

# Le défi du partenariat dans le travail social ou le paradoxe du partenariat obligatoire

Élisabeth Vidalenc, chercheur en sociologie



[1] La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale marque la volonté explicite des pouvoirs publics de favoriser le développement des réseaux en leur accordant une légitimité accrue. Ces derniers devraient permettre de favoriser la coordination et la complémentarité des différents opérateurs afin de garantir une continuité dans l'accompagnement de l'utilisateur. Le mot réseau, autrefois utilisé pour désigner ces groupes informels guidés par une communauté d'intérêt se trouve ainsi aujourd'hui instrumentalisé.

Quelle différence peut-on faire entre réseau et travail en partenariat ? Pour moi, le réseau serait la structure sociale ou médico-sociale mise en œuvre pour répondre à une injonction ou à un besoin (ex : réseau ville/hôpital), le partenariat serait la démarche volontairement coopérative dans laquelle s'engagerait telle personne ou groupe amenés à travailler ensemble. De même, je distingue la collaboration, c'est à dire le fait d'avoir à travailler avec d'autres, des " collègues ", de la coopération, qui implique un degré minimum d'engagement et de confiance réciproque.

Et cela nous amène au titre de cette intervention "le défi du partenariat dans le travail social ou le paradoxe du partenariat obligatoire", car en effet le partenariat ne se décrète pas (et surtout pas par d'autres que ceux qui sont censés entrer dans la démarche). Nous avons tous fait l'expérience de difficultés à travailler en équipe et encore plus avec des partenaires extérieurs à l'institution, animés de logiques ou de motivations différentes des nôtres.

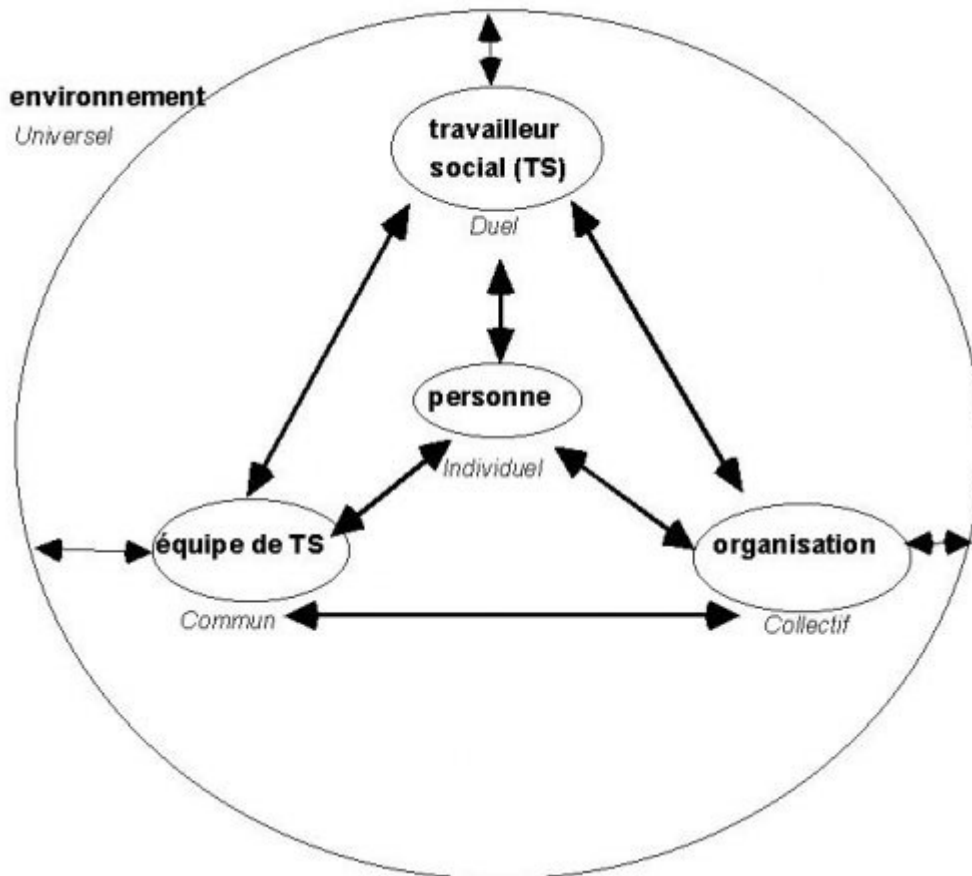
La différence entre collègues est certes une richesse mais d'abord une souffrance. Dans le travail social, nous avons une tolérance pour les personnes en difficulté que nous n'avons pas avec nos collègues ou partenaires. En effet les diverses relations en jeu dans le travail social sont source d'injonctions paradoxales, elles mêmes générant des incompréhensions, des conflits, et de l'épuisement professionnel.

