



Vers un autre mode d'action locale, recherche en cours

Par le Réseau Égalité, septembre 2021

Le Réseau Égalité en Belgique francophone s'est développé comme un réseau de ressourcement de professionnels provenant de différents secteurs qui se donnent l'occasion de penser, de s'outiller, sur la question de l'égalité. Ce réseau est né en mars 2014 dans la foulée d'un forum avec l'épidémiologiste anglais Richard Wilkinson, co-auteur du livre « Pourquoi l'égalité est meilleure pour tous ». Depuis 2021, plusieurs partenaires réunis au sein du Réseau Égalité mènent une recherche sur les modes d'action locale des acteurs associatifs et publics.

Un processus de recherche collective autour de l'action locale

Un mode de gestion s'est généralisé dans le champ de l'action locale subventionnée. Les opérateurs associatifs ou publics sont tenus de planifier leurs actions sur plusieurs années en regard d'une analyse du territoire ; des indicateurs sont utilisés pour mesurer si les résultats visés ont été atteints. Ce mode de gestion s'inspire largement de la méthode de gestion de projet. Il cherche à optimiser l'action locale et à pouvoir rendre compte de son efficacité.

En 2021, le Réseau Égalité a entamé une critique de ce mode de gestion de l'action locale à l'occasion de deux rencontres autour des apports de John Dewey¹, Jacques Rancière² et François Jullien³. La thèse défendue à travers cette démarche de recherche est la suivante : en organisant l'action locale autour de la preuve de son efficacité les modes de gestion actuels minent son potentiel de transformation sociale.

La reconnaissance du principe d'égalité comme postulat de départ

Depuis sa création, éveillé par Wilkinson, le Réseau Égalité défend l'idée que le principe de coopération doit remplacer le modèle de la compétition et de l'échec. Nous cherchons donc à privilégier la coopération dans le travail entre participants et avec les personnes ressources que nous sollicitons.

La lecture du Maître ignorant de **Jacques Rancière** nous a confortés dans cette voie. Mais, plus fondamentalement, Rancière invite à poser un regard critique sur ce qu'un modèle organisationnel peut générer « malgré lui ». Quand un sachant explique à un non sachant, un expert à un profane, un professionnel à un public, l'explication serait non seulement une manière d'abrutir naïvement mais également un moyen de structuration de l'ordre social. « L'explication dominante c'est celle qui « explique » manifestement ou implicitement, le pourquoi de la distribution de statuts existants et la nécessité de son maintien pour le bien commun ».⁴

Pour Rancière, ce qui est vraiment émancipateur n'est pas le parcours ou le chemin vers la réalisation d'une égalité (qui ne se concrétise jamais) mais la reconnaissance du principe d'égalité comme postulat de départ pour toutes les actions humaines. Un mode de coopération entre égaux – et particulièrement entre experts et profanes – n'est donc pas une variable ajustable au gré des désirs des protagonistes et des contextes dans lesquels ils évoluent mais un fondement indispensable à toute démarche qui cherche à transformer une société inégalitaire.

¹ John Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête* (1938)

² Jacques Rancière, *Le Maître ignorant : Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle* (1987)

³ François Jullien, *Traité de l'efficacité* (1996)

⁴ « La politique du maître ignorant : la leçon de Rancière » de **Alejandro Cerletti** dans *Le Télémaque* 2005/1 (n° 27), pages 81 à 88
<https://www.cairn.info/revue-le-telemaque-2005-1-page-81.htm>

Nos habitudes de pensée, les concepts voire les mots que l'on utilise habituellement ne nous permettent pas d'interpréter la situation et d'imaginer des solutions

Dans le modèle de *l'Enquête* de **John Dewey**, il y a plusieurs éléments que nous pouvons retrouver dans notre démarche de recherche. Nous nous sommes trouvés dans une situation trouble, nous faisons le constat que cette situation exige une *enquête*, nous invitons des acteurs qui se sentiraient concernés par le problème pour qu'ils s'y engagent également, et nous formulons ensuite des hypothèses : idées qui, si elles sont vraies, permettront la résolution du problème...

Mais si on s'y intéresse de plus près, les propositions de Dewey nous invitent à reconsidérer notre conception de la connaissance et de l'action. Pour ce dernier la pensée est une chose rare, elle ne survient que lorsque l'interaction avec l'environnement devient suffisamment difficile pour imposer de penser. Pour faire ce qu'on n'arrive pas à faire, pour percevoir et interpréter ce qu'on n'arrive pas à percevoir ni à interpréter, il serait nécessaire de changer d'idées. Dans une situation instable, trouble, les individus comme les collectifs n'ont pas d'emblée les clés pour envisager des réponses adéquates. Ce qu'on a *l'habitude* de faire, nos manières de penser, les concepts voire les mots que l'on utilise *habituellement* – gestion, projet, efficace... – ne nous permettent pas d'interpréter la situation et d'imaginer des solutions.

C'est à ce moment-là – et seulement à des moments comme ceux-là – que nous commençons à penser, et que nous apprenons par là-même à penser. Ce faisant nous avons donc entamé une *enquête*. Et s'il s'agit de penser à ce à quoi nous n'avions jamais pensé, en recourant même à des concepts voire à des termes que nous n'avions jamais utilisés (ce à quoi la découverte des propositions de ces trois auteurs peut nous aider), elle passera également inévitablement aussi par une discussion autour des valeurs, autour de *ce à quoi nous tenons*.

L'idée que nous nous faisons de l'efficacité qui dérive du modèle technico-scientifique et qui s'incarne parfaitement dans le système de production peut-elle valoir aussi dans le domaine de l'action ?

