

STRUCTURES ACCUEILLANTES, SOCIÉTÉ ACCUEILLANTE

Comment, tout en construisant l'accueil dans nos structures, construire une société accueillante et en même temps déconstruire le néolibéralisme qui l'asphyxie ?

Philippe De Leener, professeur à l'UCL et co-président de la SAW-B, fédération d'entreprises d'économie sociale, et Marc Totté, géographe consultant-chercheur chez Inter-Mondes Belgique, association spécialisée dans l'accompagnement de processus de transformation des sociétés contemporaines.

**On nous demande
d'être efficaces et,
parfois, pour certains
d'entre nous, on nous
demande même de
faire du chiffre.**

L'accueil est une fonction structurante dans les sociétés humaines. Les sociétés deviennent malades lorsque cette fonction se dérègle. L'inhospitalité est toujours le symptôme d'un dysfonctionnement. Il en va de même avec les organisations ou institutions qui composent ces sociétés et qui leur donnent vie. Même si bien évidemment toutes les structures n'ont pas vocation à accueillir, pensons à l'extrême à une caserne ou à une manufacture métallurgique, la manière dont les structures organisent leurs relations à la frontière de ce qui relève de leur « dedans » et « dehors » est déterminante de la place qu'elles réservent à l'inattendu et l'impromptu, c'est-à-dire ici celui ou celle qu'on n'attendait pas forcément, mais qui se présente à sa porte.

Forts de ce postulat que nous ne développerons pas davantage ici, nous voulons d'emblée partager une intuition : les difficultés rencontrées dans le travail d'accueil sont en lien direct avec ce qui se passe dans la société et dans la manière d'y « faire société ». Si les situations d'ac-

cueil sont parfois pénibles à vivre, c'est en partie parce que notre société est en difficulté et que ses contradictions se répercutent dans les situations d'accueil en même temps qu'elles rejaillissent dans les métiers de l'accueil. Autrement dit, s'agissant d'accueil, il faut s'interroger : notre société se fait-elle accueillante parce qu'elle développe des structures d'accueil ou bien développe-t-elle des structures d'accueil parce qu'elle n'est plus capable d'accueillir des autres et de « l'Autre » dans le vivre ensemble qu'elle génère ?

La question se pose particulièrement à l'occasion de ce qu'on appelle la « crise des migrants » où il est directement question de l'accueil des « autres » chez « nous », ceux qui ont été chassés de « chez eux » par la guerre. Leur entrée dans notre quotidien met brutalement en lumière notre difficulté à interagir avec le radicalement autre et à en faire bon usage. Ces autres donnent à voir et à penser ce qui ne se voyait pas forcément. Aussi, en portant son attention plus largement sur nos milieux de vie ou de travail, que ce soit un centre de planning familial, un service d'aide aux personnes en situation de dépendance physique et psychologique d'une ou plusieurs substances toxiques, un service de santé mentale ou une maison médicale, des élé-

ments accrochent l'attention, des éléments installés au cœur de notre pratique professionnelle et qui sont devenus pour ainsi dire des fondements de nos institutions. En voici quelques-uns que les situations d'accueil mettent en évidence. Ils sont banals, mais interpellent. Ce sont autant de facettes de notre réel au jour le jour.

