

Démarche participative de développement de projet en Travail Social : quels enjeux relationnels avec le terrain ?

KEVIN KEMPTER

Ancien étudiant

Introduction

Les méthodes collaboratives se multiplient dans le cadre du développement du paradigme actuel de la participation. Dans le cadre de son mémoire sur les démarches participatives en Suisse, Daniel Dubas, (2006, p. 14) révèle cinq facteurs d'explication contextuels principaux à cette création de dispositifs :

1. Une « crise » de la démocratie représentative.
2. Une transformation de l'action étatique.
3. Un décalage entre espaces institutionnels et territoires fonctionnels.
4. Une mise en cause de l'expertise « classique ».
5. La nécessité de réduction d'incertitude et d'opposition.

C'est ainsi que toute une famille de méthodes participatives se développe depuis une décennie, comme le design thinking (Lewrick *et al.*, 2019), le design sprint (Knapp *et al.*, 2016), l'human factors (Schaeffer, 2012), l'human centered design (Hart *et al.*, 2017 ; Giacomini, 2014), l'user centered design (Van der Weegen *et al.*, 2013), ou encore la recherche-action collaborative (Rullac, 2018) et la recherche usagère coopérative (Heijboer, 2020). Malgré leurs différences, elles possèdent toutes le point commun capital de reconnaître les expertises d'usagers et usagères qui se trouvent au centre de leurs démarches. Par leur processus itératif, ces diverses méthodes participatives et collaboratives sont considérées comme étant la pierre angulaire d'un développement de projet en travail social. Dans cet article, nous découvrirons que ces démarches sont gorgées d'enjeux relationnels.

Nous discuterons des effets et des conséquences que peuvent engendrer ces enjeux avec un terrain partenaire.

Afin de garantir un résultat concret, durable et qui se trouve au plus près des enjeux actuels et de la réalité du terrain, il apparaît nécessaire de développer des projets visant un impact social et sociétal positif en adoptant une démarche se trouvant à l'intersection des savoirs scientifiques, professionnels et de l'expertise d'usage (Rullac, 2020, p. 100). Autrement dit, il est nécessaire d'inclure toutes les personnes concernées dès les premières étapes de la démarche afin de viser un diagnostic et un but social partagés. Pour ce faire, un certain nombre d'outils inductifs de récolte de données s'offre à nous. Il s'agit donc de négocier avec le terrain d'investigation la manière dont les informations vont être recueillies. En tant que développeur du projet, il est essentiel de clarifier le processus de la démarche et sa finalité, afin d'accroître la participation des individus et d'assurer la pérennité de la méthode. C'est pourquoi la restitution accessible des fruits que ce travail a générée se trouve être un pilier de la démarche participative. Il apparaît évident que le style de communication et de langage doit être adapté aux personnes à qui l'on s'adresse. En tant que chercheur ou chercheuse, il s'agit donc d'être particulièrement attentif et attentive à éviter de se cantonner à un langage trop scientifique. En définitive, une démarche participative doit inévitablement s'inscrire dans un mouvement de transparence et de partage.

Dès lors, de façon à ce que les savoirs du Travail Social puissent se fonder sur la coproduction entre les chercheurs, les professionnel-le-s et les personnes qui font usage du dispositif, il convient de faire de la recherche autrement, « en "bricolant" des méthodes nouvelles qui apportent une temporalité et des dimensions cognitives inédites » (Rullac, 2020, p. 117).

Comme le souligne Angotti (2020, pp. 136-137), en intégrant l'expertise d'usage dans les différents exercices et en considérant les usagers et les usagères comme des personnes-ressources, on multiplie les interactions, générant ainsi un surcroît d'intelligence collective.

Définition et principes de l'expertise usagère et d'usage

Considérer les usagers et les usagères du Travail Social comme expert-e-s de leur situation implique un changement de paradigme profond et suppose de nouvelles perspectives orientées vers l'hybridation des savoirs (Brun, 2017, p. 49). Comme le soulève Rullac (2021), l'expertise d'usage est un concept qui renvoie à l'existence de

