

Émancipation et autorité



Cahier des PEP

Revue de la Fédération Générale des PEP • 5-7, rue Georges Enesco • 94026 Créteil Cedex • Tél : 01 41 78 92 60 •
Email : accueil@lespep.org • Directeur de la publication : Jean-Pierre Villain • Responsable de la rédaction : Agnès Bathiany •
Comité de rédaction du numéro 1 : Jean-Michel Sandon, Jean-Claude Clerc, Dominique Quinchon • Coordination : Malika Haddag •
Conception, réalisation, impression : Obea Communication • ISSN : en cours • Commission paritaire : en cours.

Sommaire

ÉDITO , Jean-Pierre Villain	02
AUTORITÉ ET ÉMANCIPATION	04
> Présentation, Comité de rédaction	05
> Interview de Robert Damien - auteur de <i>Éloge de l'autorité - sur quelques questions fondamentales touchant à ce thème</i> , Jean-Michel Sandon	09
> <i>Autorité et émancipation ou Autorité et invention ?</i> Pierre Falicon	25
> <i>De quoi le management est-il le nom ?</i> Roland Janvier	32
> <i>Questionner les modes de gouvernance et les formes d'engagement, un enjeu crucial pour les associations de petite taille dans le contexte socioéconomique actuel</i> , Cécile Vachée, Patricia Gontier, Sophie Ruel et Christophe Dansac	42
POINTS DE VUE DU RÉSEAU PEP	54
> celui d'un parent d'une adulte en situation de handicap vivant au domicile de ses parents	55
> celui des PEP 53	58
> celui des PEP 50	60
> celui des PEP 71	65
> celui des PEP 35	71
VARIA	76
> <i>Grande pauvreté et réussite scolaire</i> , Jean-Michel Charles à propos du rapport de Jean-Paul Delahaye, IGEN et membre du conseil scientifique de la FG.PEP	81
PARTENAIRES	81
> <i>Codes, convenances, usages... et loi commune</i> , Jean-François (CEMEA)	
> <i>Émancipation et autorité</i> , Éric Weill (OCCE)	
LIRE	85
> <i>Le capital au XXI^e siècle</i> de Thomas Piketti, Jacques Guyard	86
> <i>Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique</i> , de Sandra Laugier et Albert Ogien, Jean-Pascal Alcantara	88
> <i>L'avenir, une catégorie anthropologique</i> d'Arjun Appadurai, Jean-Claude Clerc	91
> <i>Enquête sur l'engagement des jeunes</i> d'Alain Bertho, Jean-Claude Clerc	92

Édito

Jean-Pierre Villain

Président de la FGPEP

Ce nouveau numéro des Cahiers des PEP a pour titre Émancipation et Autorité.

Double raison de s'étonner peut-être pour certains.

Premier motif : les deux notions ne manquent pas aujourd'hui de paraître datées voire dépassées. Leur obsolescence serait patente. Pourquoi donc vouloir y revenir ?

Second motif qui accentue l'étonnement : les deux notions ne relèvent-elles pas de problématiques incompatibles entre elles ? Le mot « émancipation » ne signifie-t-il pas pour beaucoup une décision judiciaire par laquelle on confère à un mineur un statut de majeur, c'est-à-dire d'un être autonome, responsable de ses actes, et doté par voie de conséquence de l'ensemble des droits civils d'une

personne majeure. D'où la présence implicite d'une notion d'égalité, au moins juridique, entre l'ensemble de toutes les personnes majeures. Quant au mot « autorité », ne nous renvoie-t-il pas à une représentation des fonctionnements sociaux rien moins qu'égalitaires puisque régis sur le mode constant de l'asymétrie inhérente à toute notion de pouvoir ?

Comment comprendre dès lors qu'on ait pu avoir à cœur ici non seulement de réactualiser les deux notions mais encore de faire valoir leur nécessaire dialectique ?

Telle est pourtant l'ambition de ce nouveau numéro des *Cahiers des PEP*, qui a été coordonné par Jean-Michel Sandon, administrateur de la Fédération générale des PEP, et que j'ai ici plaisir à préfacer.

Penser c'est interpeller. Et notamment interpeller les assimilations, les réductions, les confusions de significations, qui, avec le temps, ont cadencé la réflexion.

Derrière les sens installés, il faut retrouver les sens premiers, et les mettre en tension avec les significations abusivement hégémoniques.

C'est le cas avec « Émancipation » et avec « Autorité ».

Ainsi, pour « Émancipation », prévalant sur le sens juridique, ne convient-il pas de réactiver aujourd'hui le sens premier du mot qui en fait avant tout un mouvement de libération : celui par lequel un individu apprend à s'affranchir des entraves de tous ordres, liens, dominations, préjugés, qui sont susceptibles de compromettre l'exercice de sa liberté ?

D'où le lien essentiel avec la notion d'autorité. Si la liberté s'apprend, si la liberté doit se construire, comment ?

Ce numéro des *Cahiers des PEP* a le mérite de rouvrir le débat en la matière. Comment devenir auteur de soi-même ? Je suis convaincu que les lecteurs auront à cœur de s'engager dans cette réflexion.

Autorité et émancipation

Présentation

Le comité de rédaction

Qui fait du lien fait du bien¹.

Au terme de trois années de travail dans la direction ouverte en 2012 par notre nouveau projet fédéral, il nous a semblé pertinent de poser l'autorité comme question centrale du numéro 1 des Cahiers des PEP afin de montrer tout d'abord en quoi elle était en quelque sorte la marque de la société dans l'individu et dans quelle mesure elle était nécessaire à tout un chacun pour qu'il devienne libre au sens d'autonome et d'émancipé. Nous souhaitions rassembler des contributions théoriques et pratiques nous permettant de vérifier ou non l'idée qu'une approche purement négative de l'autorité détruit la possibilité d'une émancipation de l'individu comme la possibilité d'une émancipation de la société. Nous souhaitions ainsi le vérifier aussi bien lorsque cette approche négative était une menace pour l'autonomie de l'individu en toute circonstance que lorsqu'elle consistait en un affaiblissement, voire une disparition des formes d'autorité susceptibles de stimuler les aptitudes humaines

Trois grandes directions nous ont ainsi semblé pouvoir structurer le numéro, du souci des personnes que nous accueillons au fonctionnement social auquel nous souhaitons apporter notre pierre en passant par les faiblesses internes auxquelles il faut que nous soyons attentifs si nous voulons être crédibles. Autrement dit, nous avons voulu consacrer un numéro nous permettant d'avancer vers une réponse à cette question : notre parole est-elle bien suffisamment appuyée sur des actes pour qu'elle fasse autorité ?

Sans préjuger l'ordre dans lequel ces directions seraient introduites dans le numéro réalisé lui-même, nous avons pensé qu'une direction se devait d'aborder les pratiques émancipatrices dans nos structures et ce qui peut les menacer. Il s'agissait essentiellement de retrouver dans cette voie de réflexion le croisement du psychique, du social et du culturel dans toutes nos activités.

Une autre direction ne pouvait laisser de côté le fonctionnement associatif dans le contexte socio-économique actuel. Dans ce cadre, on pouvait penser que l'institutionnel serait abordé avant tout dans ses liens avec le juridique, l'économique et le politique. Il nous semblait alors possible de souligner en quoi une autorité croissante des « faits » dans nos sociétés risquait de développer chez certains cadres et/ou élus une forme d'autoritarisme qui s'ignorerait. Le renforcement d'une adaptation aux conditions économiques et aux fonctionnements juridiques associés et la

¹ Régis Debray, *Vie et mort de l'image*, Gallimard, 1992, p. 60

soumission à ce qu'on pense être la réalité sociale et culturelle pouvaient conduire insidieusement à un oubli plus ou moins marqué des dimensions les plus humaines de notre action. Nous pensions aussi pouvoir montrer que toute forme d'autoritarisme qui s'ignore ainsi construit un environnement culturel en contradiction avec l'affichage des valeurs inscrites dans le projet fédéral et constitue donc un frein aux développements de pratiques émancipatrices.

Une autre direction encore nous semblait devoir saisir la volonté actuelle des PEP de se penser comme mouvement de transformation sociale, ce qui met le politique au premier plan de la réflexion et de l'orientation des actions. L'orientation générale du propos nous semblait alors pouvoir être posée de la manière suivante : quand il est question de l'autorité, deux manières de problématiser la question de la liberté se présentent :

- soit on met l'accent sur l'autonomie de l'individu et de la société. On pose alors que l'autorité est nécessaire à l'autonomie et à la critique et que son affaiblissement ou sa disparition conduisent à l'adaptation et au conformisme,
- soit on met l'accent sur l'émancipation ainsi que cela a été fait dans le projet fédéral des PEP. On la dissocie alors du modèle du sujet autonome afin de maximiser les capacités de performance et de partage d'un individu quels que soient les besoins qu'il a encore d'être accompagné.

Il nous semblait que choisir cette seconde voie, c'était tout d'abord permettre de reprendre en charge le problème de la liberté lorsque l'organisation sociale rationnelle et l'autonomie individuelle apparaissent de moins en moins effectives. C'était ensuite commencer à penser le mouvement qui permet de se dégager de la domination.

Mais c'était aussi souligner que la voie choisie dans notre projet fédéral suppose une configuration du rapport individu / société qui privilégie le processus par lequel on peut obtenir la liberté à partir d'une situation de domination. Et c'était, enfin et surtout, montrer qu'on ne se libère pas de la société mais d'un certain rapport interne à la société : l'émancipation conduit l'individu non à sortir de la société mais à en finir avec les rapports qui le coupent de la société et qui produisent une atomisation de celle-ci. Il recrée ainsi des liens dans le mouvement qu'il engage avec d'autres.

Telles étaient nos orientations initiales, celles à partir desquelles nous avons cherché des contributeurs susceptibles de nous éclairer. Nous n'attendions évidemment pas de ces chercheurs des illustrations mais un point de vue issu de leurs travaux, que ce point de vue soit contradictoire, convergent ou qu'il entre tangentiellement en contact avec le nôtre. Nous n'avons pas été déçus –les titres des contributions vous le diront d'entrée de jeu– et si le format de la revue le permettait, nous aurions pu encore prolonger le débat ainsi engagé. C'est dire que le choix d'une rencontre entre deux termes qui font débat pour nombre d'entre nous, –le terme d'émancipation que nous préférons à celui

d'autonomie dans nos choix axiologiques et le terme d'autorité que, comme d'autres, nous avons écarté jusqu'alors–, est un choix susceptible de nous faire avancer tant dans notre réflexion que dans nos pratiques.

Le premier article de ce numéro 1 du Cahier des PEP se présente sous la forme d'une interview. Nous l'avons volontairement mis en tête de la partie consacrée aux articles théoriques dans la mesure où sa forme même permet de questionner le chercheur au plus près des préoccupations qui sont les nôtres ici. Robert Damien, membre du conseil scientifique de FACE-PEP, s'y prête bien volontiers et poursuit dans ces pages le rôle qui est le sien, aux côtés de ses pairs, dans ce même conseil.

Ainsi, le propos s'organise en trois grands mouvements qui s'appuient tout à la fois sur certains développements de l'ouvrage récent de Robert Damien, *Eloge de l'autorité* et sur les préoccupations qui sont celles d'un grand réseau d'activités éducatives, culturelles, sociales dont le projet –construit autour de valeurs fortes– a une dimension de transformation sociale qui s'est affirmée au fil des années.

Dans un premier temps, il est question de l'autorité dans les activités associatives proprement dites, celles qui sont mises au service de nombreux bénéficiaires. Dans un deuxième temps la réflexion s'élargit aux fonctionnements que privilégie notre mouvement associatif et qu'on caractérise comme réseau horizontal. Dans un troisième temps, le propos s'ouvre encore en direction du projet de mouvement que portent actuellement les PEP et il le fait en

interrogeant la manière dont les militants associatifs revisitent les valeurs fondamentales qui les animent depuis la création de ce courant associatif, il y a maintenant 100 ans.

La forme de l'interview qui fragmente le discours et guide le lecteur ainsi que l'organisation des questions qui fait écho aux intentions rappelées ci-dessus font de cette première contribution un premier tour d'horizon du débat ouvert par ce numéro des Cahiers des PEP plutôt qu'elle ne lui sert d'introduction. À chaque déplacement de l'attention du lecteur au cours de ce tour d'horizon, il est possible de retrouver chez l'un et les autres auteurs, éclairé autrement, le même espace de pensée. Chacun fait autorité à partir de son propre point de vue et laisse au lecteur la liberté des rapprochements qu'il pourra faire.

Sans pour autant empiéter sur cette liberté, qu'il nous soit permis cependant quelques rapprochements qui, pour reprendre déjà un des propos de Robert Damien, chercheront seulement à aider chacun à se prendre en main, à affirmer ce que sera sa propre lecture.

Pierre Falicon comme Robert Damien évoquent mais chacun à sa façon les deux faces de l'autorité : celle des interdits et celle qui permet, celle qui restreint les libertés individuelles et celle qui est une condition essentielle de l'émancipation. L'un comme l'autre analysent l'évolution –voire ce qu'on nomme la crise– de l'autorité au fil de l'histoire et le déplacement des références qui la fondent. L'un comme l'autre valorisent dans l'autorité ce qui est

promesse d'avenir (d'augmentation de soi dit l'un, de possibilité d'une nouvelle fondation dit l'autre). Dans les deux cas, c'est bien à un immense effort de redéfinition de l'émancipation et de l'autorité et des rapports entre individu et société que l'on assiste. Roland Janvier et Cécile Vachée et coll., l'un en travaillant les rapports humains dans le cadre des établissements médico-sociaux et les autres en observant et en analysant les fonctionnements associatifs, resserrent en quelque sorte la focale comme pour mieux nous aider à penser par nous-mêmes ce qui favoriserait le plus l'émancipation des bénéficiaires de nos propres actions. Et, ce faisant, ils entrent eux-mêmes en résonance permanente avec les deux précédents auteurs.

Prenant soin de ne pas oublier le cadre économique et sociétal dans lequel se construit ce qu'ils analysent (« contexte de faible confiance en l'avenir » pour Cécile Vachée et coll. ; « retour du positivisme » dans un cadre néolibéral chez Roland Janvier), l'un tente de construire une autre conception de la fonction hiérarchique sur fond de gestion de conflictualité dans les établissements là où les autres analysent minutieusement cet équilibre fragile qui cherche en permanence à se construire dans le monde associatif entre une volonté de mener ensemble des projets et les nécessités de leur réalisation.

Dans ces deux articles comme dans les deux précédents, l'importance à accorder au contexte et à son évolution pour réfléchir sur la question de l'autorité et pour développer des

conduites favorisant l'émancipation des acteurs est essentielle. L'un, celui de Roland Janvier y insiste sur « *l'alea* » et la nécessité d'œuvrer avec lui plutôt que contre lui et dans une vision idéalisée de l'organisation du travail. Robert Damien dit, lui, que nous ne sommes pas « de belles âmes, nous naissons quelque part, ici et maintenant, avec tout ce que cela implique de déterminations pour lesquelles nous n'avons pas de choix. Mais c'est à partir de ces déterminations que nous pouvons affirmer notre liberté sachant bien qu'on n'est pas libre dans l'abstrait, on n'est pas libre en soi ». Les autres (Cécile Vachée et coll.) étudient quant à eux le contexte associatif dans son évolution et les conséquences que cela peut avoir sur les priorités que l'on se donne entre la phase initiale et la phase de fin de vie du projet associatif. Et, dans cet article comme dans celui de Roland Janvier ou encore dans celui de Robert Damien, la question des modes de relations entre acteurs, quels qu'ils soient, sont donc de ce fait toujours au premier plan.

Mais permettez-nous maintenant de nous arrêter en chemin afin de vous laisser faire le ou les vôtres.

Il nous semble que des parcours multiples sont possibles et qu'en faire plus que nous en avons fait serait entrer en contradiction avec l'intention qui pilote ce numéro des Cahiers des PEP.

Bonne lecture.

Interview de Robert Damien

auteur de *Éloge de l'autorité* – sur quelques questions fondamentales touchant à ce thème

Jean-Michel SANDON :

M. Robert Damien, vous êtes membre du Conseil Scientifique de la FG.PEP présidé par Madame Sandra Laugier depuis deux ans maintenant, pourrai-je tout d'abord vous demander de vous présenter à nos lecteurs ?

Robert DAMIEN : Je suis philosophe, professeur émérite à l'Université Paris-Ouest Nanterre, mon domaine de travail est essentiellement l'histoire de la philosophie éthique et politique. Je viens de publier en 2013 un travail substantiel sur l'autorité, son exercice, ses dangers, ses risques mais aussi sa nécessité et ce en traversant toute l'histoire de la philosophie politique occidentale des grecs jusqu'à aujourd'hui de façon à saisir bien les fondements et les limites et la déraison même qui peut être générée par l'exercice de l'autorité. Et puis je viens de publier tout récemment un nouveau livre qui s'appelle *Eutopiques*, exercices de méditation physique, c'est-à-dire comment à travers des objets, des situations, des lieux, des concepts, des lectures on peut connaître soi-même ce que j'appelle des moments euphoriques où l'on se sent élevé, augmenté par la connaissance, par la pratique et où l'on atteint, non pas l'utopie qui est un lieu sans lieu mais l'eu/topie où l'on peut éprouver, transmettre, connaître des lieux d'augmentation, d'expansion de soi par le corps comme par l'intelligence et ça, ça va des petits objets comme le rasoir ou le ballon, la chambre, en passant par la maison mais aussi des

concepts comme le concept de paysage qui nous fait voir la nature d'un certain point de vue, le patrimoine, la ville, la route mais aussi, troisième temps, nos lectures, c'est-à-dire ce que j'appelle des ascendants magistraux qui nous augmentent et qui nous font voir les choses telles qu'on ne les avait jamais vues. Aussi bien les petits auteurs, ce qui implique de l'érudition, que les auteurs célèbres, très connus, qui nous ouvrent l'esprit et nous rendent plus aigus, plus intelligents et peut-être meilleurs.

J.-M. S. : Votre avant dernier ouvrage « Éloge de l'autorité » traite avant tout de politique. Cependant, vous écrivez vous-même à propos de la forme d'autorité dont nous allons parler et dont vous faites l'éloge, elle exige des lieux de décentration et de mobilité parmi lesquels, aux côtés de la bibliothèque, du laboratoire, de l'usine, du stade, vous citez l'école. Notre propos, au cours de cet entretien, va évoquer ces contextes d'établissements, de services, de dispositifs divers qui constituent le squelette éducatif, culturel et social de notre réseau et ce numéro 1 du Cahier des PEP pose l'autorité comme question centrale à partir de laquelle nous traitons aussi de la question d'émancipation de l'individu. Ce positionnement vous paraît-il juste ?

R.D. : Tout à fait, dans la mesure même où, si on revient à une définition de l'autorité, toute la dimension émancipatrice de l'autorité est absolument fondamentale. En effet, « autorité » c'est un mot d'origine latine qui vient de *augere* et *augere*, cela veut

dire « augmenter ». Donc, l'autorité a pour finalité d'augmenter l'autre à qui elle s'adresse. Cette augmentation lui permet, par notre médiation, qu'elle soit institutionnelle ou directement personnelle, de se révéler à lui-même capable de devenir et de découvrir des possibilités d'être que, sans cette médiation, il ne connaîtrait pas. Et par là-même, la finalité de l'autorité, c'est l'autre qui, dès lors qu'il est devenu auteur de lui-même, en s'élevant à la hauteur de ses espérances, n'a plus besoin de l'autorité ; mais pour y parvenir, il faut passer par l'autorité. C'est la fameuse phrase d'Emmanuel Kant : « L'homme est un animal qui a besoin de maître pour devenir maître lui-même ». C'est donc toute cette dynamique de l'autorité qui est une forme d'expansion par laquelle l'humain par l'intermédiaire des connaissances qu'il découvre, par l'intermédiaire des valeurs qu'on lui apprend, par l'intermédiaire des institutions dans lesquelles il s'inscrit, se découvre à la hauteur de lui-même en devenant auteur de soi grâce à ces relations et ces liens. L'autorité est donc un processus d'expansion, d'accroissement en quelque sorte ; c'est ce qui permet à autrui de devenir grand et donc de s'élever. Alors, pour cela, il y a, comme vous le disiez, des lieux parce qu'on n'est pas une belle âme ; on naît quelque part, avec une famille, une culture, des croyances, des habitudes, des traditions et ces traditions sont bien sûr des médiations par lesquelles nous devenons mais dont nous devons nous servir pour nous déterminer nous-mêmes. Voilà la finalité de l'autorité.

Alors, l'envers de l'autorité, c'est pourquoi je dis que c'est à la fois un risque et un péril en même temps qu'une finalité noble, c'est qu'effectivement cette autorité s'exerce sous la forme d'une domination, une contrainte, par la peur et par là-même, elle contredit sa propre finalité, elle se détruit elle-même. Et toute l'histoire, toute notre histoire est jalonnée justement des monstruosité obscènes de l'autorité qui nous dissimulent

souvent sa validité. Et la spécificité du travail que j'ai entrepris, c'est d'analyser à la fois la dynamique positive de cette autorité et aussi les dynamiques destructrices d'autorités qui se confondent avec la domination, avec le commandement sans réplique et avec la destruction de l'autre, lequel est soumis, abaissé, amoindri, diminué et qui, évidemment ne peut que se révolter ou se taire. Donc, toute ma question, c'est d'analyser comment, en contexte démocratique, peut s'exercer une bonne et juste autorité et quels en sont les passages obligés, les contraintes, les exigences et aussi les finalités.

J.-M. S. : Peut-on dire alors que l'autorité est en quelque sorte la marque de la société dans l'individu et n'est-ce pas aller trop loin que de tenter de montrer qu'elle est nécessaire à l'individu pour qu'il devienne libre au sens d'autonome et d'émancipé ?

R.D. : Non, je ne pense pas que ce soit aller trop loin, je pense même au contraire qu'il faut partir de là. Pourquoi ? parce que, comme je l'ai dit précédemment, nous ne sommes pas des belles âmes, nous naissons quelque part, ici et maintenant, avec tout ce que cela implique de déterminations pour lesquelles nous n'avons pas de choix. Mais c'est à partir de ces déterminations que nous pouvons affirmer notre liberté sachant bien qu'on n'est pas libre dans l'abstrait, on n'est pas libre en soi. Oui, le libre-arbitre, cela me rappelle toujours cette anecdote : Epictète avait un élève et cet élève disait « moi, je suis libre, je fais ce que je veux ». Epictète se lève, se dirige vers la fenêtre et dit « Sauter ! Tu verras bien si tu es absolument libre ». Non, nous ne sommes pas libres abstraitement, nous sommes libres concrètement. Concrètement, ici et maintenant ; d'ailleurs « concret » vient de *concretere* qui veut dire « croître ensemble dans un même mouvement », dans un milieu à l'intérieur duquel on peut se libérer en saisissant ses déterminations pour pouvoir les travailler c'est-à-dire se servir

de tel ou tel avantage, de telle ou telle identité pour devenir autrement et mieux. Et c'est cela, l'émancipation. Je crois que c'est une des grandes valeurs de l'humanité que l'émancipation. Qu'est-ce que cela veut dire sans entrer dans des querelles étymologiques redoutables ? Quelle est l'idée de l'émancipation ? C'est, comment dire, ne jamais être tenu en main par autrui, ne jamais être sous la dépendance d'autrui mais se libérer en se prenant en main soi-même. Mais pour se libérer en se prenant en main soi-même, il faut que quelqu'un nous prenne par la main sans nous tenir, sans nous dominer. Nous prenne par la main pour nous conduire vers ce qui nous affirmera. Eh bien, l'autorité, c'est justement ce mouvement par lequel nous nous émancipons mais en participant à toutes les actions qui nous permettent de nous prendre en mains, d'affirmer notre propre puissance dans la mesure où la liberté, c'est une puissance d'affirmation. Ce n'est pas n'importe quoi, n'importe quand, n'importe où ; c'est l'ensemble des moyens que nous trouvons pour affirmer notre puissance de devenir en choisissant autant que faire se peut telle ou telle dimension dans laquelle on se découvre capable de réaliser, d'accomplir. C'est cela qui permet de s'émanciper et cela ne peut se faire en dehors des lieux, des situations, des moments où nous avons quelques choix possibles. Et pour cela, il faut être bien conseillé : l'homme est un être conseillable. Personne ne sait ce qu'il va devenir dès sa naissance, du moins dans une société démocratique, nous y reviendrons peut-être. Il y a eu des sociétés où chacun savait ce qu'il était dès sa naissance soit parce qu'il était désigné par la nature pour devenir ce qu'il est, soit parce qu'il était élu par le regard de dieu, par exemple mais dans une société démocratique, personne ne sait ce qu'il va devenir, c'est l'aventure de l'existence. Ce qui implique évidemment une certaine forme d'angoisse existentielle (« que vais-je devenir ? » ou « que va-t-on faire de toi ? ») et c'est là que l'exercice de l'autorité est donc indispensable

pour l'existence humaine à condition qu'il ne s'agisse pas de la mauvaise autorité, celle qui enterre, qui vous met plus bas que terre, qui vous tient tellement la main sur la tête qu'elle vous noie. Mais inversement, il y a des autorités qui, nous tenant par la main, nous guident et ce faisant augmentent notre puissance d'être, notre puissance de devenir en nous faisant confiance pour notre croissance. C'est pour cela que l'émancipation est vraiment un concept central de l'exercice de l'autorité. La finalité –au fond– de l'autorité c'est de cesser d'exister au moment où l'autre est devenu, par nos médiations, par nos indications, par nos conseils, capable d'être lui-même.

J.-M. S. : Pour quelle raison alors parle-t-on aussi souvent de crise de l'autorité ? S'agit-il à proprement parler d'une crise de l'autorité ou d'une transformation des formes de celle-ci qui fait qu'une société ne parvient plus à y trouver ses repères ?

R.D. : « Crise de l'autorité » ? Je dirais que c'est ce qui définit toute autorité que d'être en crise, en contexte démocratique, j'entends. La question du « pourquoi ? » se pose à toute autorité. Et la question du « pourquoi tu me demandes de faire ceci ? », si elle ne se pose pas, alors nous sommes en régime absolutiste, totalitaire, fasciste. Prenons un exemple : à Auschwitz, à l'entrée, il était inscrit « Ici, la question du pourquoi ne se pose pas ». Nietzsche disait, « Pour César, il n'y a pas de question de pourquoi ». C'est dire au contraire qu'en contexte démocratique une autorité est fondamentalement discutable, récusable, contestable, ce qui veut dire qu'elle est toujours critique parce que l'autre a toujours la capacité de contredire et d'interroger, de se retirer, de se rétracter, de refuser et sans risquer de se faire tuer ou détruire. S'il ne le peut pas, c'est que nous ne sommes pas en contexte démocratique. Deuxième niveau de réponse : pour fonder l'autorité légitime – dans son inégalité puisque l'autorité implique qu'il y en a un qui

demande à l'autre d'obéir à telle ou telle injonction, de suivre tel ou tel conseil– et pour que cette inégalité soit légitime, il faut évidemment trouver de bonnes raisons et ces bonnes raisons sont les instruments du questionnement. Il y a eu plusieurs de ce que j'appelle des matrices de fondement ou de légitimation de cette bonne autorité et la crise de l'autorité, c'est justement la modification des matrices de l'autorité. Selon moi il y a eu quatre matrices de l'autorité : la grecque, la romaine, la chrétienne et la matrice rationaliste des Lumières.

La spécificité de la crise contemporaine de l'autorité, c'est que ces quatre matrices sont toujours actives et par là-même, cela rend difficile la sélection, l'élection de la juste et bonne autorité. Et la crise actuelle c'est au fond, le pluralisme des légitimités, la conflictualité des raisons, la concurrence des autorités. Et la crise est plus aigüe parce que nous ne savons plus, si j'ose dire, quelle est la bonne matrice. Est-ce la matrice de la nature ; est-ce qu'il y a un ordre fixé dans la nature et dans ce cas, l'autorité c'est faire devenir chacun ce qu'il doit être dès la naissance ? Ou est-ce la matrice de la foi et nous sommes alors avec le modèle biblique de l'autorité qui présuppose que Dieu, unique, intégral, universel a dit dans un texte le devenir de l'homme puisque c'est lui à la fois l'auteur de l'homme et l'auteur de textes, –la Thora, le Coran, le Nouveau Testament–, auxquels nous devons nous référer littéralement pour devenir ce que nous sommes ? Ou encore est-ce que c'est la raison, avec la connaissance du vrai, du démontrable, accessible à tout individu doué de raison. Mais cette raison scientifique est elle-même en crise... donc vous voyez, chaque matrice est en crise et se confronte à d'autres matrices elles-mêmes en crise. C'est cela la crise de l'autorité. Et notre question aujourd'hui est donc précisément de savoir comment affronter ce pluralisme des légitimités, des rationalités, des valeurs, tout en demeurant cohérent et cohésif. Cohérence

et cohésion, c'est cela qui permettra de faire face à la crise de l'autorité : il ne s'agit plus de prétendre qu'UNE autorité avec UNE matrice doit être absolue ; nous devons construire une autorité dans la pluralité des légitimités. C'est cela le sentiment aigu de détresse qui fait non pas qu'il n'y a plus de repères, mais qu'il y en a plusieurs ; il y en a trop parce que ces légitimités sont issues de différentes matrices. Et c'est cela l'enjeu de la post-modernité du XXI^e siècle : comment construire un pluralisme cohérent des autorités sans se détruire en s'entretenant ni tomber dans la crise totalitaire dont certains ont la tentation aujourd'hui.

Donc en un mot, la crise de l'autorité, oui, il y en a une, sachant bien cependant qu'en contexte démocratique, toute autorité est contrôlable, parce que discutable. Il faut donc conserver à la fois le principe démocratique de la discutabilité de l'obéissance –on n'est pas contraint d'obéir– et l'obligation de respecter l'ordre qui nous est donné. C'est un dilemme tragique qui fait qu'on a la tentation de refuser l'autorité –au risque de se détruire soi-même– qu'il s'agit donc d'affronter aujourd'hui.

J.-M. S. : Vous consacrez tout le chapitre 21 du livre IV de votre ouvrage à la question de la compétition. Or, à plusieurs autres endroits du livre, ce sont les principes de coopération, d'activité mutuelle, de travail en commun, d'esprit d'équipe que vous mettez en avant et qui créent une confiance dynamisante. Serait-il possible de préciser entre quelles bornes une compétition peut être suffisamment loyale pour devenir « le mythe fondateur d'une société démocratique » ?

R.D. : C'est une grande question parce que cette notion de compétition sur-utilisée dans le langage commun est très souvent refusée en tant que telle parce qu'on est très souvent dans la compétition brutale mais qu'on n'aime pas la compétition. Alors, c'est donc un dilemme stratégique de la démocratie car

en effet, qu'est-ce qui définit, pour aller très vite –trop vite–, la démocratie, c'est que justement, la hiérarchie doit émerger sans fondement naturel, sans fondement divin. Je veux dire par là que dans les sociétés de droit divin, c'est l'élection par Dieu qui discrimine la sainte inégalité de la nature. Dans les sociétés où c'est l'ordre naturel qui détermine la hiérarchie, la hiérarchie est naturellement déterminée entre nobles de sang et ignobles du peuple. Mais dans la société démocratique, il n'y a ni fondement naturel de la hiérarchie ni fondement divin de l'inégalité. Il n'y a pas de fondement. Chacun est appelé à devenir ce qu'il peut être au travers de ses déterminations sociales qui souvent et paradoxalement naturalisent les différences et enferment dans des identités figées.

Alors, comment établir une hiérarchie légitime en démocratie ? Comment fonder une inégalité légitime ? Voyez. Comment peut-on faire ? Justement, c'est là que la compétition intervient. Pour désigner le premier, faire un classement, il faut qu'il y ait une compétition qui prend la forme d'un concours public par exemple, d'une épreuve, etc., et nous avons tous, –pour devenir ce que nous sommes, le peu qu'on est comme le grand qu'on est–, fait acte de candidature dans une compétition ouverte et ordonnée selon des règles publiques d'accès. On a passé des concours, on s'est confronté dans une compétition avec d'autres candidats. Toute la question est, quelles sont les conditions de cette compétition ? Premièrement, cette compétition est toujours révisable, c'est-à-dire, pour prendre un exemple, vous faites le championnat de France de rugby ; cette année-là vous faites premier mais rien ne vous assure que la saison suivante vous serez toujours premier. C'est-à-dire que la compétition est une remise en cause ordonnée de la hiérarchie des qualités. L'année suivante vous finissez dernier. De même, vous avez passé un concours, vous l'avez réussi, vous dites « je vais passer un concours de rang supérieur »

mais rien ne vous dit que vous allez être de nouveau en réussite. Il y a une incertitude constitutive de toute compétition.

Deuxièmement, il faut que cette compétition s'organise selon des règles assurées par une institution, de droit, qui régulent ce qui est autorisé et ce qui est interdit dans le cadre de la compétition. La société démocratique est donc une société ouverte, une société indéterminée quant aux places, quant aux fonctions, quant aux qualités, quant au devenir. Elle doit organiser institutionnellement cette compétition pour déterminer quel est le meilleur, quel est le premier et ce qui est destiné à ce premier.

