

# NUMERO 51

QUESTIONNER POUR ACCOMPAGNER.  
LA MÉTHODE AGILE DANS L'ACTION SOCIALE.

**PIERRE GOBET**  
**PHILIP CLARK**

**PAUVÉRITÉ**

Le trimestriel du Forum -  
Bruxelles contre les inégalités

Le Forum réunit une cinquantaine d'organisations actives dans le domaine de la lutte contre l'exclusion sociale en Région bruxelloise. Dialogue avec les professionnels, consultation des personnes vivant la pauvreté, aide à la décision politique et analyse transdisciplinaire. En produisant des recommandations et des solutions, notre objectif est de sensibiliser l'opinion publique et le monde politique aux problèmes de la pauvreté en ville. – [www.le-forum.org](http://www.le-forum.org)

# Introduction

## *QU'EST-CE QU'UNE MÉTHODE ?*

Le travail social est à la fois une profession, une discipline et une pratique occupées à améliorer les conditions d'existence des personnes, des familles et des communautés vulnérabilisées. Il combine l'aide individuelle et les actions menées auprès de groupes, afin de relever les défis sociaux tels que l'isolement, la précarité ou la discrimination. En tant que profession, il demande des qualifications et des compétences spécifiques qui distinguent les assistant·e·s sociaux·ales des professionnel·le·s des autres domaines. Au titre de discipline, il contribue à faire progresser les savoirs en soumettant les thèmes et les questions qui intéressent les intervenant·e·s de terrain à la recherche scientifique. Comme pratique enfin, il structure une intervention orientée vers la promotion de l'inclusion, l'autonomie et le progrès social. À l'instar des soins infirmiers et de l'enseignement, les deux autres vastes champs de l'aide institutionnalisée, il est en cela traversé par une tension entre soutien et contrôle social qui amène les professionnel·le·s à des arbitrages fréquents<sup>1</sup>. Les pages suivantes concernent cette dimension pratique du travail social.

La question qui nous guide est la suivante : « Comment les assistant·e·s sociaux·ales s'y prennent-ils·elles pour aider ? ». Dans sa définition la plus large, une méthode est une façon de procéder. Par exemple, dans ma cuisine, pour préparer une salade, « je rassemble tous les

légumes que je projette d'utiliser, puis je les pose à proximité [238] de l'évier. Après avoir été lavé, chaque légume est placé de côté et séparé des légumes sales. Quand tous ont été lavés, je les transporte près de l'endroit où mes couteaux sont rangés, et je commence à découper chacun d'eux de la manière appropriée » (Kirsh, 1999, p. 239). Que je prépare une salade, prenne le train, me douche ou réserve une chambre d'hôtel, j'applique une méthode. Une méthode peut être très simple et sa mise en œuvre banale et naturelle. Elle s'installe aussitôt qu'une action est répétée. Pour chacune des salades que je prépare, chacun des trains que je prends, chacun des hôtels que je réserve, je procède globalement de façon identique. La méthode n'est pas liée à une situation concrète en particulier. Dans les actes récurrents de la vie quotidienne, la méthode n'est pas énoncée. Nous la mettons à l'œuvre sans avoir le sentiment de conduire une action structurée. En revanche, dans le champ de l'aide institutionnalisée, elle est clairement formalisée. Les aidant·e·s professionnel·le·s en connaissent l'organisation et la cohérence. En outre, elle n'émane pas spontanément de pratiques régulières et machinales. Ils·Elles ont de bonnes raisons de s'y référer. Les méthodes d'aide discutées dans cet article réunissent ces trois caractéristiques : ce sont des manières de faire à la fois générales, explicites et justifiées.

## **PLANIFICATION ET PRESCRIPTION**

La méthode standard de l'aide se présente comme une méthode de résolution de problème. Elle consiste schématiquement d'abord à identifier le problème auquel l'utilisateur est confronté, puis à formuler un objectif qui apparaît comme la solution au problème, à définir les mesures susceptibles d'y conduire, pour enfin les mettre en œuvre. L'intervention prend fin par une évaluation de l'efficacité des mesures appliquées<sup>2</sup>.

Ce schéma est aujourd'hui à la base de toute aide institutionnalisée. Il repose fondamentalement sur la même structure que le mode d'emploi d'un appareil de photo, la recette du coq au vin, ou les algorithmes qui sont au cœur de la programmation informatique. Dans tous les cas, il s'agit de progresser étape par étape selon un plan prédéfini dans un flux régulier et sans surprise vers un objectif posé en début d'opération. Ces modèles sont dits « séquentiels » ou « en cascade », car les étapes rythment un tracé qui mène en droite ligne au but, à l'image d'un cours d'eau canalisé.