savoirs mobilisables en situation, et qui fonde le processus collaboratif dans le Travail Social, au nom de l'intégration à la délibération collective d'une nouvelle expertise à part entière. Cette approche rompt avec la distinction entre savoir savant et savoir profane. Ce nouveau paradigme n'est pas sans conséquence pour le Travail Social et sa professionnalisation. Cette révolution du savoir est une forme de rupture qui modifie en profondeur le corpus du Travail Social dans ses références éthiques, conceptuelles et méthodologiques (Rullac, 2021). Reconnaître les expertises d'usage et usagères en son sein, c'est légitimer le statut, la fonction et le rôle de citoyen-ne aux personnes accompagnées afin qu'elles puissent être davantage actives dans leur propre vie et reconnues dans le processus de production de l'institution (Heijboer, 2019, p. 19). La transition de l'usager et de l'usagère vers l'« usagent-e », qui est un agent à part entière du développement du travail social, au nom de son savoir et expertise, et non plus un simple « bénéficiaire », bouscule l'expertise professionnelle. Le travailleur et la travailleuse du social passent ainsi de la figure de « diagnosticien-ne » représentée par une expertise sur les autres, à celle de « maïeuticien-ne » issue d'une expertise avec les autres (Rapport Bourguignon, 2015, p. 20). Une des principales forces de la reconnaissance des savoirs expérientiels réside dans leur capacité à décanter l'intervenant-e du rôle d'exécutant-e, pour le replacer dans un rôle de cocréateur et cocréatrice de changements (Le Bossé, Bilodeau, & Vandette, 2006, p. 198).

Comme le suggère Rullac (2021, p. 32), il est essentiel de distinguer l'expertise d'usage de l'expertise usagère. La première est définie comme les savoirs issus de l'expérience vécue, qui fonde une communauté d'usage. Heijboer (2019, p. 20) caractérise ce savoir expérientiel comme étant « *universel* » et non pas uniquement réservé aux citoyens les plus fragilisés, vulnérables ou considérés en situation de handicap. En définitive, nous sommes tous en permanence, usagers et usagères d'un dispositif ou d'un service — que ce soit d'un garage, d'une épicerie ou d'un service de téléphonie — qui se transforme en expérience personnelle et sociale. La seconde est caractérisée comme les savoirs issus de l'expérience vécue des bénéficiaires du travail social.

Cette précieuse connaissance, venant de l'action et amenant une compréhension des moyens et des méthodes pour résoudre et combattre des défis sociaux et sociétaux, n'est cependant pas reconnue à sa juste valeur (Ferrand, 1991, p. 40 cité dans Lochard, 2017, p. 91). En raison de certains « *verrous technocratiques des organisations traditionnelles* » (Rullac, 2020, p. 117) qui plongent ces dispositifs participatifs et collaboratifs au cœur de certains enjeux épistémologiques

majeurs, il apparaît parfois problématique de considérer les savoirs expérimentiels, scientifiques et professionnels à la même enseigne.

Un tel cheminement participatif n'est pas sans enjeux et embûches. Je l'ai expérimenté lorsque je me suis aperçu que la problématique institutionnelle bousculait le directeur de l'institution qui ne se reconnaissait pas du tout dans le diagnostic que je proposais. Une multitude de questions éthiques et méthodologiques ont ainsi émergé. Comment poursuivre une collaboration lorsque le besoin non couvert institutionnel est en partie lié à la personne qui vous engage ou du moins, s'il ne le reconnaît pas ? De manière à maintenir un lien de confiance nécessaire à la collaboration entre les différentes parties prenantes du projet, comment est-il possible de communiquer des informations particulièrement sensibles ? Comment réagir lorsque la problématique incrimine les valeurs d'un organisme ou son organisation ?

Les enjeux relationnels d'un partenariat

Grâce à la mobilisation des expertises hybrides, les démarches collaboratives cofabriquent des solutions pragmatiques aux besoins non couverts qui se trouvent au plus près des réalités du terrain. Néanmoins, elles se trouvent tributaires de l'engagement de certaines personnes clés. Plus nous avançons dans la démarche de diagnostic avec les collaborateurs et les collaboratrices institutionnel-le-s, plus la personne responsable se sentait menacée dans son organisation. En tant que porteur du projet, je me retrouvais toujours plus contrôlé et privé de liberté ; jusqu'à ce que cette personne-cadre mette un terme définitif à la collaboration. Cette expérience formatrice m'engage à retenir deux aspects interconnectés nécessaires lorsqu'on commence une démarche collaborative de développement de projet : prendre soin de la relation et être stratégique.