Evidemment, il s'agit là de la compétition idéale mais, premier point, cette compétition ne peut pas s'auto-réguler. Certains pensent, par exemple, que le marché peut s'auto-réguler sans intervention d'une institution ou d'un état. La compétition sportive nous montre que, pour qu'il y ait une régulation dans la promotion des uns et des autres, il faut qu'il y ait des règles impératives avec un arbitre. Et donc, toute la question de la société démocratique est celle de la société de compétition mais en même temps, comme tout n'est pas autorisé, il faut des appuis, il faut des réciprocitys et, par exemple, je privilégie beaucoup le jeu d'équipe ; je ne crois pas qu'il y ait de jeu solitaire, de concours solitaire. C'est toujours à l'intérieur d'un système social qui implique des relations et donc de la coopération, de la mutualité, de la réciprocité dans l'échange, dans l'appui pour que le groupe concerné puisse être meilleur et que, dans ce groupe, qu'un meilleur encore se dégage. C'est pourquoi j'attache une grande importance à la matrice sportive de la démocratie. On s'étonne souvent du succès populaire des sports et certaines bonnes âmes disent que c'est un spectacle trivial pour les basses classes, c'est le pain et le jeu de l'époque romaine, voyez. Je crois que, dans une société démocratique, l'idée de compétition coopérative est constitutive de l'ordre légitime qui permet de désigner des autorités. Celui qui fait autorité, c'est

celui qui a résisté à la compétition et se promet en passant des épreuves pour faire ses preuves dans l'adversité loyale des concurrences. Maintenant, il faut d'autres qualités bien sûr sur lesquelles nous reviendrons. Mais compétition et coopération sont constitutives d'un ordre démocratique légitime.

J.-M. S. : *Quelles sont donc alors selon vous les exigences d'une autorité qui abandonne la seule posture du commandement et ne cherche plus à faire de l'unique avec du multiple ?*

R.D. : C'est une question difficile.

Premièrement, l'autorité ne se résout pas à n'être qu'un commandement de pouvoir. L'autorité, ce n'est pas seulement donner des ordres dont on présuppose ainsi qu'ils sont indiscutables. L'autorité ne consiste pas seulement à trancher, à décider en disant « c'est comme cela parce que c'est moi qui ai le pouvoir de le dire ». Non, l'autorité c'est plus que cela. Il faut, certes, être capable de donner des ordres, de décider mais il faut que cette décision respecte des critères d'acceptabilité ou des conditions d'effectivité. Et là, il y a plusieurs dimensions qui interviennent pour que l'autorité soit acceptée et propulse bien la dimension expansive, c'est-à-dire rende les autres meilleurs, plus grands, plus élevés. Il y a plusieurs dimensions, ce que j'appelle des réquisits.

Sans tout développer ici, premier critère pour qu'une autorité soit acceptée, il faut qu'elle ait une intelligence instruite. La compétence ne suffit pas, l'expertise ne suffit pas, il faut qu'elle soit instruite c'est-à-dire documentée. C'est le thème du *docere* chez les romains. On ne peut pas exercer une autorité sans documentation, sans un dossier d'instruction. Mais cela ne suffit encore pas ; on a tous connu des instruits compétents sans autorité. Il faut, deuxième point, ce que j'appelle le discernement judicieux. Il s'agit de choisir non pas dans l'abstrait, à partir d'un

dossier écrit, mais dans le concret d'une situation, en ne visant pas la justice idéale mais en visant la justesse dans le moment opportun et pour aller à bon port car dans l'opportunité il y a le port à atteindre. C'est cela le discernement judicieux, ce que les grecs appelaient l'acribie et la capacité de dire, au moment où il le faut, ce qu'il faut faire dans l'occasion qui se présente (le *kairos* grec). Donc il faut du discernement, c'est le *dicere*. Troisième dimension, c'est le *ducere*, la continuité conséquente, c'est-à-dire qu'il faut absolument mener à son terme le projet que l'on a initié. Être un chef, c'est non seulement prendre la tête mais c'est continuer et aller jusqu'au bout, mener à bonne fin. C'est pour cela qu'un homme d'autorité, on dira que c'est un meneur. Il mène où : à la fin, au terme. Vous voyez, le dieu de l'autorité, c'est chez les romains le dieu Terminus, celui qui mène à son terme, qui achève. C'est cela un chef : ça commence, ça continue, ça achève.

C'est moi qui ai difficile, parce qu'il faut assumer les conséquences de son choix, c'est-à-dire prendre en charge, rendre raison des effets pervers de votre choix. Le mauvais chef, c'est celui qui est inconséquent, celui qui prend une décision, la met en chemin puis découvre qu'il y a des conséquences indues, imprévues, impondérables et qui dit « Oh, mais moi, je n'ai pas voulu cela ; je n'y suis pour rien ». Non, la bonne autorité, c'est celle qui assume les conséquences de son choix en étant capable en même temps d'en rendre raison parce qu'en contexte démocratique une autorité publique ne s'exerce pas sans rendre raison de ses raisons. Voilà des dimensions qualitatives très importantes.

Deuxième proposition, ce que j'appelle des réquisits.

Pour pouvoir exercer une bonne autorité dans un groupe, quelle que soit la dimension du groupe, –je considère que c'est invariant cela–, il y a tout d'abord ce que j'appelle l'excentricité centrale. Dans un groupe, un chef qui commence, qui continue et qui achève ne peut le faire que s'il est à distance de son groupe de

façon à n'appartenir à aucune partie du groupe. Si un membre du groupe sent que le chef ne parle pas pour la totalité du groupe mais pour une partie de celui-ci, le chef perd toute autorité. Il faut donc être à la fois excentrique (n'appartenir à aucun groupe) et central, c'est-à-dire tenir un discours qui emmène tout le monde vers le haut, dans la confiance d'une croissance, ce qui implique qu'il faut y croire.

Deuxième dimension des réquisits, ce que j'appelle la socialité dialogique : on n'est pas chef tout seul, d'autant plus qu'on a toujours un chef au-dessus de soi dans une organisation démocratique. Et donc il faut que l'autorité soit un système relationnel, socialisé, qui implique évidemment le dialogue, la réciprocité dans le dialogue pour pouvoir dégager des diagnostics et pour cela, il faut être capable dans un groupe de parler à tout le monde, d'avoir des relations avec tout le monde. Sans tomber dans la sympathie, l'affectivité, il faut être en rapport avec chaque membre du groupe pour être capable de tenir le discours, de comprendre leurs discours afin de construire un discours commun qui emmène tout le monde vers la finalité que le chef a dégagée pour aller au terme.

Troisième dimension des réquisits, ce que j'appelle la stratégisation. L'autorité a une action à mener ; elle doit avoir la capacité de mettre des moyens adaptés à cette fin car très souvent on a une bonne fin mais on ne trouve pas les bons moyens soit parce qu'on en a trop parfois, soit parce qu'on n'en a pas du tout. Mais il faut déterminer l'accès à la fin par la pertinence des moyens. C'est cela la stratégie, avec évidemment un rapport coût et bénéfice : investissement, fonctionnement, tout est à calculer. Mais ce n'est pas parce que c'est bien calculé que l'on a une bonne autorité : encore faut-il que ce soit adapté à la fin.

Quatrième dimension : on ne peut assumer l'autorité si on n'est pas soi-même auteur de soi et sans être soi-même à la hauteur

de la fonction, ce qui implique une tenue, un style, une éloquence, dans la position de son corps, dans sa façon de parler, une tenue avec un certain ton, avec une tonicité, donc une rhétorique, une façon de se porter soi-même en se tenant bien de façon à ce que le corps individué, charnel ne prenne pas le dessus sur le corps de la fonction. La mauvaise autorité, c'est celle où le corps propre de l'individu prend le dessus sur le corps de la fonction et par là-même désacralise. Qu'on soit chef de gare ou chef d'ÉTAT, la question se pose. C'est d'ailleurs pourquoi on a inventé les uniformes, pour la tenue. Or, dans une société démocratique, le personnel d'autorité n'a pas de tenue officielle adaptée mais il a un corps symbolique. L'esthétique du redressement est donc un réquisit fonctionnel de toute autorité, la plus petite comme la plus grande.

C'est donc avec ces quatre réquisits qu'une autorité peut se mettre en place sachant bien que 1) elle est toujours contestable, 2) elle doit toujours rendre des comptes. Dans la hiérarchie, il y a toujours un moment où on remet les comptes où l'on doit rendre raison de ce que l'on a fait. C'est cela la société démocratique.

Deuxième niveau de la question, et cela rejoint le caractère critique de l'autorité aujourd'hui, c'est que, dans la tradition de la philosophie politique occidentale, le but d'une autorité c'est, à partir d'une multiplicité hétérogène d'individus, arriver à les unifier soit sous l'égide de l'ordre naturel, soit sous l'égide de l'ordre divin, soit sous l'égide de l'ordre de la raison. Ce qui fait la difficulté aujourd'hui, c'est que nous avons bien de l'UN : en gros, en Europe, nous sommes tous d'accord sur l'idée que, quelle que soit sa forme, toute société doit être une démocratie. Le problème, c'est que nous avons plusieurs conceptions. Comment à partir de ce UN démocratique, construire des autorités multiples. Aujourd'hui nous avons un enjeu : pour parler concrètement nous devons être à la fois, par exemple, bourguignon ou basque, mais aussi français et européen, industriel et écologique, patriote et

cosmopolite, local et global, etc. Comment hiérarchiser cela ? De même en philosophie des sciences, nous devons être à la fois newtonien, avec la physique classique et einsteinien avec la relativité. Nous devons être les deux ; il n'y en a pas un qui domine l'autre. C'est cela la crise aujourd'hui. De même les enfants sont évidemment confrontés à plusieurs autorités dont aucune n'est supérieure à l'autre d'une certaine manière mais chacune a son système de valeurs. Comment l'enfant peut-il se diriger dans cette pluralité de façon à devenir, ce qui est notre lot actuel, notre aspiration d'être un homme « *plusieurs* » ? Indiscutablement, nous obéissons à plusieurs autorités en même temps. Comment faire face à cette pluralité en restant, comme je le disais tout à l'heure, cohérent et en vivant dans une société démocratique de cohésion. Voilà l'affrontement, voilà la difficulté. Alors on a appris, par exemple de l'histoire des sciences avec des philosophes comme Bachelard, qu'il y a des vérités relatives à leurs systèmes d'axiomes mais ce sont des vérités. Aujourd'hui, en politique, nous sommes confrontés aussi à cette pluralité des vérités dont aucune ne peut prétendre à l'absolu sinon c'est la violence terroriste qui veut imposer l'absoluité de sa vérité biblique, en l'occurrence coranique, en l'occurrence catholique, en l'occurrence judaïque comme notre passé et notre présent le montrent. C'est cela l'angoisse de l'humanité contemporaine : non pas trouver une autorité absolue qui fasse l'unanimité totale et sans discussion mais comment devenir un soi-même multiple à partir de l'action d'autorités plurielles mais dans le déclin des absolus.

J.-M. S. : L'information et la communication actuelles ainsi que vous le dites, connaissent une véritable révolution des valeurs symboliques organisatrices d'ordre. Comment dès lors est-il possible, pour reprendre vos propres termes « d'ordonner pour le bénéfice de chacun dans l'obligation mutuelle et réciproque » ?

R.D. : Oui, c'est la grande question donc de ce que l'on appelle le pouvoir symbolique.

« Symbolique », cela vient de $\sigma \upsilon \mu \beta \alpha ' \lambda \lambda \omega$ qui veut dire réunir deux parties séparées ; c'est le contraire de diabolos, ce qui sépare, ce qui isole, ce qui coupe, qui sur-individualise en promouvant l'intérêt personnel d'un seul qui se sépare, qui se délie, qui se défait de ce qui unifie l'ensemble. Et en effet aujourd'hui, quelle est la puissance symbolique qui permet de rassembler, de mettre en mouvement ensemble, dans un mouvement d'ensemble des êtres par définition individués, différenciés. Alors nous avons eu des grandes organisations par des puissances symboliques. Dans mon livre, je fais donc l'histoire de ces puissances symboliques à travers ce que j'appelle les différentes matrices d'autorité. En France, dans la période moderne, la grande puissance symbolique, c'est la République instituée par un état de droit dans le cadre d'une nation. Voilà ce qui nous a organisés jusqu'à aujourd'hui. Précisément, ce qui est en question actuellement, c'est de savoir si cette puissance symbolique de la république est encore capable de rassembler sans les uniformiser des êtres par définition différenciés par leur origine, par leur couleur, par leur croyance, par leur confession, par leurs habitudes, par ce que Pierre Bourdieu appelait leurs habitus, c'est-à-dire leurs modes de conduite dans l'existence. C'est cela la question principale.

Deuxième question : l'État est-il encore l'instrument institutionnel d'organisation de ce rassemblement. De même, la question des frontières internes comme externes de l'État, –c'est-à-dire les régions comme l'Europe–, l'État peut-il être encore –et comment– cette puissance symbolique d'ordre qui permet de prescrire, d'interdire et de réprimer. Ce à quoi nous sommes confrontés, c'est justement à la nécessité de renouveler la pensée théorique de ces puissances symboliques et le grand risque, précisément, c'est le deuxième niveau de la question, c'est que ces puissances

symboliques sont aussi des puissances de sacralisation. Cela détermine un sacré et le sacré, comme je le dis dans le livre, ça crée, c'est-à-dire cela mobilise des conduites. Ainsi, sans être croyant, quand nous entrons dans une église, quelle que soit l'église, nous nous sentons obligés à une certaine tenue. D'une certaine manière, cela induit des conduites, et des conduites de respect, d'attention, de sollicitude. De même, quand vous rentrez dans un organisme d'État, cela implique aussi une certaine tenue. Ainsi, le grand risque aujourd'hui, c'est la désacralisation de toutes ces institutions. Et donc toute la question est : quel est le nouveau sacré qui permettrait de réorganiser les puissances symboliques qui nous ont constitués ? C'est donc une très difficile question, bien sûr. Moi, je pense que nous devons rester dans le cadre de la république ordonnée par un état dans le cadre de frontières mais de frontières multiples. Les frontières sont bien utiles : elles servent à être franchies. C'est là où il n'y a pas de frontière qu'il y a des crises et des crises terrorisantes où il n'y a plus de distinction, plus de hiérarchie, et partant il y a une confusion des finalités. On ne sait plus qui est qui ; on ne sait pas l'identifier. Il faut donc repenser toutes ces dimensions, sachant bien que c'est dans ce cadre des puissances symboliques que nous pouvons respecter des obligations réciproques et mutuelles. Non pas nos seules obligations qui s'imposeraient aux autres, mais des obligations mutuelles et réciproques. Et des obligations, ce ne sont pas des contraintes ; se sentir obligé, ce n'est pas être contraint, c'est respecter des dimensions de l'existence qui sont constitutives de la vie en commun. Et c'est donc toute cette question qui nous taraude aujourd'hui. Je trouve redoutable la désacralisation, la déhiérarchisation, l'absence de distinction, la confusion des genres. Ainsi nous avons tous les jours à la télévision des gens dont nous ne savons pas qui ils sont, d'où ils viennent, que font-ils : de la publicité, de l'expertise ou une fonction officielle et reconnue

mais laquelle puisqu'ils en ont plusieurs dans des médias différents ?... Je crois beaucoup non pas à l'unification uniforme des fonctions mais à la pluralité des distinctions à la condition de savoir toujours qui est qui à un moment donné. C'est une condition pour agir en commun. Il faut distinguer les fonctions pour mieux les respecter. Je crois beaucoup à ce critère de distinction, à tous les sens du terme : cela permet de discriminer et de savoir à qui s'adresser quand on demande des comptes et, au bout du compte, cela permet d'instituer des obligations réciproques et mutuelles et partant aussi des coopérations, des corrélations, des coordinations. C'est quand on est bien distingué dans les fonctions que l'on peut bien se coordonner, que l'on peut travailler ensemble. C'est tout cela qu'il faut absolument penser dans une organisation dont la finalité est de travailler à la promotion de chacun mais à l'intérieur des obligations mutuelles et réciproques. C'est cela la grande question, mais comme, par exemple, on ne sait plus distinguer l'éducation, l'instruction, l'animation, la communication, l'information, où est l'autorité du maître ? L'autorité du maître, elle est dans le savoir, et ce savoir, non pas le sien, mais celui qui est établi, ne se discute pas en tant que tel mais sert à discuter. Quand on agit dans l'ordre social, on n'agit pas en tant que personne, on agit toujours en étant représentant d'une puissance symbolique, quel que soit le niveau et quand on oublie cette puissance symbolique, on est amené à plus ou moins se détruire et détruire le groupe dans lequel on est amené à fonctionner.

J.-M. S. : Vous écrivez dans l'introduction de votre ouvrage que « L'autorité permet, par ce qu'elle empêche, elle autorise par ce qu'elle interdit. » Parlons un peu d'abord de ces interdits que vous évoquez. Avons-nous à notre disposition de grands principes à partir desquels les fonder ou qui nous aideraient à en changer si

nous jugeons que ceux que nous mettons en place ne sont plus de mise ?

R.D. : Dans cette question, on trouve le revers de l'obligation. Il n'y a pas d'obligation sans interdit. Alors qu'est-ce qu'un interdit ? Eh bien c'est ce qui nous empêche de. Ainsi, dans les régimes totalitaires, comme les monstres césariens dont je parle dans mon livre, ils ne s'empêchent de rien. Tout leur est permis, il n'y a pas de limite. Dans une société démocratique, il y a justement des limites qui nous empêchent de faire un certain nombre d'actes. Ces interdits conditionnent des façons de se comporter vis-à-vis d'autrui, de s'adresser à autrui. C'est quand ces interdits disparaissent que la société commence à se déliter. Le respect disparaît avec eux, or le respect, c'est, étymologiquement, y regarder à deux fois avant de s'adresser à quelqu'un. C'est un fondement démocratique essentiel. Donc la critique des interdits est importante mais ne doit pas passer sous silence le fait qu'il y a des interdits universels, l'inceste par exemple, le respect de l'enfant dans son identité d'enfant, faire justice soi-même, etc. Tout cela ne doit pas se discuter. C'est quand ces interdits sont discutés que les obligations disparaissent. On ne se sent plus obligé de. Dans toute société, il faut absolument qu'il y ait des interdits qui nous empêchent de faire individuellement, librement, ce que nous voulons. Et pour cela il faut qu'il y ait un État qui par là-même condamnera, punira les interdits qui ne sont pas respectés.

J.-M. S. : *Comment en particulier vous semble-t-il possible d'arbitrer entre :*

a. des choix faits en autonomie par certaines instances constitutives d'un ensemble organisé travaillant en principe sur le mode de la coopération,

b. la volonté d'indépendance de certains individus membres de

cet ensemble et la nécessité de respecter une ligne directrice qui a fait l'objet d'une construction collective s'il n'y a pas d'ordre préétabli du savoir constitutif de cet ensemble ?

R.D. : Très difficile question : comment, à l'intérieur d'un groupe, quelle que soit la taille de ce groupe, permettre à chaque individu de conserver sa liberté de puissance et par là-même d'affirmer des positions qui lui sont propres et qu'il défend en finalité comme en pratique. Et là c'est tout le rapport : comment un groupe peut fonctionner en coopération en respectant les identités comme les devenir de chacun ? Pour ce qui me concerne, je prétends que ça ne peut pas être en restant dans l'horizontalité pure d'un réseau. Il est bon d'être dans un réseau ; il est bon d'être à l'intérieur en conservant une « autonomie » ; mais l'organisation d'ensemble ne peut fonctionner si on ne conserve pas une verticalité qui permet de donner à l'ensemble le sentiment d'une appartenance commune. C'est à l'intérieur de l'appartenance commune que nous pouvons discriminer des valorisations, des spécificités, des identités remarquables. Mais il faut bien qu'une instance porte l'identité collective à l'intérieur de laquelle peuvent se distinguer des puissances d'affirmation particulières. Il faut qu'il y ait et l'un et l'autre pour qu'il y ait un mouvement ensemble et un mouvement d'ensemble. Et à l'intérieur de ce mouvement d'ensemble, il faut qu'il y ait des capacités d'affirmation propres. C'est comme à l'intérieur d'une équipe de rugby : le rôle de l'entraîneur, c'est de donner la finalité des objectifs en construisant une identité collective, ce que l'on appelle un style de jeu mais à l'intérieur de cette équipe, il y en a qui sont, à un moment X, dans telle situation Y, le bon, le meilleur, qui se découvre à l'intérieur de l'équipe des capacités supérieures à celles qu'on en attendait. Et sans cette individualité affirmée, l'équipe ne gagnerait pas. Ainsi, quand on dirige une équipe, il faut avoir une vision d'ensemble mais laisser les puissances d'affirmation libres de s'imposer à

la condition qu'elles respectent les consignes générales et ne mettent pas en danger l'ensemble. Oui à l'affirmation à l'intérieur d'une vision d'ensemble ; non à la scission au nom de la liberté individuelle. Pour cela, il faut qu'il y ait une certaine verticalité incarnée par un chef, un entraîneur, un commandant et aussi des puissances individuelles d'affirmation. L'autorité est d'une certaine manière un art de l'invention à l'intérieur d'un cadre tel que défini précédemment.

J.-M. S. : Pour approcher encore mieux les préoccupations qui sont les nôtres, vous serait-il possible d'estimer à l'aune de vos études sur la question de l'autorité les atouts et les difficultés à vaincre pour que fonctionne et s'améliore une organisation horizontale d'activités diverses et dispersées dans l'espace géographique ?

R.D. : Oui, c'est-à-dire je crois personnellement beaucoup au caractère réticulaire des organisations parce que le présupposé évidemment est que chacun des éléments conserve sa puissance d'affirmation, d'initiative, d'invention, mais celle-ci n'est vraiment pertinente que s'il y a une verticalité qui est représenté par un langage commun, des attitudes communes, des traditions communes qui font que nous ne sommes pas membres de n'importe quelle organisation mais membres d'une organisation ayant sa spécificité, avec son passé qui plaide pour elle, avec son futur à dessiner. Et c'est justement cette dualité qui est en même temps un dualisme et un duel entre l'horizontalité et la verticalité. L'horizontalité suppose l'autonomie des puissances mais à l'intérieur de quelque chose qui les transcende en leur donnant un sens commun. C'est justement là où il y a crise du sens commun que l'horizontalité se défait, se délite et là où il y a trop de sens commun, les éléments perdent toute autonomie. Et c'est donc ce travail qui est propre à l'autorité que d'instaurer ce maillage. Vous savez, Platon disait que l'art politique par excellence ce n'est pas

l'art du pasteur, du berger qui guide son troupeau, non, c'est l'art du tisserand, c'est celui qui lie harmonieusement pour faire un vêtement des couleurs différentes, des laines différentes, des intensités différentes pour construire une harmonie dynamique. Je crois que c'est cela l'exercice de l'autorité, c'est arriver à tisser des liens qui relient sans contraindre mais qui permettent dans cette liaison l'affirmation de soi dans un idéal du nous. Non pas l'indépendance absolue, qui est la destruction du groupe mais pas non plus l'absolutisme d'un ordre, ni l'un ni l'autre. Et la légitimité se construit dans les faits, dans cet art de tisser ces liens en laissant à chacun la liberté de s'exprimer, de faire des choix, de tirer des conséquences mais toujours en étant responsable non seulement vis-à-vis de soi et de son groupe élémentaire mais aussi du mouvement d'ensemble et de ses représentants. Il y a toujours des remises de comptes et, *in fine*, le fait de savoir si le vêtement ainsi tissé vous va ou non. C'est cela l'art politique, toute cette dimension d'inventivité à l'intérieur des contraintes qui s'imposent à nous afin de permettre à chacun d'augmenter sa puissance tout en respectant les interdits mais aussi les obligations du mouvement d'ensemble. Et cela se retrouve aussi bien quand vous dirigez une équipe de sport, que vous exercez telle ou telle responsabilité dans un groupe, une institution, une entreprise.

J.-M. S. : Dans votre ouvrage, en quelques pages, vous avancez une petite phénoménologie de l'urgence qui éclaire de nombreux pans de notre société. Un organisme de la taille du nôtre et aussi impliqué qu'il l'est dans la vie publique ne peut échapper complètement à cette nouvelle économie du temps. Quels sont alors les risques quand « remonte cette part du diable » pour reprendre vos propres termes ?

R.D. : En effet, dans l'ordre de l'action concrète, nous sommes

soumis à des impératifs de temps comme d'espace à l'intérieur desquels on ne peut pas faire ce qu'on veut, à l'intérieur desquels on doit choisir et, souvent le choix se fait dans l'urgence, dans la précipitation. L'urgence veut dire « ça urge » car on a plus le temps et « tout fout le camp », ça presse, ça stresse, c'est-à-dire que le grand risque, c'est la panique ; nous décidons la plupart du temps dans l'anxiété de l'incertain. Alors, cela touche à un problème de fond sur lequel je veux insister car on l'oublie trop souvent dans l'exercice de l'autorité. Je veux dire qu'il y a toujours des moments dans l'existence d'un groupe, d'une troupe, d'une équipe, d'une entreprise, d'un État où la question de la survie de la communauté que vous représentez est posée. Toute autorité, à un moment donné, quel que soit son lieu, quel que soit son nom, quelle que soit sa dimension, affronte la question de sa sur-vie. Et cela se fait toujours dans la menace intérieure ou dans la menace extérieure. C'est ce que j'appelle « la part du diable ». C'est, pour employer un autre terme, le spectre de Machiavel. Dans toute organisation, dans l'urgence, vous êtes contraint, comme dit Machiavel, « d'entrer en mal », de faire « bon usage des cruautés ». C'est-à-dire votre équipe, votre organisation est menacée d'effondrement, de disparition et il faut, pour le match suivant, absolument sauver l'équipe. Et là, alors, il faut affronter, quand vous êtes responsable, quand vous avez l'autorité, quand vous êtes chef, ce droit exorbitant d'être injuste, d'être inhumain, c'est-à-dire de sacrifier une part du tout pour sauver le tout, la communauté que vous dirigez. C'est cela la politique, ce qui conduit à parler d'homme d'État mais c'est aussi vrai pour un responsable d'association qui, devant la menace qui vient de l'intérieur – parce que plus personne ne s'entend, que tout le monde critique et se critique mutuellement – ou devant la menace qui vient de l'extérieur – parce qu'une instance vous assène tel ou tel impératif – doit faire la part du diable. C'est là le tragique de toute autorité, son heure de vérité. Les responsables, quel que

soit leur niveau, oublient trop qu'un jour ou l'autre on a à affronter cette question. Le chef d'entreprise au nom de la pérennité de son entreprise, le chef d'État au nom de la souveraineté nationale sont conduits à être injustes à l'égard d'une partie de ceux qui sont sous leur responsabilité et qui n'y sont pour rien. C'est le grand thème par exemple de la raison d'État qui peut être l'objet de manipulations odieuses mais qui correspond à une nécessité pratique. Et n'importe quel homme dans une association comme la vôtre a à faire des choix qui sont injustes, voire inhumains, pour promouvoir la survie de l'ensemble. L'urgence, c'est cela, le tragique de l'existence commune. Le vivre ensemble n'est pas un fleuve tranquille. Pour continuer à être ensemble, il faut sacrifier parfois un particulier et ce injustement parce que le particulier en question n'y est pour rien. C'est redoutable. Le mauvais chef, c'est celui qui n'assume pas cette « raison d'État » ou qui la falsifie ou qui la mutile. C'est le risque dont nous parlions au début de cet entretien : il émerge un récif – « risque » vient de « récif » – brusquement devant vous et il faut faire face, il faut commander, déléster, changer de cap, etc. immédiatement. Choisir, c'est étymologiquement couper, mutiler et le mauvais chef c'est celui qui n'assume pas dans l'urgence, dans la précipitation, celui qui se laisse aller à la « panURGIE » : aller dans tous les sens, suivre le mouvement dominant en étant incapable de faire face à ce qui « sURGIT » et en l'affrontant. Tout exercice d'autorité affronte cette question de la mort, non pas de la sienne, mais de celle d'autres dont il faut se séparer au nom d'un impératif supérieur, qu'il s'agisse d'une mort réelle ou d'une mort symbolique, du sacrifice d'une animation, d'une action, non parce qu'elle ne plaît pas, du sacrifice d'un budget pour régler des comptes avec d'autres qui ne nous plaisent pas mais pour le bien de ce qui est commun à tous. De ce fait, l'absence du chef est plus redoutable que tout parce que c'est alors la guerre de tous contre tous qui s'engage.

J.-M. S. : Comme vous l'avez remarqué, nous avons retenu en tête de ce numéro une phrase de Régis Debray que vous citez vous-même « Qui fait du lien fait du bien ». Cette citation apparaît dans le chapitre 15 du livre II de votre ouvrage, chapitre qui traite de l'autorité fraternelle d'une république. Vous semblez particulièrement valoriser cette grande oubliée de la République, –valeur arrivée tardivement et peu présente dans les discours–, et vous en faites, je vous cite, « la source d'une plus-value sociale » et, de surcroît, la fondation profonde de « la croyance collective dans l'humaine émancipation d'une bonne vie commune ». Pourriez-vous nous dire tout ce qui fait, selon vous, la richesse de cette valeur républicaine ?

R.D. : C'est une notion cardinale de la République : liberté, égalité, fraternité. C'est une notion tard venue, un peu rescapée aussi parce qu'elle fait un peu peur aussi : « Sois mon frère ou je te tue ». C'est-à-dire que les frères s'entretuent de Caïn à la Révolution française, c'est donc une notion dangereuse et qui pourtant est au fondement de la République française. Alors, en quoi est-elle fondatrice ? Eh bien parce que ce n'est pas seulement une valeur de sympathie, une valeur d'entraide amicale mais parce que, pour la république, c'est le fondement des droits sociaux. Nous sommes frères, donc nous avons des obligations les uns à l'égard des autres de respect, d'attention, d'entraide mais en tant qu'institution, la république en dégage des droits. La fraternité, c'est la source normative des droits sociaux. La République –française– se décline en un système juridique de droits : la société est obligée de donner aux individus qui la composent des droits fondamentaux que l'on appellera des droits de l'homme. Non seulement la liberté d'expression, la liberté de manifester mais aussi des droits en tant qu'être social, qu'individu participant à la société. Ces droits ont été déclinés à travers d'énormes conflits politiques sous la forme de droits de pensions (veuves de guerre, retraite), de droits d'assurance

maladie, de mutuelles, de coopératives. Donc, la fraternité, loin d'être un sentiment vaporeux, un peu gnangnan ou inquiétant, est un principe normatif des droits sociaux et cela constitue la spécificité de la république française.

Il y a d'autres républiques qui considèrent que cela relève d'une obligation personnelle : ainsi l'entraide peut être considérée comme un choix personnel ; la retraite, un choix individuel d'épargne par capitalisation, etc. La république française considère qu'à partir de la source normative de la fraternité des êtres composant un ordre social, il y a un droit que l'état doit fonder et assurer et c'est dans tous les domaines du handicap, des vieux, du travail, des chômeurs, des malades, etc. Ce sont des droits constitutifs de l'identité française de la république et qui sont assurés non pas par les individus mais par l'État et donc par l'impôt. L'impôt, c'est le principe par lequel la fraternité devient la « solidarité » dans le domaine institutionnel et c'est pourquoi je pense qu'une autorité telle que nous l'avons définie précédemment en contexte démocratique a pour principes de commencement et de commandement ce que l'on appelle l'arché républicain avec les droits sociaux qui sont issus de la norme qu'est la fraternité donc pour moi, il n'y a d'autorité juste que fraternelle.

J.-M. S. : Pourriez-vous alors nous dire maintenant si vous avez construit une réponse, et laquelle, à la question que vous posez parmi d'autres, mais de manière particulièrement pressante dans votre introduction : « Comment réhabiliter ce qui a été à bon droit avili et stigmatisé des idéaux modernes...de la fraternité républicaine... ? »

R.D. : Oui, en effet, c'est que toutes ces affirmations sur la valeur fondatrice de la fraternité, sur le rôle majeur de l'autorité dans un groupe, toutes ces dimensions de l'existence sociale ont un statut dialectique : cela ne s'affirme pas en soi, sans critique, sans échec, sans douleur. Elles se posent en s'opposant. Elles peuvent

avoir des opposants. Le positif peut se transformer en négatif : la preuve, le XX^e siècle comme siècle des calamités désastreuses entre la Shoah, le goulag, la bombe atomique d'Hiroshima, les crimes terroristes, etc. Au nom de l'idéal, le mal absolu a pu être produit. Nous devons donc affronter le caractère dialectique de la fraternité non pas de manière mythologique mais à partir de la décrépitude, de la destruction de la république dans ses fondements fraternels que nous avons connues avec le colonialisme, avec l'impérialisme qui se sont construits à partir de cet idéal de justice, ne l'oublions pas. Il faut donc être vigilant parce que la fraternité comporte une face noire qui est celle de la terreur : au nom de la fraternité, de la vertu, la terreur peut s'installer et elle s'est installée parfois. Il faut être d'autant plus vigilant que la fraternité a, derrière elle, dans son fonds de ressources, des concepts qui ne sont pas républicains. Premièrement, si nous sommes frères, c'est que nous sommes nés du même père, ce qui implique une conception théologique : nous sommes frères parce que nous avons un père commun qui s'appelle le dieu unique, créateur de l'ordre du monde et transcendant. Mais si je ne crois pas à cet ordre du monde, puis-je encore être frère avec celui qui y croit, lui ? N'est-il pas justement mon ennemi, mon faux frère à liquider ?