La démarche d'aide standard, comme toutes celles auxquelles elle s'apparente, est caractérisée par deux traits principaux : elle est réglée sur un objectif posé d'avance et elle fait l'objet d'une planification précise. En fixant un objectif qu'elle affirme atteindre plus tard, la méthode

présage de l'avenir de la situation : elle est prédictive. En établissant un plan d'intervention auquel les membres du réseau doivent se tenir, elle est prescriptive. Toutefois, la prédiction et la prescription sont vaines dans un environnement où tout change constamment. Ainsi, l'approche standard n'est valide qu'à condition d'admettre que le monde ambiant est stable et que son développement est prévisible. La démarche agile ne partage pas cette hypothèse. Elle postule au contraire que l'évolution de la situation d'aide n'est pas linéaire.

## **POURQUOI UN CHANGEMENT DE MÉTHODE ?**

Dans le travail d'aide, comme dans le domaine de la prévision météorologique, le temps qu'il fait aujourd'hui n'informe pas du temps qu'il fera demain. Pour autant, nous ne soutenons pas que l'hypothèse de prévisibilité posée par la méthode de résolution de problème est inadéquate parce qu'elle irait à l'encontre de la nature de l'aide ; nous n'affirmons pas que la méthode agile est plus réaliste que la méthode standard. Nous n'envisageons pas une réalité objective de l'aide à laquelle une méthode d'intervention doit se conformer pour être efficace. Dans notre perspective, l'aide désigne ce que nous faisons et provoquons lorsque nous mettons en œuvre une méthode d'aide<sup>3</sup>. L'aide est à la fois l'exercice de la méthode et les effets escomptés ou inattendus qui en résultent.

En changeant de méthode, l'aide elle-même se transforme. Mais, pourquoi devrait-on soudain faire l'aide autrement, pourquoi se donner cette peine ? Quelles raisons y aurait-il à favoriser une méthode agile ? Sans prétendre à l'exhaustivité, arrêtons-nous sur quatre d'entre elles.

La première, et sans doute la plus profonde, réside dans la transformation des missions institutionnelles. Depuis les années 1990, on préfère le terme d'accompagnement à celui de prise en charge. Il ne s'agit toutefois pas d'un simple synonyme pour dire dans un langage plus neuf une activité qui serait aussi vieille que l'humanité. Ce sont deux manières très différentes d'envisager l'aide. Dans le cadre de la prise en

charge, l'aide est conditionnée par le manque. Les professionnels ont pour tâche de combler le déficit occasionné par un trouble qu'ils/elles contribuent à résoudre. Leur intervention est à la fois compensatoire et réparatrice. En revanche, l'accompagnement demande que « l'action se règle à partir de l'autre, de ce qu'il est, de là où il en est » (Paul, 2009, p. 96). Il s'intéresse ainsi à ce que la personne aidée fait et pourrait faire, plutôt qu'à ce qu'elle ne fait pas. Prêtant davantage attention à ses forces qu'à ses faiblesses, il en valorise les ressources et les potentiels. Orientée sur le manque, la méthode de résolution de problème est conçue comme un instrument de prise en charge. Attentif aux ressources, l'accompagnement se fait autrement. C'est pourquoi il requiert une autre méthode.

La seconde se rapporte à la réorganisation en cours de cette prestation économique particulière qu'est le service. L'aide est généralement présentée comme un « service à la personne » (Jochimsen, 2003 ; Madörin, 2006), c'est-à-dire un service à forte composante relationnelle qui implique directement l'individu auquel il s'adresse. Les ayants droit d'une prise en charge financée par une assurance sociale sont dénommés « usagers ou usagers », tandis que le terme « cliente ou client » désigne plutôt un individu solvable, capable d'acquitter lui-même les coûts de sa demande de prise en charge<sup>4</sup>. Mais, qu'elle repose sur un financement collectif ou privé, ses bénéficiaires n'y contribuent pas activement : ils sont objets du service. En contraste, l'accompagnement associe la personne aidée au processus de production du soutien qui lui est apporté, l'établissant par la même occasion comme un des sujets du changement de sa situation. Elle est à la fois aidée et aidante d'elle-même, comme les clientes et les clients d'un supermarché qui, en scannant eux-mêmes leurs articles, en sont aussi les employés. L'accompagnement participe ainsi d'un large mouvement de réagencement de la relation de service qui « rend caduque la séparation offreur/client » (Béji-Bécheur, 2016). L'aide se présente alors comme un espace de soutien collaboratif dans lequel la distinction aidé/aidant perd à la fois en netteté et en perti-

nence. Dans ce contexte, récipiendaires et pourvoyeurs de l'aide sont « partenaires » ou « équipiers », une assomption que l'idée de prise en charge n'endosse pas franchement.