En guise de piste de réflexion à ces enjeux de tailles, la perspective de développer une approche non instrumentale de l'innovation sociale semble particulièrement intéressante à explorer. Selon Dadoy (1998, p. 42), l'innovation sociale implique une réorganisation du travail. En d'autres termes, la « *destruction-restructuration* » permet d'améliorer les différentes formes de coopération au sein même d'une organisation de manière à la rendre davantage efficiente. Ce changement « [...] reste une transition délicate, voire périlleuse, au cours de laquelle tous les équilibres antérieurs se trouvent remis en cause, sans que les nouveaux équilibres à construire apparaissent toujours très clairement. » (1998, p. 42). Comme le présente l'auteure (Dadoy, 1998, p. 51), pour qu'une telle innovation puisse voir le jour, une forte impulsion de la direction et la coopération active de l'ensemble du

collectif de travail sont des ingrédients essentiels au changement social. Autrement dit, pour réinventer son travail, l'implication de l'ensemble des employé-e-s et des personnes-cadres est primordiale. Il est donc capital d'être stratégique afin de maintenir de bonnes relations avec notre partenaire de terrain. Pour préserver une relation déjà fragilisée, certains principes de la communication non violente (Rosenberg, 2006) peuvent être utiles pour formuler une problématique épineuse.

En plus d'accroître l'efficacité de l'organisme, il est important de produire des conséquences positives sur les conditions de vie des individus. Selon Dadoy (1998), l'innovation sociale a comme objectif d'améliorer l'efficacité des entreprises à travers le bien-être des employé-e-s. Pour ce faire, Warnotte (1985, cité dans Cloutier, 2003, p. 25) avance que l'enjeu principal est de renforcer les liens entre la direction et le personnel en réalisant les trois objectifs suivants : 1) viser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle ; 2) améliorer des possibilités d'accomplissement personnel et social ; 3) réaménager les rapports hiérarchiques (*empowerment*). La vision de Brooks (1982, cité dans Cloutier 2003, pp. 26-27) est sensiblement similaire. Selon lui, l'innovation sociale repose sur l'harmonisation des individus et du système technique dans le dessein d'améliorer la productivité à travers l'amélioration de la qualité de vie au travail. Néanmoins, il est indispensable de garder en tête que le succès de la réorganisation du travail repose sur deux principes fondamentaux : l'amélioration de la productivité ne doit pas menacer la sécurité de l'emploi, et la coopération ne se concrétise qu'à travers la notion de justice.

Dans une visée de changement organisationnel au sein d'une institution, la coopération et la collaboration de toutes les parties prenantes sont donc essentielles au bon fonctionnement d'une telle démarche. En tant que porteur de projet, il est important de maintenir de bonnes relations avec l'ensemble des membres du terrain d'investigation. La dimension relationnelle est irrémédiablement vouée à devoir être réinventée au cas par cas. Bien que cela puisse parfois être complexe, lorsque le lien est créé, il est primordial et nécessaire de le faire perdurer. Les moyens sont nombreux : retours fréquents sur l'avancée du travail, implication des personnes intéressées, explication et clarification de la méthode ou encore travail sur la relation de confiance. Grâce à de nombreuses expériences, Ariely (2012) conclut qu'ignorer la performance d'une personne est aussi terrible et génère les mêmes conséquences négatives que de détruire son effort sous ses yeux. Un simple regard, un hochement de tête ou un « Mmmh » semblent être des signes très puissants et efficaces pour améliorer la motivation

d'un individu. La validation de chaque étape réalisée par les partenaires de terrain permet de reconnaître leur travail.

Conclusion

Grâce à l'hybridation des savoirs et à une phase de diagnostic réalisée avec rigueur, le résultat des méthodes participatives et collaboratives est durable, concret et se situe au plus près des besoins du terrain. En multipliant les interlocuteurs et les interlocutrices, les enjeux relationnels se complexifient. Il est donc essentiel de considérer les besoins et les attentes de chaque participant-e-s et de les reconnaître comme expert-e-s. Si d'aventure, certain-e-s employé-e-s ou individus hautement placé-e-s au sein d'une hiérarchie résistent face à une méthode collaborative, il devient alors très compliqué de poursuivre un tel projet. Il est donc essentiel de prendre soin de la relation avec les partenaires dès le début de la démarche, en proposant des feed-back constructifs et réguliers ainsi qu'en donnant du sens à la tâche effectuée. Comme le défendent très justement Ros et Rullac (2020, p. 144), la relation est faite d'aléas et d'imprévus « [...] qui ne sont pas à considérer comme des freins, mais comme des données à prendre en compte pour mieux saisir les réalités du terrain, qui priment sur celles des chercheurs. ».