Première facette

Considérons tout d'abord les rôles que nous endossons, les procédures et les instruments que nous mettons en œuvre dans notre travail, les dispositifs et arrangements qui orchestrent nos gestes de métier. Dans quelle mesure n'effacent-ils pas les finalités et les valeurs pour lesquelles nous sommes en activité ? Ne nous retrouvons-nous pas régulièrement en prise avec des critères de performance, de qualité, d'efficacité qui sont typiques de la culture managériale ? Ces derniers n'ont-ils pas pour effet d'évacuer les finalités éthiques de notre fonction ? La pensée instrumentale (celle qui se soucie du comment faire ce qu'on a à faire) est un des mécanismes qui relèguent au second plan la réflexion critique, précisément celle qui questionne le sens et la finalité ultimes de nos efforts (en fin de compte, on fait tout cela comme ça pour aboutir à quoi ?). On nous demande d'être efficaces et, parfois, pour certains d'entre nous, on nous demande même de faire du chiffre. Pourquoi alors mettre à l'aise une personne qui arrive chargée de douleurs ? Les contraintes de rentabilité, performance, évaluation qui envahissent nos métiers nous laissent-elles encore le temps de jouer un rôle d'accueil ? Un accueil qui devrait être inconditionnel, mais qui se retrouve conditionné par tous ces éléments. Le financement de l'activité sociale et ses contraintes en termes de ressources humaines, de temps, d'espaces pour l'accueil de même que la démarche qualité et ses normes, surtout quand elles deviennent des procédures qui ne sont plus pensées et qui ne s'adaptent plus, tous ces éléments n'entravent-ils pas quotidiennement notre travail ? Comment se retournent-ils contre les accueillants, parfois avec notre complicité impensée ? Souvent alors, les accueillantes se découvrent prises dans les mailles d'une double contrainte : bien accueillir, humainement, en écoutant et surtout en entendant l'Autre qui résonne dans ces autres qui

viennent à nous, mais, en même temps, respecter les procédures, dispositifs, normes et autres indicateurs de performance... étant entendu que bien faire l'un conduit à mal faire l'autre. L'informatisation, ou quand l'ordinateur fait écran entre accueillants et accueillis, donne à voir un de ces lieux où cette tension se joue souvent brutalement.

Deuxième facette

La focalisation sur les individus, leurs préférences, leur singularité, leurs besoins propres au sens le plus banal d'une expression du genre « le client est roi » ne nous fait-elle pas régulièrement oublier la dimension collective et le fait qu'on n'a jamais affaire à des individus déliés, mais à des personnes qui sont membres d'une société ? Car, en réalité, lorsqu'on accueille une personne, on accueille toujours au moins trois instances : la *personne* dans toute sa singularité telle qu'elle se donne à rencontrer au moment de l'interaction, mais aussi, dans son sillage, dans ses postures, ses propos, ses attitudes, l'*institution* qui organise la situation d'accueil et la *société* qui en même temps que l'institution se déploie à la faveur de sa démarche. Pourtant, la vie en société, chaque jour, nous invite à croire que nous serions des singletons, des âmes isolées qui devraient primordialement être préoccupées par leur bien-être et la satisfaction de leurs besoins les plus divers. Prendre soin de soi sinon jouir serait l'horizon de notre être au monde. Tout laisse penser que notre société ne fonctionnerait vraiment bien que s'il n'y avait que des individus satisfaits, comme si on vivait dans une société d'individus – ou d'organisations, l'invention par les juristes de la « personne morale » étant très révélatrice à cet égard – qui se sentent détachés les uns des autres, sans obligations réciproques. La focalisation sur l'individu, celui qui vient à nous, fait oublier la société qu'il incarne et que pourtant il donne à contempler, justement parce qu'il prétend être singulier, spécial, particulier, car la singularité n'est jamais rien de plus que la manière d'interpréter et de mettre en œuvre l'injonction qui vient de la société autour de soi.

Troisième facette

Tout invite à croire que le monde vient à soi, qu'il se présente comme un donné pour ainsi dire intangible et auquel il convient de se plier,

s'adapter, se soumettre. Beaucoup d'accueillantes se pose la question suivante : comment se placer dans une *logique d'action* créative, ouverte, proactive au sens où on agit comme la situation d'interaction l'exige ? Mais souvent, c'est une autre posture que notre corps et notre pensée empruntent, une posture de réaction conforme, normalisée et normalisante : on agit plutôt comme le système veut qu'on fasse ou, plus exactement, comme on *croit* que le système nous demande de *bien* faire.

