



Note d'éducation permanente
de l'ASBL Fondation Travail-Université (FTU)
N° 2013 – 06, juillet 2013
www.ftu.be/ep

Trois mots pour le travail social

Multidimensionnalité – Partenariat - Médiation

La présente analyse se veut exercice de « sociologie pragmatique ». A partir de la description d'une situation concrète de projet social pour lequel l'auteur a été sollicité en intervention de crise, réflexion sur le cadrage d'une volonté d'action multidimensionnelle, sur l'inévitabilité du partenariat pour réussir une telle approche, sur l'importance d'une fonction de médiation pour accompagner le partenariat. Le tout accompagné de trois « tuyaux » pour les candidats médiateurs.

Commençons l'exposé par la relation d'une Histoire vraie.

HISTOIRE VRAIE

Un collectif souhaite lancer un projet social dans son quartier, fortement marqué par le chômage des jeunes. Un membre du collectif peut mettre une grande maison à disposition du projet. Un autre est retraité après une vie professionnelle passée dans l'Horeca. L'affaire prend rapidement la tournure : créer un dispositif de formation dans l'Horeca. Vu le profil des jeunes, il vaut mieux être très pratique : la formation par le travail est ce qui s'indique. Bien entendu, le collectif n'est pas très riche, mais il parvient à ramasser de quoi installer un snack, avec l'idée de faire offre sur les temps de midi.

L'affaire démarre. Seulement voilà : les problèmes avec lesquels viennent les jeunes ne sont pas majoritairement de formation. Pour certains, le souci est plus basique : le logement. Puisqu'avec le projet tel qu'il est conçu les étages ne sont pas vraiment occupés, pourquoi ne pas offrir de l'hébergement ? L'idée est sympathique, et permettra de rencontrer de vrais besoins.

Rapidement pourtant, l'affaire dégénère. En effet, le collectif n'est pas équipé pour faire face au bric à brac de problèmes qui surviennent successivement. Les jeunes qui

dorment, dorment tard ! Ils se lèvent à l'heure où sont prêtes les préparations snacks confectionnées par les jeunes qui ne dorment pas : ils ont faim et sont désargentés ; ils consomment gratuitement, puis s'éclipsent... sans débarasser ni faire la vaisselle. Etre hébergé, ce n'est pas que pour la semaine : c'est aussi pour le week-end. Certains ont « besoin d'air » : ils ouvrent grand les fenêtres, puis s'égaillent en ville sans les refermer, y compris en plein hiver : bonjour la charge énergie à supporter par le collectif ! Une déprimée tapisse la salle de bain de son sang un samedi soir de tentative de suicide. La police observe que le lieu se prête à trafics et « business », et opère plusieurs descentes. Le voisinage rédige une pétition de protestation à destination du bourgmestre. Quant au matériel – pourtant bien maigrichon – il se fait régulièrement voler ou saccager.

Six mois après le démarrage du projet, le désastre est total. Le collectif est complètement déprimé : il appelle le secours d'un intervenant externe, en gestion de crise.

MULTIDIMENSIONNALITE

Qu'avait voulu faire le collectif si ce n'est répondre aux demandes multidimensionnelles de ce qu'il percevait être son groupe-cible ?

Dans le fond, l'approche multidimensionnelle part d'une intuition assez simple : être en situation de pauvreté, c'est connaître tout à la fois des problèmes de revenus, d'emploi, de formation, de logement, de santé... Il est assez vain de chercher une « cause ultime » qui, « en dernière instance » serait responsable de l'enchaînement fatal : l'efficacité consiste à « prendre le sujet par tous les bouts à la fois ».

Dans le cas d'espèce, l'intuition a été mal calibrée : le collectif s'est bel et bien coltiné à la formation, au logement, la toxicomanie, la dépression,... mais de façon éclatée : ce n'est pas son groupe-cible qui a été accompagné de façon multidimensionnelle ; au contraire, chacune des dimensions a été travaillée (si tant est qu'on puisse qualifier ainsi ce qui s'est fait !) avec des personnes, voire des sous-groupes spécifiques : les hébergés n'étaient ni les formés, ni automatiquement ceux qui « faisaient du business ». **Première leçon de l'expérience : vouloir obtenir des effets implique une plus grande rigueur dans la définition du groupe-cible.**