Deuxième conception : la conception biologisante du frère : nous avons le même sang. Et l'on sait bien ce qu'implique la hiérarchie par le sang qui va du sang bleu au sang pur et en quoi cela a constitué une des formes les plus impitoyables du racisme. Il faut donc bien avoir une conception républicaine de la fraternité : c'est-à-dire le présupposé que, dès lors que vous êtes membres actifs d'une société par votre travail et vos contributions, vous avez des droits fondamentaux dont les droits sociaux sont constitutifs et c'est la république qui doit effectivement, comme *arché* de commencement et de commandement, mettre en place ces droits prescriptifs de la fraternité.

J.-M. S. : Au-delà de ce que vous abordez dans votre ouvrage, d'aucuns présentent la solidarité comme la forme actuelle que prend la fraternité dans une république comme la nôtre. Iriez-vous vous-même dans le même sens ?

R.D. : Oui, avec une nuance. La solidarité, c'est le système institutionnel des droits sociaux que la société doit à ses membres. C'est donc un système institutionnel, sans dimension d'engagement personnel. La fraternité, cela implique une forme d'affectivité sociale, une espèce de sociabilité personnelle qui fait que non seulement l'autre a les mêmes droits que moi et doit les recevoir dans une institution mais que, en plus, nous y ajoutons une dimension personnelle d'accomplissement de l'autre. La fraternité implique en plus du caractère prescriptif des droits la dimension personnelle d'engagement vis-à-vis d'autrui de façon à ce que, dans cette solidarité instituée par l'impôt, il y ait une capacité personnelle de promotion réciproque, d'autorité réciproque. C'est cela la dimension propre de la fraternité : ce qui fait qu'il y a, quelles que soient nos différences, quelles que soient nos identités, à l'intérieur de la vitalité sociale, une normativité proprement fraternelle qui fait que l'un peut devenir l'auteur de l'autre, peut l'aider à se mettre à la hauteur de ses capacités et à lui faire découvrir des capacités. Cette fraternité qui exhause et exauce, c'est l'autorité en démocratie. Mais à partir d'un système de droits réciproques, pas dans l'affectivité directe comme fonctionne l'amour qui se fait dans la nuit du discours et dans l'incertitude du devenir. C'est une sociabilité proprement fraternelle qui est constitutive de la vie républicaine en société. Et c'est cette dimension-là qu'il faut toujours apporter en plus de la solidarité pour pouvoir dire « nous ». Parce que la finalité, c'est de pouvoir dire « nous ». Et à l'intérieur du « nous », chaque « je » singulier est capable de parler du « nous » non comme on parle du nez mais comme on parle quand on parle au nom d'un ordre social républicain.

J.-M. S. : Notre projet associatif fédéral lie par la notion d'égalité deux notions fondamentales : d'une part celle de laïcité – entendue comme principe d'échange qui s'appuie sur la raison et l'intelligence, c'est-à-dire sur ce qu'il y a de plus partagé entre des individus libres et différents– et d'autre part celle de solidarité – qui n'a rien d'une assistance. L'Égalité est un postulat qui assure à chacun ce qui lui donne sa valeur et lui permet de s'émanciper parce que c'est un point de résistance à toute catégorisation des individus, à tout cloisonnement social et culturel. Peut-on penser, comme vous l'écrivez, que « coopérative et mutuelle, la démocratie républicaine [...] découvrira la promesse de nouvelles formes sociales et politique de l'autorité » compatibles avec ce souci de faire de l'égalité un postulat essentiel pour l'avenir de nos sociétés ?

R.D. : Je crois qu'effectivement dans cette triade normative de la République française, la fraternité est la médiatrice de la liberté dans l'égalité et de l'égalité dans la liberté. Je veux dire par là que le principe de base, c'est l'égalité dans la mesure où chaque être humain doué de raison est capable d'accéder à la vérité établie, démontrée par le savoir universel de la raison. Quelle que soit votre croyance, quelle que soit votre couleur de peau, votre culture, il y a des vérités universelles élémentaires que tout être humain doit pouvoir s'approprier pour pouvoir agir justement. Et deuxième point, cette égalité implique l'exercice de la liberté, non pas dans le sens de la liberté d'inventer un savoir ni de s'auto-réguler dans la construction des vérités mais dans le sens où la liberté d'une puissance construite par l'égalité devant le savoir va lui permettre de se promouvoir, de devenir. Non pas de devenir tous les mêmes mais de se découvrir chacun capable de soi-même. Capable de s'augmenter, de s'accroître, dans la confiance réciproque car, évidemment, c'est là que la fraternité intervient puisque cette égalité dans le savoir, cette liberté dans

le devenir ne se fait pas sans s'inscrire dans des relations donc dans des communautés. Et le terme de communauté, c'est un beau nom, qu'il faut récupérer et ne pas assimiler immédiatement à un ghetto : toute communauté est communauté de savoirs dans la mesure même où c'est la raison qui est capable de dégager des vérités universelles partageables par tout un chacun. Et à l'intérieur de cette valeur, le but d'un ordre social, c'est de dégager pour chacun la capacité d'être à la hauteur de soi et d'être auteur de soi. Et donc de mettre en vigueur la vitalité normative de nos existences car nous aspirons tous non pas à atteindre le zénith mais à s'émanciper chacun des déterminations qui s'imposent à nous, des aliénations qui nous conditionnent pour devenir et montrer, chacun, ses capacités. C'est cela la finalité, c'est cela la promesse. C'est pourquoi je ne crois pas au marché providence qui s'auto-régulerait pour promouvoir les meilleurs mais je crois en revanche à une démocratie républicaine fondée sur des systèmes de coopération et donc de relations, de corrélations, de coordinations. Mais une démocratie capable, selon des procédures que nous avons évoquées au début de cet entretien, de dégager des formes d'autorité légitime, de hiérarchies révocables et ce à l'intérieur d'une coopérative relationnelle des pratiques, avec un souci évidemment de promotion et une capacité de gagner, –de l'argent comme des forces. C'est cela qui me semble une finalité pour une société juste.



J.-M. S. : Dernière question, non pour conclure mais pour ouvrir la réflexion vers d'autres horizons qu'il nous faudra affronter : j'ai pu constater, au fil des livres et des chapitres, quand s'estompent ou disparaissent les fondements ontologique, cosmologique ou théologique, que la question de la liberté par rapport à l'autorité ne se pose évidemment plus de la même manière. On en arrive même à se demander comment, sans aucun de ces fondements, il peut y avoir « prescription d'ordre ». Pourriez-vous nous dire comment, en ce début de XXI^e siècle dans lequel l'individu se sent souvent seul en dépit des nouveaux médias et impuissant malgré son éducation, vous poseriez les nouveaux rapports entre liberté et autorité ?

R.D. : Merci de votre question, c'est une vraie question mais dont il faut analyser les termes pour pouvoir y répondre. Je vais essayer de le faire. Comme je l'ai dit au début de cet entretien, le principe de la société démocratique, c'est d'être une société ouverte où les déterminants naturels, biologiques, confessionnels, théologiques ne fonctionnent pas comme des déterminants fixés dans la mesure même où, par principe et de droit, chaque individu est capable de vivre l'aventure de son existence sans être contraint d'être ce qu'il est né biologiquement et socialement. Et donc il a, par définition, anthropologiquement, une capacité de s'augmenter, d'augmenter sa puissance pour devenir plus lui-même, de devenir plus, de devenir autre, de devenir mieux. L'ennui c'est que, comme il n'y a pas de déterminant naturel qui nous assigne de manière indigène telle ou telle nature, le grand risque c'est que toutes ces puissances d'augmentation que nous sommes les uns et les autres se trouvent en guerre les unes contre les autres. Et effectivement, la conflictualité devient constitutive de notre société. Comment alors construire un ordre dans l'augmentation de ces puissances, un ordre qui respecte chacune

de ces puissances en devenir. Et dans ce cadre-là, quels sont les interdits, quelles sont les limites, par quelles institutions et de quel type pouvons-nous fonder une légitimité de la compétition donc de la concurrence. Nous affrontons aujourd'hui pleinement cette crise et nous le voyons d'autant mieux parce que nous voyons le retour contre la démocratie d'autres fondements de l'ordre social, et aujourd'hui le fondement biblique ou théologique reprend du poil de la bête contre le fondement bibliothécaire de l'autorité, c'est-à-dire de l'idée qu'il y a plusieurs voies d'autorité –c'est cela une bibliothèque ; la bible, c'est un seul livre où il y a tout et tout a été dit une seule fois ; dans la bibliothèque, il y a plusieurs livres et aucun ne détient le privilège de dire le tout. Donc c'est cela la pluralité et c'est le principe fondamental d'une démocratie. Alors comment à l'intérieur de cette pluralité construire un ordre des concurrences qui soit légitime ? un ordre des rationalités concurrentielles ? C'est cela ce que nous avons vraiment à affronter au XXI^e siècle car on a cru depuis des siècles qu'il y avait une matrice absolue de l'autorité, une matrice absolue de la liberté. Or il y en a plusieurs et elles sont en conflit. Comment, ainsi qu'on l'a déjà dit, construire un pluralisme cohérent dans l'ordre social avec des injonctions normatives contradictoires qui créent des angoisses quant à la finalité de nos existences et à notre devenir ? Sous la pluralité, comment construire une continuité féconde en étant conséquents avec nous-mêmes et en acceptant la pluralité des raisons. L'écologie en est un exemple frappant : qui est l'autorité, qui doit décider, qui doit agir alors que des cultures millénaires différentes perçoivent les enjeux de manière diverse ? C'est là l'enjeu stratégique de notre futur et la réponse n'est pas toute faite : c'est cela le travail à accomplir pour que les institutions, pour que les individus puissent affronter les dilemmes à venir.

Autorité et émancipation ou Autorité et invention ?

Pierre FALICON

Pierre Falicon est psychologue clinicien à Toulon et directeur d'établissements dans le domaine du médico-social (IME) à Toulon-Ollioules (83). Enseignant associé à la Section Clinique d'Aix-Marseille (sous les auspices du département de psychanalyse Paris VIII), consultant au Centre Psychanalytique de Consultation et de Traitement (CPCT-Marseille), membre du Centre d'Étude et de Recherche sur le Discours Analytique sur l'enfant (CEREDA Boutchou - Marseille), membre de l'Association de la Cause Freudienne, Méditerranée Alpes Provence. Il est l'auteur de nombreux articles dans le domaine de la clinique (bulletin *abords*, revue de l'Association de la Cause Freudienne Méditerranée-Alpes-Provence ; « La force du rien - Clinique de la désocialisation », *Poubelle égarée au bord de l'autoroute, Que dit aujourd'hui la psychanalyse de la précarité ?*, édition Plein Feux, Nantes, 2009 ; « Quand la voix commande dans la psychose - L'hallucination », *Casuistique des psychoses, Du Nom-du-Père au père pluralisé*, éditions Lussaud, (Fontenay-le-Comte, 2014.) et également de la création artistique.

Mots clefs

Émancipation ; Psychanalyse ; Pluralisation des autorités ; Politique des choses ; Fondement pulsionnel du surmoi ; Désir et promesse.

Abstract

Partant du constat que la notion d'autorité au sens classique, en tant que fondatrice de cohésion sociale, a disparu du discours contemporain, Pierre Falicon, à partir de l'éclairage de l'orientation psychanalytique, dégage les fondements pulsionnels de l'autorité. Ceci permet d'énoncer une proposition afin de sortir de l'impasse du lien social contemporain délité : il ne s'agit pas de revenir à une autorité refondée sur un retour à l'idéal classique mais de proposer un nouveau nouage entre autorité et désir.

Bibliographique

- Arendt, Hannah, « Qu'est-ce que l'autorité ? », *La crise de la culture*, Gallimard, Folio, Paris, 1989
- Arendt, Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Pocket, Agora, Paris, 1983
- Freud, Sigmund, *Inhibition, symptôme, angoisse*, PUF, Paris, 1993
- Freud, Sigmund, *L'avenir d'une illusion*, éditions Points, essais, Paris, 2011
- Freud, Sigmund, *Le malaise dans la civilisation*, éditions Points, essais, Paris, 2010
- Freud, Sigmund, *Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci*, Gallimard, Folio, Paris, 1991
- Genel, Katia, *Autorité et émancipation*, Payot, Paris, 2013
- Kant, Emmanuel, « Réponse à la question : qu'est-ce que les

- Lumières ? », *La philosophie de l'histoire*, trad. S. Piobetta, Denoël, Paris, 1986
- Kojève, Alexandre, *La notion de l'autorité*, Gallimard, Bibliothèque des idées, Paris, 2004
 - Lacan, Jacques, *Écrits*, Seuil, Paris, 1966
 - Lacan, Jacques, « Note sur l'enfant », *Autres écrits*, Seuil, Paris, 2001
 - Lacan, Jacques, *Le Séminaire, livre VII, L'éthique de la psychanalyse*, Seuil, Paris, 1986
 - Laurent, Éric, « Les nouvelles inscriptions des souffrances de l'enfant », *La petite Girafe*, n° 24, *Se faire sa famille*, éditions Institut du champ freudien, Agalma, printemps 2007
 - Laurent, Éric, « En réponse à Françoise Giroud - Quelles autorités pour quelles punitions ? », *Élucidations*, n° 2, Verdier, Lagrasse, février 2002-mars 2003
 - Lyotard, Jean-François, « Survivant », *Lectures d'enfance*, éditions Galilée, La philosophie en effet, Paris, 1991
 - Miller, Jacques-Alain, « L'ère de l'homme sans qualité », *Revue La Cause freudienne*, n° 57, *Politique Psy*, Navarin éditeur, Paris, 2004

Introduction

L'autorité recèle deux sens antinomiques : répression et permission, facteur de restriction de la liberté individuelle et condition de l'émancipation.

Ces contradictions se retrouvent dans les débats actuels qui s'efforcent de nouer, à nouveaux frais, autorité et émancipation. L'autorité est aujourd'hui au centre de conflits qui traversent toutes les sphères de la vie familiale, sociale, politique, économique.

Le concept d'autorité a été peu étudié jusqu'au XX^e siècle. Pourtant, il a été au cœur du principe d'émancipation de la philosophie des Lumières. Kant le premier, penseur des Lumières, a conceptualisé le tournant représenté par la Révolution française qui fait sortir l'Humanité de son état de minorité et ouvre les chemins de la liberté, de l'émancipation des peuples. Il définissait les Lumières comme « la sortie de l'homme de sa minorité dont il est lui-même responsable¹ ».

Depuis, deux penseurs modernes ont inauguré l'étude du principe d'autorité, en référence critique à l'idéologie des Lumières qui voulait réduire les asiles d'ignorance empêchant l'homme d'être majeur : Hanna Arendt et Alexandre Kojève. Il faut y adjoindre L'école de Francfort, Adorno et Horkheimer notamment, qui les premiers ont noué la réflexion philosophique à la psychanalyse. Lacan lui-même, après Freud, place le volume important de ses *Écrits* sous l'autorité des Lumières : « Il faut avoir lu ce recueil, et dans son long, pour y sentir que s'y poursuit un seul débat, toujours le même, et qui, dût-il paraître dater, se reconnaît pour être le débat des Lumières². »

Comment la psychanalyse peut-elle contribuer à nous libérer non pas de la société mais d'un certain rapport interne à la société et ouvrir à une nouvelle définition de l'émancipation et de l'autorité ?

L'énigme de l'autorité

La pensée de l'autorité pour Hannah Arendt et Kojève se rejoint sur deux constats :

Premièrement, l'autorité exclut la force et deuxièmement, l'autorité, telle que l'a fondée la civilisation romaine qui l'a léguée au monde *urbi et orbi*, a disparu du monde moderne et contemporain.

¹ E. Kant, « Réponse à la question : qu'est-ce que les Lumières ? », *La philosophie de l'histoire*, trad. S. Piobetta, Denoël, Paris, 1986, p. 46.

² J. Lacan, *Écrits*, Seuil, Paris, 1966, quatrième de couverture.

L'autorité exclut la force

« L'autorité est la possibilité qu'a un agent d'agir sur les autres (ou sur un autre) sans que les autres réagissent sur lui tout en étant capables de le faire [...] En agissant avec autorité, l'agent peut changer le donné humain, sans subir de contrecoups c'est-à-dire sans changer lui-même en fonction de son action. » Kojève donne un exemple : « Si, pour faire sortir quelqu'un de ma chambre, je dois user de la force, je dois changer mon propre comportement pour réaliser l'acte en question, je montre par-là que je n'ai pas d'autorité. »¹

L'autorité n'a pas besoin de la contrainte pour s'établir ou se faire obéir. Au contraire, l'autorité consiste en « une puissance qui accorde la légitimité ».

Pour Harendt, l'autorité exclut non seulement la force physique mais aussi la rhétorique et la persuasion, autres formes d'une violence qui avance masquée, dont la forme abâtardie aujourd'hui est la publicité qui essaye de forcer et contraindre le jugement : « Puisque l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant l'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition ; là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. L'autorité, d'autre part, est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère par un processus d'argumentation. Là où on a recours à des arguments, l'autorité est laissée de côté. Face à l'ordre égalitaire de la persuasion, se tient l'ordre autoritaire, qui est toujours hiérarchique². »

L'autorité est une catégorie idéale désignant la fondation du pouvoir.

La disparition de l'autorité

Arendt avertit dès le début de son article « Qu'est-ce que l'autorité ?³ » : « Il aurait été plus sage, dans le titre de poser la question : que fut l'autorité ? Car c'est à mon avis, le fait que l'autorité a disparu du monde moderne qui nous incite et nous fonde à soulever cette question. »

Pour Hannah Arendt, la crise de l'autorité est de nature et d'origine politique. Son symptôme le plus manifeste s'exprime dans le champ de l'instruction et de l'éducation des enfants. Hannah Arendt ramasse en une formule lapidaire le fait qu'il faut à la fois la continuité de la tradition et l'irruption du tout Autre, comme imprévisible : « La continuité d'une civilisation constituée ne peut être assurée que si les nouveaux venus par naissance sont introduits dans un monde préétabli où ils naissent comme étrangers. »⁴ La question de l'enfant et de son éducation est le noyau de la question de l'autorité. Au cœur de ce choix, nous trouvons la notion du nouveau venu, liée à l'enfant comme étranger, figure de l'Autre. À partir de la question de l'enfant, il faut donc faire un choix : soit la valorisation du préétabli, la restauration d'une autorité sur de nouvelles bases qui met l'accent sur le répressif ; soit la valorisation du nouveau, de l'imprévisible et la mise en valeur du permissif, de l'émancipation.

« Quelles autorités pour quelles punitions ? », s'interroge Éric Laurent⁵ qui met en valeur les deux sens opposés du terme d'autorité qui sont contenus dans la racine même du mot - à la fois l'auteur et l'acteur. Ceci souligne à la fois le sens répressif et le sens permissif du mot autorité. Car l'autorité de l'auteur est celle qui a le pouvoir d'imposer l'obéissance. Elle indique donc

1 A. Kojève, La notion de l'autorité, Gallimard, coll. "Bibliothèque des idées", éd. 2004, p. 58.

2 H. Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », *La crise de la culture*, Folio, Paris, p. 123

3 H. Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », *La crise de la culture*, Folio, Paris, p. 121

4 H. Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », *La crise de la culture*, Folio, Paris, p. 122

5 E. Laurent, « En réponse à Françoise Giroud, Quelles autorités pour quelles punitions ? », *Elucidations n° 2*, Elucidation-Février 2002-Mars 2003, Verdier, p. 26

plutôt le sens répressif. L'autorité de l'acteur fait valoir au contraire celui qui agit et celui qui permet. Autoriser, ça veut dire permettre. Aujourd'hui, on constate un défaut d'adhésion au principe d'autorité, accompagné d'un nouveau pessimisme relatif à la question de la répression et de la punition. Ce défaut d'adhésion découlerait du mouvement de privatisation et de pluralisation des autorités, que Jacques Lacan avait en son temps déduit du déclin de l'imaginaire paternel puis de la pluralisation des noms du père. En fait, les religions, la justice, les différentes communautés de frères, les bandes, les bandes d'adolescents par exemple, prennent ainsi peu à peu le relais du père et de la mère, et donc des maîtres. Éric Laurent resserre son argumentation autour de la montée du religieux. Il le dit en ces termes : « Plus le père de la réalité va s'absenter de sa fonction, et plus l'appel au père qui est aux cieux va se faire insistant. » C'est aussi ce que marque le pluriel de la question d'Éric Laurent qui pluralise l'autorité et donc les réponses. Il n'y a plus de sens unifié de l'autorité qui s'est dilué dans les autorités, voire les experts.

La psychanalyse, qui ne se positionne pas du côté de la restauration de l'autorité traditionnelle, y compris dans sa version théologique, ne valorise pas le choix de la restauration. Nous allons examiner pourquoi. Par contre, elle rejoint la préoccupation d'une nouvelle fondation à partir de l'imprévisible, de l'autorité du commencement et retrouve ainsi Hannah Arendt.

Que veut le père ?

Freud nous indique le premier la source de l'autorité : « Les anciens et l'autorité ne correspondaient finalement qu'au père... La psychanalyse nous a fait connaître le rapport intime entre le complexe paternel et la croyance en Dieu, nous a montré que le Dieu personnel n'est psychologiquement rien d'autre qu'un père porté aux nues¹. » Dans *Malaise dans la civilisation*, il distingue trois temps dans la genèse de la conscience morale.

Le premier temps est la constitution de la distinction entre le bien et le mal. En effet pour Freud, « on est fondé à nier l'existence d'une faculté originelle [...] de distinguer le bien et le mal² ». C'est par le biais de l'éducation, du lien d'amour envers ceux qui sont en charge de l'éducation de l'enfant que celui-ci acquiert cette distinction : « Le mal est [...] à l'origine ce qui vaut d'être menacé de perte d'amour. » Ses actes sont susceptibles de lui faire perdre cet amour répondant à ce fondamental désarroi qui est le propre de l'enfant humain : « C'est l'effrayante impression de désarroi chez l'enfant qui a suscité le désir de protection –protection par l'amour– qu'a comblé le père, et [...] la notion de la persistance de ce désarroi tout au long de la vie qui a fait se raccrocher à l'existence d'un Père – mais désormais plus puissant³. » Voici l'origine de l'autorité du père et même des religions.

Le deuxième temps est l'intériorisation de ce rapport extérieur à l'autorité. Le surmoi est l'instance intérieure au sujet d'où découle la conscience morale, qui est chargée de surveiller et de punir le Moi.

1 S. Freud, *Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci*, Edition Gallimard Folio, 1991, p. 233-234,

2 S. Freud, *Le malaise dans la civilisation*, Points Essai, Paris, 2010, Paris. 139.

3 S. Freud, *L'avenir d'une illusion*, éditions Point Essai, 2011, Paris, 1983, p. 78.

Le troisième temps provient de ce que chaque renoncement pulsionnel exigé par le surmoi accroît la sévérité de la conscience morale au lieu de la pacifier. Pour l'autorité intérieure le souhait de faire le mal a la même valeur que l'acte de faire le mal. La cruauté du destin qui frappe le sujet lui apparaît même comme une conséquence du mal que le sujet aurait accompli. Cette autorité prend un caractère pulsionnel. Ce caractère pulsionnel provient de la quantité d'agressivité à laquelle l'enfant a dû renoncer. L'autorité du surmoi est le reste déshumanisé de l'autorité. C'est le paradoxe de la conscience morale selon la psychanalyse : comme si la morale civilisée, en luttant contre la pulsion de mort, lui donnait de quoi se nourrir et se développer souterrainement.

Kant déjà constatait cette compulsion à rester dans les chaînes imposées par le surmoi tyrannique et sa traduction en termes d'idéologie : « Il est si confortable d'être sous tutelle¹ ». La majorité de ceux qui sont libérés des contraintes extérieures préfèrent rester mineurs pour le restant de leurs jours. En restant immature, on allège le fardeau des exigences de la vie. On choisit l'immaturation, on opte pour la recevabilité enfantine et les liens simples qui nous obligent envers l'instance extérieure, à savoir la menace de l'autorité.

Le secret, dit Lacan, est « qu'il n'y a pas de Souverain Bien² ».

Or, dans le monde contemporain, cette autorité, qui a son fondement pulsionnel comme l'a indiqué Freud puis Lacan, est subvertie par une autorité sans nom : celle des faits, qui ouvrent à une politique des choses laissée aux experts. Cela a été étudié dès 1936 par Horkheimer dans ce qu'il a appelé l'autorité des faits.

L'autorité de l'évidence

Aujourd'hui en effet, le monde contemporain se retrouve confronté à ce que l'école de Francfort a appelé l'autorité des faits : « L'autorité n'est plus une relation immédiate entre les personnes mais une relation médiatisée par des choses ; à la dépendance directe aux personnes s'est substituée une dépendance aux faits anonymes. Un sens des faits extrêmement développé, une réceptivité à tout ce qui est « comme ça et pas autrement », une ouverture et un respect envers l'effectivité, une admiration du succès, tout cela distingue les hommes de l'époque historique présente. Tous les phénomènes autoritaires secondaires dont il était question, l'influençabilité à travers les journaux, les publicités, la radio, etc. sont eux-mêmes de simples renforcements, de simples intensifications techniques du langage des faits, ils présupposent un développement avancé de la croyance aux faits, ils sont de simples phénomènes de surface. À la résignation à la volonté supérieure de dieu ou de son représentant terrestre, s'est substituée la résignation aux conditions de la réalité effective.³ » Cette hégémonie des faits conduit à notre ère actuelle de l'évaluation quantifiée.

Quetelet, dans son essai de physique sociale, définissait ainsi les choses dès 1835 : « Plus le nombre des individus est grand, plus la volonté individuelle s'efface et laisse prédominer la série des faits généraux qui dépendent des causes d'après lesquelles croît, existe et se conserve la société. »⁴

Face à cette politique des choses, qui laisse bien derrière l'émancipation des Lumières en dialogue avec l'autorité, frein et condition de l'émancipation, il convient de trouver comment

1 E. Kant, Réponse à la question : *Qu'est-ce que les Lumières ?*, GF, Paris, 1991, p.43

2 J. Lacan, *Le Séminaire, livre VII, L'éthique de la psychanalyse*, Seuil, Paris, 1986, p. 85.

3 M. Horkheimer, cité par K. Genel, *Autorité et émancipation*, p. 35.

4 Cité in J.-A. Miller, *L'ère de l'homme sans qualité*, Revue La Cause freudienne, 2004, Navarin éditeur, n°57, p.87,

contrebalancer cette nouvelle autorité des faits, morne et répétitive, mortifiant toute idée d'émancipation.

L'imprévisibilité et la promesse

Hannah Arendt, devant la disparition de l'autorité de la tradition, propose une autre piste pour contrer l'automatisme de la vie quotidienne. Celle-ci est appuyée sur l'idée que l'autorité est ce qui fonde.

Il y finalement deux façons de fonder au sens de l'autorité qui vient de auctor (=l'auteur) : l'une, qui est une fondation collective et qui s'accroît par l'autorité de la tradition ; l'autre qui est la fondation singulière, ce qui est à l'origine, au principe de quelque chose. La première, nous l'avons vu, a disparu du monde contemporain ; la deuxième permettrait pour tout un chacun une éthique des conséquences qui en assume les risques et les dépens.

Arendt dans la *Condition de l'homme moderne au chapitre* « L'action », section « L'imprévisibilité et la promesse », constate : « C'est la faculté d'agir qui interfère avec cette loi parce qu'elle interrompt l'automatisme inexorable de la vie quotidienne laquelle, nous l'avons vu, a déjà interrompu et troublé le processus de la vie biologique¹... » La loi humaine a interrompu le rythme cyclique de la vie biologique en créant l'histoire. Mais celle-ci est de plus en plus linéaire et son développement, quantitatif. Il faut désormais un miracle qui fasse interruption, commencement de la liberté d'agir, forme nouvelle de l'émancipation car les « hommes sont faits pour innover ». L'action paraît un miracle. En langage

scientifique, c'est une « improbabilité infinie qui se produit régulièrement ». Quel est ce miracle pour Arendt ? » Celui de la natalité en qui s'enracine ontologiquement la faculté d'agir : « C'est cette espérance et cette foi dans le monde qui ont trouvé sans doute leur expression la plus succincte, la plus glorieuse dans la petite phrase des Évangiles annonçant leur bonne nouvelle : "Un enfant nous est né" ».

Ici le naître n'est pas simplement le fait biologique mais la possibilité d'un changement radical dans le cours des choses qui pousse les choses à se répéter, un procès d'où émerge quelque chose de nouveau : « Les nouveaux venus par naissance sont introduits dans un monde préétabli où ils naissent comme étrangers². » Le nouveau-né, c'est l'étranger radical, l'hétéros, l'Autre. Le nouveau-né surgit au un par un : c'est pourquoi chaque vérité est à la fois singulière et universelle. C'est, ainsi que le dit Jean-François Lyotard, « la fêlure du pas encore dans le morne monde de toujours le même. L'action est puissance de commencement et porte avec elle la promesse de son émancipation hors de la nécessité qui reconduit son effet au néant du même³ ».

Cet enfant est en quelque sorte pour l'éthique contemporaine une annonce laïcisée, un miracle, un événement qui ouvre la possibilité d'une nouvelle fondation. Il annonce que tout n'est pas pris de lui dans le discours du monde qui l'accueille et où il est parlé dès avant sa naissance, qu'il y a un reste qui ouvre à la possibilité d'un événement qui fonde. Du côté de la psychanalyse, un autre visage du père, celui de la promesse, celui de l'autorité du oui, répond à cet enfant et fonde la possibilité du nouveau.

1 Arendt H., Co2004, *Condition de l'Homme moderne*, Pocket, AGORA, 1983, p. 313

2 H. Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », *La crise de la culture*, Folio, Paris, p122

3 Lyotard J.-F. « Survivant », *Lectures d'enfance*, p.71

Un nouveau fondement de l'autorité : le père de la promesse

La psychanalyse peut-elle aider à surmonter les apories du monde contemporain où le principe de l'autorité a disparu ? Que peut-elle avec un sujet qui lui-même intériorise sous l'instance du surmoi ce qui l'asservit à un maître tyrannique, la pulsion de mort sous les espèces de la soumission à des causes perdues, ou à des normes qui débouchent dans la recherche du conformisme social, abris pour le sujet contemporain déboussolé ?

La psychanalyse éclaire le fondement pulsionnel de la loi avec le père interdicteur mais en même temps, elle ouvre sur une autre version du père.

Dans sa « Note pour l'enfant », Lacan ouvre à un autre versant du père : au père interdicteur, le père du non, racine du surmoi, il oppose le père de la promesse, celui qui dit oui. Le père alors conjoint la loi au désir. « La fonction de résidu que soutient (et du même coup maintient) la famille conjugale dans l'évolution des sociétés, met en valeur l'irréductible d'une transmission - qui est d'un autre ordre que celle de la vie selon la satisfaction des besoins - mais qui est d'une constitution subjective impliquant la relation à un désir qui ne soit pas anonyme¹. » Le père est défini « en tant que son nom est le vecteur de l'incarnation de la loi dans le désir² », comme porteur d'un désir singulier, qui n'est pas anonyme. Ce désir porte sur un au-delà de la satisfaction des besoins. Le père porteur d'un désir particularisé conjoint la loi et l'interdit, en même temps qu'il désire cette femme. On s'aperçoit que l'autorité se fonde d'abord sur l'autorisé, avant l'interdit. Le

fondement de l'autorité est de pouvoir dire oui. C'est le oui et le non sur fond d'un oui. Le père est le vecteur de la loi dans le désir de l'Autre³.

Ce Nom-du-Père qui met un frein à la jouissance peut être tenu par d'autres personnages que le père de famille... Ce n'est pas une fonction qui relève de l'interdit. Il s'agit d'ouvrir au sujet une nouvelle voie, celle du désir, en mettant « un frein à la jouissance » afin qu'elle ne soit pas celle d'un pousse-au-jouir mortel⁴- celui par exemple des addictions contemporaines.

L'éthique de la psychanalyse conduit à s'orienter d'un autre impératif que celui du mal lié à la pulsion de mort. Elle s'oriente sur Éros, c'est-à-dire sur le désir - amoureux, de création, de savoir - qui peut aider à extraire le sujet de la compulsion de répétition. Lacan affirme que « la seule chose dont on puisse être coupable, au moins dans la perspective analytique, c'est d'avoir cédé sur son désir ».⁵

Il faut pour cela affronter l'enfant, celui qui est en proie au désarroi essentiel (*hiflosigkeit*⁶), comme expérience intime de notre être, comme expérience d'un réel que le monde contemporain évacue au nom du bonheur pour tous.

1 Lacan J., « Note sur l'enfant », *Autres écrits*, Seuil, Paris, 2001, p. 373.

2 *Ibid.*

3 Laurent É., « Les nouvelles inscriptions des souffrances de l'enfant », *La petite Girafe*, n° 24, printemps 2007, Édition Institut du champ freudien, Agalma, p. 93.

