

Diversité et confiance dans une société plurielle: une perspective d'organisation

Ghislain Verstraete*

RÉSUMÉ

Selon Ghislain Verstraete, nous sommes restés pendant trop longtemps sourds et muets face aux conséquences et aux dangers qu'engendre « notre société du risque » qu'il appelle deuxième modernité. Cette deuxième modernité est pour tous –bien que pas dans la même mesure– complexe, stimulante, conflictuelle, ainsi que provocatrice dans nos compétences limitées. Face à la crise deux réactions sont possibles : l'une d'un pessimisme diffus et qui prête le flanc à une attitude défensive et réactionnaire, en limitant ainsi l'action citoyenne ; et l'autre, d'un optimisme excessif et qui adopte un ton offensif, en générant plus de questions et plus de négociations et en ouvrant une perspective de *empowerment*. Toutes les organisations doivent se positionner de manière permanente par rapport à cet axe défensif/offensif, non seulement en théorie mais aussi dans la pratique. Mais, comment peut-on conceptualiser le pluralisme dans cette deuxième modernité et comment peut-on le mettre en œuvre ?

STYLE DE VIE ET STYLE CORPOREL

Chaque jour et à tous les niveaux de la société on s'aperçoit que les réponses aux questions portant sur les problèmes de société sont plus complexes et délicates. Quelques exemples : en Belgique, la Police est en crise et le système se réorganise pour améliorer son efficacité ; l'Institution judiciaire est accusée d'être féodale ; l'Education cherche des moyens de lutter contre le “ décrochage ” scolaire, la passivité et l'insécurité. Le cli-

*Coordonnateur Centrum voor Interculturele Communicatie en Interactie (CICI), Universiteit Gent
ghislain.verstraete@rug.ac.be

vage entre politiciens et citoyens est de plus en plus accusé. Les institutions cherchent des réponses à ces questions par leur réorganisation.

On veut moderniser par la flexibilité, la mise en réseau, l'accompagnement de la gestion des ressources humaines... et parfois par la réflexion en profondeur. Il y a déjà un certain temps que des sociologues font l'analyse que les concepts sociopolitiques deviennent inadéquats pour engager ou pour diriger les changements sociaux nécessaires (cf. Giddens, Beck, Touraine, Wieworka, Bauman, etc.). Pour éclairer ceci ils réfèrent à une nouvelle phase de la modernité – la deuxième modernité, ou “ modernité réflexive ” – qui nous oblige à analyser plus en profondeur nos pensées sur le bien-être, la politique sociale et de santé. On est confronté, qu'on le veuille ou non, à des conséquences des processus de modernisation qui ne sont pas anticipés. Trop longtemps nous avons été sourds et muets aux conséquences et aux dangers qu'engendrait notre “ société du risque ”. Ceci ne vaut pas seulement dans les domaines de l'économie et de l'écologie, mais aussi dans les domaines personnels et du vécu : incertitude du maintien de son emploi, instabilité croissante des familles. Les risques d'individualisation augmentent, le sujet acteur de sa propre vie est toujours confronté à des situations qui le contraignent à se maintenir sur la corde raide. Plus précisément encore, ces risques, même dans la pratique et la réflexion, sont individualisés parce que les structures traditionnelles d'encadrement perdent leur prise sur ces problèmes. De plus, leurs réponses traditionnelles sont obsolètes.

Cet encadrement est cependant très important – surtout pour les gens les plus vulnérables, ceux qui ont des possibilités sociales très restreintes – afin qu'ils surmontent les risques et accèdent à une participation de plein droit aux avantages de la société.

Parallèlement à cette individualisation apparaît une plus grande diversité dans la société : des individus et des groupes ont inventé un style de vie et un style corporel propres, l'identité sexuée offre une plus grande diversité et devient plus diffuse, des personnes d'autres pays et d'autres continents vivent dans nos cités et demandent que soient respectés leurs modes de vie et leur conception du monde.

