

*Entre situation exceptionnelle
et invention permanente :
quelles leçons tirer du confinement?*

Une conférence de Philippe Lyet
organisée dans le cadre de la Saison des Expérimentations et
Innovations Solidaires 20/21 par le Campus des solidarités



philippe.lyet@gmail.com



Entre situation exceptionnelle et invention permanente : quelles leçons tirer du confinement ?

Introduction

Bonjour Mesdames, bonjour Messieurs,

Je suis heureux de participer, avec cette conférence distancielle, au lancement de la saison des expérimentations et des innovations solidaires 20/21. Sa transformation, de salon en saison, est en soi révélatrice des bouleversements considérables que nous connaissons dans cette année 2020 hors normes, éprouvantes à bien des titres, en ce qu'elle vient éprouver la résilience de nos sociétés et notre capacité à adapter, sinon réinventer nos modèles d'action et d'organisation.

La crise sanitaire et le confinement du 1^{er} semestre, et le retour de celui-ci, ont bousculé et bousculent nombre de nos certitudes et ont ébranlé nos organisations sociales, politiques, économiques. Des hiérarchies bien établies depuis une cinquantaine d'années, voire plus, en ont été remises en cause. Les critères de bonne gestion semblent passer bien après la santé et le prendre soin. Les « premiers de corvées » ont été valorisés en lieu et place des « premiers de cordées », même si cette valorisation dans les mots semble avoir des difficultés à se traduire dans les faits, pour certains d'entre eux au moins pour l'instant.

Ces ébranlements et ces remises en cause ont été telles que beaucoup, le président de la république française au premier chef, considèrent que nous avons l'impérieux devoir d'en tirer des leçons pour nous réinventer, afin de construire ce qu'on s'est mis à nommer le monde d'après. Mais les acteurs de nos sociétés ont-ils attendu qu'advienne le monde d'après pour se réinventer ou, tout au moins, tenter de le faire ? Une observation superficielle des initiatives de nombre d'entre eux, d'entre nous, laisse penser que de nombreuses tentatives de réinventions caractérisent les réactions des acteurs sociaux à cette crise.

Beaucoup – on le verra plus loin - témoignent que la crise sanitaire et le confinement les ont à la fois empêchés de réaliser certaines dimensions de leur projet mais qu'ils ont aussi ouvert de nouveaux possibles. Il naît de ce constat l'espoir de pouvoir innover en hybridant les meilleurs aspects des pratiques, nomment celles qui se développaient habituellement en présentiel et celles qui sont apparues en distancielle.

Plusieurs questions se posent alors. Ce qui a fonctionné en situation de crise est-il adapté quand une nouvelle normalité s'installe ? L'énergie considérable développée pour faire face à cette situation hors norme peut-elle être mobilisée de manière durable ? Ces questions prennent une importance particulière avec le reconfinement où il semble que l'on observe une certaine lassitude quand il faut à nouveau reproduire les attitudes exceptionnelles qui ont caractérisé le premier confinement.

Ces questions se posent d'autant plus que la littérature sur le sujet – par exemple les travaux de Norbert Alter sur les innovations que je reprendrai dans mon propos - nous apprend qu'installer des inventions dans un nouveau modèle d'action ne se décrète pas, que des pratiques inventives ne se transfèrent pas et ne se reproduisent pas simplement. Cela suppose qu'une stratégie d'animation de l'innovation se mette en place pour permettre l'adaptation des inventions à un contexte différent de celui de leur émergence.

Ce sont ces thématiques que je vais aborder lors de cette conférence. Elle se développera en six points.

Premièrement, je présenterai la méthode utilisée pour construire les matériaux de cette conférence.

Deuxièmement, je ferai le constat d'initiatives convergentes dans les organisations, dans le contexte de la crise sanitaire et du confinement.

Troisièmement, je vous proposerai de comprendre ce qui s'est passé comme une enquête pragmatiste généralisée. Je veux signifier par cette expression qui fait référence aux apports du philosophe John Dewey que, face aux défis de la crise sanitaire et du confinement, les acteurs ont tenté de façon très pragmatique de nouvelles manières de faire, dans un mouvement très général.

Quatrièmement, j'identifierai les limites de l'extrapolation d'initiatives exceptionnelles quand la situation retrouve une nouvelle normalité.

Cinquièmement, j'interrogerai les enjeux éthiques et politiques de l'innovation.

Enfin, sixièmement, je montrerai qu'il n'y pas d'innovation sans transaction sociale, c'est-à-dire sans processus conduisant à ce que les acteurs sociaux transigent entre des options diverses voire paradoxales.

I. Méthode de construction de cette conférence

Tout d'abord, pour construire cette conférence et fonder mes propos *a minima*, nous avons convenu avec les organisatrices de la méthode suivante.

1. Réalisation d'une mini-enquête exploratoire auprès des organisations qui contribuent à la saison des expérimentations et des innovations solidaires 20/21 pour dépasser les seules impressions, avec un questionnaire ouvert qui nous a été retourné courant septembre :

Qu'est-ce que la période COVID 19 a empêché ou fait naître chez vous comme questionnement ou chantier de travail principal ? (Création ou modification d'un projet, changement des relations de travail, lien avec les publics et/ou les bénévoles, dynamique de réseau, modifications de vos pratiques professionnelles, ...)

10 structures représentant des domaines d'action et des statuts très divers ont participé.

La Fondation La France s'engage a entre autres pour missions d'identifier ceux qui inventent les solutions aux problèmes sociaux, de soutenir l'innovation sociale partout en France.

Tom et Josette conçoit et gère des micro-crèches autour d'un projet de lien social intergénérationnel grâce à des activités dédiées (lecture, éveil musical, potager...).

Proximité propose à des jeunes adolescents et à des jeunes adultes un accompagnement personnalisé, régulier et durable par des bénévoles venus du monde du travail, les "parrains/marraines".

Le Conseil Départemental d'Ille-et-Vilaine soutient des projets de solidarité autour de projets allant de la culture à l'économie sociale et solidaire, en passant par l'innovation numérique.

