

1. La question des usagers : éléments de compréhension

La première question qui m'a été posée portait sur l'impact que pourrait avoir à terme la question « des droits des usagers » sur les structures et leur fonctionnement.

Je ne peux évidemment que confirmer l'idée que cet impact sera important - il l'est déjà - mais il faut d'abord préciser de quoi l'on parle précisément, car trop souvent les débats sont elliptiques sur le sujet.

Quelques remarques liminaires :

- Il serait tout à fait abusif de parler comme si nous venions d'un temps inattentif pour passer à un temps où nous allons enfin devenir attentifs aux usagers. Poser les questions comme cela est à la fois peu respectueux vis-à-vis du passé et des personnes qui nous ont précédés dans l'action sociale... et angélique par rapport à ce qui nous attend. Car la situation dans laquelle nous sommes est plus complexe et ambiguë, même si je défends que, dans cette évolution, il existe des enjeux positifs dont nous pouvons nous saisir. Mais l'époque est aussi marquée par des tensions que j'appellerai déshumanisantes dont il ne faut pas sous-estimer la puissance.
- Ensuite, pour tenter une formulation plus précise, je dirais que nous vivons un moment de mise en évidence d'une évolution considérable de notre rapport aux institutions et des attentes que nous formulons à leur égard. Cette évolution se traduit dans une forme juridico-règlementaire que l'on appelle « droits des usagers » mais ceux-ci ne sont qu'une forme d'expression d'un phénomène beaucoup plus vaste.

Si je parle d'une mise en évidence, c'est par opposition à la proposition qui laisse souvent entendre que ce serait la loi 2002-2 qui aurait « inventé » un beau jour ces fameux « droits des usagers » comme s'ils avaient surgi du néant. En réalité, ils s'inscrivent dans une histoire plus ancienne et plus large :

- ainsi nombre des items de la 2002-2 étaient déjà en germe dans d'autres textes (loi de 75 - Annexes XXIV, projets individuels, associations de parents, conseils d'établissement...)
- ensuite, elles s'inscrivent dans une histoire culturelle, donc lente, sur laquelle il faudra se pencher pour en comprendre les éléments centraux.

Enfin, et c'est important quand on en parle avec des équipes, il faut rappeler que « la question des usagers » ne concerne pas, que le secteur social et médico-social unifié par la loi 2002-2, mais bien toutes les formes du « travail sur autrui » pour reprendre l'expression de François Dubet¹. D'ailleurs, quand on

¹ François Dubet. *Le déclin de l'institution* Seuil 2002

lit la loi Kouchner, on y trouve un chapitre s'intitulant « démocratie médicale » qui par l'étrange rapprochement qu'il réalise (démocratie et médecine ne sont pas par nature des univers qu'on rapproche spontanément...), montre bien ce qui est en jeu, et l'on ne peut qu'être frappés par le parallèle qu'il permet avec la loi 2002-2. On pourrait aussi bien citer la loi de 2005 sur les droits et la dignité des personnes handicapées, qui se situe tout à fait sur le même terrain.

Un rapport aux institutions qui a changé

Pour caractériser ce qui est en jeu, je dirai d'abord que **nous** (le sujet moderne et pas seulement nos usagers) avons d'autres attentes, n'acceptons plus dans nos rapports aux institutions un certain nombre de pratiques qui auparavant nous auraient semblé parfaitement naturelles ou « instituées » comme disent les sociologues. Tout cela n'a rien de spectaculaire, mais quand je me rappelle quelle était la situation des usagers et des rapports que l'on avait avec eux, il y a juste vingt ans, je vois des différences significatives dans la manière dont on parle, traite, écoute, répond aux personnes et à leurs demandes.

Ainsi, notre capacité critique s'est développée face à des « institutions » qui ont perdu de leur aura pour des raisons diverses et cela n'est pas une catastrophe comme la nostalgie toujours présente voudrait nous inciter à le penser.

Cette question n'épargne d'ailleurs pas non plus l'école et le rapport élève / maître, ni même la politique avec toutes les questions agitées depuis un certain nombre d'années autour de la démocratie participative...