Nous allons donc pointer un certain nombre de paradoxes du travail social pour aborder ensuite des propositions pour construire un travail en partenariat.

## A. Comment construire du sens dans un environnement paradoxal ?

Pour commencer rappelons que le paradoxe est une contradiction entre deux termes à des niveaux logiques différents. Le paradoxe découle d'une obligation de penser une chose et son contraire. Chaque proposition étant valide à son niveau logique, l'acteur se trouve dans l'impossibilité de faire un choix. Nous allons

donc exposer quelques exemples de paradoxes présents dans les différents aspects du travail social.



## 1. Les paradoxes de la relation d'aide

- Le contrat et le projet Ces deux termes sont aujourd'hui largement usurpés et ils sont parfois utilisés pour faire accepter à la personne aidée des règles qu'elle est contrainte d'accepter par nécessité (RMI) Le projet de la société pour les exclus peut correspondre au projet réel de la personne, mais aussi être en décalage. Il serait alors nécessaire de faire la distinction entre contrat et règlement, la notion de contrat impliquant une liberté et un engagement mutuel sous peine d'être invalide.
- Le savoir être Terrible injonction paradoxale que cette obligation de savoir être. Certes le travailleur social a besoin d'un certain équilibre personnel pour assumer des situations difficiles. Certes ce métier demande une part de compétence et une part d'intuition. Mais poser en valeur de base du professionnalisme le savoir être est un danger en terme d'identité. Pour sortir de l'injonction paradoxale on devrait parler il me semble de apprendre "à s'adapter", "à reconnaître ses limites", "à chercher de l'aide auprès des personnes compétentes".

## 2. Le travail en équipe et la quête du consensus

### \*- Travailler ensemble permet d'être plus objectifs

L'équipe de travail est le lieu de "validation" du professionnel et aussi le lieu d'émergence d'une certaine objectivité par croisement entre les différentes subjectivités. La limite de cette idée est que le croisement de visions parcellaires ne donne pas accès au "réel", comme pourrait le laisser penser la recherche de

consensus en réunion. Un travail en équipe respectueux des différences devrait permettre de souligner les différences d'interprétation en sollicitant l'expression de chacun. Ces différences d'interprétations constituent en effet une chance pour la personne en difficulté (on dresse d'elle ou de sa situation un portrait nuancé) comme pour le professionnel (amené à réfléchir sur ses ressentis). Or le travail d'équipe peut être orienté vers la recherche d'une seule et unique représentation à partir de l'expression de chacun, ce qui conduit à des réunions interminables, chacun cherchant à convaincre l'autre de la validité de sa représentation.