4 *Ibid.*, p. 94.

5 J. Lacan, *Le Séminaire*, Livre VII, L'Éthique de la psychanalyse, op. cit, p. 35

6 Freud S., *Inhibition, symptôme, angoisse*, PUF, Paris, 1993, p. 78.

De quoi le management est-il le nom ?

Roland JANVIER

Docteur en sciences de l'information et de la communication et directeur général de la Fondation Massé Trévidy (Finistère). Titulaire d'un diplôme d'Assistant de service social, il a travaillé dans l'animation d'adolescents. Titulaire du Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Établissement Social (Cafdes), il a dirigé une Maison d'Enfants à Caractère Social, un Centre de Placement Familial Spécialisé et des services médico-sociaux et socio-judiciaires. Avant de s'installer à Quimper, il a été Directeur Général de la Sauvegarde de l'Enfance à l'Adulte en Ille et Vilaine. Il est Co-Président du Groupement National des Directeurs généraux d'Associations. Il fut associé à la mise en place de l'évaluation dans le champ social pour avoir siégé au Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-Sociale puis, jusqu'en 2009, à l'ANESM.

Abstract

De quoi parlons-nous quand nous disons « management » dans les établissements sociaux et médico-sociaux ? Cet article vise à élaborer une conception du management congruente avec la spécificité que sont des formes d'entreprises particulières. Après avoir déconstruit des faux semblants des rhétoriques sur ce sujet, l'analyse s'engage à construire une forme de management qui

prend en compte les conflits d'intérêts qui caractérisent toute organisation de travail, visant la promotion du pouvoir d'agir des acteurs. Il avance l'idée que manager, c'est prendre soin des salariés, composer avec *l'alea* et développer les marges de manœuvre au profit de la créativité. Pour cela, il est proposé de gérer la conflictualité par l'art de la délibération et d'imaginer une autre conception de la fonction hiérarchique. Toutes ces caractéristiques d'un management refondé semblent particulièrement adéquates aux établissements sociaux et médico-sociaux.

Mots clefs

Management ; établissements sociaux et médico-sociaux ; conflictualité ; intérêts des parties prenantes ; marges de manœuvre ; pouvoir d'agir ; prendre soin.

Éléments bibliographiques de l'auteur

- Dubreuil B., Janvier R., « Conduire le changement en action sociale : mutation sociétales, transformation des pratiques et des organisations », ESF, 2014.
- Janvier R., Jezequel M., Lavoué J., « Transformer l'action sociale avec les associations », Paris, Desclée De Brower, 2013.
- Janvier R., Matho Y., « Aide-mémoire : Le droit des usagers » Paris, Dunod, 2013.

- Janvier R., « La fonction de direction en institution sociale et médico-sociale : diriger c'est du jeu ? », Paris, L'Harmattan, 2012.
- Janvier R., « Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale », Paris, ESF, 2011.
- Janvier R., Matho Y., « Comprendre la participation des usagers dans les organisations d'action sociale » Paris, Dunod, 2011, 4^e édition
- Janvier R., « Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale », Paris, Dunod, 2009.
- Blog : www.rolandjanvier.org

1. L'autorité n'est pas un pouvoir de contraindre

1.1. Les faux semblants du discours managérial

La pensée dominante en matière de management se réfère plutôt au paradigme simplificateur de la rationalisation. Le discours managérial, sous un vernis prônant la mobilisation de chacun dans l'intérêt de tous, ne parvient pas à masquer une logique mécanique de causalité élémentaire : il suffirait de savoir ce que l'on vise pour créer les conditions d'un management efficace et performant. Cette conception représente une approche positiviste qui fait l'impasse sur la complexité des relations qui existent entre causes et effets.

Le management est marqué par les conditions d'émergence de cette, soi-disant, science et par le milieu dans lequel elle s'est développée. Au plan des sources théoriques, nous retrouvons



pêle-mêle les stratégies de l'art de la guerre, du gouvernement des hommes, un peu de sciences humaines, l'influence de la psychopédagogie et de la psychologie sociale. Les différentes approches qui vont de Taylor à Mayol ont ceci de commun : elles se sont déployées dans un milieu marqué par le libéralisme économique. L'enjeu était de concilier une manière de faire avec les salariés et des exigences de production et de rentabilité. La question reste inchangée. Comment faire avec les hommes pour qu'ils donnent le maximum de leurs capacités productives ? Ce qui s'est modifié, c'est la conception de l'homme qui sous-tend les réponses à cette question. La lutte des classes avait contraint le patronat à ne plus voir les ouvriers selon leur seule force de travail mais comme des acteurs sociaux avec lesquels il fallait compter. La radicalisation des théories de l'économie libérale en néo-libéralisme a brisé les équilibres sociaux qui s'étaient négociés dans l'ère post-industrielle. Le néolibéralisme est à interpréter comme une pensée simplificatrice qui a eu un effet extrêmement réducteur sur les acquis des conceptions humanistes. C'est en ce sens que l'on peut parler de retour du positivisme.

Le paradigme de la pensée simplifiante tente de minorer le facteur humain et toute la complexité qui l'habite. Il se diffuse dans les écoles de commerces où les principes de Milton Friedman ou de Friedrich Hayek font encore référence. Il sourd dans les théories les plus modernes du management. L'homme est une charge. Il convient donc de trouver les stratagèmes pour qu'elle pèse le moins possible sur la logique de profit. Il faut « dégraisser » les entreprises. Ce discours managérial ne trouve plus tout à fait à se dire avec cette rudesse, propre aux années 80 qui ont connu les règnes de Bush et Thatcher. La théorie, au fond, n'en reste pas moins la même.

Simplement, le propos s'est enveloppé d'une rhétorique plus

acceptable. Mais le facteur humain est toujours un problème qu'il faut savoir contourner pour en tirer le meilleur profit. Autrement dit, la complexité humaine n'est pas perçue comme un atout pour penser l'entreprise, ce qui oblige à imaginer des moyens de contrainte pour l'empêcher de s'exprimer. L'art de manager, c'est de savoir faire simple, là où c'est complexe, selon le principe « il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions ».

1.2. L'impensé des conflits d'intérêts

Cette conception ne parvient pas à intégrer la réalité des rapports de travail marqués par des jeux de forces à la fois complémentaires et antagonistes qui subvertissent constamment l'ordre de l'institué. Les théories contemporaines du management se trouvent ainsi profondément handicapées par cet impensé des conflits d'intérêts. La pensée simplificatrice tend à cliver le réel. Il ne peut être analysé qu'en termes de bon ou mauvais, bien ou mal, conforme ou non-conforme. C'est ainsi que l'intérêt des acteurs est trop souvent repéré comme opposé à celui de l'entreprise. Cette vision binaire ne permet pas d'envisager autrement les rapports de forces au sein de l'entreprise. Cette conception désigne tout salarié comme étant naturellement paresseux, mû par son seul intérêt égoïste qu'il va monnayer selon une stratégie du moindre effort et de l'évitement de toute responsabilité.

C'est ainsi que se développent des manières de faire inadéquates pour mobiliser l'énergie humaine : un système de rémunération et de primes qui limite la reconnaissance à un échange monétaire alors que toutes les enquêtes sérieuses montrent que les salariés attendent d'autres formes de gratification. Une généralisation des principes de compétition entre les agents, soi-disant pour stimuler leur créativité, alors que chacun sait que la coopération est beaucoup plus productive. Une hiérarchie contraignante et omniprésente qui vise à empêcher les déviances et induit des

rapports de méfiance, de soupçon et, en réaction, des tactiques d'échappatoires des subordonnés. Une mise en procédure excessive des modes opératoires à laquelle on prête la vertu de garantir l'excellence des conduites alors qu'elle produit la stérilisation des pratiques. En fait, toutes ces pratiques, dont la liste exhaustive serait longue, visent à limiter ou contourner l'expression des conflits d'intérêts puisqu'ils sont perçus comme des freins à la production.

La difficulté, c'est qu'ignorer le réel n'empêche pas qu'il produise ses effets. Chercher à empêcher l'expression des intérêts des personnes et des groupes n'a pas pour résultat d'éteindre les conflits qu'ils génèrent. Mettre le couvercle sur la marmite de lait n'empêche pas le liquide bouillant de déborder.

L'accusation que l'on peut porter à des formes de management qui s'enferment dans la volonté de maîtrise des comportements en tentant de simplifier les phénomènes à l'œuvre dans l'entreprise, c'est que non seulement ils sont stressants, voire maltraitants, pour les salariés, mais qu'en plus ils privent l'organisation d'une énergie qui pourrait être utilisée autrement.

1.3. De la soumission au pouvoir d'agir

Dévoiler ces flux énergétiques qui traversent sans cesse les organisations pour les reconfigurer semble être une entrée pertinente pour envisager une autre perspective managériale : passer de la soumission des agents au pouvoir d'agir des acteurs. L'objectif est ambitieux. C'est une révolution copernicienne qu'il faut alors réaliser dans les théories managériales.

Selon cette visée à contre-courant, le jeu de forces - manifestant les rapports d'intérêts en présence - n'est plus perçu comme une gêne mais comme une énergie disponible pour la bonne marche du système. Cela décale complètement les points de vue. Par exemple, la résistance au changement est habituellement

analysée comme un empêchement à la conduite des projets. Selon la perspective inversée qui est proposée, la résistance au changement devient une force qui permet la bonne conduite du projet. Elle n'empêche pas, elle enrichit. Elle apporte un éclairage qui va permettre d'affiner le projet, d'en préciser plus finement la nature, de mieux définir les objectifs, d'aller plus loin dans sa justification et de vérifier sa réelle pertinence. La résistance au changement n'est plus un contre-feu à vaincre ou à contourner mais une position avec laquelle il faut compter et qui permet d'enrichir le projet, de lui donner plus de consistance, quitte à en réviser la trajectoire et les modalités.

Cela suppose d'intégrer aux pratiques managériales une autre dimension : la conflictualité. Alors que la contrainte et la volonté de maîtrise génèrent le conflit, l'art de prendre en compte les différents points de vue et d'intégrer toutes les forces en présence génère la conflictualité. Dans le premier cas, il faut vaincre, dans le second il faut combiner, composer. Le conflit induit la soumission : le management est réussi quand il est parvenu à dépasser les divergences d'intérêts, à interdire leur expression, au profit de l'intérêt supérieur de l'entreprise (érigée ici en entité personnalisée ce qui laisse croire que l'intérêt de l'entreprise ne serait l'intérêt de personne en propre...), qui ruine tous les autres intérêts en présence. La conflictualité induit le compromis : dans ce cas de figure le management remplit une fonction métabolique qui absorbe et transforme les intérêts particuliers pour générer un intérêt commun qui ne résulte pas de la soumission des uns au pouvoir des autres mais comme résultant d'une délibération au cours de laquelle chacun a accepté de faire des concessions pour permettre la réalisation d'un but commun à partir d'un compromis. La conflictualité est la condition de ce type de management. Elle permet aux positions de se frotter les unes aux autres, elle

dévoile les intérêts en présence et les met au travail, le tout dans un climat de respect et non de volonté de vaincre l'autre.

Alors que le management classique vise à soumettre les exécutants aux desseins des dirigeants, un management fondé sur la conflictualité des rapports de forces a pour effet de promouvoir les agents dans un rôle d'acteurs. Ce qui est attendu de chacun dans ce système, c'est sa contribution, son point de vue, ses attentes, sa compétence, son énergie, son engagement. Tous ces éléments ne sont pas jaugés à l'aune d'un clivage moralisant entre ce qui est jugé positif et ce qui serait négatif. Tous ces apports sont considérés comme des ressources qui seront transformées, avec celui qui les apporte, dans un projet commun. C'est bien le pouvoir d'agir de l'acteur qui est convoqué. Plus ce pouvoir d'action sur l'organisation est important, plus il participe à l'élaboration du projet partagé.

2. Le management n'est pas une manipulation

2.1. Manager, c'est prendre soin

L'inversion paradigmatique proposée ici en appelle à la liberté des acteurs. Elle repose sur la conception selon laquelle l'homme est naturellement ouvert aux autres et aux coopérations. Il a besoin d'une motivation qui dépasse ses intérêts personnels pour avoir le sentiment de contribuer à une œuvre collective.

Pour atteindre cet objectif, il convient de refonder une conception du management - inspirée par l'idée de ménager - selon le principe que diriger, c'est d'abord prendre soin des personnes. Cela suppose, non pas de définir des protocoles fermés de pratiques, mais d'aménager des espaces de créativité, au cœur même de l'organisation de travail. Prendre soin, c'est s'assurer que l'acteur va être dans les meilleures conditions possibles

pour mener à bien sa mission. Le bien être est la condition de la créativité professionnelle. Cela suppose de prendre en compte l'ensemble des facteurs personnels et interpersonnels. Bien entendu, en premier lieu, cela concerne les conditions de travail (aménagement du lieu, ergonomie, prévention des risques...) en élargissant cet aspect aux dimensions relationnelles (ambiance du groupe, qualité des échanges, supports de communication, espaces et instances de travail collectif...). Il convient également de penser l'organisation du travail afin qu'elle soit la mieux adaptée aux salariés en termes de charges (tant en volume qu'en stress), de rythmes (horaires et cadences), de facilités (souplesse et adaptabilité de l'organisation). Mais la bientraitance des salariés ne se limite pas au strict cadre de l'entreprise. Prendre soin suppose également de travailler sur les articulations, complémentarités, congruences et cohérences à établir entre la vie privée du salarié et sa situation professionnelle. Il ne s'agit pas ici de s'immiscer dans l'intimité des personnels. Ce dont il est question c'est d'intégrer les paramètres privés de chacun afin de penser l'adéquation à construire entre sphère privée et sphère professionnelle. Ces deux espaces doivent être délimités pour que l'un n'envahisse pas l'autre. Mais il faut aussi avoir conscience qu'ils ne sont pas strictement séparés. Il existe une porosité entre eux qui amène à toujours les considérer ensemble, comme deux espaces interagissant dans la vie du salarié. Prendre soin, enfin, c'est accompagner le parcours professionnel des personnes tout au long de leur vie. Cette dimension intègre les enjeux de qualification, de formation au cours de la carrière, de perspectives de mobilité, d'adaptation aux évolutions ainsi que la prise en compte des projets et envies personnelles, voire des attentes de progression dans la hiérarchie.

L'objectif n'est pas de soumettre l'organisation à la dictature du salarié qui imposerait ses vues au projet entrepreneurial mais de

placer l'intérêt de chacun, et donc le bien être, comme la première condition concourant à l'intérêt global de l'entreprise.

2.2. Œuvrer avec l'alea

La conception du management-ménagement exposée dans ces lignes, rejetant les relents positivistes, s'oppose à une conception rationalisante de la vie. Intégrer la conflictualité des intérêts, promouvoir la bientraitance des salariés comme levier favorisant leur propre pouvoir d'agir suppose de se départir d'une vision idéalisée de l'organisation de travail. La projection d'un modèle idéal de ce que devrait être la « bonne » entreprise est un leurre et un danger. Elle menace à la fois d'engendrer des pratiques autoritaristes puisqu'il n'y a plus rien à négocier sur le but à atteindre et le moyen d'y parvenir et, dans le même temps, elle expose les acteurs à une grande déception. L'idéal n'étant jamais atteint, la désillusion guette et menace de renforcer des logiques répressives.

Plutôt que de s'épuiser à avancer coûte que coûte vers une perfection irréaliste, il convient d'imaginer des manières de faire avec l'imparfait. L'imperfection est un caractère central de la nature humaine. L'humanité de l'homme tient sans doute



plus à ses défauts qu'à ses qualités. C'est au prix de ses dérives que la civilisation humaine est parvenue à progresser, tentant sans cesse de s'arracher à l'atavisme de la barbarie sans jamais y parvenir complètement. Toutes les sociétés qui ont tenté de s'ériger selon une configuration idéale ont rapidement atteint les limites de leur fantasme en générant des effets contre-productifs qui les ont ruinées. Or, diriger des hommes, c'est d'abord assumer le fait que rien n'est jamais achevé, qu'il y a toujours un écart entre ce qui est visé et ce qui est réalisé, que des écarts caractérisent les conduites et les pratiques, que des failles, des manquements, des erreurs, des défauts se glissent au cœur de toute activité humaine. Diriger c'est l'art de combiner des imperfections pour avancer ensemble, pour faire avec ce qui est plutôt que de faire en fonction d'un idéal qui n'est pas.

Finalement, diriger, suppose d'accepter que tout ne peut pas être prévu d'avance. Certes, la qualité du projet permet de limiter les aléas, mais jamais de les supprimer. Sinon, le projet se dégrade en programme, c'est-à-dire en gestes mécaniques à reproduire selon un modèle préconçu indiscutable et infalsifiable. Mais alors, il ne s'agit plus de manager des hommes mais de simples robots. Manager, c'est donc travailler avec l'imprévu. Non pas comme un handicap à l'action mais comme un élément constitutif du travail. Cela suppose d'inventer les moyens de faire avec l'incertitude afin que la souplesse adaptative ne se transforme pas en faiblesse mortifère. Là encore, il faut convoquer l'intelligence des acteurs. C'est parce que chacun disposera d'un espace de liberté qu'il pourra réagir à l'*alea*, s'y adapter, voire le transformer en opportunité.

2.3. La question des marges de manœuvre

C'est donc la question des marges d'autonomie laissées à chaque acteur qu'il faut envisager. Un système contraint, rationalisé à l'extrême, se trouve enfermé dans des rigidités que l'imprévu

menace. Là où il faudrait plier tel le roseau, l'organisation rigide est menacée de se rompre devant les aléas qu'elle rencontre inévitablement. Le professionnel, contraint par des procédures fermées, ne dispose pas des souplesses nécessaires à son adaptation aux anicroches du quotidien. Quand le réel ne correspond pas à l'idéal projeté, il n'a comme seule alternative que de tenter de le faire entrer dans les cases qui lui étaient prescrites ou d'appliquer des réponses inadaptées. Dans les deux cas, il est en faute. Les écarts entre les projections de la réalité et la configuration concrète des choses ou encore entre les modèles théoriques d'action et la réalité des pratiques rappellent que « la carte n'est pas le territoire » et que la raison n'a rien de rationnel. La capacité d'une organisation de travail à s'adapter à la topographie de son terrain d'action est une condition essentielle de sa fiabilité. Cette adaptabilité est antinomique avec un dispositif rigide et fermé. La flexibilité de l'organisation et son ouverture reposent sur la malléabilité des espaces de travail - il s'agit des fiches de fonction, de l'organigramme hiérarchique, des liens fonctionnels - et donc de l'autonomie de ceux qui les occupent - il s'agit des interdépendances organisées entre les acteurs qui délimitent des zones d'action sécurisées et qui sont fondées sur la délégation, l'autorisation et le rendu compte.

La marge de manœuvre est une réalité proportionnelle au niveau hiérarchique. C'est-à-dire que plus on descend dans la hiérarchie, plus elle tend à se réduire. C'est pour cela que, dans la chaîne des liens de subordination, le sommet managérial doit garantir des marges importantes à ses assistants. C'est la condition pour qu'en bout de chaîne subsiste encore un peu de latitude pour les acteurs de terrain.

L'autonomie n'est pas un blanc-seing laissant libre cours à l'initiative individuelle. Elle n'est pas synonyme d'indépendance. Dans un système managérial conçu comme la mise en rapport

des intérêts de chacun, l'autonomie est plutôt un mode de gestion des interdépendances. Là où un dispositif autoritaire et centralisé est menacé par les stratégies d'évitement des acteurs, les constructions de féodalités ou les velléités individualistes, un système interactif privilégie au contraire les principes de décentralisation et de subsidiarité. L'autonomie de chaque espace d'action est articulée aux autres du fait, notamment, de la qualité et de la quantité des interactions que produit le système. Un système autocentré génère l'isolement des acteurs dans des stratégies d'individualisation alors qu'un système réticulaire génère la coopération et la collégialité entre des acteurs individués¹.

3. La décision n'appelle pas l'obéissance

3.1. L'art de la délibération

Une caractéristique centrale d'une organisation de travail décentralisée au profit de l'autonomie des acteurs réside dans la cohérence de l'ensemble du système. Le terme système est utilisé à dessein. Chacun des éléments de l'organisation interagit fortement avec tous les autres. L'organisation fait système. Et c'est cette dimension systémique qui garantit la cohérence d'ensemble puisque chaque élément est, d'une manière ou d'une autre, sous contrôle des autres et les contrôle en même temps. Il ne s'agit pas ici du seul contrôle hiérarchique mais de tous les effets d'actions/rétroactions qui caractérisent les échanges entre des entités ouvertes. La cohérence dont il s'agit est à entendre comme un véritable continuum de l'action, à tous les niveaux de l'organisation, dans toutes ses dimensions et tous ses espaces. Cela revient à dire que la fin est assujettie aux moyens et que réciproquement les moyens sont tout entiers déterminés par la finalité visée.

Cette exigence d'un continuum des logiques d'action préserve la fonction de direction de la dérive manipulatoire. Diriger, c'est s'adresser à des acteurs responsables de leur action. Cela suppose de créer les conditions d'un véritable débat démocratique au sein des instances professionnelles. L'entreprise n'est pas, en soi, une démocratie. À l'exception notable des coopératives ouvrières de production, les dirigeants ne sont pas élus et les orientations n'appartiennent pas aux seuls salariés. Cependant, inscrite dans une société démocratique, l'entreprise ne peut s'affranchir des grands principes qui régissent le vivre ensemble au nom d'un idéal laïc et républicain. D'abord, l'entreprise est soumise aux lois de la République, elle ne peut être un espace de non-droit. La responsabilité civile et pénale des dirigeants est sans cesse engagée, c'est une garantie pour le droit des personnes qui y travaillent. Ensuite, l'entreprise est inscrite dans un jeu d'échanges socioéconomiques. Elle enrichit les territoires qui lui apportent leurs ressources. Elle s'inscrit dans un marché qui régule les intérêts et les profits. Elle contribue aux échanges culturels et symboliques qui font société. Mais l'entreprise s'inscrit également dans un processus démocratique par son fonctionnement interne. À l'instar de la manière dont se construit la société, l'entreprise est un espace qui se structure par la délibération. C'est une façon de redire autrement le propos qui ouvrait cet article : l'entreprise est le lieu de combinaison des rapports de forces, des jeux d'intérêts de ses parties prenantes. Cela ne résulte pas de la volonté de ses dirigeants, c'est une réalité intrinsèque à toute organisation humaine. Cependant, la conception du management qui va y être développée ne prendra pas en compte de la même manière les rapports de forces qui traversent l'entreprise. Selon une visée rationalisante, le but sera d'en limiter les effets. Dans ce cas les débats sont réduits au strict minimum (conseil des actionnaires,

¹ Cf. R. Janvier, « Penser les institutions du seuil », in J. Lavoué, R. Janvier, M. Jézéquel, *Transformer l'action sociale avec les associations*, Desclée De Brouwer, 2013.

instances représentatives du personnel). Selon une conception ouverte du management, les espaces de débat seront recherchés comme leviers de régulation du projet commun.

3.2. Inverser le sens de la pyramide hiérarchique

C'est la logique hiérarchique elle-même qui se trouve renversée ! La hiérarchie n'a plus comme fonction première de limiter et contrôler l'activité des professionnels, elle vise, au contraire, à accroître leurs possibilités d'action. Le cadre hiérarchique n'est plus celui qui contraint et empêche mais celui qui permet et soutient. Cette conception d'un management ouvert, promouvant la responsabilité des acteurs invite à concevoir un système décentralisé d'action qui inverse le sens de l'édifice hiérarchique : il s'agit de penser des fonctions de cadres qui sont à l'étagage, de ceux qui agissent au « *front office* ».

Les conséquences, pour l'organisation de travail, de dessiner sur sa pointe l'organigramme sont considérables en ce que cela signifie de basculement des légitimités. Le schéma met alors au premier plan, en haut, les acteurs qui réalisent la partie la plus concrète et la plus palpable de la production de l'entreprise. Dans une société de production de biens matériels, le *front office* est l'atelier. Dans un commerce, c'est la relation client. Dans une entreprise de services, il s'agit des professionnels qui sont au contact des bénéficiaires. C'est là que se joue la pertinence, l'efficacité, la performance et l'efficacité de l'organisation. Tout le reste - ce qu'il est convenu d'appeler la superstructure et qu'il faudrait nommer l'infrastructure - n'est que la fonction support qui permet l'excellence de ce niveau essentiel.

Cette vision a une conséquence majeure sur la production des décisions. Quels sont les espaces où se prennent les décisions les plus déterminantes pour la fonction de production ? Selon la

dynamique mise ici en valeur, le regard se porte immédiatement vers le *front office*. À condition d'être en mesure de dévoiler les signaux faibles qui organisent par en dessous, subrepticement, l'entreprise, il apparaît que c'est dans l'atelier, au contact des produits, dans le magasin, en face du client, dans la production du service, là où se noue la relation avec le bénéficiaire, que se jouent les éléments les plus importants de la production. C'est donc logiquement là que se prennent les décisions les plus essentielles. Non pas celles qui sont les plus valorisées socialement mais ces petits riens du quotidien qui font qu'une organisation de travail fonctionne.

4. L'autorité en établissement ou service social ou médico-social

En quoi cette mise en perspective d'une autre conception du management, applicable à toute forme d'entreprise, présente-t-elle un intérêt particulier pour les établissements sociaux et médico-sociaux ? L'hypothèse défendue dans ces lignes est qu'un management travaillant sur la conflictualité des rapports d'intérêts est particulièrement adapté aux organisations particulières que sont les établissements sociaux et médico-sociaux.

Les établissements sociaux et médico-sociaux ont ceci de spécifique qu'il s'agit d'entreprises - des lieux organisés de production - et plus précisément d'entreprises de services - des organisations délivrant des prestations - mais, de plus, inscrites dans une mission d'intérêt général et d'utilité sociale définie par l'État dans le cadre d'une politique globale d'aide et d'accompagnement de personnes vulnérables. C'est-à-dire qu'au rapport basique du management entre des cadres et des salariés s'ajoute une troisième catégorie : les usagers. Il ne s'agit ni de subordonnés, ni de simples clients, ni de donneurs d'ordre mais

de personnes contraintes par une situation (handicap, difficultés sociales, dépendance...) qui s'engagent dans une relation d'aide. Cette configuration détermine une singularité remarquable des entreprises d'action sociale. Et c'est cette singularité qui rend encore plus essentielle la mise en œuvre d'un management différent, tel qu'exposé plus avant.

La conflictualité des intérêts est une réalité encore plus sensible que dans l'entreprise classique car elle met en jeu, outre le rapport entre dirigeants et salariés, le rapport d'intérêt avec les usagers eux-mêmes. Les enjeux sociaux de ces divergences d'intérêts sont au cœur du travail social.

Le développement du pouvoir d'agir des acteurs, s'il peut être un objectif du dirigeant d'entreprise, constitue la substance moelle de la relation d'aide. Cela induit donc la nécessité d'établir une continuité forte entre le pouvoir d'agir de l'entreprise, celui des salariés et celui des usagers. C'est cet alignement qui va de l'ambition du projet d'établissement ou de service à l'*empowerment* de l'utilisateur qui fonde l'art de manager une organisation d'action sociale.



Si manager c'est prendre soin de ceux qui travaillent, manager une organisation d'action sociale, c'est prendre soin de ceux qui prennent soin des usagers. Chacun sait que les conditions de travail dans un internat éducatif, un service de milieu ouvert ou d'intervention à domicile, une structure pour personnes handicapées ou un établissement accueillant des personnes lourdement dépendantes sont difficiles, parfois pénibles. Les professionnels y rencontrent à la fois la pression des rythmes, des tensions que vivent les usagers, parfois leur souffrance, toujours leur vulnérabilité et cela doit être pris en compte. Prendre soin de ces fantassins de premier rang est une exigence managériale. Manager, c'est se départir d'un modèle idéal d'organisation pour faire avec l'*alea*. Laisser place à l'imprévu dans la direction des établissements sociaux et médico-sociaux est une manière de laisser s'inventer la relation d'aide au cœur de la rencontre de l'autre, ce que toute forme d'autoritarisme rend impossible. Travailler avec l'imparfait inhérent à toute organisation humaine prend un relief particulier dans des institutions dont la mission est d'œuvrer auprès de personnes en difficultés. Il ne s'agit pas de viser l'idéal mais de faire avec ce que sont les personnes, avec ce qui fait problème.

Manager, c'est travailler la question de l'autonomie des acteurs. Là aussi, l'application de ce principe aux organisations d'action sociale est plus que pertinent parce que la visée du travail avec et pour autrui est justement de ne pas l'enfermer dans un dessein conçu pour lui mais sans lui afin de promouvoir sa capacité de choix, sa faculté à prendre en main son destin. En ouvrant la question des marges de manœuvre laissées aux acteurs du travail social, nous renouons avec le sens même de l'autorité : une manière d'autoriser celui qui agit.

Finalement, cette conception de l'encadrement s'appuie sur et se situe en continuité de la volonté d'émancipation recherchée avec

les usagers des établissements et services sociaux et médico-sociaux. L'art de la délibération, s'il est un attribut central d'un management renouvelé ouvre la perspective du fonctionnement démocratique des établissements sociaux et médico-sociaux. Plus que bien d'autres lieux de vie sociale, ils sont des petits laboratoires du vivre ensemble parce qu'ils associent, au cœur d'une délibération démocratique, des personnes très diverses qui portent des regards très différents sur la société et sur son fonctionnement.

Cela donne un sens encore plus fort à l'idée de pyramide inversée. *Le front office* des établissements sociaux et médico-sociaux est réellement le lieu où se passent les choses les plus déterminantes de l'action des organisations de l'action sociale. C'est là, dans la rencontre entre professionnels et usagers, que se nouent ou se dénouent les destins individuels et collectifs.

En conclusion, nous pouvons affirmer que cette conception renouvelée du management semble particulièrement adéquate aux formes et au contenu du travail social. Il y a une véritable congruence entre la volonté de développer le pouvoir d'agir des personnes accompagnées et celle de garantir une autonomie d'action des professionnels. Cette visée refonde une conception de l'autorité qui convoque des auteurs, non des exécutants, des acteurs, non des agents. C'est cela dont le management pourrait être le nom.

Questionner les modes de gouvernance et les formes d'engagement,

un enjeu crucial pour les associations de petite taille dans le contexte socioéconomique actuel

Cécile VACHÉE, Christophe DANSAC, Patricia GONTIER, Véronique BORDES et Sophie RUEL

Présentation des auteurs

a) Équipe Organisations Non Orientées vers le profit et Gouvernance (ONOP-G)

Groupe Local de Recherche du Nord Midi-Pyrénées (LRPMip)/IUT Toulouse 2 Figeac :

Cécile Vachée, Sociologue, maîtresse de conférences en STAPS, département Carrières sociales de l'IUT de Figeac

(cecile.vachee@univ-tlse2.fr)

Christophe Dansac, Maître de conférences en psychologie, département Carrières sociales de l'IUT de Figeac

Patricia Gontier, Maîtresse de conférences en économie, IUT de Figeac

b) UMR Éducation Formation Travail Savoirs/ Université Toulouse 2 Jean-Jaurès

Véronique Bordes, Maîtresse de conférences département Sciences de l'éducation

Sophie Ruel, Maîtresse de conférences département Sciences de l'éducation

Mots-clés

Société inclusive ; Patrimoine humain et social ; Handicap ; Fragilités ; Droits ; Discriminations

Abstract

Les travaux de notre équipe sur des associations de petite taille (moins de 20 salariés) des secteurs de la culture, de l'animation socioculturelle et du social, interrogent ce lien entre les difficultés d'ordre macroéconomique auxquelles sont confrontées les structures associatives, les réponses qu'elles tentent d'y apporter, et les conséquences sur l'engagement de leurs membres. Les modes de gouvernance associative sont examinés afin de comprendre les mécanismes qui président la façon dont se prennent les décisions et dont se font les orientations. Il en émerge différentes configurations associatives qui permettent de mieux comprendre les relations entre les acteurs de ce secteur bien spécifique parce qu'il fait se côtoyer des statuts différents : figures-types que constituent les bénévoles et les salariés (et de plus en plus fréquemment : volontaires stagiaires).

