite, le leader s'effondre vite.

L'équilibre est quand il y a un peu des 3, un peu de règles, un peu de traditions, ça sécurise de savoir-faire et un peu de charisme pour parfois innover un peu.

D'ailleurs au passage, on nous dit souvent que les travailleurs sociaux n'aiment pas le changement. Qu'ils résistent au changement.

Ce n'est pas vrai, des changements on en vit tout le temps car on travaille avec des humains et que cette drôle de bestiole est pleine de surprise !

Norbert Alter dans un livre qui se nomme l'innovation ordinaire, nous dit ce n'est pas du changement que les gens ont peur mais du mouvement c'est-à-dire un changement permanent sans que le changement précédent ne soit évalué.

Le but de nos réflexions c'est de déconstruire l'action collective, pour la comprendre, loin de moi de comparer qui que ce soit ou de définir le bien ou le mal.

Sur cette cohérence d'action on va superposer un autre niveau celui qui fait relèver des dynamiques de groupes dans une équipe.

Les personnalités des personnes qui composent l'équipe pluridisciplinaire sont aussi à prendre en compte.

Kurt Lewin avec ses dynamiques de groupes nous éclaire.

Dans une équipe, il y a différents types de positionnement, c'est cela qui crée une dynamique de groupe.

Le leader, c'est celui ou celle qui entraîne le groupe.

Le leader prend la tête d'un groupe humain. Le leadership (qui est un mot d'origine anglaise mais aujourd'hui présent dans le dictionnaire Le Robert) est la caractéristique de cette fonction et de cette position de leader.

Le terme renvoie à une dimension de commandement, voire de direction, mais sans avoir un statut structurellement défini comme tel par une organisation formelle. Nous sommes ici dans la dimension informelle de l'action.

Le leader tient sa légitimité de la confiance du groupe. (Il ne s'autodéfinit pas lui-même comme leader, ce sont les autres qui le reconnaissent, du moins la majorité du groupe.).

Il se situe en position dominante dans celui-ci, mais ce rôle reconnu par tous est informel et instable car il n'a pas de légitimité définie par une place dans une organisation formelle.

De ce fait il est directement tributaire de la dynamique d'un groupe.

Il y a deux catégories de leaders :

Le leader positif, mais si ça va le faire, on va y arriver.

Le leader négatif, ça ne marchera jamais, je ne sais même pas pourquoi on essaie.

Retenons que le leader est celui qui entraîne le groupe.

Il y a d'autres figures possibles dans une dynamique de groupe afin d'assurer la cohésion du groupe. Par exemple, de trouver un bouc émissaire. Celui ou celle contre qui le groupe va refaire son unité.

La théorie du bouc émissaire dit qu'un groupe composé d'individus différents peut se servir d'un bouc émissaire pour s'unir ou se réunir.

D'origine religieuse, l'expression bouc émissaire désigne en langage courant la personne désignée par un groupe comme devant endosser un comportement social que ce groupe souhaite évacuer. Cette personne est alors exclue du groupe, au sens propre ou figuré, parfois punie, ou condamnée. Le groupe fait appel à la notion de bouc émissaire pour s'unir ou se fédérer lorsque les autres formes de pouvoir ou d'autorité n'ont plus assez d'influence sur les membres du groupe. Le bouc émissaire unit le groupe contre lui mais il fait partie du groupe. Si vous éliminez le bouc émissaire du groupe sans retrouver une dynamique à votre équipe, il y aura un nouveau bouc émissaire qui va émerger.

Cette notion sera vue et reprise dans les dynamiques du village des irréductibles Gaulois

Dans un collectif, un groupe, parfois une équipe, il existe aussi la figure du suiveur s'inspirant d'autrui sans esprit critique.

Le personnage qualifié de suiveur dans un groupe se range quasi systématiquement soit du côté de la majorité, soit du côté du leader.

Son positionnement n'est pas établi par conviction réfléchie mais pour garantir sa place dans un groupe.

Il est parfois qualifié de girouette ou d'opportuniste et son positionnement est rarement réfléchi. Il est surtout inspiré par son besoin d'appartenir à un groupe.

Sa crainte d'être exclu fait de lui un personnage, adhérant aux convictions des autres.