- **L'équipe est un lieu de ressourcement**

*"Ce partenaire (le collègue de travail) peut également se révéler menaçant dans sa différence et renvoyer chaque professionnel à une solitude difficilement supportable qui va générer de l'agressivité [2]."*

La confrontation à la différence des autres membres de l'équipe est difficile. La relation d'aide implique une part d'investissement personnel et de positionnement professionnel qui vont se répercuter sur les relations entre membres de l'équipe. L'équipe peut ainsi être un lieu déstabilisant et conflictuel. Ce malaise se répercute souvent sur la personne en difficulté. Celle-ci, fragilisée, intériorise le conflit qui ressort alors sous forme de violence. J'en ai moi-même fait l'expérience alors que j'occupais des fonctions d'éducatrice dans un internat. A chaque fois que j'étais en conflit avec un des membres de l'équipe, j'ai observé ou vécu des gestes de violences de la part des personnes accueillies.

### **3. Le travail social et les partenaires institutionnels**

Nous entendons par partenaires institutionnels tous les acteurs qui ne sont pas directement et quotidiennement au contact des travailleurs sociaux mais dont ils ont besoin pour leur action. C'est à dire les collectivités locales, les autres associations, les structures publiques...

Dans la relation avec ce partenaire, les travailleurs sociaux sont partagés entre l'attrait d'appartenir à "un grand ensemble" et la tentation de leur dire "qu'ils ne sont pas sur le terrain". De leur côté les partenaires institutionnels sont partagés entre le souci des limites du travailleur social (burn-out, turn over, incompétence) et la tentation de ne pas l'écouter. D'un côté comme de l'autre on désire communiquer mais sans que l'autre exprime sa différence.

Pour communiquer avec les partenaires institutionnels les travailleurs sociaux doivent faire l'effort de conceptualiser, de formaliser leur vécu quotidien pour le rendre accessible. Cet effort de prise de distance demande du temps et peut-être un accompagnement. Les employeurs ne sont pas toujours prêts à accorder ce temps spécifique. Cela veut-il dire que le temps est déjà disponible mais non utilisé ? L'effort est-il trop grand pour les professionnels quel que soit le temps disponible ?

### **4. Tenir compte de l'environnement**

L'environnement du travail social est vaste, il comprend les "relations" de chaque acteur, les autres associations, les médias, et le grand public. La grande difficulté de la relation avec ce type d'acteur est la question du secret et du militantisme. Pour faire avancer une situation, le travailleur social doit la faire connaître, en même temps il est soumis à un devoir de discrétion vis à vis de la personne en

difficulté. Parler publiquement de situations de détresse, des dysfonctionnements de l'aide publique, participer à des manifestations engage au delà de la relation d'aide, on parlera alors d'action militante. D'un autre côté, le silence rend les travailleurs sociaux complices d'un système dont ils connaissent les limites mieux que personne.

## **5. Comment construire du sens ?**

Pour les auteurs de *La dynamique de la confiance* [3] le sens d'un événement, d'une situation, d'une parole s'alimente aux quatre sources que sont :

- l'information vue comme sortie de l'incertitude et de l'ignorance,
- la représentation qui donne une signification,
- le discernement qui permet d'attribuer une valeur,
- l'action comme validation de la signification et de la valeur à l'épreuve du réel.

Pour le travail social, chacun de ces aspects de la construction du sens pose problème :

► \* L'information se heurte à l'obligation de secret mais aussi à la difficulté de traduire des émotions, un vécu quotidien en des termes accessibles pour des personnes extérieures à la relation d'aide.

- Pris dans l'urgence, dans les contradictions de leurs commanditaires, dans la complexité de leur tâche, les travailleurs sociaux peinent à se représenter ce qu'ils font et à le faire partager à d'autres.
- La diversité ou l'absence de références religieuses, humanistes ou morales rend difficile l'expression et la cohérence des valeurs des travailleurs sociaux.
- L'action elle-même est entravée par de multiples contraintes rendant l'efficacité du travail social aléatoire et difficile à évaluer.