Ce mouvement ne concerne pas que nos usagers mais bien chacun d'entre nous dans son rapport aux institutions. Et j'invite chacun à examiner attentivement la nature de ses relations

- avec l'école dont les décisions ne sont pas acceptées si simplement
- face à la médecine dont nous ne sommes plus prêts à tout accepter dans une posture de soumission²
- dans son lieu de travail (y compris chez les cadres où se développe un rapport beaucoup plus utilitaire et fonctionnel à l'entreprise)
- face aux gouvernants...

Tout cela montre que la question de la place ou des « droits » des usagers ne constitue pas une mode, une tendance passagère dans notre société de l'éphémère, mais une tendance « culturelle » lourde qui n'a pas de marche arrière et constitue une donne qui vient profondément réorganiser nos modes de pensée et de fonctionnement.

Des évolutions sociétales majeures dont il faut prendre la mesure

Je voudrais maintenant essayer de mieux décrire et comprendre ce que nous vivons sur ce plan. C'est évidemment un exercice délicat et j'ai bien conscience de m'aventurer dans des terres d'une grande complexité avec une boussole bien rustique.

Je vais donc livrer les sources qui m'ont fait réfléchir et permis de mettre un peu de cohérence dans ce que j'ai observé au fil des années, mais le débat reste ouvert sur l'ordre des phénomènes et de leurs interactions. Quand on cherche à penser des processus de cet ordre, il faut garder conscience de ce que nos théories et nos cartes ne saisissent qu'une part bien limitée du territoire réel.

Ainsi Marcel Gauchet évoque l'émergence d'une figure de l'individu contemporain qui lui paraît constituer une nouveauté radicale. Il la caractérise comme « la mise en place d'un nouveau régime du rapport à soi et du rapport social, de l'identité personnelle et de l'identité collective » Ainsi, dit-il, il existe un mouvement très profond, amenant à inverser le principe traditionnel selon lequel des individus émergeaient (douloureusement) de la prégnance d'un ensemble sociétal pour une construction dans laquelle c'est la différenciation et la singularité qui sont posées comme premières.

² il est classique de souligner le rôle qu'a joué le Sida dans cette évolution des relations malades/soignants

Ce phénomène résulte selon lui :

- de l'histoire politique d'un droit des individus qui n'a cessé de se développer
- d'une histoire sociale de l'érosion des liens des appartenances et dépendances communautaires
- de la désinstitutionnalisation de la famille. Signifiant qu'elle cesse d'être une institution et donc un lieu d'intériorisation immédiate des normes et règles pour devenir dans la conscience moderne un « espace de réussite et d'épanouissement de la vie personnelle »...

La figure de l'individu constitue ainsi un nouveau pivot de réorganisation, avec l'obligation de construire à son niveau une identité cohérente à l'intersection des multiples cercles sociaux auquel il appartient du fait du processus constant de division et spécialisation des activités sociales.

Repérer, comme le font à juste titre d'autres auteurs, la « fatigue » ou la dépression³ qui en résultent, ainsi que les risques de culpabilisation du sujet, ne change rien, me semble-t-il, à l'aspect inéluctable de ce mouvement pourtant chargé de paradoxe (puisque bien évidemment l'individu n'existe pas en dehors de ce collectif qu'il peine aujourd'hui à percevoir). En ce sens, il me semble que les critiques de l'individualisme tendent à confondre l'individualisme compétitif (qui est aussi une réalité) et un individualisme d'émancipation (De Singly) qui permet que notre singularité soit reconnue et ait droit de cité.

Enfin l'époque se caractérise par une évolution puissante de la figure d'autorité sommée de se recomposer sur des bases plus proches d'une éthique démocratique⁴, ce phénomène étant concomitant du développement de la judiciarisation et de la contractualisation des relations sociales.