Z Lab est un lieu unique à Rennes dédié à l'accompagnement des jeunes en refus scolaire anxieux ou phobie scolaire avec une équipe de professionnels bénévoles.

La Soupape porte, depuis 2 années, la création d'un lieu d'accueil et d'hébergement intergénérationnel sur le territoire de la Presqu'île de Crozon-Aulne Maritime.

Tout Atout a pour but la réinsertion sociale et l'émancipation de jeunes adultes en situation de fragilités

par l'action et la création artistique et culturelle.

Up Interim, première Entreprise adaptée de travail temporaire en société coopérative SCIC, est un réseau de 4 agences en Bretagne, réservées aux personnes en situation de handicap.

RDV Nomade rapproche les compétences des opportunités locales. Un escape game a été conçu sur mesure. Avec le jeu « Arrêt demandé pour l'emploi », aux femmes de jouer les recruteuses.

Codroïd-19 est un jeu en ligne pour comprendre la pandémie.

Cette micro-enquête s'inscrit dans une démarche exploratoire, un « sondage » au sens géologique, un « carottage » hétérogène qui donne à voir une diversité de situations et de domaines.

2. Lecture de résultats d'enquêtes pour croiser les données et vérifier la pertinence du « carottage »

Beaucoup d'enquêtes sont actuellement en cours, peu de résultats sont publiés. Ceux qui le sont portent souvent sur le premier mois du confinement du 1^{er} semestre 2020.

Dans l'ensemble des publications de résultats d'enquêtes que j'ai consultées, trois documents ont retenu mon attention :

Un rapport de la Haute autorité de santé : *COVID-19 - Entre protection et autonomie : les principes de l'action sociale et médico-sociale à l'épreuve de la crise*, version du 5 mai 2020, actualisée en juillet 2020

Un rapport du Délégué ministériel à la santé mentale et à la psychiatrie : *Des retours d'expériences de la crise Covid-19 dans le secteur de la santé mentale et de la psychiatrie*, pas de date de publication

Un rapport de l'Observatoire COVID-19 Ethique et société de l'espace éthique de la région Ile de France : *COVID-19, Enquête nationale Situations de handicap en établissement et à domicile*, publié le 7 mai 2020

Ces trois documents rejoignent les principaux résultats de notre micro-enquête qualitative.

A signaler une enquête sur laquelle j'aurais aimé m'appuyer mais qui sera présentée vendredi 20 novembre, celle du Comité régional du travail social de Bretagne, réalisée par le centre de recherche d'Askoria, qui s'intitule : les effets COVID-19 sur la relation professionnels-usagers.

3. Un croisement de ces données avec les analyses et les concepts proposés par quelques auteurs de référence

*

Ces différents éléments permettent d'identifier des questions plus qu'ils ne conduisent à formuler des analyses consolidées, ni même des hypothèses explicatives (les données sont trop fragmentaires). Cette conférence consistera donc principalement en un exercice de problématisation de ce qui s'est passé et de ce qui pourrait se passer après la crise sanitaire.

II. Des initiatives convergentes

Tout d'abord, **on peut noter, dans ce dont témoignent les acteurs dans la micro-enquête que nous avons menée, une adaptation rapide et générale des pratiques et des organisations** face à l'accentuation de l'isolement de certains publics et devant la réduction, la suspension ou l'arrêt des accompagnements habituels.

Je vous propose quelques exemples dans quelques-unes des structures ayant répondu – je ne les citerai pas toutes mais toutes sont concernées.

1. Cela se manifeste d'abord dans certaines structures par un passage rapide au distancié

Ainsi, au Conseil départemental d'Ille et Villaine : « Le déploiement de Skype s'est fait à distance en cinq jours. C'est ce qui nous a permis de répondre aux besoins de nos usagers. »

2. Cela prend également la forme d'initiatives pour aller vers les publics aidés ou accompagnés en distancié

A Proximité, cela est passé par « la recherche et l'envoi de nouvelles ressources pédagogiques et une nouvelle manière d'accompagner les binômes via notamment une mobilisation à distance pour les encourager à maintenir le lien (c'est ainsi que près de 80% de nos binômes ont poursuivi leur relation). »

La Soupape témoigne que « la période de COVID nous a très rapidement amené à lancer une action que nous n'aurions sans doute pas faite autrement : l'ouverture d'une ligne d'écoute téléphonique au service de la population du territoire, afin d'apporter un soutien aux personnes en difficulté dans ce contexte. »

Pour **Up Interim**, « cette période nous a permis de créer des liens avec les 1ers intérimaires, en prenant de leurs nouvelles régulièrement. Notre activité a été stoppée mais nous avons appris sur la période d'activité partielle à travailler d'une autre manière (conférence téléphonique, visioconférence...). » Cela a conduit à « une approche nouvelle du travail, différenciante et formatrice. »

Enfin, à **RDV Nomade** : « Nous étions 1 ou 2 professionnels de l'insertion ou des RH à nous connecter via visioconférence ou téléphone avec un jeune pour l'aider à continuer un projet entrepris, valoriser ses missions en service civique, ses compétences acquises, ses atouts pour définir des projets professionnels (alternance, stage, emploi, formation, partenariat...) et organiser ses démarches (partage d'infos, de réseaux pro...). Cette expérience a permis de réellement "aller vers" : en prenant le temps d'étudier le dossier de chacun, en se mettant entièrement à disposition du jeune pendant 1h, de chez soi. »

3. Ces initiatives se retrouvent de manière plus générale, comme le confirment les rapports.

Ainsi, le rapport du Délégué ministériel à la santé mentale et à la psychiatrie souligne « la forte implication des acteurs, leur aptitude à réinterroger les pratiques ainsi que leur réactivité ». Il note que « les professionnels ont eu à faire face dans un temps très court à de nombreuses réorganisations de leur temps de travail, de leurs postes de travail (télétravail), et au redéploiement vers d'autres unités [...]. Ils ont dû s'adapter à de nouvelles modalités de travail pour organiser le suivi à distance : maîtrise de l'outil informatique, mobilité, etc. »

