

Faire avec des normes plurielles et contradictoires : le travail de l'ambivalence

Bertrand Ravon
Professeur de sociologie,
Centre Max Weber,
Université Lyon 2

Ces vingt dernières années, de nouvelles normes juridiques et administratives se sont imposées avec force dans le domaine de l'aide aux personnes en situation de vulnérabilité sociale et sanitaire. D'une part, la promotion du droit des usagers a bouleversé la dynamique de la relation d'aide : les objectifs et les modalités de l'action, qui auparavant étaient définis a priori, sont dorénavant le produit d'une codéfinition plus ou moins réussie entre des intervenants qui doivent s'adapter à la singularité des situations et des personnes accompagnées qui doivent montrer en quoi elles sont responsables et ce dont elles sont capables. La négociation s'est ainsi imposée jusqu'au cœur de l'action, au sein même des situations. D'autre part, et avec la prolifération des dispositifs d'aide et des procédures de mise en œuvre et d'évaluation de l'action, le contexte organisationnel et économique du travail relationnel s'est progressivement tendu. L'importation du nouveau management public dans les politiques sociales et de soin place dorénavant la relation d'aide sous un régime de l'efficacité (réduction des coûts budgétaire, politique des résultats). Non seulement, les normes deviennent des procédures, mais elles tendent à banaliser toute relation d'aide comme une relation de service standard.

Transformation des normes, transformation du rapport à la norme

Confrontés à ces profondes transformations des normes de l'action, les professionnels du travail social et de la santé mentale, et tout particulièrement ceux engagés au front de l'action, ont été fortement et doublement bousculés dans leurs repères et dans leurs pratiques. En effet et schématiquement, le fondement des normes de l'action

ne tient plus dans la seule *mission*, définie en amont et de manière indiscutable au sein de politiques publiques votées au parlement, puis reprises et appliquées par des institutions (services de l'Etat, associations agréées, établissements et structures dédiés). Dorénavant, les normes qui disent le bien commun sont également produites dans d'autres instances. D'une part au cœur de l'intervention, dans les interactions quotidiennes avec les usagers. Par commodité, on parlera en ce sens de normes situées. D'autre part, elles émergent au sein d'agencements locaux bureaucratiques et/ou réglementaires ; on parlera alors de normes procédurales.

Premièrement, les normes de l'action sont produites dans l'interaction entre les intervenants et les personnes accompagnées. En fonction des situations, en fonction des moments dans ces situations, l'action qui convient se déploie entre une démarche de *care* lorsque l'accent est mis sur la protection des personnes accompagnées (elles sont alors cadrées par leur vulnérabilité) et une démarche d'*empowerment* lorsque l'accent est mis sur l'autonomie des personnes (elles sont alors cadrées par leur responsabilité, leur capacité). Les normes de l'action évoluent au gré des situations, et donc au gré des interactions à partir desquelles sont évaluées aussi bien les fragilités que les capacités... Entre ce que le professionnel juge bon de faire et ce qui compte pour le bénéficiaire, l'indétermination est généralement de mise. Nombreuses sont en effet les situations indécidables, caractérisées par l'ambiguïté du diagnostic : ainsi tel magistrat peut se demander si l'enfant dont il a le dossier sous les yeux relève du « soin » ou de l'« éducatif » ; le pédopsychiatre qui reçoit un jeune aux urgences ne sait pas toujours trancher entre l'« adolescent dangereux » et l'« adolescent en danger » ; une assistante sociale qui cherche à convaincre une personne âgée de se laisser hospitaliser peut cependant hésiter entre l'évidente sécurité de cette option et le refus délibéré que la personne lui oppose au nom de

sa liberté inaliénable. Au nom de quel droit faut-il alors trancher ? Au nom du droit à l'assistance ou au nom du droit des usagers ?

