

IRDSU/journée nationale du 23 mars 2012 à Metz

Les nouveaux défis des métiers du DSU

Note préparatoire

Introduction :

La problématique proposée ici est première ébauche d'analyse issue de l'accompagnement des « chantiers » de l'IRDSU et d'entretiens avec des professionnels DSU engagés dans l'IRDSU, avec un apport substantiel de Jean Paul Carrère. L'hypothèse proposée est d'affirmer que, même dans le contexte difficile d'aujourd'hui, les professionnels DSU ne sont pas de simples instruments d'application des politiques mais gardent des marges d'initiative importantes dans la façon de mettre en œuvre les actions développées dans le cadre de la politique de la ville. Cet espace d'initiative réside en grande partie dans la façon qu'ils ont de concevoir et de structurer leur posture professionnelle. En décidant de centrer la journée nationale d'AG sur la question des métiers, l'IRDSU peut s'appuyer sur la question des postures pour (re)donner du sens à l'action des professionnels.

La question de la posture

Est ainsi posée, ici aussi et de façon très concrète, la question de la posture :

« *L'enjeu aujourd'hui est de savoir si le concept...de développement social urbain, va se réduire au plan opérationnel à une technique sophistiquée de l'intervention maniant avec dextérité projet, partenariat, réseau, diagnostic partagé, évaluation et au bout du compte rendant encore plus opaques les conditions de mise en œuvre de l'action publique ... ou bien si le questionnement qui est à l'origine du développement social urbain va déboucher sur un véritable changement de regards et de pratiques des institutions, des professionnels vis-à-vis de cette partie de la population que la société rejette à des marges (et que plus personne ne représente) » [JP Carrère 2008]*

Une définition de la posture professionnelle :

Parler de posture c'est d'abord mobiliser le registre de l'éthique c'est-à-dire poser la question complexe de « comment vivre ensemble ? » et non plus celui de la morale qui renvoie à « que dois-je faire ? » et à laquelle répond un discours impératif.

Par posture professionnelle il faut entendre la manière dont le professionnel se situe en tension à l'intérieur des quatre pôles constitutifs de son intervention

- le cadre législatif des politiques et les déclarations ou conventions internationales
- l'institution employeur, ses missions, son mode de fonctionnement
- l'usager dans ses différentes dimensions (personne, groupe, collectif, communautés)
- les valeurs, la déontologie professionnelle et les méthodes d'intervention

On notera que ce qui est important est la question de la tension qui renvoie à une constante négociation : « *Ces quatre éléments, en tension constante, correspondent au cadre professionnel..., à l'équilibre ou à la rupture qui se joue entre ces différentes forces, à la recherche permanente d'un choix parmi les possibilités engendrées par la situation. Ce qui est à retenir dans cette définition est le mot « tension » : Il s'agit bien de forces tantôt opposées tantôt convergentes parmi lesquelles le professionnel aura à prendre place et à effectuer des choix » [C de Robertis et coll.]*

Pour une posture au service du changement :

Sur quels « ressorts » peut s'appuyer le professionnel dans l'exercice quotidien de ses missions pour mettre sa posture professionnelle au service du changement social ? Comment gérer la mise en tension de façon optimale pour un meilleur service au « citoyen en situation de difficulté » ?

L'expérience capitalisée au sein du réseau permet de dégager une série de facteurs qui permettent de (re)penser les postures professionnelles et s'avèrent constituer des points d'appui solides pour contribuer au changement social.

Quatre facteurs pour repenser la posture professionnelle

- 1- LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNELLE
- 2- LES REPRESENTATIONS SOCIALES RECIPROQUES
- 3- LE RAPPORT AUX USAGERS (Développement du Pouvoir d'Agir)
- 4- LA GESTION DE L'INCERTITUDE (et de la complexité)

1- LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE :

SORTIR de la RESIGNATION et REAFFIRMER le ROLE D'ACTEUR PROFESSIONNEL ENGAGE

Ce dont il s'agit ici, c'est de sortir de l'illusion qui consiste à attribuer un caractère de neutralité à l'intervention professionnelle. Les 30 années de pratiques des professionnels du DSU et le parti pris constant de l'IRDSU depuis sa création, a toujours été de mettre en avant la notion de « professionnel engagé » qui place le professionnel dans une posture d'acteur, de créateur et d'invention de réponses nouvelles, en prenant le contre pied de celle « d'agent » qui exécute et met en œuvre des dispositifs, posture traditionnelle de l'action publique qui a été remise au goût du jour et renforcée sous l'emprise du « new public mangement ».

Pour les professionnels du DSU fédérés au sein de l'IRDSU, il s'agit en permanence de chercher à abandonner le registre de la certitude bureaucratique pour l'inconfort créatif de solutions adaptées. On parle bien ici d'une posture d'engagement professionnel distancié et non d'un engagement militant qui relève d'un autre registre.