Dans un collectif, il existe aussi parfois un personnage neutre. Il n'est jamais contre et rarement pour, sa fonction est de chercher à faire une synthèse.

Dans une dynamique de groupe, il s'exprime souvent vers la fin des échanges et cherche à faire la synthèse des différents positionnements individuels.

La « Suisse » dans un groupe peut apporter une forme d'apaisement pour l'ensemble des individus.

Cependant, cette position est difficilement tenable dans une longue durée.

Le refus de se positionner, à cause d'une volonté de vouloir faire la synthèse, place l'individu, à terme, dans une position de défiance de tous.

En effet, chacun est conduit à se demander quel intérêt personnel tire la personne neutre de son positionnement.

Cette fonction à la fois d'expertise et de synthèse est souvent complémentaire de celle du leader.

Le leader entraîne le groupe. Le personnage neutre cherche à garantir la cohésion du groupe en modérant les extrêmes. Cependant, sa crainte du conflit conduit parfois à des tentatives désespérées tentant de marier le « lapin et la carpe », ce qui amène des insatisfactions collectives que le groupe risque ensuite de lui reprocher.

La synthèse a parfois du bon dans une dynamique de cohésion de groupe. Elle conduit à la fois vers une satisfaction partielle des sujets dont l'avis est pris est compte mais également de fait, à une insatisfaction partielle pour les points non retenus.

C'est ce délicat équilibre qui place le personnage neutre dans une instabilité structurelle et relationnelle forte.

De plus, un groupe qui définit systématiquement ses actions et donc son identité par une synthèse perd à terme une identité forte au profit d'un consensus mou qui finit parfois par ne satisfaire personne.

Le groupe génère des positions internes différentes en fonction de son histoire, de son environnement mais aussi de la personnalité initiale de ses membres. Il existe sans doute d'autres figures caricaturales induites par la composition et la dynamique propre à chaque entité collective.

Le groupe, l'équipe parfois est composée de sujet singulier. D'individu.

On ne choisit pas le travail social par hasard, on s'engage.

L'engagement :

Il n'y a pas d'équipe, pas de sujet, pas de projet, sans votre engagement dans l'action et dans le collectif que nous avons nommé, équipe.

Cette histoire ne date pas d'hier.

Liberté/égalité/fraternité

À la base de l'engagement des actions humaines, il y a deux manières philosophiques de se positionner face à une société en mouvement :

Thomas Hobbes (1588-1679) avec *Le Léviathan* (1651)¹, estime qu'il est nécessaire d'établir des lois pour éviter que les humains ne laissent libre cours à leur état sauvage et que la loi du plus fort soit la règle du groupe.

L'homme est un loup pour l'homme.

Il faut des règles et des lois pour protéger les plus faibles.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) considère, lui, dans *Du contrat social* (1762)², inversement à la logique de Hobbes, que la bonté naturelle de l'Homme s'oppose aux injustices de la société politique.

« L'homme naît naturellement bon, c'est la société qui le corrompt. »

Dans ce cas de figure moins on fait de règles et mieux on se porte.

Il évoque tout de même-là nécessité de définir un contrat pour affirmer la cohésion du groupe, mais sur la base du « gagnant-gagnant ».

L'individu est en mesure d'abandonner certaines de ses libertés, si, en retour il présuppose en recevoir de plus grandes.

Le code de la route est l'exemple venant conforter cette thèse. J'accepte de respecter des règles de conduite (stop, feu, limitation de vitesse...) et en contrepartie j'ai la garantie, si chacun respecte les mêmes règles, d'arriver vivant à destination.

Le bénéfice est ici plus grand que le coût de la contrainte. C'est un engagement collectif sur une action commune et porteuse de sens pour chacun. Il s'agit d'un « contrat social ».

Le contrat social est donc :

« L'acte, qui est en même temps pacte originaire, par lequel les hommes passent de l'état de nature à l'état social : le fondement de toute légitimité politique repose sur cet accord premier des hommes qui décident de s'associer pour que s'érige la loi¹. »

C'est sur ces éléments de bases philosophiques que le sujet, vous, travailleurs sociaux et médicaux, vous allez développer votre engagement.