Le troisième motif est donné par un effet de méthode – un artefact – lié à la planification. Le dramaturge et romancier Friedrich Dürrenmatt notait en marge de sa pièce « Les physiciens » que « plus les hommes agissent de manière planifiée, plus le hasard est à même de les frapper efficacement » (Dürrenmatt, 2014 [1961], p. 85). Ce rejaillissement paradoxal de la planification sur l'intervention qu'elle conditionne oblige les aidant·e·s à adapter sans cesse leur action à la réalité de terrain<sup>5</sup>. Il y a ainsi, un écart entre les tâches prévues par le plan – les tâches prescrites – et celles qu'ils·elles mènent effectivement – les activités réelles<sup>6</sup>. Ces ajustements sont constitutifs de la méthode de résolution de problème, qui, sans cela, serait vite incapable d'orienter l'action. Mais, ils sont coûteux, car ils accroissent la charge économique et la pénibilité de l'aide. De plus, ils fragilisent la confiance en une démarche qui, plutôt que de guider l'intervention, se contente d'en entériner le déroulement. Elle attribue alors a posteriori une rationalité aux adaptations de circonstance imposées par les aléas de l'intervention.

Le dernier point concerne la dépréciation des savoirs consécutive à l'appel croissant à l'intelligence artificielle. Le savoir est le pivot de la prise en charge, qui repose sur un savoir attesté par les qualifications et compétences professionnelles et génère en retour un savoir au fil de la résolution des problèmes rencontrés. Dans ce cadre, les professionnel·le·s apportent les réponses ; ils sont « sachants »<sup>7</sup>. En outre, leurs savoirs et leurs expertises sont hiérarchisés : plus ils sont étendus, plus ils sont valorisés. Or, ce sont les tâches qui sont généralement jugées les plus exigeantes – le travail d'analyse et de planification notamment – que l'intelligence artificielle est sur le point de banaliser. En principe, la machine a réponse à tout. Quelle que soit la question qu'on lui pose, elle la traitera. Mais, ses propositions n'ont de pertinence qu'au regard

*Les intervenant·e·s savent  
qu'ils-elles ne savent  
pas tout.*

des questions qui lui sont posées. Dans un monde où tout le savoir est immédiatement disponible, la difficulté n'est plus de donner la bonne réponse, mais de poser la bonne question. La dévalorisation du savoir va ainsi de pair avec une valorisation du non-savoir. Les professionnel·le·s sont alors sollicité·e·s moins pour leurs réponses que pour leurs questions, c'est-à-dire pour leur aptitude à accueillir le non-savoir. La méthode agile est une modélisation de l'action dans un environnement dont les intervenant·e·s savent qu'ils-elles ne savent pas tout, où la surprise n'est jamais exclue.

## DEUX IDÉES DIRECTRICES

La démarche agile repose sur deux renversements simples, mais profonds. Le premier concerne la configuration de l'action d'aide. Dans les approches standards, on définit d'abord un objectif, puis on en déduit les moyens nécessaires pour l'atteindre. En travail social, cela se traduit par la fixation d'un résultat attendu — retour à l'emploi, accès au logement, autonomie administrative — auquel sont ensuite associées des mesures, des prestations et un calendrier d'intervention. La logique est linéaire, planifiée, finalisée. La démarche agile inverse cette logique : elle s'oriente sur les ressources — sur ce qui peut soutenir l'action — pour faire émerger des possibles réalisables<sup>8</sup>.

Pour illustrer cette différence prenons un exemple : la confection d'un met. On commence habituellement par choisir une recette (objectif), puis on se procure les ingrédients nécessaires dans les quantités indiquées, les travaille en suivant précisément les étapes données, pour enfin apprêter et servir le plat. La cuisinière et le cuisinier agiles procèdent dans l'autre sens : ils ouvrent leur réfrigérateur, y découvrent ce qu'il contient et c'est à partir de ce qui s'y trouve qu'ils composent le met. On part des ingrédients disponibles (ressources) et on se concentre sur la préparation d'un des nombreux repas possibles avec ceux-ci<sup>9</sup>. Ainsi, l'agilité ne consiste pas à mieux planifier — à changer pour une

meilleure recette – mais à enchaîner les pas un à un, en prenant les ressources effectives pour principe directeur de l'action.

Le second retournement porte sur le rapport au savoir. Dans le cadre de la démarche agile, les aidant·e·s de métier ne sont pas sachants, ils sont « questionnants ». Leurs interrogations ne traduisent toutefois ni le doute d'un individu troublé par une situation qu'il ne comprend pas, ni l'embarras face à une contradiction dont il ne voit pas l'issue. Elles sont, au contraire, ancrées dans la certitude que les connaissances dont ils disposent sont nécessairement limitées et imparfaites. Il s'agit de questions d'intervenant·e·s accompli·e·s, au fait des limites de leur savoir et des caractéristiques de leur non-savoir, avec lequel ils·elles ont appris à composer.