L'expérience relatée oblige également à enregistrer qu'un petit collectif, même animé des meilleures intentions multidimensionnelles, ne sait pas tout faire à la fois. Il est même permis de considérer qu'il y a des interventions qu'il vaut mieux s'interdire si on n'est pas soi-même très bien formé et équipé. Croire qu'on puisse se dispenser d'une intervention professionnelle spécialisée lorsqu'on a à faire à une dépression profonde, c'est se tromper radicalement : les seules bonnes paroles, bons sentiments ne suffisent pas. A la limite, ils peuvent provoquer plus de dégâts encore. **Deuxième leçon : un collectif n'est efficace qu'à la condition d'accepter de se spécialiser.**

Ainsi, l'intervention de crise prend-elle rapidement une allure étonnante : ce dont il s'agit est d'abord d'accompagner un collectif dans son travail de deuil !

PARTENARIAT

Un tel deuil oblige-t-il pour autant à renoncer à la multidimensionnalité ?

Non. Mais il faut accepter d'impliquer des tiers, chacun spécialisé, dans une relation de partenariat. **Troisième leçon : multidimensionnalité et partenariat vont ensemble.**

Le mot « partenariat » est désormais courant dans le travail social. Il était pourtant vocabulaire encore pratiquement inconnu durant la décennie 80, c'est-à-dire il n'y a pas si longtemps que cela

(en tout cas du point de vue de l'auteur ainsi, on le suppose, que de ses lecteurs dans la même tranche d'âge ou plus âgés !).

Il véhicule une connotation « égalitaire » : dans le partenariat, ce sont des égaux qui s'associent pour mener à bien un projet commun. Pour autant, aucun partenaire ne disparaît dans le projet. La connotation est celle du contraire de la ligne hiérarchique, ou de la sous-traitance, ou encore de l'absorption (d'un petit par un gros). Admettons qu'avec sa popularisation croissante le terme de « partenariat » peut désormais parfois être utilisé à mauvais escient ; restons néanmoins concentrés sur l'intention originelle.

Il ne suffit malheureusement pas de se mettre soi-même en position de partenaire pour en trouver d'autres. Pour qu'il y ait partenariat, il faut des gens qui acceptent de se parler. Or, les peurs sont grandes, et les conflits nombreux : les petits autour de la table ont toujours peur de se faire manger par les gros ; des tensions existent entre les services publics et le monde associatif ; de même qu'entre les différents mondes sociologiques (les « piliers », pour faire raccourci) ; des partenaires potentiels peuvent avoir un passé de relations conflictuelles (cela rendra les choses plus difficiles) ; si des partenaires se sont disputés la veille au soir dans un autre lieu, cela plombera incontestablement l'ambiance (car, en effet, les partenaires importants sont souvent de la partie dans plusieurs lieux à la fois : un conflit peut surgir dans la réunion sur le projet, qui n'a rien à voir avec le projet, mais tout à voir avec une importation de l'environnement). **Quatrième leçon : vouloir se lancer dans le partenariat, c'est d'abord accepter la perspective de gérer des conflits (et se mettre en position de pouvoir le faire).**

MEDIATION

Dans une telle configuration, **cinquième leçon, le partenariat n'a des chances de réussir qu'à la condition qu'il y ait autour de la table des personnes qui acceptent de se placer en position de médiation.**

C'est-à-dire des personnes qui acceptent de sortir de la « tranchée » des positions de leurs institutions propres pour échafauder progressivement du compromis.

Le projet sera résultat d'une négociation. Il n'est pas obligatoire qu'elle soit tendue, mais si elle l'est, il faut identifier qu'elle passe d'abord par une phase, qui peut être longue, durant laquelle chaque partie répète indéfiniment ses arguments, sans en bouger. L'enjeu est évidemment de pouvoir passer à la phase ultérieure, celle du compromis : chacun a accepté de perdre mais trouve néanmoins qu'il y a plus d'avantages que d'inconvénients à mener l'aventure commune.

Le compromis ne naît pas de rien : il faut qu'à un moment une proposition soit faite... qui sera vraisemblablement d'abord rejetée. Il s'agit alors d'entendre les arguments qui justifient les réticences, pour intégrer des amendements dans la proposition de départ (ou en faire une autre). C'est comme si une bille était lancée dans un fort jeu de balancier : si on accepte de prendre le temps nécessaire, les mouvements vont progressivement s'atténuer, et la bille finir par s'arrêter.