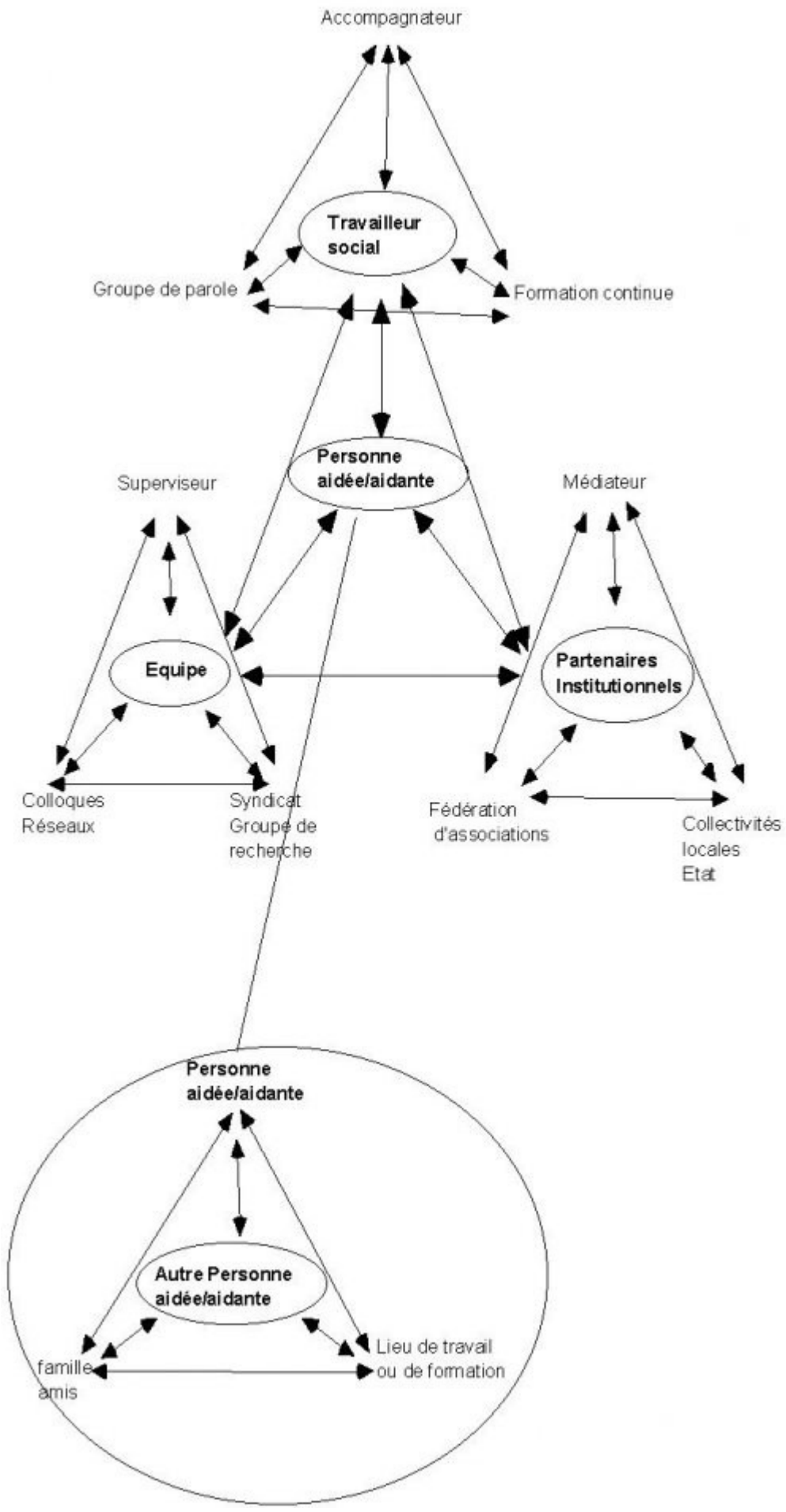
Poser ce constat n'est pas un échec mais il doit contribuer à nous faire réfléchir aux moyens de "fiabiliser" le système "travail social". Nous allons voir dans notre deuxième partie à quelles conditions les interactions entre les partenaires du travail social ont plus de chance de se construire dans un climat de coopération.