## **RESSOURCES, MOYENS ET EXPÉRIENCE**

Dès lors que les méthodes séquentielles ne prémunissent pas contre l'inattendu et la surprise, mais, au contraire, les provoquent, l'incertitude devient inévitable. Le monde se fait aléatoire. Poser un objectif revient ainsi à prendre un pari sur l'évolution de la situation. Cependant, quand on ne sait pas de quoi demain sera fait, il est particulièrement risqué. À quoi se fier quand l'objectif, et le plan supposé y mener, ne sont pas des repères sûrs ? Qu'est-ce qui, dans un environnement globalement incertain, reste suffisamment stable ? Autrement dit, quelle certitude les intervenant·e·s peuvent-ils-elles opposer à l'incertitude environnante ? Suivant l'adage « un tien vaut mieux que deux tu l'auras », l'approche agile propose les ressources comme alternative, car, à la différence de l'objectif, elles n'ont rien de spéculatif. Elles sont là, présentes, à portée de main.

Les ressources sont habilitantes et structurantes à la fois. D'un côté, elles confèrent la capacité d'agir et offrent l'opportunité de l'action ; de l'autre, elles la conditionnent et la contraignent, balisant le champ de ce qui est effectivement réalisable. Au fond, les ressources indiquent les possibles contenus dans la situation. L'approche agile admet ainsi que la situation actuelle recèle les bases de son dépassement ; elle postule que « tous les mondes possibles reposent dans le monde actuel » (Sarasvathy & Dew, 2005, p. 538).

*L'avancée du suivi ne se mesure pas à la distance qu'il reste à couvrir pour atteindre l'objectif ; elle est appréciée à l'aune du parcours accompli.*

Les ressources entrent dans la composition de l'action ; elles en sont le matériau. Elles sont comme un point de cristallisation à partir duquel l'action s'engage et progresse. Ainsi, la démarche agile ne vise pas un objectif, elle n'est pas finalisée à la manière de l'approche prédictive. À l'inverse, elle est initialisée<sup>10</sup>. Ses protagonistes

ne connaissent pas précisément leur destination. En revanche, ils-elles savent exactement d'où ils-elles viennent. Dans le cadre agile, l'avancée du suivi ne se mesure pas à la distance qu'il reste à couvrir pour atteindre l'objectif ; elle est appréciée à l'aune du parcours accompli depuis le lancement. Trop hypothétique, ce n'est pas le but escompté de l'action qui importe, mais son point de départ effectif.

Les ressources constituent les repères de l'action agile. Elles ne sont toutefois pas toutes également sûres. Trois catégories de ressources peuvent être distinguées en fonction de leur degré de fiabilité. La première est formée des éléments situés dans l'environnement. Les produits que la cuisinière ou le cuisinier agile trouve dans son réfrigérateur en sont un exemple. C'est dans ce sens plus étroit que le mot « ressource » est habituellement compris. Les ressources de ce type sont contingentes : elles apparaissent ou disparaissent au gré des transformations de la situation. C'est pourquoi ce sont aussi les plus précaires. Les moyens forment la seconde. Ce terme désigne les éléments que l'intervenant apporte sur soi. Ils constituent son bagage, son équipement. Les moyens sont la réponse aux trois questions « qui suis-je ? » (habitudes, préférences), « que sais-je ? » (compétences, connaissances) et « qui est-ce que je connais ? » (réseau social, partenaires) (Sarasvathy, 2008, p. 78-81). Signalons que les ressources peuvent en dépendre : même disponible à profusion, la viande n'est pas une ressource pour le cuisinier qui choisit de renoncer à sa préparation. Les moyens sont plus stables que les ressources, car ils qualifient les agents plutôt que l'environne-

ment. Un changement de situation les affecte moins directement. Mais, pour autant ils ne sont pas certains : il n'est pas rare qu'une personne requérant de l'aide ait des habitudes et des préférences qu'elle ne peut suivre ou exprimer, des compétences et des connaissances qu'elle ne peut appliquer, des relations qui ne sont pas porteuses. Elle n'est pas assurée, non plus, de sa capacité d'acquérir un jour les moyens qu'elle souhaite détenir, ni d'ailleurs de se défaire de ceux dont elle aspire à se libérer. Les professionnels ne sont pas logés à meilleure enseigne : aussi large qu'elle soit, l'expertise repose sur un savoir foncièrement réfutable, une information inévitablement partielle et un réseau de re-

*Mes moyens sont « ce que j'ai », mon expérience est « ce que j'ai eu ».*

lations forcément limité. La ressource du troisième type est l'expérience. Tandis que mes moyens sont « ce que j'ai » (Sarasvathy, 2008, p. 81), mon expérience est « ce que j'ai eu » : j'ai eu

peur, j'ai eu très mal, j'ai eu du plaisir, j'ai eu un coup de chance, j'ai eu une panne de voiture ou encore j'ai eu une période difficile. Moyens et expérience sont tous deux un avoir lié à l'agent, à la différence toutefois que la seconde ne se conjugue pas au présent, mais au passé composé, un temps qui établit un lien entre ce qui fut et ce qui est. Mon expérience est l'imprégnation présente, à la fois mentale et musculaire, produite en moi par ce que j'ai fait et éprouvé antérieurement. Elle est, pour ainsi dire, logée sous ma peau. C'est un avoir profondément enraciné dans le corps, plus personnel encore que les moyens, qui ne font que se greffer sur lui. L'expérience fait l'objet d'une réactualisation constante ; elle n'est pas immuable. Contrairement aux ressources et aux moyens, elle est néanmoins certaine, car elle est inévitable – nul n'est sans expérience – et inaliénable – nul ne peut en être dépossédé. C'est pourquoi, elle se propose comme le repère le plus sûr dans les situations où il faut s'attendre à tout.