Pour résumer, je dirais qu'il est frappant de noter le parallélisme entre ce qui est aujourd'hui exigé des institutions et les traits culturels saillants de l'époque :

Dans le rapport aux institutions	Les traits saillants de l'époque
Des exigences : <ul style="list-style-type: none"> - d'individualisation des prestations et interventions - de clarification, de formalisation, voire de contractualisation de l'action menée vis-à-vis de chaque personne - de règles connues, discutables, négociables 	L'émergence d'une figure contemporaine de l'individu Une exigence de personnalisation des adhésions L'évitement des conflits par la négociation ou le contournement Le déclin du style autoritaire d'éducation Une place grandissante du droit et du contrat dans les régulations sociales

C'est avec cet arrière-plan que la loi 2002-2, se situant dans la droite lignée de nombreux autres textes, peut être analysée :

- elle oblige les structures, sur un certain nombre de points qui relevaient de l'institué, à clarifier, préciser les règles du jeu relationnel (obligation d'un règlement de fonctionnement affiché...)
- elle promeut la forme contractuelle (sous la forme d'un contrat de séjour ou d'un document individuel de prise en charge précisant les objectifs et les obligations de chacun)
- elle organise leurs rapports avec leurs usagers sur des bases communes qui négligent ou ignorent largement les différences pourtant considérables qui naissent de leurs vocations spécifiques (problématiques d'usagers et mandat institutionnel)
- elle réintègre dans un « droit commun » les relations usagers / structures en intégrant des possibilités d'appel ou de médiation

³ Alain Ehrenberg *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Odile Jacob 1998

⁴ Alain Renaut . *La Fin de l'autorité*, Paris, Flammarion 2004

- elle ajoute enfin une série de modalités de contrôle externe de l'action des structures (émission prévue de guides de bonnes pratiques, évaluations obligatoires...)

Un contexte de normalisation des structures sociales et médico-sociales

Les évolutions que nous vivons doivent être situées dans un contexte qui voit le développement continu de l'action sociale et médico-sociale s'accompagner d'un processus de normalisation des structures et des fonctionnements.

Comme le souligne particulièrement François Dubet, alors qu'elles se sont longtemps pensées sur le mode des ordres séculiers avec une certaine forme d'extra-territorialité (géographique, langagière...) et avec des modes de fonctionnement pensés comme protecteurs mais pouvant aussi dériver vers des formes de « droit indigène », les institutions sociales et médico-sociales sont aujourd'hui sommées de rentrer dans le rang sur presque tous les plans.

Cela prend différentes formes :

- unification dans la loi 2002-2 d'un secteur qui se vivait comme différenciés⁵
- développement des normes de toutes sortes (cadrage budgétaire commun, application pointilliste du droit du travail, question de la sécurité...)
- normalisation des modes de fonctionnement via la 2002-2

Tout cela a évidemment des aspects négatifs mais doit être analysé comme le prix de la pérennisation des moyens que la collectivité met à leur disposition.

Mais évoquer en parallèle la question du droit des usagers et cette tension de la normalisation me paraît essentiel pour comprendre ce qui se passe dans les structures. J'ai trouvé chez Robert Lafore⁶ une analyse très éclairante qui explique que nous nous trouvons au carrefour de trois mouvements de nature différente, qui peuvent aussi se cumuler, modifiant potentiellement la manière dont est envisagée la question des usagers :

- **un modèle de contrôle public des actes et procédures publics d'organisation et de régulation** du secteur dans lequel la question des usagers est relativement seconde par rapport aux préoccupations de cadrage juridique et de répartition de la dépense publique (toute la première partie de la loi 2002-2 y est consacrée). Dans ce cadre l'utilisateur est perçu de manière très générique et les questions sont bien plus celles des règles de l'allocation des ressources publiques qui seront consacrées à tel ou tel type de réponse.
- **un modèle de l'audit et de la certification** emprunté à la logique d'un usager client. Dans ce cadre, c'est par la normalisation des « prestations » apportées que la collectivité cherche à « accréditer » les structures et à garantir que l'utilisateur sera bien traité. Ce modèle est particulièrement porté par les logiques de production de références, d'évaluation voire à terme d'accréditation.
- **un modèle plus démocratique et de co-construction** qui donne une place plus importante à l'utilisateur dans le cadre d'une co-construction de la réponse. Il passe par la présence d'une représentation dans les lieux institutionnels, par le droit à s'exprimer sur l'organisation même du service.