## **B. Faut-il se savoir en danger ou se croire en sécurité ?**

L'équipe avec laquelle nous avons conduit nos recherches (à l'Université de Technologie de Compiègne) s'appelle Interactions et Défaillances Technologiques et Humaines. Les chercheurs de cette équipe ont fait de la recherche des modalités et des effets des défaillances (handicaps, catastrophes technologiques) un outil de recherche pour un service de l'action. Nous nous situons dans cette logique en proposant au terme de notre travail de thèse une modélisation d'un processus d'accompagnement du travail social nous semblant répondre en partie aux difficultés observées quant aux interactions entre les trois pôles du travail social (travailleur social-équipe-partenaires institutionnels).

Ce processus d'accompagnement repose pour chacun des partenaires sur une triple dimension : individuelle, commune, et collective. La dimension individuelle prend en charge l'affectif, l'émotionnel, le caractère personnel des relations engagées dans une écoute personnalisée et non jugeante. La dimension

commune alimente la reconnaissance identitaire par le groupe, le sentiment d'appartenance, et confirme le professionnel dans ses choix. La dimension collective vient donner une vision d'ensemble, une ouverture intellectuelle et interdisciplinaire au processus.



## **1. Accompagner le travailleur social**

Le travailleur social peut s'appuyer sur une supervision individuelle ou un accompagnement, participer à un groupe de parole, et poursuivre son apprentissage dans le cadre de la formation continue.

Dans la relation avec l'accompagnateur, le travailleur social peut se libérer des émotions, des tensions ressenties dans ses relations avec la personne aidée et aussi avec ses partenaires. Tout ce que l'on se retient de dire face à l'équipe peut être exprimé dans ce cadre, et en particulier pour les tensions qui concernent les ressentis envers les membres de l'équipe elle-même. Cette transition émotionnelle devrait permettre d'aborder ensuite les problèmes en équipe de façon moins "émotionnelle".

Le groupe de parole serait plutôt un lieu de confrontation d'expériences et d'enrichissement mutuel entre des personnes travaillant dans des secteurs proches mais n'appartenant pas à la même institution. Il serait ainsi possible de décrire des situations et de conduire un dialogue constructif permettant de confronter les opinions sans que les membres du groupe n'identifient les personnes concernées.

La formation continue nous semble un élément constitutif du travail social. La qualité du travail dépend en partie d'une formation complémentaire régulière, compte tenu de l'évolution rapide des problèmes et des situations rencontrées et de la complexité informationnelle et émotionnelle inhérente à la tâche.

## **2. Accompagner l'équipe**

L'équipe de travailleurs sociaux est en général animée par un responsable, mais l'accompagnement individuel relèverait plutôt de la supervision. Souvent exercée par un psychologue ou un psychiatre, dans une optique de compréhension et d'analyse de la relation d'aide, cette fonction devrait pouvoir s'ouvrir à des personnes sensibilisées à la logique des partenaires institutionnels, et à la communication interpersonnelle au sein d'une équipe de travail.

La participation à des colloques, la réalisation d'écrits communs, donne une visibilité et une reconnaissance à l'équipe et lui permettent de confronter sa pratique avec d'autres professionnels.

Appartenir à groupe de recherche procède de la même logique : stimuler la réflexion, l'examen de problèmes de fond pour permettre à l'équipe de sortir de "l'urgence" et de prendre du recul vis à vis de sa pratique.

## **3. Accompagner les partenaires institutionnels**

Les partenaires institutionnels aussi ont besoin d'un médiateur capable d'accompagner leurs relations avec les autres acteurs du système. Pour remplir sa fonction ce dernier doit connaître les différentes dimensions du travail social pour traduire, par exemple, la logique des partenaires institutionnels aux travailleurs sociaux et vice versa.

Les partenaires institutionnels appartiennent à des réseaux au sein desquels ils participent à des négociations, des concertations, des actions communes.