Qu'elle soit externe ou interne, une ressource est un avoir que l'agent peut mobiliser pour agir. Mais à quoi bon disposer d'une bicyclette

quand on ne sait pas la faire aller<sup>11</sup>, posséder un livre quand on ne sait pas lire, parler une langue que personne ne comprend ? Les ressources environnementales demeurent purement formelles si, faute de la littérature correspondante, elles ne se traduisent pas en action. De même, les moyens et l'expérience restent théoriques s'ils ne peuvent être mis en pratique. L'avoir effectif combine les ressources aux moyens et à l'expérience de l'agent. La démarche agile suppose cet avoir à deux faces : elle requiert simultanément l'accessibilité aux ressources et le pouvoir de les mettre en œuvre<sup>12</sup>. L'articulation des ressources avec les moyens et, le cas échéant, l'expérience<sup>13</sup> constitue ce que l'on désigne communément comme le « pouvoir d'agir »<sup>14</sup>.

Notons aussi que les ressources de l'aide ne gisent pas dans l'attente patiente de leur mise en valeur, comme des champignons dans la forêt ou le pétrole dans le désert. La méthode agile ne véhicule pas une conception extractive des ressources ; elle ne les envisage pas comme des entités inertes et malléables à l'entière disposition des agents qui ont les moyens de s'en saisir. Au contraire, elle assume non seulement que les ressources agissent, mais aussi qu'elles ne se limitent pas à faire ce qu'on attend d'elles et qu'elles résistent souvent à leur emploi<sup>15</sup>. **Les ressources sont le matériau de l'action, mais il s'agit d'un matériau doté d'une agentivité propre**<sup>16</sup>. Dès lors, l'avoir ne met pas en présence un sujet (actif) et un objet (passif), mais un sujet et un objet tous deux actifs (Debaïse, 2012). L'agentivité transforme le rapport que les agents entretiennent avec les ressources ; elle le rend plus symétrique, l'égalise en quelque sorte. L'agent agile ne s'empare pas des ressources, pas plus qu'il n'en use à sa convenance ; il compte avec elles. Il doit chercher leur contact, en ouvrir l'accès. Il ne les amène pas à lui, il va à elles. Ses moyens sont le résultat des efforts qu'il déploie pour en faire des alliées.

Ajoutons, pour marquer davantage encore la différence avec la conception extractive des ressources, que celles-ci ne sont pas ce que

les protagonistes prennent dans la situation, mais, au contraire, ce qu'ils lui apportent. La personne aidée, les proches aidants, ainsi que les aidant·e·s professionnel·le·s amènent les ressources, les moyens et l'expérience qui nourrissent leur pouvoir d'agir particulier dès lors qu'ils·elles entrent dans la situation et s'y engagent. Les contributeur·rice·s les plus important·e·s sont aussi les plus impliqu·e·s. Apporter des ressources spécialisées, veiller en amont à leur défense et à leur développement, ainsi que renforcer les moyens des personnes ou des collectifs que l'on accompagne constitue le cœur de l'engagement professionnel.

## LE MODÈLE DE L'ACTION AGILE

Si la méthode agile était un recueil de règles et de directives, une seule suffirait à générer toutes les autres. Elle s'énoncerait ainsi : « interrogez la situation ; interrogez-la encore et encore, n'ayez cesse de la faire parler ». Mais, elle n'est pas conçue comme un ensemble de règles, car l'agilité, comme la spontanéité ou la créativité, ne s'ordonne pas. « Soyez agiles », à l'instar des fameux « soyez spontanés » ou « soyez créatifs », est une injonction paradoxale qui vicie l'action plutôt qu'elle ne l'engage<sup>17</sup>. Nous renonçons aussi à la présenter comme une logique<sup>18</sup>, car sa validité repose moins sur sa cohérence interne que sur ce qu'elle soutient effectivement : le lancement de l'action et l'inférence d'un espace d'incertitude dans lequel les possibles offerts par la situation trouvent une chance d'apparaître. Nous la concevons plutôt comme une ressource à laquelle les protagonistes peuvent faire appel, sous réserve qu'ils/elles y soient formé·e·s<sup>19</sup>. Comme nous le faisons pour toute autre ressource, nous lui reconnaissons ainsi une agentivité propre ; nous admettons que son action ne se réduit pas à ce qui motive sa mise en œuvre. Elle ne saurait dès lors être appliquée mécaniquement : il faut composer avec elle. Cela étant, une ressource n'est telle que parce qu'elle ouvre une possibilité d'agir. Ainsi, son agentivité ne se réduit pas à sa propre capacité d'agir. Elle comprend aussi celle de susciter l'action sans agir elle-même. On appelle « affordance »<sup>20</sup> ce pouvoir de la ressource de pousser à l'action. L'affordance est une propriété de la ressource qui n'apparaît que lorsqu'elle est associée à l'action d'un agent. Une ressource indisponible est dépourvue d'affordance, puisque l'agent ne peut pas la mobiliser. L'affordance se présente ainsi comme