Le rapport de l'Observatoire COVID-19 Ethique et société de l'espace éthique de la région Ile de France note que « dans les trois quarts des contextes d'exercice ou d'intervention, une compensation de l'interdiction des visites (recours à la technologie, mise en place de visioconférence type Skype, etc.) a déjà été initiée ou va être initiée. »

Enfin, le rapport de la Haute autorité de santé établit une liste des initiatives :

« Organisation de conférence téléphonique et de visio permettant aux personnes d'échanger »

« Consultations de psychologues à distance (par téléphone ou en vidéo) »

« Organisation d'échanges réguliers (téléphone ou visioconférence) afin d'évaluer et réajuster les plans personnalisés d'accompagnement (PPA) COVID »

« Mise en place d'une plateforme de récits de (dé)confinement/expérience vécue pour maintenir un lien social entre des personnes accompagnées et les professionnels »

Ainsi qu'une initiative plus marginale : « Mise en place d'une équipe mobile pour rendre visite aux personnes accompagnées, échanger avec elles, découvrir leur lieu de vie, avec le matériel de protection adapté et le respect des gestes barrières »

Dans un troisième point, je vous propose de comprendre ces processus comme correspondant à une enquête pragmatiste généralisée.

III. Une enquête pragmatiste généralisée

Tout d'abord, constatons que **ces nombreuses initiatives convergentes correspondent à un grand classique : quand des acteurs sont empêchés de faire leur travail** en raison soit de contraintes, soit d'événements exceptionnels, ou quand leurs routines ne fonctionnent plus, **ils tentent des pratiques alternatives** pour faire leur travail d'une manière qui répond à leurs yeux aux enjeux de la situation.

Ces pratiques alternatives sont souvent l'occasion de surprises, de découvertes d'effets ou de processus auxquels les acteurs ne s'attendaient pas, qui les amènent à envisager autrement la conduite de leurs actions.

Deux organisations rendent compte de ce phénomène dans la micro-enquête que nous avons menée.

Tout d'abord, **la Fondation La France s'engage** découvre des effets inattendus prometteurs. « *L'accompagnement proposé [...] reposait pour partie sur l'organisation de sessions et d'ateliers collectifs. Organisées habituellement au format présentiel, [...] nous avons dû repenser ces sessions au format distanciel.*

[...] Le passage au format distanciel a permis de tester des formats plus courts et morcelés, exclusivement en ligne, ainsi que la mise en place d'un enregistrement systématique de ces sessions, permettant de les réviser à posteriori. Le format dématérialisé a permis de toucher plus largement notre communauté de Lauréats et notamment, de stimuler la participation de structures éloignées de Paris (nos sessions présentielles y sont organisées), de même que de stimuler la participation d'un plus grand nombre de salariés par structures. »

Fort de cet enseignement, la fondation La France s'engage imagine d'hybrider à l'avenir les formats, présentiel et distanciel.

De son côté, **le Conseil départemental d'Ille et Villaine** témoigne que « *les autorités avaient alerté sur les risques accrus de violence familiale. [...] Les travailleurs sociaux ont passé beaucoup de temps au téléphone avec les enfants, les parents et les familles d'accueil. Souvent des entretiens très longs où il se disait davantage de choses que d'habitude* ».

Ce constat rejoint celui partagé pendant le confinement par des psychanalystes, particulièrement attachés à la relation en présentiel. Des conversations téléphoniques pour ne pas rompre le lien avec des patients pendant le premier confinement leur ont permis de prendre conscience que le distanciel permet d'aborder des questions qui n'avaient jamais été évoquées auparavant. L'écran fait écran, comme on le dit parfois. Le téléphone aussi. Mais ils autorisent peut-être des relations qui ne peuvent se développer en présentiel. On peut recourir ici à la métaphore du paravent derrière lequel il est peut-être plus facile de se mettre à nu.

*

Ces apprentissages de possibles qui se découvrent « en train de se faire » participent d'un processus qu'à la suite du philosophe pragmatiste américain du début du XXe siècle John Dewey, on appelle « l'enquête pragmatiste ». **Les acteurs tentent des initiatives par essais-erreurs – dans le vocabulaire de Dewey, on dit qu'il mènent l'enquête** – afin de découvrir ce qui marche dans le nouveau contexte.

Mais souvent, cette difficulté ou cette impossibilité de faire son travail est perçue par les acteurs directement concernés, mais pas par d'autres, et notamment leurs responsables qui, parfois, n'entendent pas leurs subordonnés quand ils évoquent cette impossibilité. Cela a pour conséquence le développement de pratiques clandestines, dont la littérature regorge d'exemples. Michel Crozier appelait ces pratiques clandestines : la maîtrise de leur zone d'incertitude par les acteurs. Avec Yvette Molina, nous avons montré dans un article paru dans la revue en ligne *Sociologies* comment cela se passait pour des assistantes de service social de collectivités d'Ile de France.

Or, dans la situation de crise sanitaire que nous connaissons, il y a trois nouveautés dans ce contexte exceptionnel.

1. Les initiatives prises par les acteurs, les adaptations apportées à leurs pratiques habituelles sont légitimes, elles sont mêmes attendues, et ce sont les institutions, les associations, les entreprises, les réseaux qui s'organisent pour inventer des manières renouvelées de conduire leurs actions, et pas seulement les intervenants de terrain, parce qu'il semble évident pour tout le monde qu'il n'est pas possible de continuer d'agir comme avant.

2. Comme je l'ai déjà dit, les « premiers de corvée » ont été valorisés comme ils l'ont sans doute rarement été.

3. Tout le monde ou presque a dû « se réinventer » et a donc été rendu sensible à cette mise en valeur des inventions qui créait une culture partagée qui prenait sens : chacun, à sa place, faisait partie de cette aventure qui, pour la première fois peut-être depuis la 2^{nde} guerre mondiale, a embarqué dans une épreuve commune la population française et au-delà.