Ceci combiné avec une plus grande scolarisation, le flux des informations médiatiques – qu'elles soient fictives ou véridiques – , les effets de l'émancipation individuelle et collective font que des dynamiques sont créées qui augmentent les chances de devenir sujet, acteur de sa propre vie. De plus en plus de gens et de groupes construisent une vision autonome de leur idéal de vie et une stratégie pour la réaliser. Tout cela nous incite à la tolérance, même pour les actes “ déviant ” et / ou “ inadaptés ”. La deuxième modernité est pour tous – mais pas de la même manière – complexe, stimulante, conflictuelle mais aussi harmonieuse, crée des chances et des malchances et nous provoque dans nos compétences limitées.

Cependant, je ferais ici une remarque relativisant la diversification. Dans la société, différentes dynamiques sont en cours. Au moment de la diversification, on obser-

ve également des processus qui uniformisent. La société de consommation dominée par des multinationales crée des besoins globalisants et uniformes qui limitent la diversité plus qu'on ne le pense.

VALORISER LA DIVERSITÉ

La diversité et la crise des certitudes se traduisent théoriquement dans deux types de réactions : l'une est défensive, l'autre est offensive. Cela est visible dans la société au sein d'un grand nombre de pratiques sociales et politiques, mais c'est seulement dans leur forme pure qu'on peut en cerner le caractère idéal-typique. On doit s'armer contre des simplifications exagérées de la réalité et contre les dichotomies séduisantes mais manichéennes (cf. par exemple les discours du Président Bush). Les deux réactions indiquées sont basées sur des procès que chacun de nous subit et intériorise. Elles nous poussent dans des directions soit d'un optimisme excessif, soit dans un pessimisme diffus parce que notre environnement devient trop complexe au point qu'il nous est impossible d'en avoir une vue d'ensemble et d'agir sur lui. Ce dernier cas nous pousse vers un réflexe défensif et réactionnaire qui s'oppose à la deuxième modernité. On se replie sur des certitudes illusoire, des traditions reconstruites, des normes et des valeurs tenues pour allant de soi, on réclame davantage d'autorité et de prescriptions, davantage de limites et de frontières. On majore les manifestations d'insécurité et on met l'accent sur les risques attribués à l'individualisation en déniaient ses avantages. Toute forme d'individualisation et de diversité devient un embarras. On continue à entretenir une vision négative tout en moralisant, ce qui masque les questions profondes. Cela interdit le débat, limite l'action citoyenne en la cantonnant dans un consentement passif. On dénigre le pluralisme en ce qu'il amènerait à un consensus dépourvu de principe.

Il y a aussi une deuxième manière de réagir. Celle-ci est plutôt offensive et activement pluraliste. Cette position nous pousse vers la reformulation des prémisses de nos institutions sociales et politiques. Elle nous oblige à penser une démocratie plus radicale, à envisager plus de flexibilité en rapport à la diversité, plus d'individualisation pour plus d'opportunité de devenir sujet, acteur de sa propre vie. Cette manière de réagir provoque un doute constructif et génère plus de questions et plus de négociations. Elle nous incite à la participation d'un plus grand nombre dans nos institutions et nos organisations et ouvre une perspective *d'empowerment*! (je décris ce terme comme la compétence à participer à la vie sociale, culturelle et politique.)

LE DANGER DE L'AMBIVALENCE

Toutes les organisations – et surtout les organisations qui se dénomment pluralistes – doivent se positionner d'une manière permanente sur cet axe défensif / offensif. Pour mettre en œuvre leur pluralisme, elles devraient par définition choisir la réaction offensive, la radicalisation de la modernité et la démocratie. Souvent, on constate une ambivalence à ce sujet. Le discours public des organisations est progressiste – la contre-modernisation est rejetée résolument – mais les pratiques ne suivent pas. Ces organisations ont un discours qui décrit le pluralisme mais ce positionnement doit mener à des méthodes de travail concrètes, afin de rapprocher la réalité de l'idéal. Ce que j'observe trop souvent est une position ambiguë : le discours est radical mais les actes concrets restent les mêmes. On n'arrive pas à penser la nouvelle modernité d'une manière profonde ni à trouver des pratiques plus radicales. Deux questions se posent :