Ce parti pris est fondateur de l'identité de l'IRDSU, le professionnel engagé ne se considère pas comme un simple instrument de mise en oeuvre des politiques publiques, il possède une capacité propre à sortir de la norme des dispositifs, à fabriquer de l'intelligence collective, à élaborer des stratégies d'action propres à chaque territoire.

Les politiques publiques de DSU ne sont pas uniquement produites par en haut... elles sont, d'une façon tout à fait déterminante, produites dans les usages et pratiques locales et micro locales, pratiques qui peuvent contribuer selon les cas à adapter et à renouveler les orientations de la politique de la ville. C'est bien à cette condition que les projets DSU trouvent une efficacité et une utilité sociale.

Sortir de la résignation, adopter une posture professionnelle d'acteur engagé, mais non militante, est une fonction véritablement « politique » et collective qui reste d'autant plus d'actualité pour l'IRDSU que les orientations nationales sont faibles, voire inexistantes et que l'enjeu est bien de (re)construire des projets locaux efficaces et adaptés à la diversité de situation des territoires.

2- LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES RÉCIPROQUES :

Le public des « usagers » ou plutôt des « citoyens en situation de difficulté » a considérablement changé ces vingt dernières années. Son nombre s'est largement accru (avec

la massification des problématiques sociales) et, pour toute une partie importante s'est « ethnicisé » : parmi les familles des quartiers populaires aujourd'hui, celles qui sont issues de l'immigration et originaires des anciennes colonies françaises sont largement sur représentées. Les intervenants sociaux et éducatifs en contact avec ces publics sont eux majoritairement « blancs » et issus de familles des classes moyennes intégrées. À cet égard ils (nous) sont (sommes) porteurs des représentations propres à leur (notre) milieu d'origine. Ainsi un décalage grandissant se crée entre les représentations sociales réciproques des intervenants sociaux d'une part, des usagers d'autre part (qui légitimement ont les leurs).

Dans la pratique, ce décalage se voit renforcer et justifier :

- Par les stéréotypes qui, en se présentant comme des raccourcis cognitifs bloquent aussitôt la recherche d'autres causes
- Par les pratiques discriminatoires, la discrimination étant, pour une large part, indépendante des convictions conscientes et assumées de type raciste ou sexiste, elle peut résulter de « biais cognitifs », de mise en catégories susceptible de fausser le jugement des personnes les plus bienveillantes ou bien prendre origine dans le fonctionnement même des systèmes organisationnels, au premier rang desquels les services publics
- Par les caractérisations ethniques : l'ethnicisation comme grille de lecture («c'est culturel») enferme les individus dans une assignation communautaire, une identité imposée et unidimensionnelle qui nie la réalité de la construction d'identités multiples et multipolaires (famille, école, pairs, emploi, quartier, religion...)

Prenons donc acte du fait que nous sommes tous porteurs de représentations et que ceci ne ressort pas du registre moral. Reconnaître cette évidence des représentations réciproques et en être conscients peut permettre de réfléchir sur les ambiguïtés, les paradoxes, les ambivalences des postures professionnelles et des pratiques qui s'effectuent en relation avec les usagers.

Alors seulement peut s'opérer un renversement de perspective.

Cette analyse sur l'importance de la question des représentations sociales réciproques a été rendue possible par nos différents chantiers :

Le chantier PLCD en posant la question des discriminations sur un registre professionnel, organisationnel et institutionnel, (en dehors de toute question morale) et en proposant des perspectives opérationnelles d'inversion des processus de discrimination sur le territoire.

Le chantier « en associant leurs parents... » en proposant une inversion du regard sur la pauvreté et en expérimentant par les « co-formations » et les séminaires une déconstruction-reconstruction des représentations réciproques permettant de rendre opérationnels des projets de co-éducation entre familles et intervenants éducatifs.

3- LE RAPPORT AUX USAGERS-CITOYENS: (le Développement du Pouvoir d'Agir)

L'intervention professionnelle fonctionne structurellement sur la base d'une hypothèse : « l'hypothèse des carences » : si une personne éprouve des difficultés c'est parce qu'il lui manque quelque chose. Si on comble cette carence la personne est censée n'avoir plus de problème. Si elle reste « carencée », on a affaire à ce que l'on peut qualifier de « double victimisation » qui aboutit à reprocher aux personnes en difficulté de ne pas réussir à s'en sortir malgré l'aide qu'elles reçoivent.

C'est oublier que les problèmes sont autant liés au dysfonctionnement des organisations, aux logiques des institutions et à leur façon d'appréhender la réalité qu'aux situations introduites par le public des institutions.

Sortir de cette impasse demande aux professionnels de modifier leur posture vis-à-vis des usagers, de passer « d'une économie de l'offre à une économie de la demande ».

En premier lieu il s'agit de permettre concrètement à chaque individu de retrouver sa dignité d'acteur, de restaurer sa légitimité de « sujet capable ».

Ceci passe par la reconnaissance pour chaque individu ou groupe social de sa capacité à mobiliser des ressources propres, à porter une parole juste sur les sujets qui les concernent au premier chef. Il s'agit également de s'appuyer sur la force des personnes, leur permettre d'acquérir certaines habiletés, modifier certaines habitudes, modifier certains blocages dans une démarche de « développement du pouvoir d'agir ».