Enfin, ils participent directement ou indirectement à des réflexions nationales. Ces réflexions et ces actions contribuent à l'évolution des lois et des dispositifs en faveur des personnes en difficulté.

Cette tentative de modélisation ne prétend représenter ni la réalité ni un idéal. Nous cherchons des pistes de réflexions concernant la mise en place d'un réel travail coopératif et donc de partenariat entre les différents acteurs du travail social. Il ne s'agit pas d'ailleurs de propositions nouvelles, ces différents éléments existent à des degrés divers dans différentes institutions. L'important, nous semble-t-il est de n'oublier aucun des trois axes du travail social. Nous considérons en effet que la distance (physique, de valeur ou de logique) entre chaque partenaire et la spécificité émotionnelle de la relation d'aide rend nécessaire la mise en place d'un dispositif d'accompagnement particulier.

### **C. Le partenariat : un mythe ou un défi ?**

Notre réflexion nous a amenés à deux conclusions essentielles :

- La construction de l'autonomie passe par l'acceptation de liens de dépendance vis à vis d'un environnement humain.
- La présence d'un tiers est nécessaire pour accompagner ces liens vers le respect de la parole et de l'action de l'autre dans sa différence. Sans ce double travail de lien et de distanciation, une véritable écoute de l'autre (partenaire ou personne en difficulté) est difficile.

Pour s'impliquer tout en se protégeant le travailleur social a besoin d'une structure sécurisante. Les propositions de modélisation contenues dans ce travail ouvrent une voie de dialogue par une facilitation de la compréhension des représentations des différents protagonistes. Ce processus passe par plusieurs étapes. D'abord, l'acteur se met en situation de modéliser la situation en essayant de se mettre à la place de l'autre pour prendre conscience du point de vue de l'autre. Ensuite, l'acteur a la possibilité de prendre en compte ou non ce point de vue pour agir et décider des actions à mener. Enfin, l'acteur peut conduire une action négociée en prenant en compte le point de vue de l'autre à chaque stade de la réalisation du projet.

Nous aboutissons à un modèle du travail social visant à protéger les protagonistes des situations de dilemmes auxquels ils sont confrontés. La mise en place d'un système de double accompagnement dans le dispositif de travail social nous semble être un processus complexe adapté à la complexité du réel. Ce système ne peut pourtant fonctionner sans une démarche volontaire, en conscience des enjeux professionnels de ce processus

L'observation des difficultés rencontrées nous conforte dans l'idée que des améliorations peuvent être apportées au système. Ces améliorations demandent un recentrage de l'action sur la personne au cœur du dispositif. Cette démarche comporte le risque de voir remettre en cause les acquis sociaux des personnels (horaires, congés...) mais elle est motivée par une éthique basée sur le respect de l'autre et de sa parole.

Chacun est conscient de la difficulté de mettre en place des actions de partenariat : difficultés relationnelles car la multiplication des actions communes entraîne des occasions de conflit plus nombreux, et difficultés logistiques car les professionnels travaillent dans un contexte d'urgence et de précarité qui laisse peu de place à d'autres actions.

Notre modèle contraint d'autre part les professionnels à entrer dans une



démarche d'auto-formation et d'évolution personnelle et professionnelle. Il propose de multiplier les interactions et donc les efforts relationnels des acteurs. Il expose le professionnel au regard des autres, ce qui l'oblige à sans cesse se remettre en cause.

Enfin, ce modèle peut être rejeté par certains qui peuvent considérer ces propositions comme une remise en cause de leurs compétences professionnelles. On peut en effet considérer que la formation initiale et le travail en équipe suffisent pour gérer les difficultés inhérentes au métier, et qu'un tel dispositif alourdit considérablement le fonctionnement du travail social.