Chacun de ces modèles présente un intérêt et des limites. En ce qui me concerne, je défends particulièrement le troisième parce qu'il me semble potentiellement le plus fragile et aussi le plus susceptible de contribuer à une véritable attention à des usagers que je ne réduis pas à leur position de « consommateurs ».

⁵ Laurent Barbe. *Do you speak deumildeudeu ?* Revue Copas. n°33 juin 2004 - Disponible sur le site www.copas.coop

⁶ G.Gauquil et R.Lafore *Evaluer les politiques sociales. L'harmattan* 2006

Ainsi, si je suis plutôt circonspect sur l'importation du modèle de la certification dans notre secteur, c'est surtout parce qu'il tend à ramener ce qui est fait et la relation nouée avec la structure qui les accompagne à une prestation au sens matérialiste du thème. Si la formalisation des procédures permet de gagner en rigueur, elle est loin de garantir ce qui est le plus essentiel.

Ainsi, quand on écoute ce que disent de manière constante les usagers quand on les interroge sur les réponses qui leur ont été apportées et sur leur satisfaction, ils parlent :

- de disponibilité,
- de respect,
- d'écoute,
- de prise en compte de leur point de vue,
- d'attention aux moments où l'on sort du cadre, (du sentiment d'avoir rencontré des « humains » et pas seulement des fonctions).

On est bien loin de l'idée que les usagers attendraient d'abord et essentiellement qu'on respecte les règles d'organisation. Non que je néglige l'importance de celles-ci, mais il ne faut pas confondre le doigt avec la lune. Et j'invite chaque personne à examiner avec attention ce qu'elle ressent dans les structures qui la prennent en charge qu'elles soient commerciales ou de soins. Me concernant, j'ai souvent l'impression qu'on est plus attentif au marketing qu'au service après vente...

Alors comme ce qui caractérise le public reçu dans les structures sociales et médico-sociales est d'abord une fragilité, une forme particulière de dépendance, une sensibilité à la question de la stigmatisation, il me semble que ce qu'on devrait chercher à garantir, à évaluer et à apprécier concerne surtout ces questions de respect, d'attention, d'écoute. À ce titre, le modèle de la certification devient facilement réducteur s'il oublie qu'on s'occupe non de clients (qui auraient à la fois une possibilité de choix et le capital culturel et relationnel qui permet d'obtenir un certain nombre de satisfactions), mais bien de personnes, de citoyens en situation de faiblesse ou de fragilité, et cela au nom de la solidarité nationale.

Une lecture qui considère l'utilisateur des services sociaux et médico-sociaux essentiellement comme un consommateur me semble vraiment relever d'une anthropologie faible, réductrice, et peu susceptible de générer des progrès significatifs.

Une évolution qui n'est pas écrite

Ces trois logiques décrites par Robert Lafore ont une légitimité et une influence sur les structures. Je ne sais donc pas bien quelle sera la nature du mélange qui résultera de ce que nous vivons.

Mais il est facile de constater qu'il existe plusieurs manières de faire vivre les contraintes organisées par la loi par rapport aux usagers :

- « en fait-on une simple obligation pour satisfaire l'autorité de contrôle, au risque d'une adaptation de surface, voire d'un renforcement formalisé de la contrainte exercée sur des usagers en position de faiblesse ? »
- en fait-on surtout l'occasion de renforcer la rigueur des procédures, de rationaliser l'organisation ?
- en fait-on l'occasion d'un approfondissement de la réflexion sur l'action et la place des usagers ? avec la nécessité de confronter en permanence nos intentions à leurs effets ?

Si on choisit cette dernière option, il y a un énorme travail devant nous et de l'inventivité à déployer...