la marque d'accessibilité d'une ressource. L'affordance propre à la méthode agile réside dans sa capacité à inciter ses utilisateurs à un questionnement continu<sup>21</sup>.

*Il n'y a pas de questions idiotes ou inutiles ; il n'y a que celles que l'on a omises de poser.*

La méthode agile invite à questionner. Cependant, le questionnement agile est de nature particulière, car il ne cherche pas à combler un manque d'informations, à produire une explication ou à soutenir une décision. À la

différence du questionnement classique, il n'est pas destiné à étendre les savoirs ou à apporter une solution. Il ne vise pas la résolution, mais la transformation du rapport à ce qui fait question. Il ne tranche pas, il ne clôt pas ; il ne réduit pas l'incertitude, il l'explore. Il agit sur la situation en modifiant la façon de la percevoir. Il la tourne et la retourne, la présente sous d'autres angles de façon à mettre en évidence des ressources qui, jusque-là, n'avaient pas retenu l'attention – ouvrant de nouveaux possibles par la même occasion. Dans le questionnement agile, plusieurs perceptions de la situation peuvent cohabiter. Dès lors, les questions adressées à la situation ne sont pas correctes ou incorrectes ; elles sont seulement plus ou moins fécondes. Dans ce contexte, il n'y a pas de questions idiotes ou inutiles ; il n'y a que celles que l'on a omises de poser.

La méthode agile n'énonce pas de règles. Elle ne fait pas appel au pouvoir contraignant des directives et des prescriptions, elle « afforde » (offre, permet, suscite) les questions susceptibles de placer la situation sous un nouveau jour ; elle ne dit pas quoi faire, elle invite à se demander quoi demander. Elle ne segmente pas davantage l'accompagnement en un nombre fixe de phases ou d'étapes prédéfinies ; autrement dit, elle n'en prescrit pas la progression. Elle appelle à un questionnement à travers cinq registres de « pré-occupations »<sup>22</sup> qui sont tout à la fois le lieu d'une interrogation qui ne prend fin qu'avec l'accompagnement lui-même, et le réservoir d'opportunités pour l'action. Le ques-

tionnement concerne *le cadrage de la situation, les accords et les partenariats, l'incertain et l'inattendu, la perte acceptable et le retour sur ses pas*<sup>23</sup>. Il est lancé par une « question-amorce » spécifique à chacun des registres. La fécondité de la réponse à une question-amorce s'apprécie à la richesse des questions que cette réponse soulève, de même qu'aux ressources, aux moyens et aux expériences qu'elle permet de faire valoir, et donc aux actions qu'elle rend possibles. Chaque registre de questionnement a son unité propre, sans pour autant être indépendant : le traitement d'une question-amorce entraîne la reprise du questionnement dans les autres registres.

Le questionnement relatif *au cadrage* interroge le sens que les protagonistes de l'aide attribuent à la situation ; autrement dit, il porte sur la définition qu'ils en donnent<sup>24</sup>. L'activité de cadrage est déclenchée par la question-amorce « Que se passe-t-il ? De quoi est-il question ici ? ». Chacun·e y répond selon son référentiel propre, si bien que toute situation fait l'objet de multiples cadrages<sup>25</sup>. Prenant acte de cette diversité de sens, la démarche agile ne tient les réponses proposées ni pour justes ni pour fausses. Elle considère plutôt qu'elles sont réelles par les décisions et les comportements qu'elles engendrent<sup>26</sup>. Dès lors, il n'y a pas lieu de contester ce qui est dit ou d'élaborer une définition dans laquelle tous se reconnaîtraient. Face à cette pluralité de vues, l'accompagnement établit la primauté de celle qui est donnée par la personne directement concernée par la situation, c'est-à-dire la personne accompagnée elle-même. Il se règle sur le cadrage qu'elle propose et s'organise à partir de ce cadrage. Ainsi, les accompagnant·es ne réfutent jamais le sens qu'elle donne à sa situation ; en aucun cas, ils-elles ne cherchent à le rectifier. En revanche, ils-elles en discutent avec elle, afin de s'assurer qu'elle en mesure la portée et que le chemin qu'elle se propose d'ouvrir est bien celui qu'elle souhaite emprunter. Ils-Elles la rendent aussi attentive aux cadrages alternatifs qui pourraient éventuellement se dessiner.