L'ENGAGEMENT : « caractérise les croyances, les opinions d'un individu, qui les défend personnellement, les assume et les revendique publiquement. S'engager à ou dans quelque chose, c'est donner un gage personnel et donc mettre en jeu une part importante de soi. Cela peut être le résultat d'une démarche idéologique, du respect déontologique professionnel, être une forme de militantisme². »

Au jeu d'échec comme au football, l'engagement signifie le coup d'envoi d'une partie ou d'un match.

Cette démarche est volontaire, mais elle ne peut s'opérer que dans un cadre prédéterminé, celui d'un jeu. (Vous vous rappelez que chacun a un rôle à jouer dans ce jeu).

La définition que propose Brigitte Bouquet est centrée sur le sujet, la personne.

Si je la nuance par le jeu, cela me permet de contextualiser l'engagement dans l'acte éducatif sans omettre la part propre aux caractéristiques d'une personne engagée, en l'absence d'un cadre, en l'occurrence celui d'une institution ou d'un service social.

Il n'y a ni raison, ni lieu pour inscrire un engagement en action sociale.

C'est bien la participation à un projet collectif, à une vision, à une équipe qui donne la possibilité de s'engager.

² B. Bouquet, « Engagement » in *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard, 2006, p. 223-224.

Les acteurs du travail social pétris de valeurs humanistes, religieuses, communautaires, de justice sociale, etc. peuvent de toutes les façons inscrire leur engagement citoyen ou militant dans un registre qui n'est pas forcément celui de leur activité professionnelle.

L'engagement dont nous parlons aujourd'hui est bien celui qui s'inscrit dans une dimension professionnelle. Il ne s'agit donc pas d'un engagement volontaire comme celui d'un artiste mettant son œuvre au service d'une cause.

Le cadre de nos actions éducatives et/ou médicales est contingenté par une commande sociale définie par le législateur d'une part et une demande sociale d'autre part, visant à satisfaire les besoins identifiés d'un public en souffrance sociale, psychique, physique, normative...

Notre engagement se situe entre la commande sociale et la demande sociale.

L'engagement est donc à rapprocher des conduites dans une perspective d'acte de décision. La dimension militante, si elle a lieu, s'inscrit de ce fait dans des pratiques éducatives respectueuses de l'altérité de l'autre. C'est-à-dire que la fonction idéologique de la militance est parfois limitée par la volonté exprimée de la personne accompagnée. Imaginez par exemple un travailleur social ancré dans une idéologie de réduction des risques dans les conduites addictives, si l'utilisateur qu'il accompagne professionnellement souhaite l'abstinence et un travail avec le mouvement des Narcotiques Anonymes, l'idéologie de l'éducateur cède le pas sur l'accompagnement pratique des demandes de la personne en situation de conduites addictives.

Dans ce cas de figure, ce qui prime c'est la satisfaction des besoins de la personne et non pas l'inscription idéologique d'engagement militant du travailleur social.

Avoir un positionnement et une idéologie est un élément important de la construction identitaire d'un professionnel. Cela signifie tout simplement avoir une réflexion sur sa pratique. Cependant, cette étape théorique ne doit pas enfermer le professionnel dans une logique prédéfinie, calquée à toutes les situations.

Vous avez une identité professionnelle. Le mot identité révèle un double dynamique.

L'engagement est à la fois l'affirmation de soi dans une action ou une activité.

Il n'y a qu'à constater actuellement les mouvements sociaux visant à défendre des services sociaux menacés par des coupes budgétaires.

Ils montrent un engagement des salariés pour défendre leurs conditions de travail. Celles-ci sont directement liées à leur activité salariée.

Les revendications se font bien souvent aux côtés et parfois à la place des publics de référence.

Il s'agit de l'affirmation de la défense d'un principe existentiel de nos sociétés modernes, nous incarnons la cohésion sociale d'une société.

C'est-à-dire l'affirmation d'une conception de valeur solidaire en opposition avec la simple rationalité à court terme des équilibres budgétaires.

Nous sommes tous conscients que dans le contexte économique actuel, un établissement ou service s'articule sur un rapport d'équilibre entre qualité/coût/service.

Cependant, l'engagement des professionnels pour la défense des services relève d'un engagement militant dans un principe de cohésion sociale. **L'engagement des travailleurs sociaux est inscrit dans un choix de vie, c'est l'affirmation des valeurs initiales de cohésion sociale qui les a conduits à faire le choix d'inscrire leur vie professionnelle au service d'un idéal de justice sociale.**

Là encore l'histoire de l'éducation spéciale comme de l'action sociale dans son ensemble varie entre deux tendances.