2. Autour des droits et des devoirs

La question qui m'a été posée par le groupe de préparation portait sur le risque de voir la thématique des droits générer des relations conflictuelles et aussi, comme on le dit souvent, passer à côté de la question des devoirs qu'ont également les usagers.

C'est une vaste question et je vais essayer d'apporter quelques éléments de réflexion. D'abord, il est incontestable qu'existe un mouvement général par lequel les usagers sont de plus en plus conscients de leurs droits (comme nous le sommes d'ailleurs tous) avec le développement d'une forme de consumérisme. Si le risque existe, trop le mettre en avant me paraît vraiment agiter un chiffon rouge bien loin des réalités vécues aujourd'hui.

A ce que je constate, le nombre de plaintes réelles me semble vraiment très faible, et les usagers sont loin de disposer du capital social et intellectuel qui permet d'obtenir raison dans le cadre d'une logique juridique dont la complexité décourage vite tout le monde (sauf bien sûr quelques malades de la procédure et de la chicane...).

Il est vrai que la loi 2002-2 nous oblige à être plus clairs, explicites, et à nous référer au droit commun. Mais les outils qu'elle propose permettent un cadrage assez rigoureux et susceptible d'éviter certaines dérives si l'on examine en détail leur articulation. Ainsi, les droits évoqués par la charte des droits et libertés sont bordés par le règlement intérieur et le Contrat de Séjour ou le DIPE...qui en réduisent singulièrement la portée. J'ai même pu voir certaines structures utiliser la formalisation des règles pour renforcer significativement leur emprise sur les usagers.

Ce qui change est donc moins l'apparition de nouveaux droits positifs qui modifieraient massivement la donne relationnelle entre usagers et structures mais surtout le fait que celles-ci doivent être encadrées par des règles précisées, alors qu'avant elles relevaient (il faut le dire) d'un arbitraire institutionnel ou à tout le moins d'un système implicite peu satisfaisant.

Ensuite, nous avons dans le secteur une mauvaise connaissance de la question des droits, et nous oublions facilement que ceux-ci sont divers, et qu'il existe différentes sources de normativité qui sont en tension, voire en conflit.

Ainsi, si nous avons à être plus attentifs à la question des droits, ceux-ci sont d'ordres différents et Alain Renaut présente une distinction qui m'avait semblée très éclairante entre :

- les droits à la protection liés à la fragilité du public accueilli et au mandat institutionnel des structures
- les droits à la liberté découlant de l'autonomie fondamentale du sujet dans une société démocratique

La question qui se pose est donc celle du réglage, toujours complexe, à opérer entre ces deux ordres de droits dont aucun n'a vocation à faire disparaître l'autre. Chaque structure a ainsi une réflexion à mener sur la manière d'équilibrer ceux-ci compte tenu de différents facteurs (dont le degré de conscience des usagers, la présence ou non de tiers responsables, etc).

Il faut également évoquer la pression exercée autour de la responsabilité juridique des structures, pression qui est très présente, avec le danger de voir le risque institutionnel minimum devenir la norme de base. Le secteur des personnes âgées permet d'observer à quel point la responsabilité (ou une manière réductrice de la concevoir) peut devenir un facteur de privation des libertés les plus élémentaires. A ce titre, la responsabilisation judiciaire me semble être un des facteurs potentiels de déshumanisation majeurs dont je parlais tout à l'heure.

Enfin, dernière remarque, dans les règlements de fonctionnement, je trouve qu'il faut faire attention à ne pas présenter la vie collective comme si elle n'était qu'une somme de droits et de devoirs. Un peu comme si le monde était peuplé de « co-locataires dont la cohabitation devait être rendue harmonieuse par le

respect des autres ⁷». Une telle vision est bien limitative car une collectivité, c'est aussi du partage, de l'ambiance, des moments difficiles à surmonter, une création permanente à laquelle il faut veiller.