1. Comment conceptualiser le pluralisme dans la deuxième modernité ?
2. Comment mettre ce pluralisme en pratique ?

La première question a été abordée dans de nombreux articles publiés récemment. Néanmoins, elle reste importante parce que trop souvent l'individualisation dérive vers l'autosuffisance. La question du sens du pluralisme reste actuelle parce que le pluralisme peut être vu comme un ensemble de citoyens individualistes. Dans la pratique, le pluralisme doit aussi créer un espace pour des valeurs solidaires et des droits sociaux.

La deuxième question doit mettre en perspective la diversité dans les actes, les activités pluralistes, à base d'une vision explicitée. Il n'est pas suffisant de se nommer pluraliste ; on doit aussi voir quels actes sont effectivement pluralistes. Ces actes ne renvoient pas à une forme de permissivité. Cette dérive signifierait la disparition de chaque norme et de chaque repère d'évaluation. Tout serait permis. Tout renverrait à la normalité. Le pluralisme va plus loin que la tolérance passive qui renforcerait une position de statu quo. Le pluralisme pour moi est une pratique d'interaction, la recherche d'une multitude de perspectives par la mise en concertation, la confrontation et la négociation.

Ce qui reste important pour les organisations pluralistes, c'est qu'elles trouvent des zones de coopération avec leur public parce que sans cette coopération, le dit pluralisme reste vide, contradictoire, élitiste et même corporatiste. Donc, c'est ici qu'on doit situer la nécessité de faire entrer la diversité dans les organisations.

UN EXEMPLE

Que penserait-on de la caricature suivante ?

Une organisation culturelle est composée d'un staff de cinq hommes âgés de quarante à cinquante ans, universitaires, de classe moyenne. Un beau jour, ils observent la diversité extérieure en regardant par la fenêtre. Ils voient des femmes et ils supposent des besoins culturels dans cette population. Ils se disent : « On doit analyser les besoins de ces femmes et établir un programme pour remédier à ces besoins ». Ils observent très bien. Ils lisent quelques livres écrits par d'autres hommes, font leur analyse et développent un programme. Il font un beau dépliant pour présenter leur programme aux femmes et pensent qu'ils ont fait un travail formidable. Surprise ! Ils sont saisis par la réaction des femmes envers leur programme. Les femmes disent : « Nous sommes bien plus capables d'analyser nos besoins et de décider nos propres vies ! »

Un paternalisme pareil n'est acceptable ni par les hommes ni par les femmes ! On sent tout de suite que cette manière de travailler est indéfendable dans nos sociétés contemporaines démocratiques. Pourtant, cette manière de faire est trop souvent appliquée à d'autres catégories. Les nationaux continuent à décider des programmes pour les gens immigrés, pour les gens du voyage, les handicapés, les personnes âgées, en regardant par la fenêtre ... sans les inviter à la table de concertation et de négociation.

Essayons d'établir une stratégie mieux adaptée à cette diversité et aux principes démocratiques. Tout d'abord, on peut se demander si les professionnels eux-mêmes ont toutes les compétences nécessaires pour décider des programmes qui servent une population diverse. Trop souvent, la composition du groupe professionnel n'échappe pas à la monoculturalité. La sélection se fait sur la base de critères uniformisants. Il y a des raisons de remédier à cela dans le but d'augmenter la multiculturalité des décideurs. A côté des perspectives professionnelles bien établies, il est aussi indispensable de créer un espace pour les visions a-professionnelles. Celles-là vont prendre d'autres éléments en compte. En impliquant des usagers et des volontaires dans le planning des soins, services etc., on augmente la base commune des actions de l'organisation et ainsi le support intellectuel du segment de la société. Pour cela, ce groupe d'usagers et de volontaires doit être un reflet de la diversité de l'environnement. Tout bon programme d'une organisation doit d'abord être ancré dans une analyse de l'espace dans lequel on travaille. Il ne s'agit pas seulement de collecter des données quantitatives et qualitatives mais surtout de réfléchir à la manière dont on donne un sens à ces données. Il est évident qu'une multiplicité de perspectives doit être prise en compte dans cette analyse. Quels problèmes et opportunités peuvent être distillés de ces données ? Quelles priorités doivent être inscrites dans un plan stratégique ? Quels programmes opérationnels sont les plus effectifs ? Si on prend le pluralisme et la démocratie radicale au sérieux, on est obligé :