Bibliographie

- Arnstein, S. R. (1975). *A Working Model for Public Participation*. *Public Administration Review*, 35(1), 70-73.
- Bazin, C., & Malet, J. (2015). Les associations face à la conjoncture. *Recherches et Solidarités*, 8^e édition.
- Bordes, V. (2011). Quelle évolution pour l'animation face à la tentative de marchandisation des associations d'éducation populaire ? *Présenté au 5^e Colloque International de l'Animation Socioculturelle, Saragosse, Espagne*.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : *Editions du Seuil*.
- Dansac, C., Bordes, V., Gontier, P., & Vachée, C. (2013). *Renouvellement et Rajeunissement des Instances Bénévoles Dirigeantes (Rapport de recherche du Projet REBDA Renouvellement et Engagement des Bénévoles Dirigeants d'Association)*. Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / UMR EFTS.
- Dansac, C., Vachée, C., & Gontier, P. (2011). *De l'instrumentalisation des agences de moyens au service du lien social à la « dé-professionnalisation » de l'animation ?* In *Animation, culture et citoyenneté : Modèles de politiques socio-éducatives et socio-culturelles dans des contextes de changement*. Saragosse, Espagne. Consulté à l'adresse <http://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01093712>
- Eliasoph, N. (2009). *Top-Down Civic Projects Are Not Grassroots Associations: How The Differences Matter in Everyday Life*. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(3), 291-308. <http://doi.org/10.1007/s11266-009-9087-y>
- Eynaud, P., Chatelain-Ponroy, S., & Sponem, S. (2011). *Enquête Gouvernance : les premiers résultats*. *Jurisassociations*, (447), 22-26.
- Eynaud, P., & Mourey, D. (2012). *Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ?* *Politiques et management public [En ligne]*, 29/4 | 2012, mis en ligne le 29 janvier 2015, consulté le 02 avril 2015. URL : [http://pmp.revues.org/5826\(4\)](http://pmp.revues.org/5826(4)). Consulté à l'adresse <http://pmp.revues.org/5826>
- Ion, J. (2001). *L'engagement au pluriel*. Saint-Étienne, [France] : *Publications de l'Université de Saint-Étienne*.
- Kiesler, C. A. (1972). *An experimental approach to commitment*. *Humanitas*, 8(1), 79-96.
- Skocpol, T. (2003). *Diminished democracy: from membership to management in American civic life*. Norman: *University of Oklahoma Press*.
- Tchernonog, V. (Éd.). (2013). *Le paysage associatif français mesures et évolutions*. Paris; Lyon: *Dalloz ; Juris éditions*.
- Vachée, C., & Dansac, C. (2011). *Animer la vie associative en milieu rural : des besoins de méthodes innovantes*. In *Animation, culture et citoyenneté : Modèles de politiques socio-éducatives et socio-culturelles dans des contextes de changement*. Saragosse, Espagne.
- Vachée, C., Dansac, C., Gontier, P., Bordes, V., & Ruel, S. (2014). *Vers des pratiques inclusives en matière de gouvernance des associations (Rapport de recherche) (p. 207)*. Figeac: LRPMip, IUT de Figeac / Région Midi-Pyrénées / CPCA Midi-Pyrénées.

Introduction

Les associations connaissent ces dernières années des bouleversements qui transforment en profondeur leur organisation et leur fonctionnement. D'une part, le contexte économique et politique et les réformes territoriales successives se sont traduits par une diminution et une modification des modalités d'affectation des financements publics dont ont en grande partie découlé la complexification de la gestion, la professionnalisation et la spécialisation des salariés lorsqu'il y en a. D'autre part et parallèlement, les formes d'engagement sont elles aussi en pleine mutation : les interventions sont plus personnelles, plus ponctuelles et les individus sont en attente de résultats plus concrets (Ion, 2001). Le rapport au militantisme est plus distancié, même si l'individuation n'est pas synonyme de repli sur soi car il est possible d'affirmer sa liberté et sa singularité tout en s'engageant dans l'action collective.

En 2012, les quatre domaines de difficultés les plus souvent pointés par les associations sont la raréfaction et la transformation des ressources, la gouvernance, l'accès aux compétences bénévoles et la recherche de dirigeants bénévoles, et la maîtrise de la gestion financière (Tchernonog, 2013). Tout récemment, les quatre premières préoccupations des dirigeants associatifs concernent la situation financière, les ressources bénévoles, l'évolution des politiques publiques, et le renouvellement des bénévoles dirigeants (Bazin & Malet, 2015).

Les craintes des dirigeants associatifs se cristallisent donc sur les moyens financiers ou humains potentiellement mobilisables pour leur action. Les associations sont confrontées à la difficulté de faire converger un besoin de structuration croissant et des formes d'engagements plus ciblées et ponctuelles. En découle une

interrogation - plus ou moins formalisée et/ou consciente - de la place du projet associatif et de son évolution dans un contexte de faible confiance en l'avenir (Vachée & Dansac, 2011).

Les solutions proposées par les institutions et/ou trouvées par les acteurs associatifs eux-mêmes pour contrecarrer la diminution des ressources financières se calquent souvent sur les conditions d'efficacité du secteur capitaliste et plébiscitent le développement des activités de l'association (la croissance), l'inscription dans des réseaux (recherche d'économies d'échelle) ou la professionnalisation (notamment par salarisation). Ces choix peuvent s'expliquer par la crainte de rester en marge du développement du secteur associatif : il faut se développer pour « rester dans la course » (Bordes, 2011), autrement dit être « compétitif » c'est-à-dire, selon des critères économiques standards, en capacité de concurrencer les autres structures en termes d'accès aux ressources. Or la course à la croissance, si elle permet de se prémunir contre la raréfaction des ressources financières, semble avoir un effet négatif sur l'accès aux ressources humaines bénévoles. L'équilibre est ainsi difficile à trouver entre la rationalisation et la croissance facilitant l'accès aux ressources financières, et le maintien d'un fonctionnement reposant sur des bénévoles engagés sur un projet associatif.

Les travaux de notre équipe sur des associations de petite taille (moins de 20 salariés) des secteurs de la culture, de l'animation socioculturelle et du social, interrogent ce lien entre les difficultés d'ordre macroéconomique auxquelles sont confrontées les structures associatives, les réponses qu'elles tentent d'y apporter, et les conséquences sur l'engagement de leurs membres. Les modes de gouvernance associative sont examinés afin de comprendre les mécanismes qui président la façon dont

se prennent les décisions et dont se font les orientations. Il en émerge différentes configurations associatives qui permettent de mieux comprendre les relations entre les acteurs de ce secteur bien spécifique parce qu'il fait se côtoyer des statuts différents : figures-types que constituent les bénévoles et les salariés (et de plus en plus fréquemment : volontaires stagiaires).

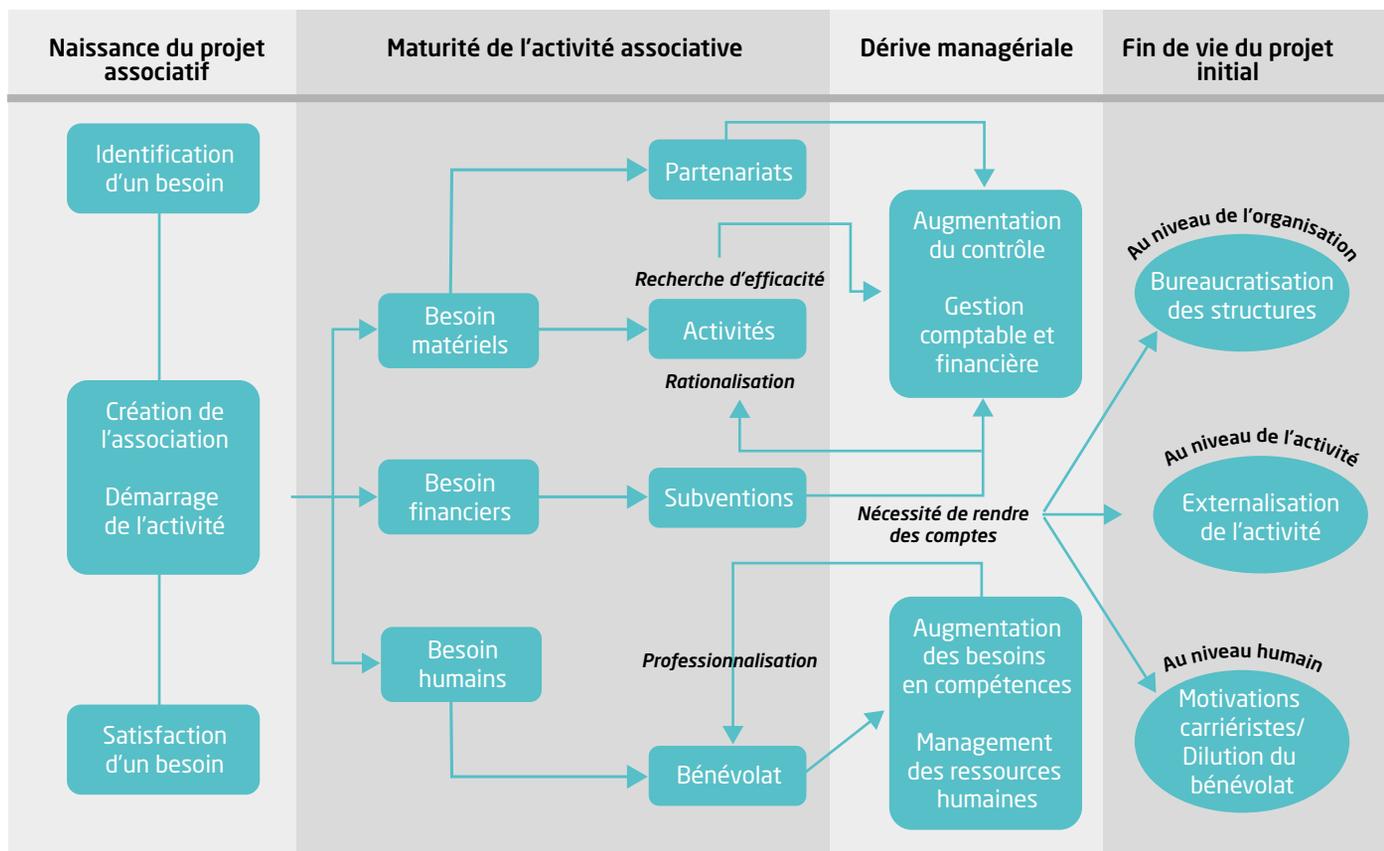
1. L'impératif de développement : une réponse aux contraintes économiques

Les associations ont des difficultés à collecter des fonds qu'ils soient publics ou privés en raison de la complexité et de la diversité de l'accès aux ressources. Le projet associatif originel semble alors mis en danger, et en tout cas ceux qui le défendent en ont le sentiment. La plupart des responsables se plaignent en effet des conséquences des baisses des financements publics, de la complexification des procédures et de l'évolution des modalités d'affectation (appel à projet, délégation de service public). À ces pressions qui s'exercent sur les financements s'ajoutent la culture de la responsabilité des politiques publiques et les évaluations qui l'accompagnent. Elles obligent les acteurs associatifs à rationaliser leur activité afin de pouvoir en rendre compte. Certains sociologues ont dénoncé les effets pervers dans le travail social (Eliasoph, 2009) de cette culture de l'« *accountability* ». Les sciences de la gestion, quant à elles, montrent que cette dernière conduit à ce que les dirigeants se centrent plus sur le produit résultant de l'activité et la valeur économique de chacune des actions menées, que sur le rôle de l'association en termes de lien social (Eynaud & Mourey, 2012). Une telle évolution impose ainsi aux acteurs associatifs un rôle de gestionnaires souvent au détriment de leurs missions originelles (agir pour et/ou avec des publics cibles par exemple).

Les solutions explorées par les acteurs associatifs pour survivre face aux difficultés rencontrées résident dans la recherche d'efficacité grâce à une optimisation du rapport entre les résultats de leur action et les moyens mobilisés et/ou la diversification des activités.

Notre équipe a appréhendé cette modification des cadres d'intervention à travers la modélisation du cycle de vie du projet associatif (Dansac, Vachée, & Gontier, 2011). Dans ce modèle des mouvements à l'œuvre dans la vie d'une structure (schéma 1), l'association qui, après une phase de lancement (naissance du projet associatif) a réussi, grâce à l'investissement de ses bénévoles, à générer une activité suffisante pour professionnaliser son action et recruter des salariés se retrouve contrainte par le besoin de protéger ses emplois (maturité du projet associatif). Elle peut être alors engagée dans une logique de croissance qui nécessite une rationalisation de ses pratiques et l'utilisation d'outils de gestion toujours plus complexes (dérive managériale). Les objectifs des acteurs associatifs sont de maintenir « *a minima* » les emplois voire de les développer, ce qui les oblige à adopter des techniques de management augmentant la bureaucratie (mise en place de procédures de fonctionnement et de contrôle). Ces évolutions vont impacter la manière d'envisager le projet associatif et la place accordée à celui-ci et peuvent conduire à bouleverser la hiérarchie des priorités dans les actions entreprises (fin de vie du projet initial).

Schéma 1 : Le cycle de vie du projet associatif



Le développement des activités entraîne des conséquences en cascade sur le fonctionnement global de l'association qui vont rejaillir sur les modalités d'engagement de ses membres et salariés.

2. Effets de la croissance de l'association sur les engagements de ses acteurs

La dérive managériale conduit à la dilution du bénévolat. Mais bien avant le managérialisme, le développement de l'action associative a des effets sur les motivations au bénévolat et des

éléments peuvent éloigner les acteurs, en particulier bénévoles et salariés.

À la naissance, passer d'un état où il n'existe rien à quelque chose alimente l'efficacité perçue. Et le sentiment d'utilité vis-à-vis d'un besoin engage beaucoup les bénévoles qui souvent apprennent en faisant, en gouvernant (de manière horizontale) autant qu'ils agissent. La phase de « professionnalisation » provoque une augmentation de l'expertise et se traduit souvent par un gain d'activité, l'acquisition de financements, notamment de subventions. Les salariés ont plus de temps que les bénévoles à consacrer à cette

recherche de financements, et souvent y sont formés. Le revers de la médaille, comme vu précédemment, c'est l'augmentation des contraintes financières et des contraintes juridiques qui en découlent. Le statut des bénévoles dirigeants change, ils deviennent alors employeurs. En matière de gouvernance, c'est souvent à ce moment qu'on voit apparaître une distance entre bénévoles opérationnels et bénévoles dirigeants, ceux-ci étant souvent des professionnels du secteur d'activité (phase de maturation). La professionnalisation accentue donc la hiérarchisation des statuts dans l'association et augmente la probabilité de mise en place d'une gouvernance resserrée voire professionnalisée (Eynaud, Chatelain-Ponroy, & Sponem, 2011). Potentiellement, c'est à cette phase que l'investissement à plein temps du salarié et sa place centrale dans le développement de l'action introduisent de l'asymétrie informationnelle entre lui et les bénévoles administrateurs, asymétrie identifiée par les théories de l'agence comme source de conflits.

À cette phase, les motivations carriéristes animant certains bénévoles peuvent créer des conflits entre eux ou avec le salarié, car il est moins facile de les satisfaire. La « production » du salarié, liée au temps qu'il peut engager dans les missions de l'association comparativement aux bénévoles diminue l'efficacité perçue de ceux-ci : leur action prend une part moins importante dans le résultat visible. Par ailleurs, les salariés sont souvent vus comme un moyen de réaliser les buts de l'association, et les bénévoles et administrateurs se reposent sur eux. La réalisation des buts leur est alors déléguée, et ils peuvent ainsi, sans même s'en rendre compte, « faire pour » plutôt que « faire avec » (Skocpol, 2003) les bénévoles et les usagers.

Les administrateurs voient leur charge se transformer avec une diminution des exigences de nature technique abandonnées aux salariés (ex. les recherches de financement) et la responsabilité

nouvelle d'employeurs qui en change également la nature (devenant un frein à l'investissement dans les instances dirigeantes). Dans le même temps, la dérive managériale contribue à déposer les administrateurs de leur participation à l'orientation stratégique, qui repose alors bien plus sur les techniciens qui « maîtrisent les dossiers » (rôle stratégique et de contrôle des administrateurs). On évolue alors vers des modèles de gouvernance verticale (selon Enjolras) ou professionnalisée (au sens de Eynaud et al.). L'influence grandissante des financeurs peut amener l'association à s'orienter vers une gouvernance partenariale (les administrateurs sont alors choisis parmi les personnes influentes dans le milieu socio-économique concerné). Ainsi dans certaines associations, les salariés se retrouvent en contact direct avec les techniciens des collectivités territoriales pour préparer des orientations que les élus des deux parties n'ont alors quasiment plus qu'à ratifier.

Dit autrement, les contraintes internes de l'organisation tendent à devenir prédominantes (effet de structure) et à supplanter la prise en compte des objectifs et des valeurs qui sont à l'origine de l'existence de l'association (effet de mission). Cette transformation du rôle et de la manière dont se positionne l'association va influencer la place des bénévoles et au-delà la manière dont ils perçoivent leur participation dans la structure qui poursuit un projet associatif (association militante) ou qui est confrontée aux réalités du maintien de l'emploi et du développement conséquent de la structure (entreprise associative).

Les choix stratégiques réalisés par l'association et pouvant être synthétisés par la place accordée à son projet vont donc impacter le type de bénévolat opérationnel et dirigeant puisque les attentes de la structure ne seront pas les mêmes et ne répondront donc pas aux mêmes besoins de la part des bénévoles.

3. Modes de gouvernance et catalyseurs de l'engagement bénévole

La problématique de l'engagement et du renouvellement peut être considérée comme une question d'espace des possibles en termes de prise de décision et d'actions (Cf. schéma 2) impacté par l'apparition et/ou la stabilisation de salariés. Dans la modélisation théorique qui est proposée, nous raisonnons sur l'espace des décisions prises et l'espace des actions menées. Nous entendons par espace des décisions l'ensemble des choix qui doivent être faits pour le fonctionnement de l'association et la mise en œuvre de ses actions. L'espace des actions est l'ensemble des tâches qui doivent être réalisées pour mettre en œuvre ces décisions et assurer le fonctionnement et la réalisation des missions de l'organisation¹. Ces deux ensembles sont postulés *a priori* comme fixes, mais il faut rester conscient que c'est pour la commodité de raisonnement : des décisions dans l'association peuvent augmenter l'espace des actions, ou des contraintes dans l'action peuvent modifier l'espace de décision. Dans cette modélisation, le chevauchement des deux espaces spécifie qu'une part des décisions se fait dans l'action.

Ces espaces sont considérés comme des champs où toute la place prise par un acteur est indisponible aux autres. Mais comme en matière de pouvoir, l'espace occupé par un acteur est aussi un espace que lui ont « cédé » les autres. Dans une association, si le président est le seul décisionnaire alors qu'il y a des salariés et d'autres bénévoles qui exécutent, ceux-ci sont bien aussi acteurs de cette situation en ne s'imposant pas dans le processus de décision.

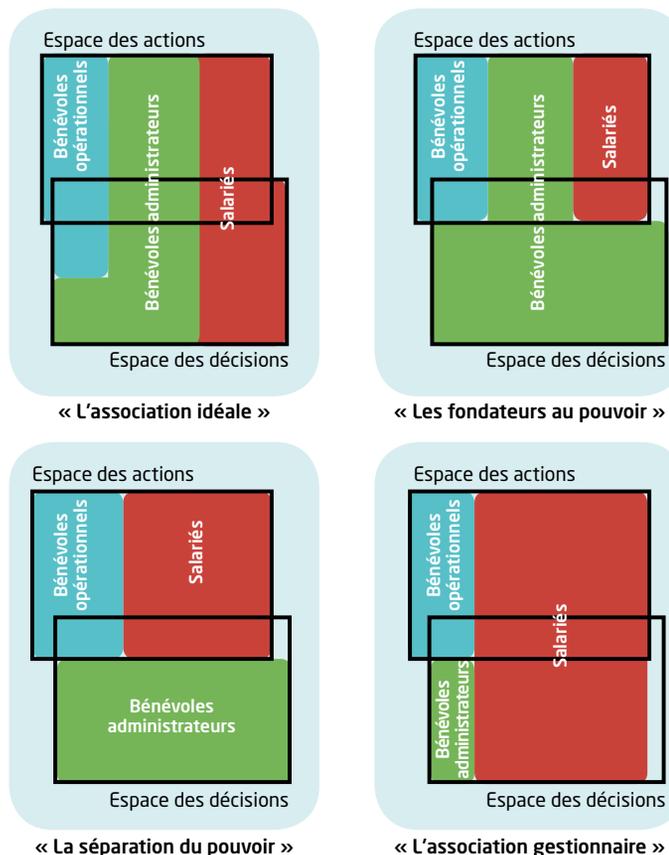
1 Une modélisation ultérieure devra aussi définir un espace de la délibération, représentant la quantité de débats qui peuvent être menés dans le cadre de l'association afin de prendre les décisions ou à l'occasion de ses actions. Cet espace se doit d'être distingué de l'espace de décision, tant l'observation des CA ou des AG révèle que souvent des délibérations sont mises en œuvre sans que de réelles décisions soient prises. Pourtant la délibération elle-même contribue à l'engagement des membres.

2 Cette modélisation ne tente pas d'intégrer les influences de l'environnement macroscopique (institutionnel, législatif, socioéconomique) et de l'environnement microscopique (espace des concurrences, partenaires, collectivités) qui interviennent dans les décisions et les actions (le système d'action concret tel qu'envisagé par Crozier & Friedberg, 1977).

Les différentes configurations identifiées

Les configurations qui sont représentées restent des exemples types qui permettent de raisonner sur les enjeux que peuvent avoir les associations en termes de participation de leurs membres².

Schéma 2 : Répartition des espaces de décision et d'action entre les acteurs



Dans la configuration 1, nous avons représenté l'association telle qu'elle est décrite par les acteurs associatifs quand on leur demande de décrire à quoi ressemblerait le fonctionnement de l'association « idéale » (Dansac, Bordes, Gontier, & Vachée, 2013). C'est une configuration qui est propice à un meilleur engagement de tous les types de ressources humaines de l'association, à la condition que les relations soient de bonne qualité dans l'organisation. La convivialité est fondamentale, et les recherches montrent qu'un des facteurs importants du désengagement des bénévoles est l'existence de conflits interpersonnels.

Dans la configuration 2, observée de manière assez courante dans les petites associations, ceux qui prennent les décisions participent aussi à l'action de l'association. Ils ne sont pas « coupés du terrain », mais laissent peu d'espace de choix aux salariés et aux autres bénévoles. Les risques principaux sont la difficulté d'appropriation du projet associatif par les salariés et les bénévoles opérationnels et la faible encapacitation de ces derniers quant à la prise de décision. En cas de vieillissement ou de défection de membres dirigeants, cela peut entraîner des difficultés de renouvellement interne des instances dirigeantes.

On retrouve la configuration 3 par exemple dans les associations qui ont été créées à l'initiative de collectivités. Les administrateurs n'interviennent dans l'action associative que par le pouvoir qu'ils ont en matière de décision. On a là une organisation où la délégation vis-à-vis des salariés est claire, mais où leur marge de manœuvre reste réduite. Ce type d'organisation peut avoir des difficultés à conserver les bénévoles opérationnels, mais généralement, la place de l'association est telle que la fidélisation de ceux-ci n'est pas un enjeu du renouvellement des dirigeants, qui va se faire plutôt de manière externe.

La configuration 4 se retrouve souvent dans les associations qui ont « abouti » dans le processus de maturation auquel le modèle du cycle de vie du projet associatif fait référence. Ici, ce sont les salariés, qui par leur expertise dans le domaine d'action ont le plus de poids pour l'activité associative, autant en termes de décisions que dans la réalisation opérationnelle. Les administrateurs servent, au pire, de caution associative aux dirigeants salariés, au mieux d'antennes permettant à ces derniers de mieux orienter l'association. Les difficultés peuvent venir autant de la fidélisation de bénévoles opérationnels qui fonctionnent comme des « zappeurs » que de leur encapacitation (si les salariés veulent éviter un renouvellement externe qui pourrait amener à la reconsidération de leur pouvoir).

Des pistes d'amélioration existent. Ainsi, dans la configuration 4, les salariés peuvent être invités à (ou prendre d'eux-mêmes l'initiative de) générer, grâce à leur expertise, plus de participation des bénévoles à la décision, en offrant des actions alternatives sur lesquelles les membres de l'association auraient à se prononcer (par exemple dans une association ayant une activité événementielle, offrir *a minima* le choix entre deux possibilités de programmation sur un temps donné).

Enfin, ces configurations ne sont pas immuables. Lorsqu'un espace de décision ou d'action est entièrement occupé par une catégorie d'acteurs, reste toujours la possibilité pour les autres acteurs de créer des espaces nouveaux, que ce soit à l'intérieur de l'association elle-même, ou par la création d'autres associations.

Vers un outil d'autodiagnostic sensible à la configuration associative

Nombre d'outils essaient de décrire la performance des associations afin d'en tirer des leçons en termes de leurs caractéristiques fonctionnelles et des préconisations (cf. Vachée, Dansac, Gontier, Bordes, & Ruel, 2014). Ces outils incluent des questions et des préconisations qui concernent la gouvernance, mais cette dernière n'en est pas forcément l'objet unique ; elle peut même ne pas être évoquée en tant que telle. Le seul que nous avons pu trouver en France, décrit explicitement comme « autodiagnostic de la gouvernance » associative, a été élaboré par la Fonda¹. Ces outils, le plus souvent publiés hors champ académique, ont rarement fait l'objet de procédures de validation (hormis le travail en anglais de Murray et Harrison²).

Dans tous les cas ces outils sont construits autour d'un objectif unique et normatif : être efficace et se développer. Or il existe plusieurs cadres de références pour les structures associatives qui sont de plus en évolution permanente. Il n'y pas une « bonne association » et de « bonnes méthodes » pour atteindre « l'objectif » associatif. Il y a des moyens ou des méthodes qui sont plus appropriés dans un contexte et un mode de gouvernance donné et les questions qui doivent être posées ne sont pas forcément les mêmes.

Plusieurs pistes peuvent, par exemple, être mises en avant concernant l'efficacité des actions entreprises (ou pas) par les associations pour favoriser le renouvellement de leurs bénévoles. Il est donc nécessaire de disposer d'un autodiagnostic qui prendrait en compte les espaces possibles d'investissement des salariés et des bénévoles en plus des caractéristiques structurelles.

Idéalement il présenterait les avantages et inconvénients, pour chaque configuration, des pratiques que l'on observe dans les associations : co-présidences, tuilage des responsabilités, mandats raccourcis, parrainage (tutorat) des nouveaux bénévoles, parcours de responsabilité, type de procédure d'adhésion. Il donnerait aussi des indications sur ce que ces pratiques entraînent en termes d'engagement des ressources humaines de l'association.

En ce domaine les associations en naissance, souvent militantes, comme celles dans lesquelles ce sont les fondateurs qui « sont au pouvoir » (configurations 1 et 2) sont riches d'enseignement. Elles démontrent que ce sont les mêmes formes d'engagement qui conduisent selon les circonstances et le contexte à du bénévolat opérationnel et/ou à son évolution vers la prise de responsabilités de dirigeant.

Elles permettent également d'analyser les différentes dimensions de ce qu'est « participer » à une association, la participation étant de nature composite :

- *L'adhésion à l'association et à son projet* : devenir membre peut résulter de procédures impliquant plus ou moins le sujet dans l'objet ou le projet associatif, avec des conséquences importantes sur l'adhésion psychologique à la structure et à ses valeurs ;
- *La communication avec l'association* : autant dans la fonction d'émetteur que de récepteur, les modes de communication entre les adhérents et l'association peuvent être plus ou moins engageants ;
- *L'implication dans les actions* : dans la théorie de l'engagement initiée en psychologie par Kiesler (1972), un acte est d'autant plus engageant pour celui qui le réalise qu'il est effectué en

¹ Qui peut être utilisé sur <http://www.gouvernancefonda.com/> (consulté le 07/04/2015)

² http://www.albany.edu/rockefeller/rock_images/faculty/harrison/MURRAY_HARRISON_GUIDELINES_FOR_REVIEWING_BOARD_PERFORMANCE_FINAL_UPLOAD.pdf (consulté le 07/04/2015)

public, qu'il est important, répétitif, explicite et irrévocable, mais surtout qu'il est fait avec le sentiment de liberté, c'est-à-dire en ayant le (des) choix ;

- *L'implication dans les décisions* ; les travaux de Sherry Arnstein (1975) permettent d'appréhender la manière dont les adhérents/membres/bénévoles de terrains contribuent aux décisions qui concernent l'association.

Dans toutes ces dimensions, la participation des membres influence leur engagement et ainsi impacte l'association et son fonctionnement.

La place laissée pour l'engagement de nouveaux membres bénévoles

Une analyse fine de cette participation permettrait dans bien des cas d'élucider les problèmes, trop souvent notifiés, de fonctionnement de la démocratie dans les associations. Pour que celle-ci s'exerce de manière optimale, il faut d'une part permettre à des bénévoles d'accéder aux instances décisionnelles, et d'autre part accompagner ces bénévoles à trouver une place au sein de l'organisation. Trop souvent, on constate que les responsabilités sont tenues par les mêmes durant plusieurs années. La volonté de certains - parfois inconsciente et sous prétexte de manque de volontaires pour ce type de responsabilités - de conserver le pouvoir dans l'association est régulièrement évoquée (avec lucidité) comme une cause de difficulté du renouvellement. À l'observation du fonctionnement, on constate souvent que rien n'est en fait pensé pour que d'autres s'investissent. Les associations sont quelquefois devenues des pourvoyeurs d'activités ou de services et ne sont plus des espaces dans lesquels on peut venir réfléchir à la transformation de la société. Dans d'autres cas, pour que l'association puisse fonctionner, des

stratégies ont été mises en place (souvent par le salarié dirigeant) pour nommer un président qui devient soit un faire-valoir, soit une figure de représentation.

Même dans des associations qui ont vocation à dynamiser leurs propres membres, l'équilibre est fragile entre la volonté de mener ensemble des projets et les nécessités de la réalisation de ceux-ci. Par manque de temps, la décision passe souvent par quelques piliers, qui par leur proximité peuvent interagir plus rapidement et décider plus simplement, mais en laissant pour le coup de côté ceux qui sont moins centraux. Comme les décisions sont déjà délicates à prendre en petit groupe, on renonce facilement à étendre le cercle de la réflexion. C'est peut-être une piste d'explication à la difficulté qu'ont parfois des associations à impliquer des adhérents en tant que bénévoles de terrain dans les actions, piste qui amène ensuite *a fortiori* à la difficulté de renouveler les instances dirigeantes.

Conclusion

L'espace manque pour décrire ici comment les formes d'engagements sont aussi influencées par les évolutions macro-économiques et sociétales. Ainsi les seniors qui bien souvent regrettent les investissements ponctuels des jeunes s'avèrent désormais moins fiables dans leurs disponibilités qu'ils l'étaient auparavant. Confier des espaces d'autonomie de décision et d'action aux bénévoles peut être freiné par le besoin de planification et de reddition des comptes. Le poids de la technicité imposée aux associations implique une recherche de compétences tant chez les bénévoles que chez les salariés. Entre changement des modes d'engagement et restrictions financières limitant les possibilités d'embaucher, certaines associations se tournent vers le service civique qui n'a pourtant pas cette vocation.

Au final, rares sont les configurations où les salariés peuvent se passer des bénévoles. De même et pour le développement de leurs activités, les bénévoles ont aussi besoin des salariés, leur interdépendance accentue l'enjeu d'une gouvernance associative tournée vers l'engagement. Ce besoin de ressources humaines est tellement crucial qu'en 2014, le Collectif des Associations Citoyennes (CAC) s'alarmait d'un « plan social massif » lié à la réduction des dépenses publiques qui menacerait 265 000 emplois associatifs d'ici 2017. Le Mouvement Associatif, tout en contestant la fiabilité du diagnostic du CAC, dénonçait une situation préoccupante même si selon lui l'emploi associatif résiste relativement bien. La nouvelle charte des engagements réciproques entre l'État, les collectivités territoriales et les associations, à laquelle ces acteurs ont contribué, réaffirme la place des associations dans la démocratie et la défense de l'intérêt général. Elle défend la nécessité d'un financement transparent et reconnaît la légitimité des subventionnements des collectivités publiques aux associations. Cependant, cette charte et ses bonnes intentions auront sans doute peu de poids dans les arbitrages budgétaires qu'imposera la baisse des dotations aux collectivités territoriales, financeur important des associations.

Finalement, la meilleure solution pour les associations est d'être capable de négocier et d'innover dans la diversification de leurs sources de financements, mais cela revient à s'inscrire dans des logiques menant à un modèle managérial dont les risques ont été ici pointés. Ce sont donc bien les solutions pour sortir de ce paradoxe que devront trouver les acteurs associatifs pour réinventer un modèle pérenne qui puisse répondre à la fois aux impératifs du projet associatif tout en continuant de développer leurs activités, y compris salariées.

Points de vue du réseau PEP

PEP

Celui d'un parent d'une adulte en situation de handicap vivant au domicile de ses parents

Marie-Christine PHILBERT,

parent d'Émilie âgée de 39 ans, vivant à domicile et porteuse de trisomie 21

En tant que parents, nous posons-nous la question de savoir à quelle philosophie ou stratégie d'éducation allons-nous nous référer ou laquelle nous allons déployer pour mener l'éducation de nos enfants ? Quelques vagues idées sans doute, davantage des références prises dans notre passé ou dans nos relations, pensant sans nul doute, mieux réussir...

L'arrivée, l'irruption du handicap dans notre vie de parents, vient encore un peu plus nous laisser sans projet, sans référence sur l'éducation, pensant *a priori* que ce handicap va prendre toute la place, que le combat contre ce handicap, cette maladie invalidante va nous occuper, nous préoccuper largement... Nous nous adaptons aux situations et construisons au fil du temps, une sorte de confrontation quotidienne qui, par ailleurs, nous donne notre identité de parents de personnes en situation de handicap. Une des premières préoccupations est la recherche de l'autonomie

de notre enfant, adolescent, adulte. Nous en sommes-nous persuadés nous-mêmes ou bien est-ce une idée distillée jour après jour par les professionnels de santé et de rééducation ?