Deuxièmement, les normes sont produites d'une part au sein de dispositifs, via des protocoles, des agences, des audits, des évaluations, des tableaux de bord, des guides de bonnes pratiques, etc. Ces normes procédurales ont pour objet de réduire la complexité de l'action. Autoproduites au sein de systèmes locaux, ces normes forment un cadre réglementaire très contraignant, d'autant plus difficile à suivre que ces différents cadres normatifs tendent à se déployer de manière contradictoire. Comment par exemple suivre à la fois une règle de réduction des coûts qui amenuise les ressources tout en devant être au plus près de la demande de l'utilisateur en vertu de la loi 2002-2 ? Comment tenir ensemble une norme évaluative qui retient l'intervenant derrière son bureau à l'établissement de calculs autour de son activité et une norme éducative qui le pousse à être davantage auprès des usagers ? Les professionnels de la relation d'aide sont donc confrontés à une pluralité de normes. D'un côté, ils sont écartelés entre des cadres d'action contradictoires, pris entre une attention (située) à l'hyper-singularité des situations et une injonction (procédurale) au contrôle hyper-standardisé de l'action. De l'autre, ils sont exposés à la « fragilité normative » (Dourlens, 2010), au sens où la pluralisation des sources de production des normes rend celles-ci davantage discutables. Autoproduites dans des dispositifs locaux d'organisation des actes de travail social et de soin, négociées dans le cadre interactionnel de la relation d'aide, les normes perdent en effet de leur transcendance et de leur autorité. C'est donc moins la transformation des normes que la transformation du rapport à la norme dont il est question (De Munck et Verhoeven, 1997). On a beaucoup commenté cette mutation, jusque dans les *Cahiers de Rhizome*, d'une part sous le prisme de la reconfiguration incertaine des institutions (*Réinventer*

l'institution, 2006), d'autre part sous le prisme des atteintes à la professionnalité (*Prendre soin de la professionnalité*, 2008). Il s'agit maintenant de combiner ces deux lectures pour envisager une nouvelle piste analytique, à savoir que face aux contradictions normatives, la perte de la maîtrise et l'acceptation de l'indétermination deviennent des ressorts déterminants !

Des bonnes pratiques aux pratiques acceptables et prudentielles

Au delà de l'opposition bien connue des sociologues du travail entre « travail prescrit » et « travail réel », la question de l'articulation entre les normes procédurales et les normes situées pose le problème des régimes d'action en monde incertain. Hypothèse peut être ici faite selon laquelle face aux normes plurielles et contradictoires, les intervenants n'ont que leur perplexité à offrir. Dit autrement, c'est par la capacité à transformer des contradictions en incertitudes que le paradoxe du travail relationnel, pris entre les exigences de singularisation et de standardisation peut être traité sans être éradiqué. Comme l'a très bien démontré Gregory Bateson, le *double bind* à l'œuvre dans toute situation paradoxale ne peut pas être réduit en tranchant pour l'une ou l'autre des deux injonctions contradictoires. Il doit au contraire faire l'objet d'un travail de contenance et de déplacement du paradoxe, qui consiste précisément à *décider sans trancher* (Callon et alii, 2001). Accepter l'incertitude de la résolution du paradoxe, c'est accepter que le dilemme, la perplexité, en un mot l'ambivalence, devienne un levier central de l'intervention plutôt qu'un empêchement. Mais alors, comment continuer à définir sous le sceau de la compétence

professionnelle des pratiques qui semblent pourtant perdre leur caractère rationnel et qualifié ?

A priori, les « bonnes pratiques » semblent résoudre le problème : nées de situations dans lesquelles elles se sont avérées adéquates, les « bonnes pratiques » relèvent de cadres d'actions situées érigés par la suite en modèles publiés dans des chartes de bonne conduite, des référentiels ou des guides de bonnes pratiques. Désingularisées, les « bonnes pratiques » sont en fait détachées de leur contexte de production. Elles peuvent devenir en ce sens arbitraires et catégoriques, incapables qu'elles sont de s'adapter à d'autres situations que celles où elles ont émergé.