Les questions liées *aux accords et aux partenariats* traitent de la constitution du collectif d'accompagnement. Dès lors que les choses sont aussi dotées d'agentivité, celui-ci n'est pas composé seulement d'humains<sup>27</sup>. A priori, on y rencontre de tout : des organisations, des animaux et des plantes, ainsi que quantité d'objets tels que portables, ordinateurs, robots, vélos, voitures, permis de séjour–de travail–de conduire, appartements, meubles, habits chauds, habits propres, etc. Ce qui se présente comme un inventaire à la Prévert est pourtant moins hétéroclite qu'il n'y paraît, car une entité n'entre dans la composition du réseau qu'en qualité de ressource, de moyen ou d'expérience, c'est-à-dire au regard de sa capacité à renforcer les possibilités d'agir de la personne aidée.

Dans un contexte agile, le réseau ne se développe pas selon un plan imposé par un objectif défini. Il se tisse petit à petit, au fil des opportunités qui se présentent. Dès lors, la formation et les compétences particulières de ses membres humains, ainsi que les qualités et les propriétés de ses membres non-humains, sont de seconde importance. La question « Qui fait quoi ? » (division du travail) – comme d'ailleurs « Qui a du poids ? » (prestige, influence, autorité) – n'est pas primordiale. C'est leur capacité d'initier et d'entretenir l'action qui est essentielle. La question-amorce est la suivante : « Qui fait bouger les choses dans ce réseau ? ». Plus l'énergie développée par un protagoniste est forte, plus il est investi dans le réseau ; plus la position qu'il y occupe est centrale. À l'inverse, plus sa présence est discrète, plus sa position est périphérique. Il est ainsi possible de répartir les agents sur une carte-réseau, du centre vers les marges, selon leur degré d'engagement.

Comme tout autre partenaire, la personne aidée n'occupe une position centrale dans le réseau d'aide agile que si elle s'y engage. L'engagement et le dynamisme désignent l'inclination d'un membre à réaliser ce qui est réellement possible pour lui sous le cadrage de la situation qu'il propose. L'agent engagé agit pleinement dans la mesure de ses possibilités. Il fait son possible. Dans le cas contraire, il se tient en retrait, il

est sur la réserve. Ainsi, engagement et dynamisme supposent le loisir de l'agent de favoriser certains possibles parmi ceux qui s'offrent à lui. Ce pouvoir de privilégier certaines actions plutôt que d'autres constitue sa liberté réelle d'action<sup>28</sup>. Cependant, ses réalisations sont toujours contestables, car rien ne l'aurait empêché d'en faire plus qu'il n'en a fait – ou moins (on peut aussi en faire trop) – ni de faire quelque chose qu'il ne privilégie pas. La liberté d'action est donc un prérequis indispensable de l'engagement, qui, paradoxalement, peut être mis en doute à chaque instant. Dès lors, l'engagement ne va jamais de soi. Demander « Qui fait bouger les choses ? » revient à interroger la mise en pratique d'une liberté essentiellement précaire qui ne s'affirme qu'en s'exerçant.

Quant aux objets, ils entrent dans le réseau lorsqu'ils apparaissent comme une ressource sous le cadrage proposé. En tant que composante de l'action, ils contribuent à l'activité du réseau. Ils y sont impliqués ; il faut donc compter avec eux. Pourtant, il paraîtrait curieux de leur reconnaître une liberté d'action, car leur agentivité ne repose pas sur le pouvoir de choisir entre différents possibles, mais sur leur aptitude à résister à leur enrôlement et à produire des effets inattendus. En admettant la capacité d'agir des ressources, la méthode agile invite ainsi à envisager une pluralité de formes d'agentivité dont celle du sujet autonome et souverain forgée par la modernité pour les humains n'est qu'un exemple particulier.

Sous le thème *du hasard et des contingences*, l'aidant·e agile se pré-occupe de ce qu'il·elle ne sait pas ; il·elle compose avec son « non-savoir ». Dans la perspective agile, le non-savoir n'est pas un manque de compétences ou de connaissances ; il n'est ni lacune ni ignorance. Il est tout ce que l'aidant·e, dans son action, ne peut pas prévoir. Dès lors qu'aucune situation n'est jamais totalement transparente, le non-savoir est inévitable. À ce titre, il pourrait être considéré comme un membre permanent du réseau d'aide. Ce serait toutefois l'assimiler à une ressource ou à un moyen, ce qui ne lui correspond pas, car il n'ouvre

pas de possibles ; il les reconfigure. Source d'indétermination, c'est par le truchement du non-savoir que l'inattendu s'invite dans la situation. Il module le pouvoir d'agir selon qu'il facilite ou entrave fortuitement l'accès aux ressources et l'acquisition de nouveaux moyens.