Tenir compte du point de vue de l'autre pour élaborer des solutions négociées demande un effort de la part de chacun des protagonistes. Ils ne fourniront cet effort que s'il est compensé par la satisfaction d'une attente profonde. Dans notre démarche, nous proposons à chaque partenaire du travail social de se situer comme auteur. Chacun est légitime dans son propre désir, dans sa différence. L'accompagnement, le travail en équipe, la participation à des groupes de recherche sont des lieux d'expression et de réalisation de cette créativité personnelle qui permet à chacun de produire du sens dans son activité professionnelle.

## **Résumé**

### **Le défi du partenariat dans le travail social ou le paradoxe du partenariat obligatoire par Elisabeth Vidalenc**

Notre travail a un objectif d'explicitation des conditions nécessaires au travail en partenariat et de proposition de méthodes d'action prenant en compte la dimension humaine et complexe spécifique au travail social.

En aidant les acteurs à prendre conscience des paradoxes présents dans leurs actions et dans leurs relations avec leurs différents partenaires, nous les conduisons à éviter une illusion dangereuse. On pourrait croire en effet qu'une telle situation " oblige " les acteurs à " coopérer ", ou encore que la bonne volonté des partenaires suffit à assurer le succès de l'action entreprise. Pourtant de nombreux conflits, des difficultés de communication entravent le bon fonctionnement de services ou d'associations, malgré des intentions de coopération au départ.

L'implication émotionnelle inévitable dans le cas du travail social rajoute en effet une difficulté supplémentaire. Certains voudraient gommer tout investissement personnel au nom du " professionnalisme " Le travailleur social serait en effet, du fait d'une formation initiale performante, devenu " expert en relation", évitant ainsi toute implication émotionnelle ressentie comme négative pour lui et pour la personne en difficulté. Les difficultés du champ du social à se situer comme profession, (avec les exigences éthiques et techniques que cela suppose) justifient-ils que les travailleurs sociaux fassent l'impasse sur les émotions (positives ou négatives) vécues du fait de leur profession ?

Les responsables ou encadrant vivent, eux, la difficile interface entre les modalités de la relation d'aide et les objectifs de leurs employeurs directs ou indirects, bien souvent des collectivités locales. Entre les exigences économiques et politiques et les exigences d'un travail humain auprès de personnes en grande difficulté, il

existe de nombreuses possibilités d'incompréhension.

Notre travail veut contribuer à une prise de conscience des paradoxes et des divergences de logique qui entravent la qualité des relations entre les différents partenaires du travail social. Nous proposons donc pour chaque partenaire un dispositif d'accompagnement incluant :

- la présence d'un tiers, superviseur, ou médiateur, permettant l'expression des difficultés, la traduction des différentes logiques entre les acteurs, l'écoute réciproque ;
  - ▶ \* la participation à un groupe de parole ou de réflexion (hors collègues de travail) permettant une confrontation des expériences, une expression des difficultés dans un lieu compréhensif et non jugeant ;
  - ▶ \* l'institution d'une formation continue permanente pour les professionnels du social, visant à enrichir leurs connaissances dans un univers professionnel en perpétuelle évolution, mais aussi à multiplier les lieux d'échange et de confrontation des points de vue.

## Notes

[1] Élisabeth Vidalenc a soutenu sa thèse *Travail social et formation : modélisation des partenariats à construire dans un système social complexe* en 1998 à l'université de technologie de Compiègne. Elle intervient actuellement en formation initiale et continue dans des centres de formation au travail social et est l'auteur du livre *Le défi du partenariat dans le travail social*, paru chez l'Harmattan, collection Le travail du social, en septembre 2002.  
Contact : elisabethvidalenc(at)fiscalis.fr

[2] Denis Vasse, *Le poids du réel, la souffrance*, Le Seuil, 1983, 190 p.

[3] Gilles Le Cardinal, Jean-François Guyonnet et Bruno Pouzoullic, *La dynamique de la confiance, construire la coopération dans les projets complexes*, Dunod, 1997, 244 p.