Précisément par ce qu'elles sont dites « bonnes », au nom du bien commun qu'elles cherchent à représenter, les « bonnes pratiques » sont en définitive configurées au nom d'un pilotage de l'action par l'amont, – Michel Foucault aurait parlé de quadrillage des conduites – alors même qu'elles ont été produites dans le temps réel de l'action et au vu des données singulières de la situation, pour ainsi dire en aval. Dit autrement, il n'y a pas de bonnes pratiques ; il n'y a que des pratiques acceptables, c'est-à-dire validées dans et par la situation (Ravon et Vidal-Naquet, 2014). Parce qu'elle repose sur un objectif d'autonomie, et en cela les programmes d'aide pourraient se résumer aujourd'hui en quelque sorte en « une aide qui aide à se passer de l'aide », l'action qui convient ne peut être définie qu'à partir d'un objectif déterminé dans le cours même de l'action.

C'est d'ailleurs peut être en cela que la notion de *praxis* fait un retour remarqué en sociologie du travail

social : en tant qu'agir pratique qui porte sa fin en elle-même, la pratique n'a d'autre intention que sa propre autonomie. C'est également en ce sens qu'il convient de parler d'« épreuves d'éthicité » (Hennion et Vidal-Naquet, 2012) : ce qu'il convient de faire ne peut plus s'apprécier au regard de critères du bien et du mal définis *a priori* par les porte parole des politiques publiques, mais à partir des éthiques personnelles des intervenants, seules à même d'orienter l'action dans des situations devenues indécidables. Cela dit, le professionnel ne peut s'exonérer d'une confrontation *a posteriori* avec ses collègues : les pratiques les plus singulières ne sont acceptables que si et seulement si elles sont discutables, au sens de faire l'objet d'une discussion collective (Ravon, 2012). C'est en effet par le dialogue incessant sur le sens du métier que les pratiques sur-mesure peuvent éprouver leur maximum de vraisemblance.

Dès lors que l'indétermination devient la mesure, dès lors que les savoirs prédéfinis sont pris en défaut, dès lors que les diagnostics sont incertains, la *prudence* s'impose comme compétence centrale face aux problèmes singuliers et complexes. Paradoxalement, ces « pratiques prudentielles » caractérisent pour une bonne partie ce qu'est aujourd'hui une profession (Champy, 2009). « L'activité prudentielle repose sur *des savoirs* et savoir-faire présentant un haut niveau d'abstraction mais également une insuffisance de formalisation, ouvrant grand la porte à *l'incertitude* et aux conjectures dans les décisions » (Vrancken, 2012). ■

BIBLIOGRAPHIE

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Seuil, 2001.

Champy F., *La sociologie des professions*, PUF, 2009.

De Munck J. et Verhoeven M., *Les mutations du rapport à la norme*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.

Dourlens C., *L'action publique à l'épreuve de la fragilité normative*, mémoire d'HDR, Université Jean Monnet, 2010.

Hennion A. et Vidal-Naquet P. (Dir.), *Une ethnographie de la relation d'aide : de la ruse à la fiction, ou comment concilier protection et autonomie*. Rapport de recherche pour la Mire, Février 2012.

Laval C. et Ravon B. (eds.), *Réinventer l'institution*, Les Cahiers de Rhizome - n°25, décembre 2006.

Laval C. et Louzoun C. (eds.), *Prendre soin de la professionnalité*, Les Cahiers de Rhizome - n°33, décembre 2008.

Ravon B. et Vidal-Naquet P., « Epreuve de professionnalité », in Zawieja P. et Guarnieri F. eds, *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Le seuil, 2014, pp. 268-272.

Ravon B., « Refaire parler le métier. Le travail d'équipe pluridisciplinaire : réflexivité, controverses, accordage », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n°14/2012, pp. 99-113.

Vrancken D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *Pensée plurielle*, 2012/2 n° 30-31, p. 27-36.