Ceci passe également par la mise en œuvre de pratiques d'émancipation (terme employé par l'éducation populaire) ou de formation citoyenne susceptibles de favoriser une participation active choisie en évitant l'enfermement dans des formes normalisées. C'est souvent à ces conditions que la participation des usagers trouve un sens à leurs yeux et devient « constructive » d'une transformation sociale.

Cette rapide analyse est issue des premiers enseignements des travaux des plateformes « DSL » et « en associant leurs parents » qui donnent à voir comment construire de la capacité d'agir pour l'intervention professionnelle renouvelée.

4- LA GESTION DE L'INCERTITUDE (et l'intelligence collective)

L'intervention en DSU reste confrontée à la complexité, complexité des problématiques sociales et urbaines qui ne peuvent être réduites à une addition de questions sectorielles, complexité des rapports institutionnels et des modes d'organisation, complexité des modes de mise en oeuvre (partenariats, coordinations...).

Dans ces conditions, l'action ne peut se réduire à un rôle d'application (comme l'est une conception militaire de l'organisation). Il s'agit plutôt d'envisager la possibilité de construire du projet, c'est-à-dire du commun et de la coopération.

Se dessine alors des démarches inter actionnistes et créatrices, de négociation (avec l'institution, avec les usagers) qui sortent nécessairement des logiques verticales et cloisonnées pour développer des logiques de système et d'élaboration d'intelligence collective.

Dans ce cadre et contrairement aux pratiques habituelles « d'évitement », on considère les tensions comme productives et l'on privilégie la « confrontation bienveillante ». Mettre en tension ce n'est pas chercher la rupture mais faire son travail de façon complexe où l'indécision momentanée est assumée et devient une source de production professionnelle partagée.

Ceci passe par la voie difficile du compromis plutôt que celle du consensus (meilleure façon de contourner les problèmes en remettant leur résolution à plus tard). Il s'agit d'entrer dans une logique d'action qui accepte le conflit, qui organise la tension et lui donne du sens en ouvrant par exemple des espaces d'expression où peuvent se développer des significations nouvelles. Remplir une fonction d'intermédiation au lieu de se limiter à une fonction d'interface. C'est ainsi seulement et non à partir d'incantations ou d'injonctions sur le travail ensemble que des perspectives de travail en commun peuvent s'ouvrir à partir de singularités.

Il s'agit de bien d'accepter la complexité et de rentrer dans la gestion de l'incertitude (cf. projet sur l'observation)

Les quatre éléments ne sont pas complètement nouveaux dans nos référentiels mais ils présentent néanmoins un intérêt (parfois perdu de vue ou nouveau pour les jeunes professionnels) pour alimenter la réflexion et redonner des perspectives à nos interventions.

À quelles conditions peuvent-ils (re)donner à la fois de l'utilité sociale aux projets, de l'efficacité aux actions, du sens au partenariat, tout en apportant une certaine innovation ? et collectivement aider la communauté professionnelle à « résister » à l'air du temps ?

Ils pourraient servir de toile de fond à notre journée nationale en alimentant et illustrant nos travaux à partir des témoignages de collègues.

ESQUISSE DE CAHIER DES CHARGES DE LA JOURNEE:

L'objectif serait triple :

- Faire valoir des pratiques déjà à l'œuvre sur les territoires (sur une entrée des métiers)
- Aider concrètement les professionnels à réinterroger leur pratique
- Construire des pistes de préconisations qui serviront à nourrir les contributions de l'IRDSU

Construire la journée sur l'entrée métiers autour de trois ateliers « fil rouge »:

- Pour des projets plus intégrés
- Une ingénierie renforcée
- Le Développement du Pouvoir d'agir

Sur chaque fil rouge, on reste sur la préoccupation professionnelle et l'ingénierie (compétences, outils, organisation, gouvernance, qualification, formation ...)

Chaque participant choisit en amont l'atelier fil rouge qu'il gardera toute la journée.

La progression pédagogique pourrait être la suivante :

- Une présentation active des préoccupations des participants (en amont à l'inscription)
- Une problématique posée par un administrateur en introduction (à partir de la question des postures professionnelles)
- Plusieurs séquences d'apports par des professionnels
- Éventuellement un apport extérieur (si besoin)
- Une production des participants : des pistes pour avancer en termes de compétences/métiers/ingénierie/qualification

Exemple : Pour des projets intégrés

- L'administrateur référent serait Philippe Carbasse
- Les apports possibles : Béatrice Prieur (un projet de cohésion sociale), Gaëlle Daniel (PUI de St Nazaire), Gilbert Darroux (Autun), Benoît Zeller et Florent Waeghemaeker (Toulouse)
- Apport extérieur : Romain Briot de la Mission Europe Urbain (pour des projets urbains mieux intégrés à l'horizon 2014-2020)

MV-10 janvier 2012