Peu importe... Mais qu'entend-on exactement par ce mot ?

« Faire seul »... « Être capable de faire seul »... Un rêve pour certains parents d'entre nous !

Cependant certaines situations de handicaps plus sévères ne le permettent pas et pour le moins viennent altérer, décaler cette capacité. Est-ce à dire que du coup ces personnes vivant ces situations n'ont pas de vie propre, n'ont pas de liberté d'agir ou de penser, n'ont pas de choix à faire... ? L'autonomie semble être un escalier dont il faut gravir les marches pour accéder à un statut à part entière, une sorte de hiérarchie dans la reconnaissance sociale. Est-ce à dire que les personnes n'y parvenant pas ne sont pas entrées dans le concert des personnes autonomes, émancipées et libres ? Cette recherche, cette quête posée comme sur un piédestal, peut être pour certains parents une souffrance : hors de l'autonomie point de salut !

C'est ressenti quand, dans les évaluations, est écrit de façon un peu sèche « personne autonome » « personne pas autonome », une sorte de couperet qui fige les personnes et ne semble pas laisser imaginer une dynamique de vie... Doit-on considérer l'autonomie comme acquise à jamais, durable et en toute circonstance ?

Pourtant en tant que parents nous pouvons témoigner que chaque jour passé est un chemin, fait pas à pas où chaque échange, chaque acte réalisé, chaque parole, chaque décision est une victoire, un signe, un progrès de la vie.

Je préfère aller plus loin et retrouver les propos de Gilles Le Cardinal (Professeur à l'université de Technologie de Compiègne) qui parle volontiers de dynamique de l'autonomie : « Devenir autonome m'incite à discerner et exercer ma volonté. En effet, je dois me demander si dans cette situation, j'ai besoin d'aide. Si oui, à qui demander ? Est-ce le moment ? Est-ce que je ne peux pas essayer moi-même ? Il s'agit d'une interaction qui permet d'être ensemble au monde ».

Comment faire passer ce message ? Que les potentialités et les capacités de la personne, diffuses, souvent inobservables de prime abord, sont à rechercher et à mettre en valeur, comme autant de leviers pour servir à d'autres réussites et progrès ?

Les situations de handicaps, qu'elles concernent une difficulté motrice, visuelle, auditive, intellectuelle, psychique,... sont multiples et varient d'une personne à l'autre. Les retentissements dans la vie sont aussi très différents et viennent perturber (plus ou moins) les compétences et les habilités sur le langage, la motricité, le raisonnement, la maturité, l'affectivité, la maîtrise de soi,... Etant entendu que l'autonomie ne concerne pas que des actes concrets, de surcroît de la vie quotidienne. Il s'agit aussi de s'exprimer (pas seulement par des mots), de donner du sens,

d'exprimer des choix, des aspirations, de demander de l'aide,...

En tant que parents, nous n'avons que peu d'alternative, entre la résignation et s'en remettre à cet « empêcheur » qu'est le handicap ou bien réagir, avancer en faisant en sorte de toujours voir la personne avant le handicap, en tout cas de bien distinguer les deux.

Pour ma part, professionnellement enseignante nourrie par la pédagogie Freinet, j'ai tenté de trouver un chemin pour avancer avec ma fille et son handicap : celui de la parole, du dialogue, de l'écoute, de la conviction, de l'essai maintes fois recommencé, de la réussite, de la remise à plus tard, de l'expérimentation, de la patience et j'ai tenté de limiter les impatiences et les découragements... pour parvenir (ou pas) à des apprentissages, à des savoir-faire, à des savoir-être... En tout cas à aucun moment l'exercice d'une autorité posée comme autant de directives « pour faire » n'a été utilisé, il n'aurait eu que peu de sens et le risque grand de n'aboutir qu'à des stéréotypes sans compréhension.

Comment réagir en tant que parent quand votre fille de 22 ans, accueillie en ESAT, tente de vous faire comprendre qu'elle ne veut plus y aller, par de multiples signes que vous vous refusez à décoder au nom de ce handicap ? Finir par écouter un jour une phrase très simple « je veux vivre tranquille chez moi », comprendre que cette phrase est une vraie décision et qu'il convient de la respecter....

Nous avançons certes et arrivons (avec le temps !) à des constats. L'autonomie est bien quelque chose de relatif, elle n'est pas un point final. Elle se construit, se déconstruit aussi dans certaines situations plus éprouvantes ; savoir aussi que, selon les personnes et les situations qu'elles vivent, l'autonomie peut être acquise et / ou conditionnée.

La condition en est l'accompagnement. Certaines personnes

ne sont autonomes que parce qu'accompagnées, parce que « bien » accompagnées. Je fais référence ici à Marcel Nuss¹ qu'il faut rencontrer et lire pour comprendre ce concept de l'accompagnement ! Ne pas penser de façon simpliste qu'accompagner c'est juste « mettre » quelqu'un à côté de quelqu'un ! C'est une tâche complexe subtile fine et ciselée, « de la dentelle » qui donne sens et valeur aux notions d'autonomie et de liberté. Se rendre compte combien l'accompagnement, réfléchi, familial ou professionnel, est un « agrandisseur » de vie.

L'UNAPEI* il y a quelques années, a produit un outil d'évaluation intéressant, le MAP (Modèle d'Accompagnement Personnalisé). Il s'agit d'observer et de prendre conscience que la personne en situation de handicap mental fait ou ne fait pas les choses de la vie... La personne les fait-elle spontanément et/ou habituellement et/ou correctement et/ou totalement ?

Rien qu'en lisant ces quatre adverbess nous voyons bien de quel(s) accompagnement(s) la personne peut avoir besoin et par conséquent comment « l'accompagnant » peut se situer par rapport à « l'accompagné », et contribuer à agir dans sa vie. Si la personne ne fait pas spontanément, comment une incitation, une suggestion, une invitation, un rappel sont suffisants. Si la personne ne fait pas correctement, à quel moment précis l'accompagnant intervient-il, pourquoi et comment, quels nouveaux apprentissages viser ?...

C'est en construisant ainsi patiemment, pas à pas, en prenant le temps de la compréhension mutuelle, que la personne peut réinvestir ses connaissances, trouver le sens et les moyens de vivre.

Des outils récents sont venus aider les personnes dans cette démarche. Je pense à l'Outil « Facile à lire et à comprendre », aux dossiers réalisés dans le cadre de la mise en accessibilité

(Loi 2005) pleins de conseils et d'idées d'adaptations (souvent de « bon sens ») permettant à la fois la libre circulation, la compréhension des personnes en situation de handicap et, très important, les postures des personnes face à elles.

Car c'est aussi (sûrement !) grâce au regard de l'autre que les personnes trouveront non pas une place mais « leur » place... N'est-ce pas ce à quoi nous aspirons tous ?

¹ Essayiste, conférencier et consultant français.

PEP 53

Daniel COZ,

Directeur général

Des vacances familiales sont organisées depuis de nombreuses années par l'AD PEP53 de la Mayenne. Cela en fait une des premières associations départementales à expérimenter ce secteur d'activité comme un véritable outil d'émancipation visant à rendre l'individu, libre, autonome et acteur de ses propres loisirs. Le droit aux vacances pour tous s'affirme bien dans ce contexte social particulier qui aurait tendance à répondre par l'assistanat à ces situations de précarité et d'inégalités. Au contraire de cette tendance, il s'agit là de mobiliser tout le potentiel inhérent à chaque individu, adulte, enfant et adolescent composant la cellule familiale.

La prise en compte du projet individuel de chaque composante de la cellule familiale vise à l'adhésion de tous et doit conduire chacun à se retrouver dans ce projet collectif familial qui se concrétisera par un séjour de vacances en famille. L'individu pris en compte dans un collectif, le libre choix d'un projet individuel réalisable après différentes phases d'échanges, de consensus et pourquoi pas de rêve. Nous atteignons ici le point essentiel à cette émancipation visée en développant la communication au sein même de la cellule familiale, mettant ainsi les protagonistes

en situation de responsabilité de choix, Commence alors le lent processus de reprise de confiance en soi, de revalorisation individuelle, d'affirmation de chaque personnalité.

L'organisation sociale de la cellule familiale va permettre à chaque individu une réelle liberté d'expression, de choix et d'envie de faire ou de ne pas faire, d'adhérer à un projet ou de le critiquer mais dans tous les cas de participer à sa construction. La mise en situation de chacun dans un contexte de communication nécessaire entre les générations permet d'atteindre l'objectif concret que sera le séjour co-construit et validé par tous.

L'accompagnement de notre association PEP auprès des familles, dans cette phase conceptuelle du séjour, prend différentes formes pour évaluer le bien être de chacun dans cette situation de construction collective où toute domination est proscrite et laisse place à la liberté d'expression pour toutes les générations. Le rapport enfant-adulte voire adulte-enfant est au cœur de nos préoccupations afin de permettre à tous une véritable revalorisation, personnelle et forte, de ses choix et de ses options. Le partenariat avec les travailleurs sociaux, accompagnateurs habituels de nos familles devient le repère phare et sécurisant, indispensable dans un premier temps à la réalisation de notre action au cœur de la famille. Une dynamique positive au sein de la famille est installée avant qu'elle ne s'expose à l'extérieur pour

être confrontée au réalisme social environnant.

Nous sommes bien ici dans un contexte d'éducation populaire mettant en exergue des responsabilités morales et assumées par nos associations PEP, un devoir pour nous, un espoir pour beaucoup, une action juste au service du citoyen. L'activité a pour support la solidarité en action dans un contexte d'émancipation qui voit se réaliser tous les projets individuels dans un cadre collectif. Cela se fait dans un premier temps en interne au cœur de la famille puis dans un deuxième temps en externe au cœur de notre société, sur le lieu de villégiature proprement dit, et ce afin de créer des liens avec les autres, d'échanger et de partager sur un pied d'égalité.

Le savoir-faire des PEP se réaffirme dans le cadre de l'accompagnement des familles sur leur lieu de villégiature dans une discrétion totale mais très sécurisante. La vie ailleurs, la rencontre avec les autres dans un contexte environnemental complètement différent, éloignent la peur du regard de l'autre, la peur de ne pas savoir faire, de ne pas savoir gérer une situation. Sont écartées ainsi nombre de situations anxiogènes pour des primo-partants qui doivent souvent renouer des liens sociaux dans une action qu'ils engagent avec les autres pour sortir d'eux-mêmes. Le succès du séjour sera le fruit de multiples petites actions d'accompagnement de l'équipe PEP pour sortir d'une certaine

marginalisation sociale dans laquelle, souvent, l'autonomie est de moins en moins effective.

Au retour à la maison où chacun devrait retrouver son quotidien très rapidement, l'évaluation de ces expériences nouvelles permettra l'analyse des acquis ou des échecs pour –au mieux– faire le deuil du séjour passé. Mais il s'agira surtout d'entrevoir déjà le séjour à venir, chaque membre acteur du séjour qu'il soit membre de la cellule familiale ou accompagnateur PEP cherchant à y apporter son analyse, personnelle ou construite collectivement. L'analyse que nous portons sur ces nombreuses expériences d'accompagnement en séjours vacances familiales nous amène à prévoir un accompagnement sur trois voire quatre séjours avant que la plupart des familles ne se lancent dans l'aventure de manière autonome.

La notion d'éducation populaire prend ici tout son sens et s'impose à nous la nécessité de promouvoir cette action pour qu'elle devienne un véritable outil social au service de l'émancipation de tous.

PEP 50

Le Pôle Ressources Handicap des PEP de la Manche.

Violette MORIN

Un cadre législatif :

Article L114 du code de l'action sociale et des familles

Inséré par Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 art. 2 | Journal Officiel du 12 février 2005

« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »

Article L114-2 :

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 art. 2 | Journal Officiel du 12 février 2005

« À cette fin, l'action poursuivie vise à assurer l'accès de l'enfant, de l'adolescent ou de l'adulte handicapé aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et son maintien dans un cadre ordinaire de scolarité, de travail et de vie. Elle garantit l'accompagnement et le soutien des familles et des proches des personnes handicapées ».

On constate que malgré les dispositions législatives, le handicap reste une cause d'exclusion, en termes d'éducation, d'accès aux infrastructures, d'intégration professionnelle, mais aussi d'acceptation sociale. L'objectif, pour les personnes en situation de handicap, demeure le même : participer pleinement à la vie de la société.

Pour 74 % des français, les jeunes en situation de handicap restent encore trop à l'écart de la vie en société. Ce constat est partagé par le rapport Chossy qui indique que : « Les vacances, les séjours, les loisirs ne sont pas un luxe pour la personne handicapée mais une façon d'accéder au quotidien de la vie et faire partie de la collectivité ».

L'accueil en séjours de vacances ou de loisirs est une utilité sociale, ce n'est pas une parenthèse dans la vie de la personne.

Permettre aux enfants et aux jeunes en situation de handicap d'accéder aux loisirs éducatifs, séjours de vacances et aux établissements accueillant des jeunes enfants, tel est ainsi l'objectif du Pôle Ressources Handicap, créé par l'association départementale des Pupilles de l'Enseignement Public de la Manche.

Le Pôle Ressources Handicap est créé en 2012 au sein des PEP de la Manche. Ce Pôle est né d'un constat et d'une volonté politique

forte partagée par les PEP et le Conseil Général de la Manche. Les freins et les obstacles à l'accueil d'enfants en situation de handicap sont encore lourds et nombreux, et les porteurs de projets se sentent isolés et démunis devant l'ampleur du chantier qui doit accueillir un enfant dans une structure de loisirs ou de séjour vacances. Ce service s'inscrit dans la dynamique de la loi du 11 février 2005. En effet, cette loi a introduit la volonté de prendre en compte de manière globale la question du handicap et non de la centrer sur la personne handicapée. Les pouvoirs publics incitent les associations, collectivités, employeurs, etc. à s'emparer de cette thématique, à déployer des projets dont la finalité est de permettre l'intégration sociale des personnes en situation de handicap.

Public visé :

Le public visé par les activités du Pôle Ressources Handicap est multiple. En effet, ce service s'adresse aux enfants et jeunes du département de la Manche en situation de handicap (handicap physique, sensoriel, intellectuel, psychique ou trouble de santé invalidant) mais aussi aux enfants valides dont le ou les parents sont en situation de handicap. Les professionnels de l'animation, les organisateurs de séjours et les familles d'enfants en situation de handicap sont également concernés par les actions du Pôle Ressources Handicap.

Missions du Pôle Ressources Handicap :

- Coordonner les actions des différents partenaires et intervenants potentiels pour permettre l'accès aux loisirs des enfants et des jeunes en situation de handicap.
- Créer un lien entre les organisateurs d'accueils collectifs de mineurs et les familles des enfants et jeunes en situation de

handicap pour porter le projet de vacances ou de loisirs des enfants.

Objectifs de l'action :

- Développer l'accueil des enfants et jeunes en situation de handicap dans les Accueils Collectifs de Mineurs (ACM) et dans les Établissements d'Accueil des Jeunes Enfants (EAJE) du département de la Manche,
- Informer, orienter et accompagner les familles,
- Mettre à disposition une offre de formation et former les professionnels des structures à l'accueil des enfants et des jeunes en situation de handicap,
- Soutenir les structures dans l'amélioration des conditions d'accueil des enfants et des familles confrontés au handicap,
- Accompagner les structures dans le soutien à la fonction parentale et dans la facilitation des relations parents-enfants,
- Accompagner et proposer un soutien dans la définition, la conduite et l'évaluation du projet,
- Conseiller, apporter une expertise sur la thématique handicap.

Les actions menées pour répondre aux objectifs :

Il s'agit en premier lieu de développer l'accueil des enfants et jeunes en situation de handicap dans les accueils collectifs de mineurs, dans les accueils de loisirs et dans les Établissements d'Accueil des Jeunes Enfants du département de la Manche.

Mise en place d'un partenariat avec la CAF de la Manche.

Ce partenariat vise à accompagner les territoires dans la structuration d'une politique territoriale permettant l'accueil dans toutes ses dimensions, des enfants en situation de handicap et

des enfants valides dont le ou les parents sont en situation de handicap.

Les objectifs institutionnels de la Caisse d'allocations familiales de la Manche s'inscrivent dans la dynamique du Pôle Ressources Handicap. En effet, la Convention d'Objectif et de Gestion 2013-2017 a réaffirmé la volonté de l'État et de la Caisse nationale des allocations familiales de voir les CAF poursuivre leur soutien aux « projets visant à rendre effectif l'accueil des enfants porteurs de handicap dans les structures de droit commun ». Il s'agit de saisir l'opportunité offerte par la convergence des ambitions de l'ADPEP de la Manche et de la CAF de la Manche par la co-construction d'un projet visant à accompagner les territoires dans la structuration d'une politique territorialisée en faveur des enfants en situation de handicap et des enfants valides dont le ou les parents sont en situation de handicap en milieu ordinaire.

Ce partenariat s'inscrit en complémentarité d'une dynamique interinstitutionnelle engagée depuis 2012 visant à promouvoir la mise en œuvre de Projets Éducatifs Sociaux Locaux (PESL) à l'échelle de territoires pertinents. Il est donc nécessaire de veiller à favoriser l'articulation de ce projet en faveur des enfants et des familles confrontés au handicap avec les dynamiques territoriales engagées. Il s'agit aussi de le faire de manière transversale avec les champs d'intervention concernés (la petite enfance, l'enfance, la jeunesse, les vacances, la parentalité, etc.) afin de permettre une prise en compte globale des besoins des enfants et des familles. Le département de la Manche est pilote dans la Réforme des territoires.

• **Créer les conditions favorables à la structuration d'une politique territorialisée en faveur des enfants et des familles confrontés au handicap**

- Structurer un partenariat départemental autour de ce projet, articulé avec les réseaux existants notamment celui concernant la parentalité,
- Mettre à disposition une offre de formations :
- Soutenir les porteurs de projets dans l'amélioration des conditions d'accueil des enfants et des familles confrontés au handicap,
- Accompagner les porteurs de projets dans le soutien à la fonction parentale et dans la facilitation des relations parents-enfants.

• **Impulser puis accompagner la démarche en territoires**

Les objectifs opérationnels mis en place pour répondre à cela :

- Identifier les porteurs de projets potentiels et les inciter à s'inscrire dans cette dynamique,
- Soutenir la pérennisation et la consolidation des projets existants,
- Accompagner et proposer un soutien dans la définition, la conduite et l'évaluation du projet,
- Conseiller, apporter une expertise sur la thématique handicap aux porteurs de projet.

Pour cela, il faut informer, orienter et accompagner les familles.

• **Création de brochures :**

informer les familles de l'existence du Pôle Ressources.

• **Mise en place d'une plateforme de communication :**

Rassurer et accompagner les parents dans la préparation et lors du séjour.

• **Mise en lien de la famille avec les partenaires :**

Les aider dans les démarches administratives relatives aux vacances de leurs enfants. Le Pôle Ressources Handicap se doit d'orienter les familles vers les interlocuteurs les plus compétents.

Accompagner les structures d'accueil dans la conception et l'organisation de séjours et d'activités accessibles aux enfants en fonction de leur handicap est également une nécessité.

• **Charte de déontologie** que les signataires devront afficher dans les centres pour faire part de leur volonté d'accueillir des personnes en situation de handicap,

• **Guide de recensement**, le Pôle Ressources Handicap crée, actuellement, un guide de recensement des matériels, équipements et pratiques inclusives dans le domaine du sport et les loisirs pour les personnes en situation de handicap. L'élaboration de ce guide devra recenser les besoins et les manques en matériels, équipements et pratiques, pour contribuer à la définition d'actions à mener pour permettre la pratique d'activités par toutes et tous.

Les objectifs :

- Informer le public cible des équipements, matériels et pratiques présents sur le territoire de la Manche.
- Faciliter la mise en place de projets de loisirs, de vacances et de sports pour tous.
- Mutualiser les matériels, les équipements sur le territoire de la Manche.
- Capitaliser les expériences des pratiques inclusives.

Ce guide sera destiné :

- aux organisateurs de séjours de vacances, d'activités de loisirs,

- aux professionnels de l'animation, du médico-social, de l'action sociale,
- aux associations sportives,
- aux partenaires institutionnels (D.D.C.S, Conseil Général, Éducation Nationale...),
- collectivité locale, territoriale,
- aux familles ayant un enfant en situation de handicap.

Dans l'objectif d'harmoniser les travaux et les projets des différents partenaires et acteurs sur le territoire concernant la thématique du handicap, un comité de pilotage a été mis en place. Les partenaires investis au comité de pilotage sont la Direction Départementale de la Cohésion Sociale, le Comité Départemental olympique et sportif, le Comité Départemental du Sport Adapté, le Comité Régional Handisport, le Collectif Handibaie et Manche Tourisme.

- **Mise en réseau des partenaires du projet de vacances de l'enfant,**
- **Organisations de cessions de formations et d'informations auprès des organisateurs de séjours sur l'accueil des enfants en situation de handicap.**

Enfin, une sensibilisation et une formation s'imposent :

- **En partenariat avec l'Équipe Départementale Sport et Handicap :**

L'EDSH s'est constituée en septembre 2012 autour de cinq acteurs fondateurs (l'APEI Centre-Manche, la Direction Départementale de la Cohésion Sociale, le Comité Départemental Olympique et Sportif, le Comité Départemental Sport Adapté et le Comité Départemental Handisport). L'équipe Départementale Sport et Handicap a pour objectif de développer la pratique sportive pour

les personnes en situation de handicap dans le département de la Manche. L'objectif prioritaire est de faciliter la pratique physique et sportive pour tous et l'accès citoyen au sein de la vie associative. En rassemblant les secteurs du médico-social et du sport, l'EDSH souhaite faire partager une culture commune entre ces différents acteurs.

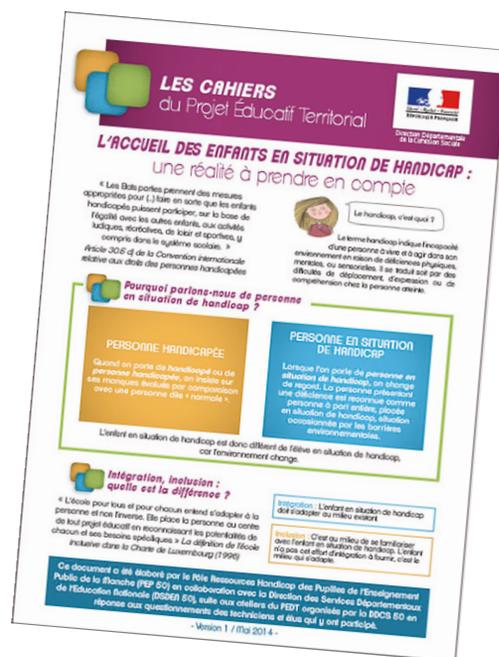
Nous avons organisé en octobre 2014 une journée nommée Handibase sur le centre PEP de Montmartin-sur-mer. Cette journée qui a réuni près de 90 personnes du secteur sportif - dirigeants, bénévoles, professionnels - et du médico-social a permis des échanges sur l'accueil des personnes en situation de handicap au sein des associations sportives. Cette action avait pour objectif de sensibiliser les acteurs du sport à l'accueil des personnes en situation de handicap. La journée était divisée en deux temps : une matinée en plénière pour aborder le handicap et une l'après-midi avec des ateliers pratiques. Les avis sont unanimes. Cette première édition du Handibase est une réussite.

• En partenariat avec les CEMEA de Basse Normandie :

Un partenariat est signé entre les PEP de la Manche et les CEMEA de Basse Normandie. C'est une déclinaison de la convention nationale existante. Les CEMEA nous accompagnent notamment dans la formation, la sensibilisation des professionnels de l'animation mais aussi des élus de collectivités et des familles (écoute). De plus, ils nous aident à recenser les besoins en termes de formation et ils coordonnent les actions de formation.

Autres actions envisagées :

- Participer au **salon du Handicap à Granville** : intervenir sur la conférence handiloisirs organisée par l'association Handibaie.
- Intervenir dans le cadre des journées d'information pour la **mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires (PEDT)** organisées par la DDCS et la Direction des Services Départementaux de l'Éducation Nationale.
- **Création d'un cahier du PEDT** : L'accueil des enfants en situation de handicap : une réalité à prendre en compte



PEP 71

Émancipation et maîtrise de son environnement par des adultes en situation de handicap psychique

Nathalie POINGT

Le cadre de cette contribution est celui des activités à visées thérapeutiques d'une formation DEJEPS APSA (*Diplôme d'état de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport ; activités physiques et sportives adaptées*)

Nous en rappelons dans un premier temps les grandes lignes afin de souligner dans ce rappel les fondements de pratiques visant à émanciper l'individu quel que soit son degré d'autonomie au moment où l'on commence à l'accompagner dans ses activités.

Ces grandes lignes sont les suivantes :

- le fonctionnement par cycle d'activités. Un cycle est composé d'environ 10 séances ; ces activités sont des ateliers fermés ; elles sont proposées en fonction des caractéristiques des personnes, de leurs besoins existentiels, des objectifs formulés dans le projet personnalisé de la personne...
- pour élaborer ces cycles, on utilise un tableau qui répertorie des activités et leur processus de mise en œuvre, on construit

des outils d'observation, des référentiels d'évaluation pour situer les personnes dans l'activité, on formule des intentions pédagogiques et des objectifs de séance ou de situation pour suivre la progression des personnes, on réfléchit à des critères de réussite ou à des régulations pour que les personnes trouvent du sens à l'activité...

- l'essentiel de ces activités porte sur le sens que le sujet peut donner à sa pratique à partir de ses problématiques sociales, psychiques, affectives, cognitives.
- ce qui importe aux éducateurs dans ce type d'atelier, ce n'est pas l'élaboration technique ou le développement physique d'une pratique sportive en vue d'une performance, mais la manière dont le sujet évolue dans son existence.
- l'Activité Physique et Sportive sert alors de médiateur à la découverte de soi, à la reconnaissance de l'autre par la relation, à l'adaptation à son environnement, (on notera qu'il existe 3 catégories d'APS : les activités d'adaptation à l'environnement, les activités de revendication de ses capacités et les activités d'expression, de création et de production).

- Pour ce type d'activité, deux modalités sont envisageables : soit l'activité se fait à la demande du résident, soit elle se fait à la demande de l'équipe selon les besoins du résident et de son projet personnel individuel.

Exerçant au sein d'une équipe pluridisciplinaire (infirmiers, psychologues, assistantes sociales, cadres, psychiatres...), l'éducateur sportif ainsi formé participe au travail collectif, à l'élaboration, à la coordination et à la mise en œuvre du dispositif en lien avec les projets individuels des résidents. Et cela se fait par l'inscription institutionnelle des projets en APSA qui donneront du sens aux médiations à vocations socioculturelles et thérapeutiques.

Dans sa relation au résident, l'éducateur sportif est ainsi conduit à faire des hypothèses sur les besoins qui peuvent être travaillés et il le fait à partir de questionnements qu'on peut affiner en contexte mais qui sont tous susceptibles d'être rapportés à une grille commune :

- Comment permettre au résident de s'engager corporellement ?
- Comment lui permettre de chercher à se soigner en découvrant ses potentialités dans la pratique d'APSA ?
- Comment lui permettre de s'approprier des savoirs ?
- Comment aménager des espaces ? Inventer des situations ?
- Comment interpeller le sujet ? Lui permettre de désirer apprendre pour conquérir toujours plus d'autonomie ?

Nous avons choisi d'évoquer ici plus précisément un cycle d'activité « randonnée orientation », ce qui peut interroger le lecteur sur ce que cette activité peut apporter aux personnes que l'on va y impliquer et donc sur l'intention pédagogique de l'éducateur et sur ses objectifs pour ce cycle.

Or c'est bien l'activité qui m'est apparue comme la plus appropriée

et la plus pertinente pour ce groupe de résidents d'un foyer d'accueil médicalisé pour personnes en situation de handicap psychique **FAM (foyer d'accueil médicalisé) « Les Avouards » à Bonnay, géré par les PEP 71**. Cette conviction s'est construite à partir des caractéristiques existentielles des personnes accueillies suite à des observations, des recherches, des échanges avec les résidents et les professionnels qui m'ont permis d'émettre des hypothèses de besoins pour chaque personne et de formuler des objectifs centrés sur chaque résident.

C'est en effet, pour chaque personne qui y consacre du temps, une activité de gestion et d'adaptation à son environnement. Elle permet, en gérant son effort, de se déplacer en marchant, courant, sautant sur des terrains variés et sur différentes distances afin de se rendre d'un point à un autre en élaborant un itinéraire selon trois interrogations fondamentales que l'on doit se poser :

- où je suis ? (se situer) point de départ
- où je vais ? (se déplacer) point d'arrivée
- comment j'y vais ? (s'organiser)
 - se déplacer dans un déplacement qui a un but précis
 - sélectionner les informations
 - Se repérer sur la carte ou le plan
 - faire le lien entre le terrain et sa symbolisation sur la carte
 - gérer son effort

Par le biais de cette activité, mon but était de permettre au pratiquant d'être dans la gestion de soi, dans la gestion de sa propre sécurité, dans la gestion de son effort, dans la gestion de son orientation, dans la gestion de son rapport à l'environnement, dans la gestion de ses capacités physiques et intellectuelles.

Pour ce faire, il était indispensable que je me donne les moyens de faire que cette activité conduise à une adaptation individuelle de la

tâche commune, que chaque pratiquant trouve sa propre manière d'agir (ex : utilisation du support du plan, du jeu d'orientation...). Il était également fondamental, eu égard à l'intention initiale, de fournir un cadre d'activité susceptible de permettre à chacun de se construire en contexte, que le résident aille au-delà du simple déplacement (ainsi, lorsque le résident fait une promenade et qu'il suit le professionnel, il est dans du déplacement et non dans de la gestion de soi. On est donc encore loin du but que l'on se fixe pour son propre développement).

Le processus que j'avais donc à mettre en œuvre dans cette activité était, pour chacun, un projet de déplacement pour soi. Il s'agissait de permettre à chaque participant de savoir se situer et de s'orienter avec le support d'un plan, de savoir élaborer un itinéraire à partir de ses propres choix afin de se mettre en projet et d'être autonome dans un milieu inconnu et nouveau. Ce faisant, chaque participant devait alors gagner en assurance pour être en capacité de se déplacer seul en milieu urbain ou rural, de se projeter vers d'autres lieux sans qu'ils paraissent menaçants et de trouver ainsi une ouverture sur le monde extérieur, ouverture que la situation de handicap leur refusait habituellement.

Pour illustrer le propos, je prendrai plus particulièrement l'exemple d'une liste d'objectifs que j'ai été conduite à dresser pour avancer avec un résident que nous appellerons Philippe.

- Permettre à Philippe de faire ses propres choix, de les assumer, pour gagner en confiance en gérant son orientation et l'organisation de ses déplacements,
- lui permettre de savoir prendre des décisions, de les mettre en œuvre pour construire sa sécurité, gagner en assurance, afin de gérer son effort, son orientation et ses déplacements,
- lui permettre d'émettre des choix, de les mettre en pratique

pour retrouver une confiance et une estime de soi en gérant son rapport à l'environnement et ses capacités physiques,

- permettre à Philippe de faire des choix, de les partager pour s'ouvrir aux autres tout en gérant son déplacement, son adaptation à l'environnement.

En regard de ces orientations, j'attendais de Philippe qu'il soit :

- capable de se repérer, d'organiser son déplacement à partir d'un plan simplifié pour retrouver des éléments matérialisés en gérant ses émotions au cours d'une randonnée à la demi-journée,
- capable de se situer, de s'orienter à l'aide d'un plan simplifié pour retrouver des points identifiés en gérant sa fatigue sur une randonnée à la demi-journée,
- capable de sélectionner des informations prises dans l'environnement pour s'orienter avec le support d'un plan simple et ainsi atteindre son but,

Les outils utilisés pour évaluer la progression des personnes, évaluer leur autonomie et tendre vers l'émancipation se présentent ainsi dans leur généralité :

	GESTION DE SES CAPACITÉS PHYSIQUES	GESTION DE SON RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT ÉLABORER UN ITINÉRAIRE S'ORIENTER		
		SE SITUER (où je suis ?)	SE DÉPLACER (où je vais ?)	S'ORGANISER (comment j'y vais ?)
ÉTAPE DE LA DÉCOUVERTE	Marche saccadée ou régulée par l'animateur. Pas de gestion de l'effort. Son déplacement n'a pas de sens. Il n'a pas de représentation du trajet à parcourir.	Il perçoit un espace restreint autour de lui. Il se situe à partir d'une information subjective et émotionnelle.	Il n'a pas de projet de déplacement Il ne va pas seul d'un endroit à un autre.	Il a le regard fixé sur ses pieds donc il ne prend pas en compte les informations du terrain pour s'organiser. Il suit les sentiers.
ÉTAPE DU FONCTIONNEMENT	Il commence à éprouver l'adaptation cardio-respiratoire, à régler sa foulée en fonction du terrain. Le déplacement prend du sens mais la motivation est perturbée par l'incapacité à doser l'effort.	Il identifie où il est en prenant plusieurs infos autour de lui. Il se situe sur un plan.	Il sait où il va Il se dirige et voit où il va sur un plan.	Il prend en compte 2 ou 3 infos extérieures sur le terrain et la direction de son repère d'arrivée.
ÉTAPE DU PERFECTIONNEMENT	Il gère son effort, il s'engage, il s'adapte au terrain, il choisit son rythme et son mode de déplacement en fonction du relief, de la météo et de sa condition physique.	Il se repère par rapport à plusieurs informations et symboles.	Il se situe et identifie son lieu d'arrivée sur une carte.	Il utilise une stratégie (chemin le plus court, le moins fatigant, le plus facile...)
ÉTAPE DE L'EXPERTISE	Il gère son effort en analysant tous les paramètres liés à l'environnement physique, météorologique, à sa condition physique... Il recherche l'efficacité et l'économie.	Il interprète la carte pour se situer dans un environnement comportant de multiples informations. Il repère son point d'arrivée. Il élabore la meilleure stratégie. Il anticipe et évalue son projet de déplacement.		