Nous avons donc été dans un moment exceptionnel où nos singularités respectives se sont fondues provisoirement dans un « commun » et ont conduit les acteurs à construire des espaces de partage, de concertation, de coordination.

Tout d'abord, les 10 organisations qui ont répondu témoignent d'un mouvement unanime qui semble avoir embarqué les acteurs de ces structures ou réseaux ou, comme le disent les sociologues de l'école de la traduction, qui les a enrôlés dans de nouveaux rôles qui ont pris sens. Cela a été vrai à l'interne des organisations mais ce qui caractérise aussi les initiatives prises pendant cette période, c'est la mobilisation en réseau.

RDV Nomade nous dit ainsi qu'ils ont « *débriefé avec d'autres professionnels sur leurs ressentis, méthodes et retours.* »

Et **la Soupape** témoigne que « *cette action a amené une collaboration très importante et réactive des différents partenaires que nous avons, notamment ASE, Education nationale, Centre social et psychiatrie, que ce soit pour la communication autour de cette ligne que pour le relai dans un sens ou dans l'autre de personnes en situation de fragilité. Le travail en réseau a été très efficace sur ce projet. Et du coup les soutiens ont été vite proposés et mis en place pour les familles, surtout là encore lorsqu'il y avait des enfants.* »

Les rapports que j'ai consultés confirment cette mobilisation en réseau dans d'autres régions.

Le **rapport de la haute autorité de santé** évoque ainsi la « *création de plateforme d'échanges, de groupes de discussion entre professionnels sur les réseaux sociaux pour échanger des informations et des bonnes pratiques ; et, sur les territoires, l'organisation d'échanges réguliers entre directeurs de structures, cadres, par réunions téléphonique et/ou visio.* »

Le **rapport du Délégué ministériel à la santé mentale et à la psychiatrie**, quant à lui, nous informe que « *la gestion de cette crise a vu se mettre en place une coopération et une solidarité entre équipes de soins, directions, service d'hygiène et ARS, quasi-unanimement saluées. De façon indirecte, cette crise a permis le brassage des pratiques et la mise en relation de professionnels qui ne se connaissaient pas.* »

*

En résumé, dans un contexte exceptionnel, la mobilisation a été collective et a conduit de nombreux acteurs à adapter leurs pratiques, de manière pragmatique, aux enjeux émergents de la crise sanitaire, sans toujours mesurer ce que cela transformait. **Le fait que beaucoup ont contribué à ces initiatives et que des possibles inattendus ont été repérés peut-il conduire à envisager de pérenniser ces pratiques renouvelées ?**

IV. Les limites de l'extrapolation d'initiatives exceptionnelles

La prise en compte de la littérature invite à prendre garde à ne pas tirer trop vite des leçons, à ne pas extrapoler trop vite et imaginer l'avenir à partir de ce qui s'est passé pendant l'épisode du confinement.

En effet, **dans une situation exceptionnelle, les acteurs sociaux sont capables de comportements eux aussi exceptionnels, ce qui est moins le cas dans une situation plus habituelle.**

Une recherche, fondatrice de ces questionnements, est restée célèbre, celle dite de l'expérience Hawthorne conduite par l'équipe d'Elton Mayo à la Western electric, aux Etats-Unis, dans les années 1920. Dans cette entreprise américaine, des dirigeants font appel à une équipe de psychologues pour améliorer la productivité des ouvriers.

Les psychologues font l'hypothèse que les conditions de travail influent sur la productivité de ceux-ci et qu'améliorer leurs conditions de travail conduira à ce que la productivité progresse. Ils postulent que l'intensité lumineuse a un effet direct sur la capacité des ouvriers à être productifs.

Ils engagent une expérimentation où ils mesurent les effets de la variation de l'intensité lumineuse. Deux groupes sont constitués, un groupe test qui travaille dans les conditions de l'expérimentation, et un groupe témoin qui continue de travailler dans les conditions habituelles d'éclairage. Les résultats vont surprendre l'équipe de psychologues.

Tout d'abord, les chercheurs augmentent progressivement l'intensité lumineuse du local où travaille le groupe test. Ils constatent que la productivité de celui-ci s'accroît. L'hypothèse semble alors validée. Les psychologues diminuent ensuite progressivement l'éclairage du local du groupe test, jusqu'à une situation de quasi-obscurité. La productivité des ouvriers continue d'augmenter et, quand ils ne voient presque plus, elle chute brutalement. Les psychologues sont également surpris par le fait que la productivité du groupe témoin augmente dans les mêmes proportions.

Quelle leçon tirer de cette expérimentation, que d'autres ont confirmé depuis ? La situation d'être observé, de participer à une expérimentation qui se présente comme une aventure valorisante, et plus globalement de participer à une expérience hors du commun, conduit ses acteurs à se dépasser, à donner plus d'eux-mêmes et à obtenir des résultats exceptionnels. Quand la situation redevient normale, la motivation se réduit et avec elle la capacité de tenir un tel niveau d'engagement.

Cela a été vérifié dans le secteur de la solidarité, avec l'expérimentation il y a bientôt 40 ans du développement social de quartier, précurseur de la politique de la ville. Les résultats de l'expérimentation, avec des villes volontaires, choisies par le représentant du gouvernement en charge

de cette politique, Hubert Dubedout, lui-même maire de Grenoble où des dynamiques similaires avaient beaucoup de succès, étaient très encourageants. La généralisation fut source de déception.

*

Quelles hypothèses peut-on tirer de ces expériences pour envisager les suites possibles, notamment en termes de pérennisation, aux initiatives renouvelées qui ont marqué la crise sanitaire et le confinement ?

En situation exceptionnelle, on peut identifier 3 phénomènes :

1. **La solidarité collective** sur le mode « on se serre les coudes » dans une épreuve commune ;
2. **Le « coup de collier »** exceptionnel pour faire face à l'épreuve énergivore ou à l'augmentation de la charge de travail ;
3. **La participation à une aventure** avec sa part d'épreuves et sa part d'exaltation.