En découvrant le « Traité de l'efficacité » de **François Jullien**, nous nous sommes rendu compte qu'au sein du Réseau Egalité nous travaillons depuis plusieurs années sans se conformer à l'impératif d'efficacité (dresser une forme idéale et la poser comme but, planifier l'action ensuite pour la faire passer dans les faits). Nous cheminons pas à pas un peu à la manière des stratèges de la Chine antique (pas de terme parfait et perçu d'avance qui ordonnerait la démarche, processus qui s'appuie sur les facteurs favorables au travers des circonstances rencontrées, maturation dans le temps...).

Mais la démarche de Jullien ne se limite pas à faire découvrir d'autres voies. Elle conduit à se demander si l'idée d'efficacité serait opérante en toute circonstance. « L'efficacité serait-elle une notion un peu trop courte (ou gourde) pour saisir comment faire/laisser advenir la réalité ? (...) Car qu'est-ce, à proprement parler, qu'un effet ? Ou comment du réel se réalise ? »⁵

L'idée que nous nous faisons de l'efficacité dérive du modèle technico-scientifique et s'incarne parfaitement dans le système de production, mais elle deviendrait un peu « gourde » quand il s'agit d'appréhender les rapports sociaux. « Nous dressons une forme idéale, que nous posons comme but, et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits. (...) La technique en transformant matériellement le monde est venue attester de l'efficacité de cette modélisation *scientifique*.

Mais est-ce que ce qui aurait si bien réussi du point de la technique, en nous rendant maître de la nature, vaut également pour la gestion des rapports humains ? Cette efficacité du modèle que nous constatons au niveau de la production peut-elle valoir aussi dans le domaine de l'action, celui de la praxis, dans ce qui n'est plus de l'ordre de ce qu'on « fabrique », mais de ce qu'on « accomplit » ? Même quand les

⁵ F. Jullien, Traité de l'efficacité, Paris, Grasset, 1996

« choses » deviennent les affaires humaines, on n'en aimerait pas moins demeurer dans la rassurante position de « techniciens ». »⁶

Dans notre imaginaire, une personne efficace est non seulement reconnue comme technicienne mais également comme étant productive, active. Jullien nous explique en effet que notre culture véhicule une idée de l'efficacité qui est liée à l'idée d'action (action personnelle et qui renvoie à un sujet : culte de l'agir héroïque ou tragique ; tout ce qui n'est pas action est inaction ; le résultat doit être visible ...).

De son côté, « la pensée chinoise ne s'est pas livrée au culte de l'agir – héroïque ou tragique, et plus radicalement, elle n'a pas choisi non plus d'interpréter le réel en termes d'action. Le sage apprend à apprécier le champ des forces qui sont en présence et qui constituent le potentiel de la situation, pour rendre sa conduite continûment en phase avec l'évolution des choses.»⁷ Le modèle d'efficacité que la Chine antique a développé (que Jullien nomme *efficience*) est lié à l'idée de transformation (transformation trans-individuelle, efficacité indirecte ; dissolution du sujet, au profit de la catégorie du procès).

Or ce que nos pratiques recherchent c'est précisément une transformation – des personnes et des situations sociales. Pourquoi alors nous référer – même benoîtement – à l'idée d'*une action efficace, productive et visible* pour organiser l'action locale ? Et est-ce que le modèle d'efficience chinois lié à l'idée de transformation peut-il être une ressource quand « les choses deviennent les affaires humaines » ?

Changer de regard, écrire un autre récit

« Les idées qui circulent, et que nous nous approprions, intentionnellement ou le plus souvent malgré nous, ce que nous tenons pour vrai et ce que nous tenons pour pertinent oriente, organise, dirige nos perceptions, nos interprétations et nos actions. Toutefois un paradoxe se dégage : comment des idées peuvent-elles être des moyens thérapeutiques pour se guérir d'autres idées? »⁸

L'idée que l'action doive nécessairement être *visible*, qu'elle aboutisse à un *résultat mesurable*, qu'elle *produise du concret*, est profondément ancrée dans nos représentations, celles des professionnels comme celles des publics. Or, tant Rancière que Dewey ou Jullien nous montrent que notre travail peut être tout à fait pertinent sans toutefois se plier à l'impératif de l'action efficace, visible et qui aboutit à des résultats mesurables : le maître se cantonne alors à rappeler à ses élèves qu'eux seuls détiennent les réponses, le stratège s'obstine à sarcler la terre autour d'une jeune pousse qu'il vient de découvrir dans les décombres, les membres d'un collectif profitent d'une crise pour imaginer comment procéder différemment...

S'appuyant sur la critique de l'usage du modèle de la gestion de projet et puisant dans l'étude et l'expérimentation des propositions mentionnées, le dernier pan de la démarche consiste à écrire un autre récit, les bases pour un autre mode d'action locale qui permettrait :

- des *enquêtes* qui amènent les acteurs à penser et agir en situation ;
- aux collectifs de cheminer au rythme de leurs expériences ;
- des processus où s'engagent ceux qui se sentent concernés par un problème et non ceux désignés comme étant le public-cible ;
- des rapports de coopération plus égalitaires et plus fructueux entre acteurs, qui favorisent l'émergence de propositions inattendues ;
- des modes d'évaluation qui permettent de pouvoir faire état de la pertinence des processus de transformation initiés ;
- ...

⁶ Ibid

⁷ Ibid

⁸ Patrick Mayen « Agir en fonction de ce qui n'est pas là », *Questions Vives* [En ligne], N° 27 | 2017