Quatrième facette

Ne vit-on pas désormais dans une sorte de compétition généralisée conformément à une logique du marché ? Il n'y a pas un seul jour où il n'est question de compétitivité des entreprises, des régions, des pays, mais aussi de nous-mêmes, par exemple lorsque nous recherchons ou occupons un emploi, quand nous postulons pour inscrire nos enfants dans une bonne école, et en tant d'autres circonstances. D'où cette question : comment dans notre manière de pratiquer l'accueil (point de vue du professionnel qui accueille), comment dans la façon de construire les situations d'accueil (point de vue de l'institution qui accueille), comment contribuons-nous, peu ou prou, à promouvoir cette dynamique de compétition généralisée et ainsi, par la même occasion, comment participons-nous à disqualifier la coopération et à évacuer la solidarité ? À notre insu, car bien évidemment nul n'emboîterait volontairement le pas d'un tel dispositif.

Cinquième facette

La difficulté dans nos systèmes de gestion-management de penser l'autre comme *vraiment* différent, et donc comme une personne exigeant de la prendre pour ce qu'elle n'est pas dans nos schémas en même temps que de nous rendre attentifs à tout ce qu'elle exige de nous et qui ne répond à aucun prêt à penser. D'où ce cortège d'incompréhensions, de tensions qui se déploient au moment de la rencontre. Il faut envisager ici l'importance que prennent les formes

de la communication dans bien d'autres cultures où souvent les formes, procédures, protocoles et modalités se réalisent au détriment du contenu, d'où si souvent des quiproquos.

Ces cinq facettes sont banales en ce sens qu'elles tapissent notre quotidien. Prenons du recul et demandons-nous de quoi elles nous parlent. De performances, de chiffres, d'évaluation, de compétition, de réactivité... De l'individu tout puissant, autonome, efficace, entreprenant que nous sommes sommés de devenir. De l'homme ou la femme pressée que nous incarnons dans le moindre geste. Des gens connectés sur des écrans, mais déconnectés de l'ici et maintenant, des gens au corps immobile, mais sans cesse déportés... En réalité, tous ces éléments, et bien d'autres encore, figurent parmi les fondements d'un certain genre de société. Cette société n'est autre que la société néolibérale dans laquelle nous sommes en activité et qui nous met en activité. Cette société collectivise la solitude individuelle en même temps qu'elle isole et dresse les uns contre les autres pour les enfermer dans une quête sans fin de besoins jamais satisfaits ou alors, lorsque c'est le cas, les besoins sont aussitôt remplacés par d'autres besoins à la manière du mythe de Sisyphe.

Entendons-nous bien ici : à nos yeux, *le néolibéralisme est avant tout une culture*, c'est-à-dire un certain rapport au monde, une certaine manière d'y prendre une place supportée par un épais imaginaire dont la société n'est finalement rien de plus que la mise en forme provisoire, un imaginaire si profondément structurant que nous sommes devenus tous et chacun ce néolibéralisme que souvent nous avons pris goût à dénoncer. Curieusement, et c'est sa force, le néolibéralisme a fait de la plupart d'entre nous son meilleur défenseur, même, et peut-être surtout, lorsque nous prétendons le combattre¹.

À la lumière de ces constats trop rapidement brossés, l'idée générale que nous lançons ici tient en quelques mots : les accueillants, mais aussi les personnes accueillies dans nos institutions, par exemple ici les maisons médicales, les centres de planning familial, les services de santé mentale et bien d'autres, incarnent, le plus souvent à leur insu, toute une série de valeurs et de principes, mais aussi des pratiques, des croyances, des postures, des comportements,

Comment se placer dans une logique d'action créative, ouverte, proactive au sens où on agit ?

1. C'est ce que nous avons appelé « alternatives ou transitions dérisoires », in P. De Leener et M. Totté, *Transitions économiques. En finir avec les alternatives dérisoires*. Le Croquant, 2017.

des manières de parler et de se mettre en situation qui donnent sa force au néolibéralisme. L'accueil, qui est souvent le premier moment de rencontre avec des institutions et des fonctions publiques, joue un rôle fondamental dans la société. Toutefois ce rôle peut se jouer de deux manières contradictoires : soit pour prolonger le néolibéralisme dans les lieux où nous travaillons, faisant de nous, inconsciemment, autant de petits fantassins acquis à son hégémonie, soit à l'inverse pour l'en dégager, pour s'y opposer.