Le reconfinement permettra de se faire une idée de ce qui est tenable dans la durée. On peut d'ores et déjà repérer qu'avec la deuxième vague, le confinement s'inscrit dans une récurrence, ce n'est plus un coup de collier exceptionnel. On rentre dans une certaine routine, je repère une lassitude chez les personnes avec lesquelles j'en parle. D'ailleurs certains – combien ? – semblent prendre des libertés avec le reconfinement sur le mode « j'essaie de passer entre les gouttes », si on en croit *la chronique de Guillemette Faure dans le Monde du 10 novembre intitulée Les finauds du reconfinement*.

Norbert Alter, dont je reprendrai plus longuement les analyses juste après, **nous apprend quelque chose d'essentiel pour le sujet qui nous intéresse : il n'y a pas d'innovation sans routines.**

Tout d'abord, **la routine est nécessaire pour stabiliser les gestes professionnels**, notamment ceux issus des moments créatifs, et garantir ainsi la qualité de l'action. *Un extrait d'un autre article du journal Le Monde permet de bien ressentir ce qui est en jeu ici. L'auteur nous propose de nous positionner par rapport à une question : Comment réagiriez-vous si un infirmier vous disait en vous conduisant au bloc opératoire : soyez rassuré, ce chirurgien est très créatif ?*

Cet exemple, avec sa dimension d'humour, permet d'identifier un phénomène très important pour le sujet qui nous intéresse : il y a de nombreuses situations d'action où c'est la routine qui est requise, où celle-ci se révèle plus efficace, et plus rassurante que la créativité – et c'est important pour garantir leur engagement que les acteurs soient rassurés.

Ensuite, il n'y a pas d'innovation sans routine au sens où **il n'y a pas de capacité à innover sans l'alternance avec des moments de repos, sans faire retomber la pression** pour reconstituer ses forces et sa motivation : les premiers de corvées ne peuvent être durablement des premiers de cordées, ceux qui s'affrontent les premiers aux dangers de l'escalade pour protéger la cordée – je parle ici des premiers de cordée à la façon de Frison-Roche, l'auteur de ce beau roman qui s'intitule justement *Premier de cordée* et qui raconte l'histoire d'un guide de Chamonix. De nombreux soignants en témoignent ces semaines-ci avec la deuxième vague de la crise sanitaire.

De même, le travail en distanciel a fait l'objet d'une forte implication. Il a permis de faire vivre des collectifs à distance : des équipes de travail, des groupes en formation. Dans le secteur de la recherche que je connais bien, des personnes ont pu être interviewées ou des observations de réunions ont pu être réalisées à distance. Dans tous ces domaines, cela semble s'être passé de manière assez réussie au regard des exigences de telles activités et des attendus en termes de résultats. Mais cela a été possible

parce qu'il y a eu un très fort investissement de nombreux acteurs qui n'est sans doute pas tenable dans la durée, si l'on en croit des premières réactions entendues ici et là avec le reconfinement.

D'autres témoignages que j'ai entendus sur la fin du printemps ou qui m'ont été rapportés, avec le retour à des activités en présentiel, insistent sur le fait que, pour créer du commun, il faut communiquer et que la communication humaine passe par des dimensions non verbales, des rapports des corps entre eux, que le distanciel ne permet pas. Ces acteurs redécouvrent que « travailler, c'est vivre ensemble », selon l'expression du psychologue du travail Christophe Dejours. Dit plus trivialement, il manque singulièrement de chaleur humaine dans le distanciel. Si l'écran peut être parfois comme un paravent derrière lequel on peut se mettre à nu, il peut être aussi un obstacle à la relation.

Enfin, le télétravail signifie l'irruption du travail dans son domicile, ce que certains semblent avoir assez mal vécu mais l'ont supporté parce que c'était exceptionnel, quand d'autres en ont été enchantés. Quels compromis et quelles hybridations entre travail au bureau et travail chez soi seront possibles, quand le vécu a été aussi différent selon personnes ?

*

Pour toutes ces raisons, **il n'est donc pas certain que ce qui a été possible dans le contexte exceptionnel du premier confinement soit durable. Il n'est pas certain qu'il soit possible de tenir ensemble dans la durée des exigences pas toujours ou pas durablement compatibles** comme travailler à distance et construire un collectif de travail.

V. Les enjeux éthiques et politiques de l'innovation

Ce qui commence à apparaître avec ces derniers développements, c'est que les processus d'innovation ne sont pas exempts de paradoxes et d'ambivalences. Pour bien comprendre ce qui est en jeu ici, il est nécessaire de se rappeler le processus sociétal auquel participe la valorisation de l'innovation que nous connaissons depuis quelques décennies, sinon quelques siècles. Cette valorisation de l'innovation se traduit très concrètement de nos jours par des dispositifs visant à les repérer ou les promouvoir. Je ne prendrai pour seul exemple que le groupe de travail sur les pratiques émergentes du Haut conseil du travail social en France.

Ce qui fonde la mutation de société que notre civilisation connaît à l'ère moderne et dont la mise en question actuelle montre qu'elle est toujours au cœur des débats, c'est l'idée que l'humanité n'est pas condamnée à subir des problèmes ancestraux, à reproduire sans cesse les mêmes schémas mais qu'au contraire, elle peut, par la réflexion, par le recours à la science, par les expérimentations, par le débat démocratique, dépasser les schémas antérieurs, qu'elle peut progresser, qu'elle peut faire mieux en découvrant de nouvelles manières de faire. La société moderne, celle qui émerge avec ce qu'on a coutume d'appeler les Lumières, oppose donc le progrès aux habitudes, à la tradition, voire à l'obscurantisme, et en appelle même au progrès comme une exigence civilisationnelle.