3. Place des usagers et encadrement

Enfin, pour examiner l'impact potentiel de ces changements sur l'encadrement des structures, je voudrais surtout évoquer comment on peut poser les problèmes pour que la question de la place des usagers ne soit pas réduite à la question des droits, ni à la mise en place d'outils, aussi perfectionnés et plein de bonnes intentions soient-ils.

• Questionner la place des usagers dans le fonctionnement

La première condition d'un progrès est de permettre que soit questionnée en permanence la réalité de cette place des usagers. Car cela amène à réaliser à quel point elle est souvent moins centrale que ce qu'on pourrait souhaiter du fait :

- d'une histoire et de représentations du public globalisantes et parfois invalidantes,
- du poids de l'organisation et de sa tendance permanente à s'autonomiser par rapport aux objectifs
- du fait des relations institutionnelles tant au sein des structures qu'avec les financeurs ou autorités de contrôle (au sein desquelles la place des usagers est rarement la préoccupation première)

Sur tous ces points-là, on progresse mieux en identifiant les contraintes pour voir comment on peut les négocier, les éroder, les contourner et trouver des compromis.

S'il faut donc faire évoluer cette place des usagers, c'est donc nécessairement en s'attachant à de multiples aspects de cette relation nouée avec eux et en partant de l'idée que tout a son importance. Le diable est dans les détails comme le dit l'adage.

Sans nier les multiples déterminations qui pèsent sur l'action (la commande, la responsabilité...), il faut essayer en permanence, par notre attention et intelligence, de *lutter contre les mécanismes déshumanisants* générés par tout fonctionnement institutionnel et chercher en permanence comment on peut les mettre en débat et négociation pour trouver des compromis acceptables.

• Investir l'espace entre les principes et les outils

Si l'on examine la loi 2002-2, on voit facilement l'écart qui existe entre les principes affichés et les outils destinés à les mettre en œuvre.

Les principes :	Les outils
Ethique et déontologie dans les pratiques professionnelles	<i>La charte des droits et libertés</i>
Egale dignité des personnes	<i>Le médiateur</i>
Information sur le cadre et les droits et obligations en découlant	<i>Le livret d'accueil</i>
Recherche d'un consentement éclairé...	<i>Le règlement de fonctionnement</i>
Exercice des droits et libertés individuelles :	<i>Le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge</i>
- Respect de la vie privée	<i>Le conseil de vie sociale ou les instances de participation</i>
- Intimité	
- Sécurité	
Droit au choix et à l'expression sur l'action qui les concerne	
Droit à l'expression sur le fonctionnement de la structure	
Citoyenneté	
Droit à la vie familiale	

⁷ Jean Bernard Dumortier- Droits et devoirs – Revue du COPAS n°35- Avril 2005

Le tableau montre bien la différence : afficher la charte, signer un contrat, diffuser un livret, réunir un Conseil de vie sociale n'épuise pas la question de l'information, du consentement éclairé, du respect de la dignité des personnes, de la citoyenneté, etc. C'est ainsi dans cet écart ou espace entre les principes et les outils que peut se situer la créativité, l'intelligence qui permet de faire « une autre place aux usagers ».

Quand on a affaire à des publics qui sont objectivement en position de faiblesse ou de fragilité (raisons pour lesquelles ils sont accompagnés dans le cadre social ou/et médico-social), faire vivre ces principes suppose une inventivité qui est potentiellement source de renouvellement de la motivation et des dynamiques d'équipe, car elle touche à la question du sens de l'action. Ce n'est pas à des directeurs et responsables que l'on va apprendre à quel point existe une tendance lourde à ce que les procédures, les instances de travail, les outils, s'autonomisent par rapport à leur sens initial, au risque de devenir des coquilles vides.

Sans optique volontariste adaptée aux différents publics et mandats, on observera vraisemblablement des changements importants du fait de la sensibilité générale et du regard qui est maintenant porté sur les établissements, mais on perdra ce que la réflexion sur la place de l'utilisateur peut apporter.

• **Mettre l'accent sur la production collective**

Pendant longtemps, l'action menée a été réduite à celle du métier central de la structure. Comme si l'action du foyer se résumait au travail des éducateurs, celui de la circonscription aux assistantes sociales, celui de la maison de retraite aux infirmières, etc.