Agir

De ce qui précède, une conclusion s'impose : la façon dominante de faire société aujourd'hui – c'est-à-dire le néolibéralisme – est problématique, gravement même, tant pour la santé des personnes que pour celle des sociétés auxquelles elle donne vie, au point d'affecter sérieusement la santé des corps et des esprits de ceux qui y vivent. Le néolibéralisme, notamment par son éloge de la concurrence et de la liberté sans limites, est pathogène pour les individus, les institutions et les sociétés. Or, nous sommes actifs dans la propagation du néolibéralisme, notamment lorsque nous accueillons, de la manière même dont nous pratiquons l'accueil. À notre insu. En voulant bien faire notre travail.

En même temps que nous écrivons cela, nous défendons une seconde idée, cruciale elle aussi, suivant laquelle les situations d'accueil figurent parmi celles où il est possible d'agir (in)directement sur le fonctionnement et les structures du néolibéralisme. Autrement dit, on peut agir sur le néolibéralisme qui empoisonne nos vies quotidiennes à travers la manière même de pratiquer l'accueil, mais également, avec la même pertinence, à travers la façon de se faire accueillir dans une institution de soins, par exemple une maison médicale ou un centre de planning familial. De façon plus précise dans cette seconde idée, nous défendons l'intuition que le néolibéralisme se combat efficacement précisément dans ce genre de situations quotidiennes, les plus ordinaires, qui mettent en présence des personnes ordinaires, en particulier ici des personnes et des institutions.

Ce que nous avançons-là ne reste pas sans conséquence concrètes et il en est une que nous voulons souligner sans tarder, celle qu'à Inter-Mondes on a pris l'habitude de qualifier

de « coup double » : en pratiquant son métier d'accueillante, et de la meilleure manière possible (c'est le premier coup) et en agissant également – en même temps et explicitement – sur un système plus général, c'est-à-dire contre la machinerie du néolibéralisme, contre certains de ses mécanismes par lesquels elle généralise son emprise sur nous, nos outils et environnement de travail (c'est le second coup). Certes, il faut le faire modestement, avec réalisme, c'est-à-dire là où nous pouvons faire « quelque chose » parce que c'est à notre portée, mais sensiblement, à la manière d'une contribution singulière mise en lien avec d'autres actions singulières ailleurs dans la société de telle sorte que, ensemble, connectées les unes aux autres, elles peuvent, qui sait, faire une différence et finir par atteindre un seuil critique et ainsi faire basculer le système pour lui donner une autre orientation et le débarrasser de son carcan néolibéral.

En clair, en pratiquant son métier de l'accueil, il est possible de contribuer à agir – combattre ? – la culture néolibérale qui nous contrôle si efficacement. En agissant de trois manières :

- En prenant conscience que nous sommes nous-mêmes souvent à notre insu des vecteurs efficaces de la culture néolibérale. Examinons-nous et demandons-nous alors par quelles pratiques, à travers quelles façons de parler, en raisonnant de quelle manière propre à nous, en promouvant quels arrangements – organisationnels ou institutionnels – nous aidons le néolibéralisme à prendre si profondément – et si « naturellement » – place dans nos vies et dans la vie de ceux que nous accueillons.
- En prenant explicitement pour cibles de telles pratiques, croyances, postures et dispositifs, typiquement lorsqu'ils supportent le néolibéralisme, en s'attachant à les neutraliser dans notre travail d'accueil au quotidien. Quelles pratiques, croyances, postures viser particulièrement, pourquoi celles-là plus spécialement ?
- En expérimentant des pratiques, croyances et postures alternatives, en prenant soin de vérifier leurs effets et impacts, en particulier en vérifiant qu'elles ne redonnent pas une nouvelle jeunesse et un nouveau visage au système qui nous fait tant de tort. ■