Dans cette ligne, **la promotion de l'innovation correspond à cette conviction que nous devons transformer nos pratiques pour faire mieux. Et cela suppose de concilier deux dimensions.**

Tout d'abord, l'innovation doit être efficace en produisant un objet ou une pratique qui permet de mieux atteindre ses objectifs opérationnels. C'est la **dimension technique** de l'innovation.

Mais l'innovation doit également être mobilisatrice, en recueillant de l'adhésion du collectif concerné parce que ce nouvel objet ou cette nouvelle pratique lui permet de mieux correspondre à ses intérêts et à ses finalités et ses principes d'action. C'est la **dimension politique et éthique** de l'innovation, en ce

qu'elle permet à un collectif d'améliorer son projet, ce qui fait la raison d'être de ce collectif, au regard des finalités, des valeurs et des principes moraux et enjeux éthiques que partagent ses membres.

Or, ce que montrent de nombreux débats éthiques contemporains, c'est qu'il faut se méfier à la fois de la fascination que les améliorations techniques peuvent générer et de la neutralisation éthique qui accompagne la technicisation de l'action. On confond souvent l'efficacité, qui renvoie à la capacité de trouver des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs, et la performance qui renvoie à la valorisation en soi de la technique, à la satisfaction d'avoir exploité de manière optimale la technique au regard de ses possibilités.

Sur ce point, la grande leçon du XXe siècle, c'est ce que la philosophe Hannah Arendt a appelé la banalisation du mal au moment du procès d'Eichmann, à propos de l'organisation véritablement industrielle de la shoah, pilotée par l'accusé.

Avec ce cas de figure, nous sommes apparemment bien loin des initiatives prises lors de cette crise sanitaire, en étant face à un phénomène sans commune mesure, notamment dans sa barbarie. Mais les phénomènes extrêmes présentent ceci d'intéressant pour la réflexion éthique, et pour la réflexion sur les politiques à développer, qu'ils permettent d'identifier les enjeux d'un phénomène de manière plus nette, sans les ambivalences dans lesquelles placent les situations moins radicales.

L'organisation industrielle de la shoah est, du strict point de vue de l'efficacité, une des plus grandes réussites techniques du XXe siècle. Vous mesurez aussitôt ce qu'il y a d'horrible dans ce que je viens de dire. Peut-on parler de l'organisation de la shoah seulement d'un point de vue technique sans paraître un monstre froid ? Sans qu'immédiatement l'horreur de la shoah apparaisse au regard des principes moraux élémentaires qui fondent nos démocraties et du projet politique humaniste qui traverse notre civilisation ? De manière plus générale, **peut-on appréhender un phénomène, quel qu'il soit, du seul point de vue de la performance technique ?**

Ce qui nous apparaît au regard de nos principes moraux ou politiques ne correspond en rien à la posture, à l'attitude d'Alfred Eichmann. Durant son procès, il n'a cessé d'affirmer qu'il n'a fait qu'appliquer des ordres et qu'il a été concentré sur l'accomplissement de son travail. Il se présente comme un technicien attaché à réussir techniquement la mission qui lui est assignée, à résoudre le défi technique qui est le sien : convoyer vers les camps d'extermination des millions de personnes de confession juive.

La question éthique comme la question politique sont totalement absentes de son témoignage. Ce n'est pas un membre du parti nazi qui a adhéré au projet de la shoah qui se met en scène, c'est un technicien qui revendique d'avoir fait son travail.

C'est cela qu'Hannah Arendt appelle la banalité du mal dans le développement de la technicisation qui caractérise entre autres ce qu'elle appelle « la condition de l'homme moderne », pour reprendre le titre d'un de ses livres les plus connus : le fait que le mal soit transporté par des techniciens qui sont attachés à résoudre le défi technique qui est le leur, quand ils ne développent aucune considération éthique ou politique, le fait que le mal réside en cela.

Si l'on revient à nos interrogations, heureusement sans commune mesure, sur le fait de savoir si les initiatives ou les adaptations techniques dans la crise de la COVID-19 peuvent être considérées comme des innovations, on l'a compris, la question n'est pas que technique. On ne peut pas, on ne peut jamais évaluer l'efficacité d'une technique sans la rapporter à des considérations politiques et éthiques, ce qui peut se traduire par la question suivante : **est-ce que le collectif concerné par l'initiative technique considère que celle-ci lui permet de mieux agir, au regard des principes qui rassemblent ses membres ?**

La question peut sembler simple, et nous avons sans doute tous connu des personnes (chacun de nous, peut-être d'ailleurs, à certains moments) qui s'y engouffrent et y apportent une réponse simple, il n'y a qu'à voir le nombre de prises de position peu fondées qui circulent sur internet.

Or **cette question renvoie à des phénomènes d'une redoutable complexité**, cette complexité qui est au cœur de la problématique de l'innovation et qui fait écho, au final, à la question fondamentale que se posent les sciences sociales depuis deux siècles : qu'est-ce que cela signifie et qu'est-ce que cela implique de faire société commune ?

La complexité se manifeste dans plusieurs dimensions. Tout d'abord, **ce qui rassemble les acteurs d'une société**, petite ou grande, une société nationale comme la société des membres d'une institution, **est loin d'être évident tant les désaccords sont nombreux.** Ensuite, **ce qui rassemble est rarement préexistant**, notamment dans des phénomènes émergents, et ne peut être que la résultante d'une convergence hypothétique, d'une traduction des conceptions et des pratiques respectives des acteurs sociaux dans leur diversité. Par ailleurs, **c'est au cœur même de la pratique de chaque individu que les dilemmes sont à l'œuvre et que les hybridations de logiques paradoxales doivent être tentées**, et cela est favorisé par le partage de ces dilemmes dans des délibérations intersubjectives comme je l'ai découvert dans certaines de mes recherches. Enfin, **ce qui est imprévu dans la manière dont la réalité réagit à nos initiatives pose, pour les collectifs, des questions inédites** auxquelles, parfois, rien ne les préparait à y faire face.