On peut ainsi observer le clivage qui existe entre les équipes éducatives ou sociales avec lesquelles on travaille sur le sens des missions et les autres salariés qui sont tenus largement à l'écart de ces débats.

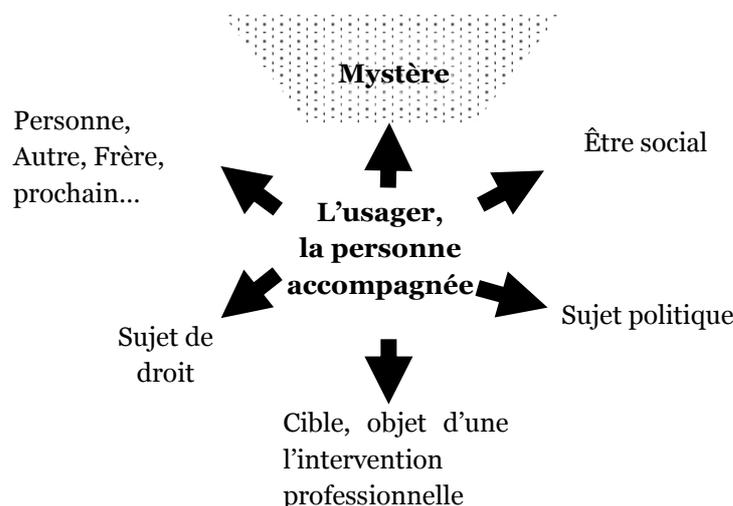
Or quand on examine les questions du point de vue d'un usager/bénéficiaire, c'est bien l'ensemble de la structure qui est concernée et engagée dans le service rendu. C'est ainsi que les préoccupations de formation tant des maîtresses de maison que des veilleurs de nuit se sont progressivement imposées comme essentielles à la qualité du service rendu dans les structures d'hébergement. On pourrait également parler de la nécessaire intégration des secrétariats dans la réflexion sur le service rendu par les circonscriptions sociales.

Toutes les démarches mises en place aujourd'hui autour de l'évaluation (définition de bonnes pratiques, auto-évaluation prévue dans la loi 2002-2) cherchent ainsi à qualifier l'ensemble de la réponse apportée et ce, dans un questionnement plus procédural que seulement lié à la question des « résultats » de l'action.

Ainsi, nous sommes invités à inventer de nouvelles manières d'associer tous les personnels à cette réflexion collective

• **Promouvoir une éthique moins unilatérale des relations avec les usagers**

J'ai ainsi proposé et développé dans mon livre un schéma qui aide à envisager la manière dont on peut penser la relation aux personnes qu'on accompagne, en la sortant d'une unilatéralité souvent mutilante.



L'usager peut donc être considéré sous des angles complémentaires comme :

- objet de l'intervention professionnelle,
- sujet de droits,
- sujet politique,
- être social, frère,
- prochain,
- mystère...

Dans cette perspective, chacune de ces manières de considérer l'usager est porteuse de progrès, de possibles, de limites et de mises en tension avec les autres figures.

L'intérêt de ce schéma me semble ainsi de rappeler qu'aucune de ces figures ne peut garantir à elle seule une relation équilibrée. Ainsi, évoquer la figure du sujet de droits est utile et important...mais n'épuise pas les questions que pose par exemple le travail avec des personnes lourdement handicapées dans leur expression. Et on pourrait multiplier les exemples.

L'essentiel est ainsi que les réponses que tend à induire chaque figure relationnelle puissent être confrontées sans que les débats sur l'action ne soient immédiatement clos au nom d'une raison dominante (qu'elle s'appelle le bien de l'usager, la sécurité, le budget, les contraintes, le respect des règles...).

• Créer des dispositifs de parole

Je voudrais conclure sur un point, à la fois basique, évident et particulièrement délicat à mettre en œuvre, concernant la place que les structures peuvent faire à ce qu'on appelle la parole des usagers.