Les travailleurs sociaux sont des vecteurs de justice sociale ou les travailleurs sociaux sont des vecteurs de normes sociales.

Je pense que nous sommes plus des vecteurs de justices sociales.

Cette justice sociale va s'inscrire pour nous, dans une dimension éthique.

Le sociologue Max Weber propose deux lectures des principes de nos actions humaines, l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité.

L'éthique de conviction revient à agir en fonction d'un idéal de valeur (respect de la vie, la justice, la paix...), sans concession et de manière radicale. Cette notion de l'éthique est considérée comme « jusqu'au-boutiste » car en agissant sans compromis le sujet ne se soucie pas des actes posés.

L'éthique de responsabilité consiste à évaluer les conséquences probables de l'action. Cette sage pratique tient compte de la finalité à atteindre. Elle cherche à définir une efficacité qui comporte parfois une part de compromis.

Max Weber définit les actes sociaux par les intentions des acteurs.

Son raisonnement se veut pragmatique.

Il existe un équilibre entre les deux formes d'éthique qu'il nous propose car l'éthique de conviction peut parfois produire l'inverse du résultat défendu.

Une radicalité invite souvent à trouver en opposition une autre radicalité.

L'éthique de responsabilité soulève d'autres questions. Comme celle des limites que l'on doit accepter pour être toujours éthique.

Nos convictions humanistes qu'elles soient d'inspirations philosophiques ou religieuses (catholique, musulmane, juive...) ou bien issues d'une culture marxiste, laïque, de promotion sociale, etc... forment pour un sujet des valeurs.

L'essentiel à retenir est qu'elles permettent à chacun et à chacune de définir sa notion du bien et du mal, du juste et de l'injuste, du bon et du mauvais.

L'ensemble de ces doctrines constituent des lignes directrices pour orienter les actions éducatives et/ou médicales dans un principe de justice sociale.

L'ETHIQUE est une autre valeur fondamentale du positionnement éducatif.

Elle est entendue dans le *Dictionnaire critique d'action sociale* comme :

« Le mouvement de la liberté en tant qu'elle vise, à travers les actes posés par l'homme, une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes, la recherche du préférable, l'interrogation sur le meilleur, l'optimal, l'excellence. »

Cette notion est très proche de la morale, d'ailleurs certains écrits ne font pas la distinction. La morale se définit comme :

« L'ensemble des devoirs, discours normatifs et impératifs qui résulte de l'opposition du bien et du mal considérés comme valeurs absolues ou transcendantales². »

La morale commande à partir de valeurs collectives intégrées par le sujet, l'éthique recommande à partir de valeurs plus personnelles. À la fois basée comme la morale sur des valeurs théoriques, l'éthique trouve aussi son application dans une approche pratique du bien et du bon. Si un agent social constate une logique d'injustice, il doit normalement par l'éthique corriger cet état de fait.

L'éthique implique une réflexion critique sur la finalité des actes humains.

Hannah Arendt avec le procès Eichmann³, vient interroger le sens profond de nos actions. Eichmann était en charge sous le régime nazi de la coordination des trains à partir de toute l'Europe vers les camps de concentration et d'extermination nazis. Elle a sous-titré son livre « la banalité du mal ». La ligne de défense de l'accusé a été de ne pas nier les faits mais de les contextualiser. Fonctionnaire allemand au ministère des questions juives, il était en charge du transport d'un point A à un point B des personnes relevant des charges de son ministère. Selon lui, aurait-il été possible de s'opposer aux ordres dans une Allemagne non pas dirigée par un parti mais par un mouvement national. Avec un certain cynisme, il affirmait avoir bien fait son travail, le résultat en témoigne. Il a affirmé ne pas connaître tous les détails de la finalité des convois. Lui-même, ne s'étant rendu qu'une seule fois dans un camp de travail et à cette occasion, il avait été choqué par les conditions dans lesquelles étaient traités les juifs, tziganes, homosexuels, handicapés allemands ou opposants politiques des pays envahis.

Son raisonnement était basé sur le gâchis fait de cette main-d'œuvre gratuite.