Utilisés auprès des résidents, ces outils conduisent à des constats précis qui permettent à l'éducateur de réguler son action auprès de chacun : Nous retiendrons ici le thème d'observation suivant : en quoi le processus de gestion de ses capacités physiques et de son rapport à l'environnement mis en place par le résident lui permet-il de se situer, de se projeter, de s'organiser et de se déplacer ?

LES RÉSIDENTS	P.	C.	F.	X.
Thème d'observation : Processus de gestion de soi pour trouver son adaptation à l'environnement	Il a su gérer son effort, faire des choix pour s'économiser physiquement.	Il n'a pas su gérer son effort, il s'est très vite fatigué, épuisé.	Il n'a pas su gérer son effort, il a tendance à ne regarder que ses pieds.	Il a su gérer son effort, faire des choix pour trouver un itinéraire plus court, plus simple.
Problématique : En quoi l'activité « découverte de l'environnement » mis en place par l'animateur permet-elle à la personne de s'engager, de s'évader, de susciter son désir ?	Il s'est très vite engagé, il a trouvé toutes ses balises dans un temps très court. Il a apprécié d'utiliser un plan et de rechercher des balises	Il s'est très rapidement investi, il a été très motivé à trouver toutes ses balises.	Il était très motivé. Il s'est vite impliqué dans la recherche des balises, cela l'a amusé donc il s'est pris au jeu.	Il s'est engagé rapidement dans le jeu, il a pris du plaisir, il a aimé rechercher ses balises.
Hypothèses : > Oui , l'activité permet à la personne de s'engager - manifeste sa compréhension - impliquée dans l'activité - prend du plaisir - pose des questions - s'intéresse à son environnement - donne du sens à l'activité... > Oui , l'activité mise en place permet à la personne de s'engager mais... > Non , l'activité ne permet pas à la personne de s'engager - frustrée, abandonne l'activité, isolement - informations trop complexes, capacités limitées...	Très bonne compréhension des consignes. Il utilise très rapidement son plan, il l'oriente, il se situe sans aucune difficulté Il choisit un itinéraire réfléchi pour récupérer ses balises le plus vite possible. Il reste solitaire, il ne cherche pas à communiquer avec les autres personnes du groupe. Il donne du sens à cette activité, il semble avoir apprécié le jeu.	Il comprend vite ce qu'il doit faire, il rencontre des difficultés à orienter son plan, à se situer. Il recherche ses balises d'une façon très désorganisée. Par moment il utilise bien son plan et trouve seul ses balises et à d'autres moments il est perdu il n'arrive plus à se situer. Il sollicite donc de l'aide mais ne veut surtout pas abandonner sa mission.	Il assimile assez rapidement l'ensemble des consignes, il est très motivé, il se laisse un peu envahir par ses émotions, il part dans tous les sens et n'est pas du tout efficace dans la recherche de ses balises.	Il montre une bonne compréhension des consignes. Au départ il a besoin de bien observer le plan, de bien observer le terrain, de se situer pour se rassurer. Puis très méthodiquement il élabore un itinéraire pour s'économiser. Il s'est fixé un objectif de ramener toutes ses balises sans s'épuiser. Il apprécie de pouvoir utiliser le support d'un plan, il a trouvé un réel sens à cette activité.

Pour conclure provisoirement cette brève évocation d'un long travail sur le terrain, nous tenterons tout naturellement un bilan de ce qu'a semblé apporter ce cycle de randonnée-orientation.

Tout le travail en amont demande certes beaucoup d'investissement personnel. Créer des outils individuels, se préoccuper de leurs effets –temporaires ou à long terme– pour chaque personne accompagnée..., tout cela est lourd. Mais cela semble la base même d'un accompagnement digne de ce nom et susceptible de participer au cheminement vers une plus grande capacité à s'assumer seul dans certaines circonstances. On voit vraiment les résultats obtenus pour chacun et la matière récoltée comme la méthodologie mise en œuvre rendent l'éducateur beaucoup plus efficace –et donc plus rapide– dans les expériences suivantes.

Pour revenir plus prosaïquement à la mise en place de ce cycle, j'ai beaucoup apprécié de pouvoir repérer en amont les randonnées, construire des outils comme « les plans simplifiés », concevoir des animations comme le « rallye photos » la « chasse aux balises »... Je suis consciente qu'avec ce public rien n'est jamais acquis mais je sais aussi que l'on est sans cesse surprise, étonnée, émerveillée et c'est ça qui suscite mon désir d'agir. Les séances ne sont et ne seront jamais parfaites ; il faut toujours faire, défaire, refaire et je pense sincèrement que c'est le côté magique de ce métier quand on en voit les résultats, même ténus, sur ceux que nous accompagnons.

PEP 35

Une MECS intervenant à domicile : Relations de confiance

Cet article paru le 13 mars 2015 dans la revue ASH est repris ici avec l'aimable autorisation de son éditeur.

Audrey CUILLER

Créé en 2004 au sein de la MECS de Carcé, en Ille-et-Vilaine, le Sésame accompagne des enfants placés... à domicile. L'occasion, pour les éducateurs, de travailler différemment avec les parents, dans une relation de proximité et de coopération qui rassure et déculpabilise l'enfant.

La maison d'enfants à caractère social (MECS) de Carcé, aux alentours de Rennes, est adossée à un château, dans un parc verdoyant et arboré. Les 38 jeunes de 6 à 18 ans accueillis à l'internat aiment ce cadre exceptionnel. Pauline¹, elle, n'a cessé d'en fuguer pour aller à l'autre bout du département retrouver sa mère, à qui le juge des enfants a pourtant retiré l'autorité parentale. La question des enfants pour lesquels la collectivité ne convient pas interpelle depuis longtemps l'équipe de cet établissement géré par l'association départementale des pupilles de l'enseignement public d'Ille-et-Vilaine (Les PEP 35).

« Il y a toujours eu des adolescents remuants qui bousculent la dynamique de groupe ou qui, dans un cadre de collectivité, mettent en danger les autres ou eux-mêmes, ceux que l'on appelle des "incasables" », constate Stéphane Blin, chef d'un des pôles de l'internat et du service Sésame². Malheureusement, il est souvent compliqué de trouver une autre place à un jeune mis à l'écart d'un établissement.

Des jeunes ayant besoin de leur propre famille

En 2000, l'institution dégage un poste d'éducateur spécialisé pour s'occuper de six à huit jeunes en grande difficulté *« Nous avons cherché des alternatives à la vie en collectivité, raconte Stéphane Blin, en nous appuyant sur un réseau de familles de parrainage ou relais, pour reproposer au jeune un contexte familial. »*

Puis une réflexion est née, partagée par la MECS et une juge des enfants à Rennes : ces jeunes qui sont tant en manque d'un cadre familial ont en réalité besoin de leur propre famille *« Ils étaient si mal à l'internat qu'il fallait peut-être travailler différemment et*

¹ Les prénoms des enfants ont été modifiés.

² Sésame Maison de l'enfance de Carcé - 35170 Bruz - Tél 02 99 52 61 37 - me.carce@pep35.org

de manière intensive avec les parents », poursuit le responsable. L'idée du placement à domicile prend forme, sur la base d'un principe simple : une mesure judiciaire de placement confiera bien l'enfant à la MECS, mais celui-ci continuera d'habiter chez ses parents¹.

En 2004, le conseil général valide la création du service Sésame. Celui-ci autorise qu'un jeune confié à l'établissement vive dans sa famille avec un soutien intensif des adultes dans leur rôle parental, tout en garantissant sa protection. Au départ, l'idée fait hurler les professionnels de l'internat. « À cette époque, on ne travaillait pas beaucoup avec les familles que l'on considérait comme maltraitantes, retrace le chef de service. Mais un parent n'est jamais complètement incompetent. Souvent, la maltraitance est une incapacité qui peut être levée en travaillant sur la propre histoire des parents ou via la fonction de tiers extérieur que représente l'éducateur. » Le Sésame compte aujourd'hui quatre éducateurs spécialisés et un psychologue, qui suivent 23 jeunes à domicile pendant environ dix-huit mois, généralement pour préparer un placement à l'extérieur ou un retour définitif du jeune chez lui. Cependant, les familles où les enfants sont expressément en danger, au sein desquelles se sont produites des agressions sexuelles, ou dont les parents souffrent de pathologie psychiatrique, ne peuvent pas prétendre au dispositif. Il faut en outre que l'enfant et ses parents soient « *demandeurs de vivre ensemble* ».

Selon l'équipe du Sésame, afin que les parents réinvestissent le rôle dont ils ont démissionné, il faut davantage travailler sur leurs compétences que sur leurs défaillances car ce positionnement les aide à changer. Et le fait de voir revenir leur enfant et d'avoir été reconnus capables de le garder à domicile les motive pour effectuer un travail difficile sur eux-mêmes.

« Dans une mesure administrative, les parents voient les éducateurs comme ceux qui contrôlent et retirent l'enfant. Là, il est déjà placé, indique Stéphane Blin. Cela change toute la relation éducative. L'enjeu est de surmonter ensemble les difficultés. »

La première condition de réussite est, évidemment, d'obtenir l'adhésion des parents... ce qui n'est pas forcément simple.

« Difficile, pour un parent à l'audience chez le juge, de dire devant son enfant qu'il ne veut pas le récupérer, même si la séparation fait du bien à tout le monde, note Stéphane Blin. Nous devons nous assurer qu'il est prêt à changer ses positions éducatives. » Certains parents se sentent tellement disqualifiés et dépossédés de leur enfant après une ordonnance de placement que les éducateurs ne parviennent pas à retravailler avec eux. Or une grande partie de la mission du Sésame est justement d'accompagner le parent au plus près, dans l'écoute, le conseil et parfois la suppléance. Ce travail se fait sous forme de rendez-vous individuels hebdomadaires ou de temps passé avec l'enfant. Ce matin, l'éducatrice spécialisée Françoise visite Patrick Le Marc, dont le fils est en placement à domicile après avoir été accueilli à l'internat de la MECS. *« D'habitude, avec les institutions, ce n'est pas facile de discuter, commente ce père de famille. Là, j'ai la chance d'être écouté par Françoise. On se voit pour trouver ensemble des solutions pour mon fils, je l'appelle quand j'ai besoin. Je ne suis pas un numéro de dossier, je sens de la proximité et de la confiance. Il y a un côté plus familial dans l'accompagnement et ni l'enfant ni le parent ne sont mis de côté. »*

La relation passe aussi par les moyens de communication modernes. Françoise Favry vient de décrocher son portable, toujours allumé. Léa lui annonce qu'elle dormira ce soir dans un lieu où elle sera la seule fille. L'éducatrice l'interroge : *« Tu penses que c'est une bonne idée ? Ça ne craint pas ? »*. En posant à Léa

¹ Lire à ce sujet notre « Décryptage » dans les ASH n° 2897 du 13-02-15, p. 30.

ces questions que ses parents ne lui ont pas posées, elle apporte des repères à la jeune fille et l'aide à se construire un esprit critique quant à la posture éducative parentale.

La notion de permanence éducative est très présente dans le travail du Sésame. « *Le parent doit sentir la présence du service en continu il peut obtenir une réponse ou une intervention même en appelant à 22 heures. Les cadres d'astreinte sont là pour ça* ». Cette relation éducative reste en même temps très incarnée. Pour la famille, il s'agit plus d'une rencontre avec une personne, l'éducateur, qu'avec un service. « *Evidemment, on retravaille les situations en équipe*, souligne Stéphane Blin, *mais la famille instaure une relation particulière avec un éducateur très disponible. La relation fonctionne beaucoup sur le transfert.* » Ce qui justifie cette relation incarnée et de proximité est bien la confiance des parents. « *Ils se sentent plus concernés et coopèrent davantage* », jugent les éducateurs.

Contrairement à ce qui se pratique souvent, ce n'est pas un binôme qui intervient dans les familles, chaque éducateur étant un référent unique. « *Pour travailler, il faut que les parents puissent se livrer, détaille Frédéric Coupard, éducateur spécialisé. Pour cela, il faut créer de la légitimité. Personnellement, je ne livre pas les mêmes choses quand deux personnes sont face à moi. Dans le travail social, on entend souvent parler de distance et de protection du professionnel, moi je préfère parler de proximité et d'humain.* » Reste que cette solitude de l'éducateur face à la famille peut se révéler lourde à porter, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer le risque de danger pour l'enfant. Il faut faire preuve de beaucoup de vigilance, de peur de passer à côté de quelque chose « *La référence unique sert l'usager, alors que la double référence sert à protéger le professionnel de ses peurs* », poursuit l'éducateur. Le dispositif prévoit évidemment un repli immédiat

de l'enfant à la MECS en cas d'alerte. L'évaluation de ce repli tient à l'expertise de l'éducateur et à sa faculté, au contact de la famille, de percevoir les signaux d'alerte. « *Mais ce sont surtout les parents eux-mêmes qui nous avertissent*, raconte Stéphane Blin. Ils nous appellent en disant « *Je n'en peux plus, je vais m'énerver !* » La relation de confiance fait qu'ils osent demander de l'aide, c'est capital. » D'ailleurs, plus on travaille avec les parents, plus les durées de placement diminuent, constate le chef de service.

« Se déplacer du côté de la cause »

Reste que cet accompagnement, où le professionnel s'engage individuellement auprès de la famille, ne peut fonctionner que s'il est travaillé en équipe. « *Quand la relation s'installe, on devient comme un membre de la famille*, reconnaît Françoise Favry. *Les réunions éducatives et l'analyse de pratiques avec le psychologue nous permettent de ne pas être happés par elle* ». Sésame est, pour cette raison, un service très bien doté en temps de présence du psychologue : Alain Cochet y exerce à 80 %. « *Au Sésame, la relation de confiance se développe car les parents ne sentent pas de rivalité avec les éducateurs de l'internat, résume celui-ci. Une forte relation de transfert s'installe, qui pousse la famille à rejouer ses problématiques avec le professionnel. Si celui-ci a conscience des mécanismes et peut les décrypter avec un soutien extérieur, il aide la famille à inventer quelque chose de nouveau et à avancer.* » Le professionnel reste cependant juge de ce qu'il peut dire ou non en réunion éducative ou en analyse de pratiques.

Le fonctionnement du Sésame a également modifié le rapport aux familles des autres membres de la maison de l'enfance « *l'éducateur d'internat absorbe toute la souffrance de l'enfant.*

C'est donc souvent complexe pour lui de travailler avec les parents, vécus comme responsables de cette souffrance. », analyse Frédéric Coupard. Pour changer de point de vue, il faut se déplacer à domicile, du côté de la « cause ». Les éducateurs de l'internat vont ainsi de plus en plus dans les familles pour un travail d'écoute et d'aide. « *Sinon l'enfant va évoluer de son côté et le parent ne va pas le faire*, constate Alain Cochet. *Il faut traiter la problématique familiale là où est la famille* ». De leur côté, les éducateurs du Sésame apprécient d'être passés par le quotidien parfois difficile de l'internat : « *Cela nous permet de relativiser*, remarque Françoise Favry. *Ce n'est pas si simple d'être parents de ces enfants* ».

Cette relation éducative favorise une affiliation double, avec le parent et l'enfant, affirme l'équipe. Mais l'équilibre demeure fragile. « *Quand on doit faire le repli d'un enfant vers l'internat [NDLR : environ un quart des situations], on a toujours peur de casser une relation qu'on a mis du temps à construire avec les parents* », reconnaît Françoise Favry. Le risque de voir l'enfant pris dans un conflit de loyauté existe aussi. Difficile pour lui de dénoncer une situation qui dégénère à la maison. « *On connaît cette tendance naturelle des enfants à protéger leurs parents, et nous sommes attentifs à leurs symptômes de souffrance : mises en danger, problèmes physiques, tics, échec scolaire* », poursuit l'éducatrice. Au bout du compte, estime Frédéric Coupard, il ne s'agit pas de prendre parti pour le parent ou l'enfant : « *Notre point de vue n'importe pas. Nous sommes des tiers, notre rôle est de médiatiser la parole, que celle de l'un soit entendue par l'autre* ».

Ce midi, Françoise Favry déjeune avec Coline, passée par le Sésame avant d'intégrer l'internat de la maison d'enfants. Ces repas partagés, informels, libèrent la parole. Elles se remémorent ensemble les fois où l'éducatrice a calmé la jeune fille quand

celle-ci, trop en colère contre son père, ne l'écoutait plus. « *Contrairement à la collectivité, on est 100 % consacré au jeune. On a le temps de l'écouter* », explique l'éducatrice « *Avec Françoise, j'ai senti que je n'étais plus seule*, témoigne Coline. Elle m'a emmenée chez le médecin, le coiffeur. On parle de trucs de filles, de mes études » Petit à petit, Coline, qui s'inquiétait beaucoup pour son père, a accepté l'idée d'un placement à l'extérieur afin de prendre son avenir en main.

Alléger le poids qui pèse sur l'enfant

Un enfant est rassuré de voir que le service soutient ses parents quelles que soient leurs difficultés. « *Pour qu'un enfant puisse investir un placement, il faut qu'il y soit autorisé psychologiquement par le parent*, insiste Frédéric Coupard. *L'un des paradoxes du placement à domicile, c'est qu'on accompagne beaucoup le parent dans le but que l'enfant aille mieux* ». Tout l'objectif du Sésame consiste donc à alléger ce poids psychologique qui pèse sur l'enfant.

« *Quand les enfants sont placés à l'extérieur, ils pensent qu'ils sont punis d'avoir fait des bêtises en étant privés de leurs parents* », détaille Françoise Favry. Le placement à domicile leur ôte cette culpabilité. « *Ils sentent qu'ils ne sont pas les seuls en cause*, souligne Alain Cochet. *On leur signifie que leurs parents ont du chemin à faire* ». Depuis la création du Sésame, l'idée a fait tache d'huile dans le département : actuellement, 120 mesures existent dans six établissements différents. Le conseil général a lancé une évaluation des services de placement à domicile existants pour réfléchir à une homogénéisation des pratiques et faire évoluer le référentiel rédigé en 2008. Se pose ainsi la question d'une éventuelle sectorisation de ce type de prise en charge. Au Sésame, on trouve plus facile d'être adossé à un seul

internat lorsqu'il est nécessaire d'effectuer un repli en urgence ou de préparer un jeune au placement. Mais ce qui inquiète surtout les professionnels, c'est une éventuelle standardisation des pratiques. *« Jusqu'où aller dans la prise de risque pour accompagner un adolescent ? Les tutelles ne veulent plus prendre de risques, alors que pour des jeunes atypiques il faut des solutions créatives. La rigidité nuit au travail social. À force de faire des cases, on crée des incasables »*, déplore Stéphane Blin. Un référentiel serait intéressant pour que chaque service puisse situer son action, tempère pour sa part Philippe Le Croc, directeur général des PEP35. Selon lui, homogénéiser les pratiques ne doit pas empêcher d'individualiser les réponses pour s'adapter au mieux aux besoins de l'enfant. *« C'est la force de la MECS que de disposer de toute une palette d'accueils en internat, en famille d'accueil ou de parrainage, à domicile, en accueil de jour ou encore en appartements pour les plus grands. Le but est d'éviter les ruptures à des enfants qui en ont déjà connues beaucoup. Le placement à domicile participe vraiment à cette fluidité. »*

Pour les professionnels, les mouvements entre la famille et l'institution doivent être les plus souples possible *« Au Sésame, on pratique de plus en plus de replis préventifs*, confirme Stéphane Blin. *« Une semaine de vacances ou un week-end à l'internat pour que parents et enfants puissent respirer chacun de leur côté. »*

Ne plus cliver les formes de placement permettrait aussi de répondre à un phénomène d'usure des professionnels

Du côté du conseil général, l'intérêt de ce *« dispositif alternatif au placement »* ne fait pas de doute. *« Il est de plus en plus demandé*, constate Emilienne Danton, responsable de la mission établissements et services habilités *« aide sociale à l'enfance »* *« Au risque de devenir la mesure fourre-tout, et c'est justement ce que nous voulons évaluer »*. La réflexion portera ainsi sur l'âge

des bénéficiaires. En effet, pensé pour des enfants à partir de 9 ans, le placement à domicile concerne désormais des tout-petits. De même, le conseil général réservait initialement cette mesure aux familles et aux jeunes très opposants, pour qui rien d'autre ne marchait. *« Or elle sert beaucoup pour des préparations et des retours de placements extérieurs : est-ce son rôle ? »* s'interroge Emilienne Danton. Autre questionnement : la prise en considération de la situation économique des familles. *« Certaines équipes vivent mal le fait d'organiser des loisirs pour un enfant placé à domicile, alors que le reste de la famille a financièrement du mal à répondre aux besoins plus primaires »*, observe Philippe Le Croc. Travailler au cœur de la famille peut ainsi être l'occasion de s'intéresser à toute la fratrie.



VARIA

Grande pauvreté et réussite scolaire

Jean-Michel CHARLES

Tel est le titre du rapport remis le 15 mai dernier à la ministre de l'Éducation nationale par l'inspecteur général Jean-Paul Delahaye, ancien Directeur Général des Enseignements scolaires du ministre de la « Refondation de l'école » et de « l'école inclusive ». Il interpelle d'emblée le lecteur vivant en France, 6^e puissance économique mondiale. Il s'agit pourtant bien de notre système éducatif dont on apprend, au terme de la mission confiée à l'inspecteur général avec l'assistance du C.S.E et d'ATD Quart Monde, que « l'échec scolaire des plus pauvres n'est pas un accident. Il est inhérent à un système qui a globalement conservé la structure et l'organisation adaptées à la mission qui lui a été assignée à l'origine : trier et sélectionner. » Afin de bien fixer les responsabilités, l'auteur s'interroge et nous interroge: « Aurions-nous une passion pour l'inégalité ? »... et rappelle non sans quelque cruauté qu'en 1992, le recteur Philippe Joutard écrivait un rapport au ministre qui s'intitulait, déjà, « Grande pauvreté et réussite scolaire, changer de regard ». Depuis, la grande pauvreté s'est accrue, l'échec des enfants pauvres, malgré des efforts, des combats individuels ou associatifs, n'a certes pas reculé.

Pour l'auteur, comme pour ses collaborateurs membres de la mission, comme pour les auteurs des actions réalisées et citées dans les 44 fiches annexes, une grande partie de la réponse peut être élaborée à partir des 68 préconisations qui figurent en une sorte de *modus operandi* du rapport. Elles renvoient aux analyses constituant le corps d'un travail particulièrement riche accompli par l'équipe et le groupe de soutien et d'expertise participant à l'étude. Pour ce qui est du rapport au sens traditionnel du terme, entre une introduction et une conclusion aux formules incisives, incitant à une

lecture « engagée », il développe en 224 pages denses, nourries par 120 auditions effectuées en métropole et outremer, auxquelles s'ajoutent 288 rapports d'inspection d'écoles, une analyse détaillée de la « grande pauvreté », et des réponses institutionnelles ou plus expérimentales apportées par l'éducation nationale de la maternelle au collège et au lycée. Traitant de situations qui concernent au moins 1,2 millions d'enfants et d'adolescents en déshérence, il met en évidence sans complaisance les insuffisances, les blocages, les erreurs, et les conséquences du fonctionnement actuel de l'école.

L'échec massif des élèves pauvres, dans le cadre d'une école officiellement « inclusive » est-il supportable ? inéluctable ? Sommes-nous « sans solution » ? L'honneur de Jean-Paul DELAHAYE et de son équipe est de proposer des réponses mettant à contribution l'école d'abord mais tout autant les parents, les collectivités territoriales, le monde associatif, ... appelés à une « alliance » pour que l'école soit véritablement une école de la réussite pour tous et partant une école inclusive.

Dans sa première partie, le rapport se présente comme une analyse sociologique reprenant les données des productions du CSE et d'ATD Quart Monde, montrant notamment la dynamique d'accroissement de la pauvreté en France. Il insiste sur le lien avec l'absence de mixité sociale dans certains établissements où se conjuguent ou s'additionnent grande pauvreté et ségrégation des enfants « issus de l'immigration » et « mineurs isolés ». Face à cette situation les réponses de l'institution scolaire et de ses partenaires sont dramatiquement insuffisantes avec des révélateurs de misère comme le fonctionnement des cantines, les problèmes de santé, l'absentéisme, et le décrochage, les manques de fournitures... que trop souvent faute de moyens, l'on se borne à constater tant les réponses apportées sont insuffisantes ou pire non utilisées pour les plus pauvres au motif que « les élèves ne se manifestent pas beaucoup ».

Dans la deuxième partie, l'auteur propose d'agir sur « quatre leviers pour faire réussir tous les élèves et combattre les inégalités du système éducatif ».

- **Le premier vise à « concentrer » les efforts et d'abord les « moyens » comme dit le ministère, condition indispensable pour parvenir à une réelle égalité des droits.** Ces moyens (les enseignants) ne doivent pas servir à la création des fameux

« dispositifs adaptés » qui en réalité, et notamment au collège, sont des structures de relégation. L'objectif est certes de donner plus à ceux qui ont moins mais dans la même école et dans les mêmes classes. Ce sont les choix pédagogiques du « scolariser ensemble » qui feront la différence et donc, dans le temps, la réussite de tous.

Techniquement, J.P. DELAHAYE analyse en spécialiste les carences de la carte scolaire, les mesures positives (la suppression du redoublement) qui pourraient libérer des moyens à mettre au service d'actions pédagogiques, de diminution des effectifs, d'ouvertures de classes maternelles pour les moins de 3 ans, etc. tout cela dans le cadre de projets d'école comportant un engagement contractuel de réussite scolaire des élèves défavorisés.

- **Le second levier, consiste à mettre en place «une politique globale pour une école inclusive».** L'auteur affirme que « Scolariser ensemble est le seul moyen pour la réussite de tous ». On sait combien cet objectif, ce « concept » devenu mot d'ordre a été revendiqué par les PEP avant d'être inscrit dans la loi. École inclusive pour les enfants en situation de handicap, école inclusive pour les élèves en difficulté, école inclusive pour les enfants « pauvres ». « La feuille de route est claire ». « Les enfants pauvres ne sont pas de pauvres enfants », ils sont concernés au premier chef par la recherche et les pratiques pédagogiques les plus innovantes. Si nous ne parviendrons pas par la seule mixité sociale à supprimer les inégalités, du moins pouvons nous penser qu'elle profite à tous les élèves, à condition de ne pas demander l'impossible à ceux qui n'ont rien ou presque, sinon l'exigence de la dignité égale devant le savoir. Centrant son propos sur les conséquences des divers assouplissements de la carte scolaire, le rapport analyse pour le

collège le rôle de cet outil dont la gestion est partagée avec les collectivités territoriales et les responsables de l'enseignement privé et s'interroge : Régulation ou Ghettoïsation ? Le rapport propose quelques directions d'actions pédagogiques sans exclusive pour passer « de l'innovation à la transformation ». Parmi celles-ci, on ne sera pas étonné de trouver la coopération, la solidarité, les nouveaux rythmes scolaires, l'usage du numérique, ainsi qu'une évaluation exigeante, positive, et bienveillante. Une dernière analyse est consacrée à l'orientation. Ses conclusions sont sans appel et bien connues : nous voici revenus à l'époque de la « Reproduction » chère à Pierre Bourdieu.

- **Le troisième levier propose une orientation claire de la formation et de la gestion des ressources de l'E.N. avec comme objectif la réduction des inégalités.** Tout repose sur les enseignants qui doivent être « aguerris aux situations difficiles pour encourager les élèves », et cela dans « une équipe stable, expérimentée, motivée ». Cela mérite pour le moins (page 124 et suivantes), des « mesures exceptionnelles » pour permettre la constitution et le fonctionnement, partout où c'est nécessaire, de ces équipes. Les préconisations se font nombreuses et précises (40 à 56), particulièrement dans le domaine de la formation initiale en ESPE où l'on dit être dans l'attente des prescriptions de l'employeur dans ce domaine professionnel. Le rapport pointe tout ce qui ne se fait pas ou plus dans les ESPE, (comme par exemple un stage en cours de formation en milieu associatif agissant auprès des enfants de milieux populaires). Il en est de même pour la formation continue, des besoins basiques de connaissance de l'environnement social apparaissent, non satisfaits à ce jour (préconisations 55 et 56).

- **Le quatrième levier se construit par une "alliance éducative" entre l'école et ses partenaires, parents, collectivités territoriales, associations.** Le rapport note en premier lieu la difficulté foncière de l'école à s'adresser aux parents, et à ceux des milieux défavorisés tout particulièrement. C'est une question de communication, d'incapacité à comprendre le point de vue de l'autre réputé passif, sans motivation pour aider ses enfants, ne comprenant pas le discours de l'enseignant... en bref "démissionnaire". Il n'est pas évident de sortir des idées reçues sur ce dialogue impossible : "quand on a eu du mal avec l'école, on a peur d'y aller pour ses enfants" dit une maman. Et cette question pertinente : peut-on à la fois dénoncer la "démission" des uns et "l'interventionnisme" des autres, discours très généralement tenu vis-à-vis de parents qui ne maîtrisent pas les codes scolaires et ne savent pas comment communiquer pour renouer les liens nécessaires à la réussite de leurs enfants. Le fossé est profond et lointaine la "co-éducation" souhaitée par une majorité d'associations de parents. Qu'on le veuille ou non, faire venir tous les parents à l'école "maison commune", est la condition d'une réussite scolaire pour tous.

Les associations y prennent toute leur part (notamment les PEP) par le dispositif « *en associant leurs parents à l'école, tous les enfants peuvent réussir* » dont une journée de bilan a mis en évidence 8 enseignements qui, mis en œuvre peuvent améliorer significativement les relations parents-école. D'autres initiatives d'associations (café des parents, adultes relais, fête des réussites, etc.) sont citées, comme un foisonnement particulièrement créatif. Espace éducatif aidant, l'internat est signalé comme une réponse sociale éducative pouvant réduire les inégalités au collège avec la coopération du Conseil Départemental. Il en est de même des accompagnements spécifiques des Projets Éducatifs

Territoriaux et des Programmes de Réussite Éducative, signés dans certaines villes pour suivre, hors temps scolaire, des élèves défavorisés notamment dans les établissements en REP. Ces efforts conjugués de l'école, des parents, des associations et des collectivités territoriales sont ainsi des facteurs déterminants de la réussite éducative pour tous.

Le système éducatif, tel qu'il est, fonctionne-t-il par « Ordre » comme la société d'ancien régime avant 1789 ? L'échec scolaire n'est-il pas devenu d'un problème pour l'école une menace pour la République ? Comment continuer à croire à l'école ? Quelles réponses notre fédération des PEP peut-elle, à sa place, mettre en œuvre en se mobilisant pour l'école inclusive, pour la société inclusive ?

Citons comme un espoir de réponse les deux dernières lignes du rapport : « Osons être inégalitaires en moyens pour être égalitaires en réussite et, au fatalisme, préférons la solidarité pour une école inclusive et la réussite de tous les élèves ».

Partenaires

Codes, convenances, usages... et loi commune

Chacun le sait : pour se construire, l'enfant, l'adolescent a besoin de repères. Il les trouve dans sa famille, dans son environnement social, à l'école. Or, ces divers repères sont loin d'être identiques. « Nous recevons trois éducations, opposées et complémentaires : celle de nos pères, celle de nos maîtres, celle du monde », écrivait déjà Montesquieu au XVIII^e siècle.

Oui, mais... opposés et complémentaires ou opposés et contradictoires, opposés et antinomiques ? Il est banal de dire, en effet, qu'il existe un grand décalage aujourd'hui entre les valeurs que transmet (ou tente de transmettre) l'école et les modèles que semble privilégier la société. De même, on peut tout autant postuler que de nombreux parents sont partagés entre ce qui semble être des valeurs fortes - leur héritage culturel et moral, patrimoine privé et patrimoine familial - et ce qu'ils ressentent comme des repères plus superficiels et flous : repères reconnus implicitement pour le monde social, public, médiatique comme les critères dits « de réussite », du paraître, de l'argent possédé et étalé. Peuvent-ils prendre le risque de transmettre à leurs enfants des repères qui les éloignent de la société ? Ne sont-ils pas dépassés, « ringards » ?