Si l'on veut que la place des usagers progresse, le plus important est de créer et faire vivre des dispositifs qui permettent de vérifier - en continu - si nos intentions sont perçues, si nos procédures et prestations contribuent bien à produire ces conditions essentielles d'un travail social et médico-social de qualité à savoir qui donne à ses usagers le sentiment d'être respectés, considérés, entendus.

Tout le reste est un peu littérature quand on connaît la capacité de tout système (y compris démocratique) à vider les meilleurs outils de leur substance. La loi prévoit deux espaces majeurs dans ce domaine, mais dont l'expérience montre la fragilité et la nécessité d'une inventivité particulière.

Le premier est constitué par le dispositif du Conseil de vie sociale. D'après mon expérience, celui-ci est souvent menacé par ce que j'ai appelé l'ombre portée du modèle « comité d'entreprise » qui amène à faire fonctionner l'instance sur le mode question/réponse, avec tout ce que cela peut générer de découragement. On perd alors l'esprit de la loi qui prévoit que le Conseil de vie sociale soit un espace de débat et de propositions sur le fonctionnement de la structure. Parfois aussi, on risque d'en faire un lieu éducatif « de plus », au lieu de prendre au sérieux l'intérêt d'entendre ce que les usagers peuvent dire du fonctionnement de la structure, tel qu'ils le vivent.

Tout cela n'est pas simple, et je pense qu'il y a vraiment des expériences à mener pour que cette instance puisse tourner autrement que sur la bonne volonté de quelques promoteurs, et au risque d'un essoufflement rapide.

Enfin, la loi prévoit que les usagers soient questionnés quant à leur avis sur les prestations qui leur sont proposées, ce qui se traduit souvent par ce que beaucoup appellent des « enquêtes de satisfaction » bâties sur un modèle proche de ce que l'on trouve dans le secteur marchand.

Il est évidemment préférable d'interroger plutôt que de ne pas le faire, mais il faut insister par expérience sur les limites de ce type d'outils. Pour être régulièrement sollicité de cette manière en tant que consommateur, je suis convaincu que ces outils ne constituent en rien une forme indépassable du questionnement des personnes sur ce qu'ils vivent au sein des institutions.

En premier lieu, parce que l'écrit constitue une barrière quasi infranchissable pour un pourcentage plus que significatif des usagers de notre secteur. Ensuite parce que la préformation des questions laisse peu d'espace à la compréhension de la manière même dont les usagers vivent ce qui se passe pour eux. Enfin,

parce que l'essentiel est moins d'avoir une appréciation de la satisfaction que de comprendre ce qui la génère dans un sens ou dans l'autre.

Ainsi apprendre (c'est un exemple réel) que 65% des familles sont contentes de l'information donnée par un service ne renseigne ni sur les motifs d'insatisfaction des 35% restants, ni sur la gravité de cette insatisfaction, ni sur ce qui aurait pu être amélioré. Son utilité dans une logique d'amélioration de la qualité reste faible (même si l'ordre de grandeur constitue une information rassurante !).

Je plaide donc pour des formes de questionnement plus accompagnées, plus ouvertes sur un dialogue et évidemment par certains côtés plus risquées. Mais pourquoi éviter le risque si l'on veut vraiment apprendre de cet autre que constitue l'utilisateur ?

Bien sûr, ces quelques remarques restent générales et il est évident que les questions qui se posent sont bien diverses selon les publics accueillis. À ce titre, elles méritent un véritable travail collectif pour faire émerger des savoir-faire.

Ce dont je peux témoigner, à partir de mon expérience, c'est en tout cas que développer la réflexion sur la place des usagers constitue une manière de redonner du sens à l'action, d'ouvrir les débats souvent délicats entre encadrants et équipes, de dynamiser des fonctionnements institutionnels. Même si cela ne constitue pas une alternative aux « grands récits » du travail social dont François Dubet montre l'épuisement, c'est une perspective dont la fécondité ne doit pas être masquée par sa modestie.