En les traitant mieux ils auraient pu mieux servir l'idéal nazi et surtout le servir plus longtemps.

Il a même affirmé au cours du procès n'avoir rien de personnel contre les juifs, en laissant sous-entendre qu'il avait même eu une liaison amoureuse avec une ressortissante de la communauté juive.

Comme nous, lorsqu'il venait au travail, il laissait à l'extérieur du lieu ses préoccupations personnelles.

Cette dimension est souvent entendue comme cadre pour nos pratiques professionnelles.

La force de l'ouvrage d'Hannah Arendt est de nous présenter un petit fonctionnaire maniaque et soucieux d'être bien vu et reconnu par sa hiérarchie.

Un être pas très intelligent mais champion de l'organisation ce qui lui a valu promotions sur promotions dans son ministère.

Son analyse s'étend à la structure du régime nazi dont l'horreur, selon elle, résidait entre autres dans sa volonté de détruire la volonté des individus.

Par deux manières de faire, la division maximale des tâches permettant à la personne de dégager sa responsabilité si elle le souhaite.

Le second par un détournement du sens des mots, on ne déportait pas les gens, on pratiquait un déplacement de population.

Cet exemple pousse à l'extrême le schéma de responsabilité personnelle en opposition à des fonctions professionnelles.

La défense d'Eichmann a été d'affirmer n'avoir fait que suivre les directives de ses supérieurs. Lorsque des actions répondent à la loi et aux demandes de nos supérieurs, en quoi sont-elles illégitimes ? Cet exemple est un guide possible pour penser nos implications personnelles dans un cadre collectif ou en lien avec une commande étatique.

Hannah Arendt ne cherche pas à culpabiliser le sujet mais à l'impliquer dans ses propres actions.

L'élément à retenir de son *Etude sur la banalité du mal* est de ne jamais dire : « je ne savais pas » et encore moins « je n'y suis pour rien »..

Elle évoque la conscience de l'être.

Le bonheur au travail n'est pas qu'un motif de satisfaction personnelle, c'est aussi le vecteur d'une ambiance chaleureuse et humanisante. Les publics de références sont fragiles et vulnérables. Ils nécessitent une attention permanente du collectif d'encadrants afin de garantir une participation citoyenne de toutes et de tous à la cohésion de notre société.

Cette dimension collective ne s'improvise pas. Elle s'organise par des méthodes de conduites du changement en écho à une communication opérante et aujourd'hui axée sur des composantes relevant d'un apprentissage numérique.

L'engagement d'un acteur ou d'une actrice du social ne peut s'organiser sans se placer dans un cadre institué. L'organisation sociale d'une équipe pluridisciplinaire doit rester humaine car organiser, c'est avant tout conduire un système qui rend apte à la vie et dans lequel votre engagement se traduit par une conscience de l'être.

1. BARREYRE Jean-Yves (dir.), *op. cit.*, p. 156. 2. Ibid.

3. ARENDT Hannah, *Eichmann à Jérusalem, Étude sur la banalité du mal*, trad. A. Guérin, Paris : Gallimard, 1991.

Bibliographie :

Alter Norbert , *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2013.

ARENDT Hannah, *Eichmann à Jérusalem, Étude sur la banalité du mal*, trad. A. Guérin, Paris : Gallimard, 1991.

Bouquet Brigitte, « Engagement » in *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Bayard, 2006, p. 223-224.

Le Code de l'action sociale et des familles dans son art. L. 312-1

Crozier Michel, Friedberg, Ehrard, *L'acteur et le système*, Broché, 1977

Hobbes Thomas, *Le Léviathan* (1651), essai Foliot, 2000.

Lewin Kurt, *Psychologie dynamique*, PUF, 1959.

Morin J.-M., « Organisation », in *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Le Robert/Seuil, 1999, p. 376.

Rey Alain, Rey-Debove Josette, *Le nouveau petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Le Robert, 1993.

Rousseau Jean-Jacques, *Du contrat social* (1762), Broché, 2020.

Quilliou-Rioual Mikaël, Quilliou-Rioual Morgane, *Communication et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS*, Dunod, 2020

Quilliou-Rioual Mikaël , *Identités de genre et intervention sociale*, Dunod, Paris, 2014.

Weber Max, *le savant et le politique*, Broché, 10/18, 2002