a) d'organiser une pratique d'interaction dans laquelle cette diversité de perspectives est recherchée et mise en concertation,

b) de créer un espace pour prendre en compte les perspectives a-professionnelles.

Pour réaliser cela, on doit mobiliser des gens dans l'espace de travail, des gens qui

vont se mettre à notre table de concertation. On ne se contente plus d'une observation du point de vue de Syrius (par dessus l'épaule de Dieu). On invite les gens de l'extérieur à entrer pour s'asseoir à notre table. Ils doivent s'écouter, penser ensemble aux priorités, raconter leurs propres histoires et perspectives, corriger les professionnels et si besoin engendrer le conflit.

LA CONFIANCE COMME BASE

Il y a trois conditions pour qu'un tel système fonctionne. D'abord, il faut de la confiance distribuée à plusieurs niveaux :

– Les professionnels doivent avoir confiance en eux-mêmes, dans leurs compétences à gérer un groupe de différentes perspectives, pour dépasser la perspective paroissiale (vision monoculturelle par excellence). Cette confiance peut se baser sur une vision établie de la diversité. Et surtout, on doit avoir confiance en la multiplicité des perspectives pour ouvrir de nouveaux champs plus efficaces et plus qualitatifs.

– Les participants doivent avoir confiance en eux-mêmes. Ils doivent croire que leur perspective de la réalité vaut la peine d'être prise au sérieux.

– Les professionnels doivent avoir confiance aux participants. C'est une confiance dans la validité des ressources de chacun et dans la volonté de construire une société juste et respectueuse de tous (*decent society*).

– Les participants à la concertation doivent avoir confiance aux professionnels. C'est une confiance dans la prise en compte de leur parole et compétences.

Seconde condition : il faut du temps !

Les interactions telles nous les avons décrites ci-dessus ne peuvent fonctionner qualitativement si l'on ne prend pas de temps pour écouter, encadrer, recruter, accompagner le processus. Faire participer des gens est un investissement dont le temps est un élément primordial.

Troisième condition : il faut une méthodologie et une stratégie de négociation. On propose cinq étapes :

1. Choisir un domaine.
2. Inventorier et expliciter les différentes perspectives.
3. Chercher les intuitions de base qui fondent ces perspectives.
4. Comparer et chercher les différents points d'accords et de différences.
5. Négocier et chercher un consensus le plus large possible.

EN CONCLUSION

En conclusion, je propose cinq maximes sur la confiance et la diversité :

1. La diversité nous oblige à augmenter la participation dans nos organisations.
2. La participation et le pluralisme sont basés sur la confiance.
3. Une relation de confiance est une relation dont les acteurs ont le droit de devenir acteurs de leur propre vie.
4. Une relation de confiance n'est pas une relation désengagée basée sur la permissivité.
5. La confiance n'est pas un fait mais un acte.

Références bibliographiques

- VAN DYCK, G. En: WIRTZ, R. *Themanummer Rekenschap Tolerantie als activiteit*, maart 1996.
- PINXTEN, R. *Culturen sterven langzaam*. Antwerpen - Baarn: Houtekiet, 1999, 3de druk.
- PINXTEN, R. En: VERSTRAETE G. (red.), *Cultuur en macht*. Antwerpen - Baarn: Houtekiet, 1998.
- RAES, K. *Welzijnswerk: ontzuiling in de praktijk*. En: *Alert*, 1997, nr. 1.
- VAN BENDEGEM, J. P. *Tien stellingen over tolerantie (en de strategische betekenis van pluralisme)*. En: *Alert*, 1998, nr. 3.