*

En résumé, **débattre de questions relatives à nos choix collectifs, notamment en rapport à des situations exceptionnelles ou émergentes, installe les interlocuteurs au cœur de désaccords, de paradoxes, de dilemmes collectifs ou personnels, ainsi que de difficultés à se comprendre et à communiquer, et à transiger entre des options diverses et des interprétations divergentes de ces options.** Ce qui rend d'autant plus nécessaires des dispositifs de délibération collective garantis par un management de l'innovation, pour développer ce que le philosophe Jurgen Habermas a nommé un Agir communicationnel.

Pour illustrer avec des exemples issus de la micro-enquête menée pour construire cette conférence, rappelons-nous le constat a priori simple fait par **le Conseil départemental d'Ille et Villaine** : « *Les travailleurs sociaux ont passé beaucoup de temps au téléphone avec les enfants, les parents et les familles d'accueil. Souvent des entretiens très longs où il se disait davantage de choses que d'habitude* ». Ce constat implique-t-il automatiquement de généraliser cette pratique ? Et comment faire pour que cette pratique devienne commune, partagée, fasse sens et puisse faire la preuve de son efficacité pas seulement pour ses initiateurs mais pour tous les autres intervenants potentiellement concernés, dans un contexte qui progressivement sort de l'exceptionnalité pour revenir à une normalité routinière ?

Prenons un autre exemple, celui de cette réflexion de **La Soupape**. « *Cet épisode nous donne un grand espoir d'amélioration et d'amplification du travail en réseau sur notre territoire enclavé. Pas de peur de la concurrence mais plus un travail coordonné ...* » Un tel espoir est-il réaliste, quand on lit la suite du propos de la Soupape : « *ce qui n'est pas toujours le cas dans nos services médico-sociaux classiques...* » ? Et, si oui, à quelles conditions pratiques ?

VI. Pas d'innovation sans transaction sociale

Un premier auteur est particulièrement éclairant sur ces questions, le sociologue français Norbert Alter avec son analyse des processus d'innovation. Je vous propose de vous le présenter sous la forme d'un schéma.

Cinq étapes caractérisent le processus de l'innovation.

1^e étape : ce qu'Alter appelle **l'invention**, c'est-à-dire une pratique, un objet, une organisation qui sont renouvelés, pour faire face à de nouveaux défis, dans une démarche par essais-erreurs, une « enquête pragmatiste » au sens de Dewey, où certains acteurs ont réussi à trouver quelque chose qui marche dans leur contexte d'action, au regard de leurs propres exigences.

A ce moment-là, rien n'assure que cette invention sera adaptée techniquement à un autre contexte (dimension technique de l'innovation) ou correspondra aux exigences d'autres acteurs (dimension politique et éthique de l'innovation).

Aussi, dans la **2^e étape**, il s'agit de **multiplier des expérimentations de l'invention pour vérifier qu'elle convient à d'autres acteurs dans d'autres contextes et qu'elle a un véritable potentiel de renouvellement**, plus largement que dans les conditions singulières voire exceptionnelles qui ont prévalu dans le moment et dans le contexte de l'invention. Cette étape suppose une appropriation de l'invention par de nouveaux acteurs, ce qui passe toujours par des modifications, le bon ouvrier faisant l'outil à sa main.

Si cette étape est concluante, la **3^e étape** consiste en **une adaptation de l'invention aux différents espaces de l'organisation concernée**. Il s'agit de normaliser l'invention, pour en faire une dimension qui apparaisse normale au milieu des autres dimensions de l'organisation, en la testant et en la diffusant dans tous les espaces de l'organisation.

Cette 3^e étape est suivie par une **4^e** : celle de **la promotion et de la communication par la mise au travail dans des espaces communs** : réunions, formations, afin d'étendre le processus d'innovation.

Celui-ci est finalisé avec la **5^e et dernière étape dite de généralisation et d'institutionnalisation**, quand cette pratique s'inscrit dans les schémas institutionnels.

Un tel processus s'étale souvent sur trois ans au minimum. Il suppose à la fois de laisser de l'autonomie aux intervenants pour expérimenter et tester, et de développer un management de l'innovation, garant de la temporalité, des moyens pour conduire la démarche et des conditions de la délibération et de l'élaboration collectives permettant l'émergence d'un commun.

Une telle dynamique n'est en rien un processus linéaire où une découverte s'imposerait sous le sceau de l'évidence à l'ensemble des acteurs. Une invention est toujours une option prise par un acteur dans un contexte. D'une part, il y a toujours d'autres options qui présentent chacune des avantages et des inconvénients. D'autre part, l'option développée par un acteur ne prendra pas forcément sens ou se révélera inadaptée pour un autre acteur ou dans un autre contexte. **Toute initiative révèle des enjeux pluriels, des paradoxes, des dilemmes et, de ce fait, ouvre ou réactive des débats.**

Un processus d'innovation passe alors par le développement de délibérations intersubjectives pour mettre au travail ces enjeux, paradoxes, dilemmes et aboutir à des choix collectifs qui prennent plus souvent la forme de compromis que d'accords véritables. C'est ce que le sociologue belge Jean Remy appelle une transaction sociale. Ce concept vise à rendre compte du fait que les acteurs sociaux,

lorsqu'ils agissent, sont conduits à transiger entre des options différentes et à construire ainsi un monde social provisoire, entre conflit et coopération.

Jean Remy illustre cette théorisation avec l'exemple des contrats de sécurité en Belgique. Ce dispositif oblige « à *confronter deux exigences partiellement opposées : remédier au processus d'exclusion sociale et au sentiment d'insécurité* ».