Trois tuyaux pour ceux qui veulent apprendre le « métier » de médiateur :

- ❖ Une large partie des difficultés initiales vient d'une insuffisante clarté sur l'offre et la demande de chacun des partenaires potentiels réunis : il vaut la peine d'identifier avec chacun : que demande-t-il (quelle est la raison profonde de son acceptation à venir participer) ? que peut-il offrir au projet ?
- ❖ Si l'un est pur demandeur, sans avoir rien à offrir, cela va dégrader sa position. Si l'autre est potentiellement offreur (parce qu'il représente une institution qui peut dégager des moyens

financiers) mais ne demande rien, il est peu probable qu'il témoigne d'une forte motivation à s'associer. *Il ne sert à rien de chercher « l'oeucuménisme » : tant pis si tous les partenaires potentiels ne viennent pas ou ne restent pas : fonctionnons avec ceux qui veulent bien ; il sera toujours temps plus tard pour des réticents se raccrocher.*

- ❖ *Il ne faut pas exiger d'un interlocuteur qu'il donne ce qu'il ne sait pas donner.* Cet aspect est particulièrement crucial. Il est clair qu'une petite association qui envoie son directeur à la plate-forme peut souvent décider en séance de sa position. Ce ne sera jamais le cas pour le travailleur social délégué par le CPAS, qui devra faire retour et demander un mandat, dont rien ne dit qu'il viendra rapidement si son autorité ne lui prête qu'une oreille distraite. Identiquement, il est parfaitement ridicule de la part des associations de disputer le travailleur social sur des politiques jugées contestables de son CPAS. C'est souvent sur de navrantes tueries (symboliques !) qu'échouent les plates-formes : une série de personnes tombent à bras raccourcis sur un malheureux TS, lui reprochant toutes les politiques, puis toutes les lenteurs de son institution. Il n'est pas rare que le TS pratique rapidement la politique de la chaise vide : c'est bien dommage, alors que, souvent, s'il est venu, c'est aussi parce qu'il est un des plus ouverts à la coopération de son propre collectif ! Ceci écrit, la mécanique exactement inverse s'observe parfois aussi : de gros acteurs peuvent mettre des moyens financiers dans le projet, et exiger que tous les autres s'alignent ! C'est évidemment une manœuvre pour se retrouver en comité restreint !

Pierre GEORIS

BIBLIOGRAPHIE

- Jean Blairon : « Dynamique associative et construction de réseau », intermag, magazine en ligne de l'asbl RTA, Namur, mai 2008.
- Pierre Dubruille : « Le travail en réseaux » in « Non-Marchand, management, droit et finances », 1997-4, éd. Mys et Breesch, Gand.
- Pierre Georis et Bernard Simonin : « L'approche multidimensionnelle comme principe d'action du programme », « Les leçons du programme Pauvreté 3 », Commission Européenne, DG V/E/2, Ed. GEIE Animation et Recherche, 301, rue Pierre Legrand, 59042 Lille, France.
- Pierre Georis : « Le partenariat : d'abord une volonté de gestion de conflits » in « Le nouvel Essor de l'Interfédération », n°24, juin 2003, éd. Interfédération EFT-OISP Wallonie-Bruxelles, Namur.
- Bernard Fusulier : « Articuler l'école et l'entreprise. Enjeux, limites et construction sociale de l'articulation », éd L'Harmattan, Paris, 2001 (en particulier les pages 115 à 125, consacrée à la confiance).
- Guy Pelletier : « Qu'appelle-t-on partenariat ? » in <http://www.unige.ch/fapse/SSSE/groupes>
- Guy Pelletier : « Le partenariat : du discours à l'action », Ressources humaines, volume 12, numéro 3, éd. Fédération des commissions scolaires du Québec, Québec, 4^{ème} trimestre 1998.

Protection de la propriété intellectuelle : la FTU utilise le système de licences et de partage des connaissances Creative Commons
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/be/deed.fr>



Les notes d'éducation permanente sont mises à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transposé](#).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à gvalenduc@ftu-namur.org.

FTU – Association pour une Fondation Travail-Université

Rue de l'Arsenal, 5 – 5000 Namur
+32-81-725122
Chaussée de Haecht, 579 – 1030 Bruxelles
+32-2-2463851

Site éducation permanente : www.ftu.be/ep
Site recherche : www.ftu-namur.org

Éditeur responsable : Pierre Georis



Avec le soutien de la Communauté française / Fédération Wallonie Bruxelles