Ainsi, il y a probablement disparition des « règles de conduite, de civilité, de politesse... qui jusqu'à maintenant relevaient d'un bon sens commun implicitement connu et supposé, accepté de tous », écrit très justement Bertrand Chavaroché. Affirmons ici avec Jacques Pain qu'il s'agit là d'un climat anxigène : « Le système social pour les parents, les enseignants et les élèves, c'est de l'angoisse partagée ». Toutes ces approximations, différences ou contradictions sont en effet souvent difficiles à vivre pour le jeune : quelles sont les références à choisir, à privilégier et enfin à adopter ? Au prix de quelles ruptures affectives à subir, de quelles remises en cause à affronter, de quelles certitudes à abandonner ?

Il est de la responsabilité de tout éducateur de l'accompagner dans cette démarche individuelle, personnelle et privée et, simultanément, de le conduire à adopter progressivement, les normes publiques qui conditionnent le vivre ensemble. Il s'agit, conjointement mais aussi concurrentiellement, de contribuer à la structuration de l'individualité - et même pour certains à la restauration de l'individualité - et, en même temps, de favoriser

l'adaptation à la vie en commun. Est-ce facile ? Certainement pas. Tentons ici quelques propositions, appuyées sur des démarches en école primaire, en collège, en lycée.

Les quatre différences

Ces démarches s'articulent autour de ce que Kaës et Anzieu et à leur suite, André Sirota considèrent comme les quatre différences fondatrices et organisatrices des relations entre les êtres humains. La différence des sexes : la différence de générations, toutes deux « au fondement biologique irréductible, interprété quant à son sens par chaque sujet, par chaque culture, d'une manière spécifique ». Ces approches différentes des uns et des autres, contribuent à la déstabilisation du jeune, à des comportements de repli et de rejet ; la différence culturelle, sans fondement biologique, « mais dont la transgression tend à se représenter [...] sur le modèle des deux autres [...] dans la catégorie de la subversion et de l'ennemi ». La différence inter statutaire, enfin, entre ceux qui sont les garants de la loi et les autres. « Elle est la plus tabou de nos jours », suppose André Sirota.

Postulons avec lui que c'est le respect progressif de ces quatre différences qui permet d'être en relation, d'agir, de créer et de vivre en société. Or, cela s'apprend peu à peu, ni spontanément, ni aisément. Selon nous, il s'agit pour l'éducateur, quel qu'il soit, où qu'il agisse, de vouloir continûment entraîner l'enfant, l'adolescent, à prendre en compte explicitement, en toute occasion et dans un triple souci, chacune de ces quatre différences. Tout d'abord, la distinguer, la dénommer, la constater ; ensuite, la parler, l'analyser pour une prise en compte sans crispation, ni rejet, ni hiérarchie ; et enfin, s'obstiner à faciliter cette acceptation explicite, à l'établir, la contrôler, la maintenir.

Cependant, si le principe d'action ainsi défini semble à peu près clair dans sa démarche volontariste, la mise en œuvre n'en n'est pas pour autant simple. En effet, vouloir que chacun apprenne à reconnaître la différence sexuelle, à l'admettre, à la revendiquer comme fondatrice de l'humanité : garçons et filles, hommes et femmes, différents certes, mais complémentaires ; distincts, oui, mais égaux ; vouloir que chacun sache la complexité du passé de ses ascendants, ou en découvre la richesse, comme il comprend peu à peu que le passé éclaire le présent, affirmer que les adultes doivent assumer leur statut et que les jeunes doivent prendre en compte la différence générationnelle et la revendiquent comme essentielle à l'humanité ; vouloir que chacun affronte la différence culturelle sans sentiment de frustration, de jugement ou d'humiliation, mais la ressent au contraire comme source d'enrichissement mutuel et génératrice des progrès de l'humanité ; vouloir, enfin, que chacun s'approprie l'éclaircissement et l'élaboration de la loi, admettre la nécessité de son application, la perçoive comme protectrice et non oppressive, constructive de la société et non destructrice de l'individu... Vouloir tout cela c'est, on le sait, et redisons-le, devoir affronter de fortes résistances.



Codes, convenances, usages... des uns et des autres

Risquons ici une hypothèse : une approche fondée sur la volonté obstinée et constante d'une réflexion menée avec les élèves en toute occasion, à tout propos, sur des notions telles que convenances, usages, coutumes, conventions... contribue peu à peu à en éclairer les sources, les origines, ou encore les raisons, puis à décrier petit à petit les blocages.

Il s'agit de mettre au jour avec eux et selon des modalités adaptées à chaque âge, ce qu'ils perçoivent des pratiques de leurs proches, de leur environnement. De les reconnaître sans aucune stigmatisation ni aucun jugement de valeur. De les comparer les unes aux autres, et de les resituer dans leur contexte historique, géographique, climatique... que sais-je ?

Le travail conduit sur le vocabulaire et ses nuances comme la recherche comparative d'exemples familiaux, régionaux, ancestraux, sociaux... mettent au jour points communs et divergences dans les différents codes et traditions, en permettent l'explicitation et enfin, contribuent la prise de distance.

Tous les supports, disons même tous les prétextes, sont bons. La vie quotidienne en propose des exemples à profusion. Ainsi des repas, les rites reconnus et maintenus, « ce qui se fait ou ne se fait pas » : usages variés et contrastés des couverts (fourchettes, couteaux, cuillers ou encore baguettes) ou des doigts selon les mets, les plats, les traditions ; ne rien laisser dans son assiette pour honorer la maîtresse de maison et lui signifier l'excellence de son repas, ou au contraire, ne pas « saucer » avec du pain, pour ne pas suggérer des quantités insuffisantes...



Et encore la place des convives : je me souviens de ma surprise gênée, il y a à peine plus de vingt ans, de découvrir, lors d'un repas en campagne normande, que notre hôtesse, la maman, servait chacun à table mais restait debout, elle, derrière le père, qui présidait, débonnaire sans doute, mais attentif et vigilant aussi. Sans oublier les femmes et les filles qui aidaient pendant que les hommes et les garçons parlaient sport ou politique : tout cela a-t-il beaucoup changé ? Transition bien utile, sans doute pour dédramatiser les débats avec les jeunes à propos de la place de la fille et de la femme dans la société et aider à faire la part de l'acceptable, de l'évolution d'un côté et de l'autre et, enfin, celle de l'inacceptable.

D'autres codes et rites : se couvrir la tête ou au contraire se découvrir par déférence, baisser les yeux devant un adulte, par respect, ou au contraire, le regarder en face par franchise...

Et, plus largement encore, le domaine des fêtes, manifestations et rites traditionnels : le Père Noël, la Saint-Jean, le Nouvel An occidental, chinois, le Carnaval, la Fête des Mères et, de nos jours, Halloween et ses citrouilles.

Leur reconnaissance sans moquerie, bien sûr, mais aussi la mise au jour de leur origines plus ou moins lointaines (religieuses, politiques, commerciales) éclairent l'enfant, l'adolescent, l'aident dans l'acceptation de la diversité ; l'informent et l'alertent, développant ainsi peu à peu en lui, esprit critique et, en même temps, respect d'autrui.

Alors peut être menée la réflexion sur des notions aussi essentielles que celles des mœurs (« les habitudes d'une société relatives à la pratique du bien et du mal »), d'égards (« considération, respect, attention dus à toute personne, femme ou homme, enfant ou adulte »), et encore de droits - « ce qui est exigible ; ce qui est permis dans une collectivité humaine ».

C'est ainsi : il n'y a pas d'âge pour la réflexion philosophique appliquée à la vie et au monde quotidien des jeunes. Elle les passionne : dans une école primaire, les élèves appellent cela « les grandes questions » et des collégiens de troisième parlent à ces occasions de « réflexions sur notre monde ».

L'appropriation du mot juste dans son renvoi en écho au vécu de chacun devient médiation et permet la distance. Elle facilite au maître comme à l'élève un regard à la fois moins personnalisé, moins stigmatisé, moins lourd sans être pour autant moins exigeant quant à la transgression d'une règle, un propos sexiste, l'esquive ou le refus de l'entretien du matériel et d'un bien commun...

« La loi est pour tous ; elle n'est pas contre moi. » Une telle démarche clarifie les modes d'intervention de l'adulte et l'autorise – mieux, l'oblige – à accompagner le jeune dans sa nécessaire reconnaissance et son acceptation des règles communes à la collectivité d'abord, à la société toute entière, ensuite. Elle permet au maître de mieux maîtriser le cheminement qui, à partir de la prise en compte de valeurs héritées d'autres cultures, conduit chacun à s'effacer, inéluctablement, devant les valeurs des droits de l'homme affirmées par la République.

Jean FRANÇOIS

Professeur de lettres honoraire, Intervenant sur la psychosociologie des adolescents, Département national « Politiques et pratiques éducatives » des Ceméa

Émancipation et autorité : L'École et la pédagogie coopérative

L'OCCE promeut quelques idées simples : on peut pratiquer en classe une pédagogie qui associe la rencontre et la maîtrise progressive des savoirs avec celle de savoir faire et savoir être précis, orientés, définis ; cela se peut dans chaque champ disciplinaire, à tous les niveaux de la scolarité.

Ces savoirs sont en rapport étroit avec des valeurs : celles de la République, mais aussi celles d'un humanisme conscient et affirmé, celles d'un vivre ensemble qui conduise chaque enfant, chaque jeune, sur les chemins d'une liberté assumée avec et au milieu des autres ; apprendre des autres, avec les autres et non pas contre les autres est une voie privilégiée de cette ambition.

Chaque élève est, par définition, membre d'un collectif - et il convient que l'adulte, les adultes de référence définissent et assurent le passage vers l'entité « groupe », conscient de sa propre existence pour mettre en œuvre des projets scolaires précis (apprendre des règles de grammaire, pratiquer l'écriture

collective, réfléchir et formaliser un projet coopératif qui concourt à des apprentissages en actes, irremplaçables dans la vie scolaire...).

On voit bien alors comme les concepts d'émancipation (valeur intrinsèque de celle d'apprentissage de la liberté par l'enfant, le jeune) et d'autorité (réfléchie, ajustée, assumée par le ou les adultes) sont indissociables dans cet arc éducatif en jeu à l'école : l'un ne peut aller sans l'autre, et, dans le cadre d'une pédagogie coopérative consciente, ils se fécondent et se renforcent mutuellement – auquel cas, on ne peut confondre autorité et autoritarisme, ni émancipation et laisser faire.

À ces conditions, l'école a tout son rôle à jouer comme propédeutique d'une société renouvelée, humaine, ouverte, inclusive.

Eric WEILL

Président de la Fédération nationale OCCE.

Lire

Le capital au XXI^e siècle.

Thomas PIKETTY,

Le capital au XXI^e siècle. Éd. du Seuil. 2014.

Le livre de Thomas Piketty a fait beaucoup parler et il le mérite. Il apporte en effet au débat économique et social une dimension historique et une attention aux évolutions de longue durée que l'on avait négligées depuis près de 50 ans au profit d'une obsession du court terme. Sa lecture se mérite (un grand in 8° de 950 pages), mais elle est facilitée par les qualités pédagogiques de l'auteur, qui ne s'enferme pas dans le jargon des économistes et sait faire appel aux témoignages des grands écrivains aussi bien qu'aux séries statistiques de l'INSEE. Et surtout on prend vite conscience de l'importance de la révélation qu'apporte ce livre : depuis 150 ans, à la seule exception des périodes des deux guerres mondiales et avec le seul correctif d'un système fiscal de moins en moins efficace, la richesse mondiale se concentre entre les mains des 10 %, et surtout des 1 %, les plus aisés.

On le subodorait, mais ici le fait est démontré, et ce dans tous les pays développés. Et cela achève de ruiner une vieille conviction forgée dans les années 50 par le premier chercheur à s'être penché sur les études de longue durée des revenus et des patrimoines, Simon Kuznets. Celui-ci a publié en 1953 un ouvrage novateur sur « la part des hauts revenus dans le revenu et l'épargne » aux États-Unis entre 1913 et 1948, où il montre que la croissance, en moyenne très forte malgré la crise de 1929, a bénéficié à tout le monde, les plus riches d'abord, mais tous les salariés aussi.

Ce qui est vrai, pour la période 1913-1948, où l'énorme demande liée aux deux guerres mondiales puis aux reconstructions place les salariés en position de force, aussi bien en termes de salaires que pour la protection sociale. De là la conviction, entretenue par l'école économique américaine dominante, qu'il suffit d'entraîner le monde entier dans la croissance pour que la pauvreté recule. Nous n'en sommes pas encore sortis, même si la prise de conscience des conséquences écologiques d'une croissance non maîtrisée a créé un doute.

Mais cette fois Piketty démontre que la conclusion de Kuznets, vraie pour les États-Unis de 1913 à 1948, est fautive si on élargit l'observation à tous les pays développés de la fin du XIX^e siècle à nos jours. À part les périodes de guerres et de reconstruction, qui rebattent les cartes (décès d'héritiers, confiscation d'entreprises, destruction de patrimoines...), l'évolution est constante : les taux de profit du capital grandissent beaucoup plus vite que les salaires et les prestations sociales et ce même si l'on déduit, ce qui est normal, l'investissement nécessaire au renouvellement et à la modernisation du capital productif.

Seuls bémols à cette règle d'airain : 1° si le taux de croissance est élevé (5 % pendant les 30 glorieuses), les salariés grappillent une partie du surplus. Et surtout : 2° l'effet redistributif du système fiscal et social. La France a connu grâce à lui un accroissement des inégalités sensible, mais beaucoup moins fort que celui des États-Unis ou de la Grande Bretagne. Aux États-Unis, où la protection sociale est faible, l'essentiel de la croissance plus faible, mais maintenue des dix dernières années a été monopolisé par les 1 %



d'américains les plus riches. Tous les autres ont stagné ou régressé en pouvoir d'achat comme en patrimoine !

Car, et c'est la leçon la plus actuelle de ce livre, Piketty établit, sur la base de ces séries séculaires, un rapport mathématique stable entre profits du capital et revenus distribués ; ce rapport, avant impôts, serait égal à celui entre le taux d'épargne d'un pays et son taux de croissance. Or en 2014, le taux d'épargne des ménages a frôlé les 15 %, peur de l'avenir aidant, et le taux de croissance est resté inférieur à 1 %. On comprend pourquoi 2014 restera une année faste pour la Bourse ! Seuls les impôts peuvent corriger cette répartition scandaleusement inégale, mais ils ont du mal à atteindre les 1% des plus riches. Ils possèdent une bonne moitié des 260 milliards d'euros placés par les particuliers français dans les paradis fiscaux, et une bonne partie des actions des sociétés françaises, mais de droit européen et de marché mondial. Ils pratiquent avec talent l'optimisation fiscale.

Piketty, dans un aparté savoureux, exécute la légende selon laquelle l'enrichissement rapide récompenserait le génie du chef d'entreprise. Il observe, entre 1990 et 2010, le patrimoine de Bill Gates, incontestable créateur d'entreprise de génie, et celui de Mme Bettencourt, qui s'est davantage illustrée par ses distributions

de cadeaux que par ses innovations industrielles. Et bien leurs patrimoines respectifs ont évolué de manière exactement parallèle. Ce qui compte, c'est d'avoir les moyens de se payer les meilleurs gestionnaires de fortune, ceux qui font qu'aujourd'hui la durée moyenne de détention d'une action est de 30 secondes, et que la Bourse n'est plus le lieu de l'investissement productif, mais celui de la spéculation.

Reste que, même attaqué et menacé, le système social français freine cet accaparement. Grâce à lui, y compris dans la crise de ces dernières années, la grande pauvreté n'a pas progressé en France. Ce sont les petites classes moyennes qui ont fait les frais de la crise, jeunes, chômeurs non qualifiés, fonctionnaires et retraités au premier rang. Et les plus riches se sont enrichis : 10% des français possèdent la moitié de la France.

Cette lecture doit nous armer. Une société inclusive ne peut supporter une telle croissance des inégalités. La solution est d'une part dans la défense de notre système social (qui peut et doit rechercher l'efficacité maximale), et d'autre part pour le financer, dans l'action pour soumettre à l'impôt les revenus qui y échappent.

Jacques Guyard

Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique.

Sandra LAUGIER et Albert OGIEN,

Le principe démocratie. Enquête sur les nouvelles formes du politique. La Découverte, Paris, 2014.

Après un travail à deux mains consacré aux désobéissances civiles, une philosophe spécialiste de la pensée américaine contemporaine et un sociologue de l'action découvrent cette fois dans les mouvements sociaux et politiques de 2011 (printemps arabes, occupations de places, rassemblements d'indignés, premières oppositions grecques à l'austérité, contestations étudiantes au Chili et au Québec, apparition des lanceurs d'alertes, essaimage de ZAD¹ en France...), par-delà la disparité de leurs objectifs, une opportunité plus durable, celle de renouveler notre rapport à la démocratie comme principe d'une « forme de vie » rejetant toute forme de discrimination, notamment entre les genres, afin de promouvoir l'égalité, la dignité et l'autonomie individuelle². Qui s'attendrait donc à une analyse historique ou géopolitique de ces événements serait déçu, puisque l'ouvrage propose avant tout en une contribution à la philosophie politique au regard de ce nouveau Printemps des Peuples.

Inspirée par l'instrumentalisme de J. Dewey et d'autres philosophes américains chers à Sandra Laugier (Thoreau, Emerson pour le perfectionnisme moral, Cavell, auquel on doit une lecture sceptique de Wittgenstein autant qu'une analyse du rôle du cinéma en démocratie) celle qui est défendue ici délaisse l'héritage théorique du mouvement ouvrier européen, car trop solidaire du mode partisan de faire de la politique : avec la recherche de *leadership*, d'un programme pour conquérir le pouvoir, pour retrouver les petites histoires politiciennes en menue monnaie des ci-devant grands récits. Les héritiers survivants se voient reprochés de ne pas faire le deuil des logiques avant-gardistes, tentés de plus par une légitimation de la violence. La notion de « multitude » chez Negri et Hardt, devant se constituer ensuite en « sujet », renoue avec celles-ci. Quant à Badiou, il n'a vu dédaigneusement dans les événements de 2011 qu'aveu d'« inexistence politique » par refus de la discipline révolutionnaire. Laisse pareillement sceptique la sociologie critique de la domination quand Bourdieu se faisait fort d'explicitier les ressorts cachés d'une domination si enfouie qu'elle devenait « inaccessible à ceux qui la subissent » (p. 104) et restaurait la légitimité de ceux qui savent.

¹ Zone À Défendre.

² Il s'agissait de *Pourquoi désobéir en démocratie ?*, La Découverte, Paris, 2010.

Au sublime de l'événement révolutionnaire, les auteurs préfèrent donc la prose du monde ordinaire¹. Les revendications resteront internes à une demande de démocratie réelle car ne réclamant pas la Lune, si on ose dire, mais juste les moyens de mener une vie ordinairement digne. Quand l'éducation est largement diffusée (p. 131), le préalable de compétences spéciales n'est plus requis pour participer à la conversation démocratique. D'où, par ceux dont la voix est étouffée sous la grammaire de la démocratie représentative, l'occupation immédiate et non violente de l'espace public, engageant des modalités pratiques d'organisation qui peuvent inspirer de nouveaux mécanismes de la prise de décision collective. Le « principe démocratie » émerge donc à l'occasion d'un tel « cogito collectif » (p. 257) que nourrit l'insatisfaction devant l'état de la démocratie instituée. Une dynamique a été lancée, laquelle ne devrait alors rencontrer d'autre équilibre que provisoire. On ne se demandera donc pas s'il faut imposer des limites à la démocratie.

La position du « principe démocratie » vise à refonder un progressisme politique sur une attitude morale perfectionniste qui réserve la part belle à l'éthique féministe du care, concept étendu jusqu'aux impératifs écologiques. Celle-ci est justifiée par une anthropologie qui se veut anti-libérale, si bien que la valeur de l'autonomie individuelle, loin d'être fondatrice, émerge sur fond d'une vulnérabilité constitutive de l'humain, dont la prise en charge fut traditionnellement dévolue aux vertus spécifiquement féminines. Dans une telle approche, la morale n'est plus tant une affaire de principes à la manière de Kant mais tissée de confiance

envers cette boussole que sont les émotions ordinaires. Des « modifications de la sensibilité » (p. 127) collective quant à ce qui est ou non acceptable apparaissent ainsi, en liaison avec le principe posé, puisqu'elles tendent à une égalité réelle des conditions (« le cœur du motif démocratique », p. 29) obtenue en prenant au sérieux les réquisits d'une forme de vie où une voix compte ni plus ni moins qu'une autre².

Croiser les regards de la philosophie morale et politique post-rawlsienne et de la sociologie interactionniste montre en quoi les Printemps de 2011 ont d'ores et déjà infusé dans les représentations collectives, et produit des effets de renouvellement de la politique (même la droite française organisera des primaires aux futures présidentielles) par investissement dans le politique –avec l'hypothèse que la désaffection envers les urnes ne concerne que la première. Aussi, quand la gauche gouvernementale en appelle aux intellectuels et s'alarme de leur silence, peut-être se taisent-ils pour mieux écouter ces voix que recouvre, même obsolescente, la forme « parti », débordée par le foisonnement de la vie associative, les ONG –dont les dirigeants restent dans l'anonymat le plus souvent– et les mouvements sociaux.

*

* *

Donnant le sentiment de chercher une troisième voie entre la philosophie politique communautarienne (Ch. Taylor, M. Sandel : les finalités et les valeurs individuelles sont données par la communauté) et libérale (J. Rawls, ici pp. 25, 57, 73 : il y a cependant

1 Puisque la démocratie est ainsi faite d'investissements dans l'« ordinaire » traversés, certes, de phases sceptiques où l'on remet en cause les critères mêmes qui définissent un bien commun, elle n'impliquerait pas strictement le conformisme redouté par Tocqueville et ses épigones contemporains (sur l'implication entre démocratie et scepticisme, qui joue contre toute interprétation communautarienne de la notion wittgensteinienne de forme de vie, voir Sandra Laugier, *Faut-il encore écouter les intellectuels ?*, Bayard, Paris, 2003).

2 Là où Derrida s'était défié de la métaphysique de la présence inhérente au phonocentrisme occidental, les chapitres écrits par la philosophe prolongent une méditation centrée sur la voix commencée en traduisant Stanley Cavell (*Les voix de la raison. Wittgenstein, le scepticisme, la moralité et la tragédie*, Seuil, Paris, 1996). C'est Jacques Rancière qui a fait valoir une vision radicale de la démocratie organisée par le principe exigeant de tenir compte de la voix et des intérêts de chacun, lui aussi sans tenir compte de son origine utilitariste (Bentham). Du coup, les problèmes soulevés (notamment la difficulté classique des préférences illégitimes) et les réponses intéressantes apportées dans l'utilitarisme moderne (Harsanyi) s'en trouvent ici occultés.

une antériorité des finalités individuelles par rapport à celles du collectif), les auteurs évoluent souvent néanmoins dans l'univers conceptuel du libéralisme, notamment celui (quoiqu'ils en disent p. 197) d'Amartya Sen (qui a raffiné la théorie des biens premiers rawlsiens par la prise en compte des capacités) ou de Martha Nussbaum (spécialiste de philosophie antique ayant défendu la valeur morale des émotions et par-là, l'importance démocratique de la littérature). L'axiomatique libérale se laisse d'ailleurs connecter sans mal au philosophème de la voix : le consensus autour des valeurs assurant une vie bonne étant hors d'atteinte du fait du pluralisme des sociétés, reste aux institutions politiques à accorder une attention égale à la voix de chacun (p. 25) pour que chaque individu puisse librement tracer son « plan de vie » (disait Mill) –ce qui aurait dû induire une référence même rapide à la question de la laïcité, puisque celle-ci conditionne la neutralité axiologique de la puissance publique.

Il en résulte une certaine irrésolution concernant la valeur de la dignité. Le plus souvent déclinée au nom du « principe démocratie », le risque de paternalisme qu'elle véhicule (savoir mieux qu'autrui où réside son bien) est à l'occasion identifié avec la précaution typographique des guillemets (p. 205), mais sans dire comment le perfectionnisme moral défendu tout au long évite l'écueil. Les « modifications de la sensibilité » sont reçues en toute immanence, comme si les émotions populaires ne pouvaient qu'être légitimes et ne pas être construites (notamment par les séries télévisées chères à S. Laugier) et comme si elles ne donnaient lieu à d'inquiétantes « paniques morales » qui nourrissent en retour l'appel à une extension de la société de surveillance et de contrôle pressentie

par Foucault et Deleuze¹. Dans ce sens, la dignité peut entrer au service d'un biopouvoir justifié aujourd'hui, et même renforcé, par sa convergence avec « les modifications de la sensibilité »². Les instruments d'analyse de cette nouvelle donne ne figurent assurément pas parmi ceux de la « boîte à outils » que les auteurs, avec modestie, nous offrent.

À la lumière d'un empirisme radical, faire du politique l'objet de la politique ne va pas sans promouvoir les avant-gardes d'aujourd'hui : elles élaborent des modes de vie alternatifs (frugalité, économie solidaire et sociale, troc...), « à laquelle la majorité des citoyens devra se rallier tôt ou tard » (p. 276). L'égalité ne l'emporte-elle pas alors sur la liberté³ ? C'est que peut-être, à l'image de celui de Descartes selon Sartre, le « cogito collectif » mène à tout à condition d'en sortir : le problème épineux de la prise de décision collective, autrement dit, la manière de légiférer, ne pourra être évité. La désobéissance aux lois ordinaires, qu'elles émanent d'une représentation ou d'un mode de décision alternatif, place celui qui les transgresse en situation de contradiction pragmatique. Système finalement le plus élaboré pour assurer l'inexorabilité de l'État de droit, toute démocratie renferme de ce fait un noyau irréductiblement kantien (celui de l'autonomie morale de la volonté, à laquelle nos auteurs préfèrent la plus aimable théorie du jugement esthétique, compossible avec l'élaboration sceptique des critères). Alors le « principe démocratie » aurait pour effet d'élargir le cercle des législateurs (une liste figure p. 124), sans préjuger de formes d'oppression inédites que la littérature a déjà remarquées, avec sa prescience habituelle⁴.

Jean-Pascal Alcantara

¹ Voir Ruwen Ogien, *La panique morale*, Grasset, Paris, 2004. L'un de nos meilleurs spécialistes de philosophie morale (pour l'anecdote frère du co-auteur de l'ouvrage recensé ici) défend une éthique minimale articulée autour du simple impératif de ne pas nuire concrètement à autrui (reprenant J. Stuart Mill). Cela semble ne pas manger beaucoup de pain, mais pourtant cette thèse rigoureusement assumée exclut le caractère moral des devoirs envers soi-même (indifférence éthique du rapport à soi). On voit comment le recours à la dignité grève l'ambiance éthique de « crimes sans victimes ».

² Empiriquement, il est symptomatique qu'un lanceur d'alerte aussi gênant que J. Assange soit persécuté au motif de crimes stigmatisés comme sexuels.

³ « [...] rétablir l'égalité réclame parfois d'imposer la validité de manières de voir et de parler qui sont maintenues à l'écart de l'espace public » (p. 125, nous soulignons).

⁴ À propos du néo-féminisme universitaire, on pense bien sûr à J. M. Coetzee, *Disgrâce* (1999), et à propos de l'antiracisme, mais sans quitter le territoire précédent (avec le personnage terrifiant de Delphine Roux), Philip Roth, *La tâche* (2000) ouvrages qui n'ont aucune chance de figurer dans le Panthéon de M. Nussbaum.

L'avenir, une catégorie anthropologique

Arjun APPADURAI,

Condition de l'homme global, traduit de l'anglais par François Bouillot
Payot 432p, 25€

Face aux inégalités engendrées par l'échange global des marchandises, Appadurai invite à une prise de responsabilité des sciences sociales et à une anthropologie du futur.

Il s'agit pour lui d'un appel à appréhender le futur en tant que fait culturel, en vue de mettre en place une « politique de l'espoir ».

Le néolibéralisme économique doit être pensé et analysé comme un système culturel et politique. Par exemple, il révèle la forte présence de la pensée magique dans les techniques de prédiction financière, ce qui l'amène à considérer le marché comme une nouvelle religion capitaliste: le capitaliste financier « traite le marché comme la source de la certitude ». Ainsi, le nouvel esprit du capitalisme consisterait en une capacité à calculer le risque et à affronter l'incertitude.

Au cours du XX^e siècle, le risque est devenu un thème central de la théorie économique. Parallèlement à la multiplication des modèles de calcul du risque, leur usage à des fins de profit a fait de l'économie une source majeure de risque, comme en témoigne la crise financière actuelle. Selon Appadurai, cette évolution aurait influencé tous les domaines de la vie sociale, aujourd'hui internationalement dominée par des techniques et des mentalités « orientées vers la manipulation ou la résistance au risque, comprises comme la représentation statistique de toutes les incertitudes de la vie ». L'anthropologie

aurait également contribué à la prédominance de la conception du futur comme risque, en laissant à l'économie le monopole du futur.

« D'une façon ou d'une autre, l'anthropologie continue à s'intéresser à la logique de la reproduction, à la puissance de la coutume, à la dynamique de la mémoire, à la persistance de l'habitus, au mouvement figé du quotidien et à la ruse de la tradition dans la vie sociale ».

Or, selon Appadurai, il est impératif de proposer une analyse des futurs en tant que faits culturels. D'abord, parce que les sciences sociales ne peuvent prétendre comprendre comment les humains naviguent dans les espaces sociaux sans prendre en considération leurs aspirations. Ensuite, pour des raisons morales: l'éthique de la probabilité menaçant « de tuer tout optimisme populaire », il faut lui opposer une modalité qualitative d'appréhension du futur qui soit accessible à tous, permettant d'élargir « les horizons de l'espoir », de laisser place aux acteurs et à l'imprévu.

Cette « éthique de la possibilité » serait authentiquement démocratique, car capable « d'intégrer une pluralité de visions ». L'éthique de la possibilité prônée par Appadurai se présente donc comme un remède à ce qui a été diagnostiqué comme une « crise du futur », à savoir la perte de foi en l'avenir qui caractérise notre époque, et l'incapacité politique qui l'accompagne. Appadurai incite ainsi à faire de l'anthropologie un outil démocratique au service du peuple, capable de participer à la profonde mutation du politique dans la globalisation.

Jean-Claude CLERC

Enquête sur l'engagement des jeunes

Alain BERTHO,

« Une islamisation de la révolte radicale » (p. 43 à p. 50)

Revue Regards Printemps 2015

Anthropologue, Alain Bertho porte un regard sans complaisance sur nos sociétés.

Premier constat :

Toutes les hypothèses révolutionnaires dans les rapports sociaux et politiques du 20^e siècle n'ont plus d'avenir et les idéologies qui les fondaient sont closes. Cet effondrement nous laisse orphelins, sans pouvoir penser l'avenir.

Deuxième constat :

La parole officielle est massivement mise en doute dans l'espace public sans plus aucune confiance dans toute parole institutionnelle. Il y a une absence totale d'espace politique et démocratique d'interlocution.

Et pour lui cette closure peut faire émerger toutes les révoltes radicales négatives dont l'expression la plus spectaculaire est le djihadisme d'où sa formule : « Une islamisation de la révolte radicale »

Aux 19 et 20^e siècles le passé expliquait le présent et le présent nous aidait à préparer l'avenir. Nous étions inscrits dans notre histoire (en tant qu'acteurs).

Aujourd'hui, le passé n'explique rien (il occupe uniquement une fonction mémorielle) et l'avenir on ne sait pas ce qu'il est ni ce qu'il sera.

Alain Bertho précise sa pensée :

« Pense-t-on inculquer par autorité les valeurs de la République ? On sait bien, depuis au moins une génération, que ces valeurs sont aussi des promesses non tenues. L'obligation d'y adhérer est une violence de plus. L'une des grandes faiblesses du monde institutionnel est de penser que l'on peut répondre par les valeurs du passé, par la transmission. Les vraies valeurs d'une génération sont celles qu'elle se construit en retravaillant le passé à l'épreuve de sa propre expérience. La transmission ne suffit pas. Le propre des valeurs est de donner un sens éthique à l'expérience »

Même si, anthropologue, Alain Bertho travaille essentiellement depuis de nombreuses années sur les émeutes urbaines dans le monde, son analyse peut faire sens lorsqu'il affirme la nécessité de réinventer de nouvelles utopies mais des utopies qui s'inscrivent dans du possible.

Les PEP, riches d'un passé qui fait sens, ont actuellement le souci de se penser comme mouvement de transformation sociale. Le défi qui est désormais devant nous : comment inscrire ce passé dans l'émergence de cette indispensable « utopie du possible » ?

Jean-Claude CLERC



Nous remercions l'ensemble des contributeurs du présent numéro du Cahier des PEP coordonné par Jean-Michel Sandon et réalisé dans le cadre du secteur FACE-PEP de la Fédération Générale des PEP.

Jean-Pierre Villain, Jean-Michel Sandon, Robert Damien, Pierre Falicon, Roland Janvier, Cécile Vachée, Patricia Gontier, Sophie Ruel, Christophe Dansac, Marie-Christine Philbert, Daniel Coz, Violette Morin, l'équipe du Sésame des PEP 35, Nathalie Poingt, Jean-Michel Charles, Jean François, Éric Weil, Jacques Guyard, Jean-Claude Clerc, Jean-Pascal Alcantara.





Fédération Générale des PEP
5-7 rue Georges Enesco • 94026 CRÉTEIL CEDEX
Tél. : 01 41 78 92 60
Email : accueil@lespep.org • www.lespep.org