De nombreux travaux confirment que la construction d'une action dans un espace social active ou réactive une ou des tensions entre des logiques et des options différentes, parfois difficilement compatibles. La micro-enquête conduite ici a commencé d'identifier de telles tensions. Il est probable que l'engagement d'un processus d'innovation avec les acteurs des inventions en contexte de crise sanitaire et d'autres intervenants concernés, portant sur la transposition de ces initiatives dans une situation qui se normalise, ferait apparaître de tels enjeux et de tels dilemmes, notamment dans le cadre des étapes 2 (expérimentation) et 3 (adaptation). **Le management de tels processus d'innovation visera alors moins à définir de nouvelles normes, procédures, prescriptions, qu'à permettre d'identifier des débats professionnels et à élaborer avec les collectifs concernés des règles pour construire, en situation, des compromis entre des options diverses.**

Conclusion

En résumé, j'ai tenté de montrer dans cette conférence, dans les limites d'informations fragmentaires et à consolider, que de nombreuses initiatives convergentes se sont manifestées par un passage rapide au distanciel permettant que les organisations poursuivent leurs actions d'une manière adaptée au contexte de la crise sanitaire. Ces adaptations ont été conduites de manière pragmatique et collective, en embarquant de nombreux acteurs, au sein des organisations de travail comme en réseau. Cela m'a conduit à poser la question suivante : le fait que beaucoup aient contribué à ces initiatives et que des possibles inattendus aient été repérés peut-il conduire à envisager de pérenniser ces pratiques renouvelées ?

En m'appuyant sur la littérature produite sur ces phénomènes, j'ai mis en garde contre le risque d'une extrapolation trop rapide conduisant à imaginer l'avenir à partir de ce qui s'est passé pendant l'épisode du confinement. J'ai développé l'argument que, dans une situation exceptionnelle, les acteurs sociaux sont capables de comportements exceptionnels, ce qui est moins le cas dans une situation plus habituelle. J'ai rappelé que la routine est nécessaire pour créer les conditions de l'innovation et que les initiatives prises pendant le confinement négligeaient peut-être certaines des routines qui se développent habituellement.

Cela m'a permis d'avancer que les processus d'innovation ne sont pas exempts de paradoxes et d'ambivalences. C'est la raison pour laquelle ils peuvent d'autant mieux se développer s'ils permettent de mettre au travail les dilemmes de l'action, les épreuves de professionnalités, comme le dit Bertrand Ravon, interroger l'efficacité des différentes options et embarquer les acteurs concernés dans un processus de délibérations intersubjectives.

Les apports de Norbert Alter m'ont permis d'identifier les étapes de l'innovation qui ne s'arrêtent pas à la phase de l'émergence de pratiques renouvelées mais supposent des processus d'appropriation, d'adaptation, de communication et d'institutionnalisation des pratiques émergentes. Ces processus construisent des espaces de débats et de transaction sociale où, selon Jean Remy, les acteurs transigent entre des options différentes et construisent ainsi un monde social provisoire, entre conflit et coopération. Le management de l'innovation vise alors à permettre d'identifier des débats

professionnels et à élaborer avec les collectifs concernés des règles pour construire, en situation, des compromis entre des options diverses.

*

Pour conclure, j'ai développé l'analyse, dans mes travaux, et cela est confirmé par d'autres, que l'émergence de pratiques renouvelées, porteurs de logiques d'action tout ou en partie inédites, ne fait pas disparaître les logiques d'action préexistantes. Au contraire, **loin de simplifier le paysage, une pratique renouvelée le complexifie et installe parfois les acteurs sociaux dans des paradoxes.**

Nos sociétés sont devenues des sociétés d'hybridation. Nous vivons dans un monde métissé où la metis, au sens grec, le bricolage inventif en situation d'action, est requise. Cela déstabilise les repères, rend les actions moins lisibles, insécurise certains. Dans les dernières décennies, dans le contexte d'un néotaylorisme qui s'est développé dans l'action publique au niveau international et qui se caractérise par une dépossession de la conception de leur travail par les acteurs de terrain, la tendance des organisateurs de la nouvelle gestion publique, comme on l'a appelée, a été de stabiliser les références, notamment par des référentiels, et d'imposer des schémas d'action descendants par une procédurisation croissante.

S'il y a une leçon à tirer des travaux dans les sciences du travail et des organisations depuis quelques décennies, c'est qu'imposer aux acteurs des protocoles conduit ceux-ci à développer leur autonomie dans des espaces clandestins, notamment parce que cela leur permet de se situer par rapport à des enjeux qu'ils perçoivent et que ces protocoles ne prennent pas en compte. **L'enjeu de l'innovation invite au contraire à embarquer les acteurs dans des dispositifs collectifs où ils peuvent délibérer et construire des transactions provisoires.**

Ces transactions sont de toutes façons inévitables. Développer une action, c'est toujours se situer dans des configurations d'action localisées et singulières, et cela consiste à hybrider des logiques et des injonctions diverses, toutes inévitables, et qui construisent les paradoxes de l'action.

Il y a alors un enjeu fondamental pour le management de l'action publique ou parapublique à proposer des dispositifs visant à travailler avec les intervenants sur les agencements à construire pour prendre en compte cette complexité. Sinon, la promotion de nouvelles pratiques installe les acteurs de terrain dans des difficultés croissantes. Aussi, la volonté d'innover, non seulement n'aboutit que très partiellement, mais laisse les intervenants seuls face à leur impuissance à tenir ensemble des exigences plurielles et paradoxales. Cela peut les conduire, comme cela a été mis en évidence dans une recherche collaborative que j'ai animée, à douter de leurs compétences, à se remettre en cause, et à considérer, je cite les travailleurs sociaux concernés, qu'ils étaient de « mauvais professionnels ». Dans de telles situations, les processus d'innovation sont entravés.

Face à cet enjeu des injonctions plurielles et parfois paradoxales au cœur des systèmes d'action, il s'agit d'avancer ensemble, et pour cela, il faut construire du « commun » et, donc, communiquer, s'écouter, échanger, transiger. Mais cela demande du temps, ce temps dont nous manquons tous. Il n'y a donc jamais de solution miracle, seulement des pistes un peu plus prometteuses que d'autres, et souvent un peu plus exigeantes également, mettant à l'épreuve nos capacités individuelles et collectives à communiquer et à collaborer dans des systèmes complexes.

Je vous remercie pour votre attention.

Philippe Lyet, 19 novembre 2020