L'interrogation est lancée par la question-amorce « Qu'est-ce qui me surprend ? » qui est complétée par la question « Pouvais-je m'y attendre ? ». Le non-savoir n'est pas directement perceptible. C'est par la surprise qu'il se manifeste. Lorsque « je sais ce que je ne sais pas », elle est relative dans la mesure où je sais ce qui pourrait arriver. En revanche, elle est totale quand « je ne sais pas ce que je ne sais pas », car je ne sais pas à quoi m'attendre. Dans les cas de surprise relative, le non-savoir est accompagné d'un risque ; quand la surprise est totale, il entraîne une incertitude<sup>29</sup>. Comme dans un tirage de loterie, le risque est calculable, à la différence de l'incertitude qui ne peut être pronostiquée. À ces deux formes d'indétermination, correspondent deux formes d'agilité : l'agilité faible pour le risque et l'agilité forte pour l'incertitude. La méthode agile est un modèle d'agilité forte qui intègre également l'agilité faible, à l'image du parieur qui, confronté à un risque démesuré, renonce au calcul des probabilités et, plutôt que de s'abstenir de jouer, ne mise que le montant qu'il peut se permettre de perdre.

Le non-savoir engendre le risque et l'incertitude ; mais, irréductible, il est lui-même certain. Dès lors, qu'il est illusoire de s'en prémunir, il n'y a pas lieu de s'en irriter ou de s'en inquiéter. Dans la perspective agile, il s'agit d'un fait ordinaire, que le questionnement autour du hasard et des contingences ne saurait éliminer ou réduire. En interrogeant le non-savoir, l'aidant·e reconnaît ce qu'il·elle ne sait pas. Mais comment prêter attention à ce que l'on n'attend pas, sinon en se montrant vigilant ? La vigilance est une attention en quête de son objet. Je suis vigilant·e lorsque je suis réceptif·ve à ce qui n'est pas à sa place, à ce qui paraît inhabituel ou insolite ; lorsque je prends en considération ce qui

semble sans importance et sans intérêt. Ainsi, se demander « Qu'est-ce qui me surprend ? » constitue un appel à la vigilance qui engage l'exploration de ce qui ne fait pas sens, de ce qui se trouve hors cadre et pourrait en remettre la validité en question.

Le questionnaire concernant *la perte acceptable* répond à une préoccupation de sécurité. La perte dont il est question est une perte de ressources ou de moyens occasionnée par une intervention. Une perte devient inacceptable dès lors que l'action envisagée menace les ressources nécessaires à la poursuite de l'accompagnement. Le questionnaire consiste à se figurer les conséquences négatives que celle-ci pourrait entraîner. Il est introduit par la question-amorce « Au pire, que pourrait-il se passer ? ». Si l'aidant·e estime que même l'échec le plus grave qui puisse être imaginé entraîne un dommage admissible, il·elle peut s'engager dans cette voie en prévoyant, au besoin, une action de remplacement. Ainsi, l'exploration de l'éventualité d'une perte n'est pas seulement affaire d'appauvrissement et de fragilisation. En envisageant des actions aux conséquences radicales, les aidant·e·s sont aussi amené·e·s à concevoir des chemins de traverse. Quelle qu'en soit le dénouement, le questionnaire convie à sortir des sentiers battus ; s'il appelle à la pondération, il encourage aussi l'audace.

La notion de perte acceptable revêt une importance particulière lorsque l'issue d'une intervention est largement indéterminée. Elle met en balance le principe hippocratique « d'abord ne pas nuire » destiné à réduire le risque et l'exigence agile de ne pas manquer une opportunité d'aider. En invitant à renoncer aux actions dont la nocivité ne peut être exclue, elle tient compte du caractère irréversible de l'action d'aide. En veillant à ne pas négliger les actions capacitanes, elle n'oblige pas pour autant à une prudence excessive qui pourrait la paralyser<sup>30</sup>. La perte acceptable est la version propre à la méthode agile du principe de précaution. Elle remplace le calcul d'utilité ou le calcul coûts-bénéfices qui conviennent au risque, mais pas à l'incertitude, car ils supposent la

possibilité d'attribuer une probabilité aux différents scénarios en présence (Boyer-Kassem, 2017).

La perte acceptable ne préside pas seulement au choix de mener ou non une action. L'intervenant·e s'y réfère également dans l'exercice de sa latitude (liberté) réelle d'action. Ils·Elles déterminent leur niveau d'engagement en considérant la perte – et non le gain – qu'il est susceptible d'entraîner pour eux, tant dans les situations qu'ils accompagnent que dans l'équipe ou l'institution. Le principe est également essentiel lorsqu'ils·elles s'interrogent sur la possibilité de mettre un terme au suivi : s'ils·elles peuvent se convaincre que la perte des ressources qu'ils·elles apportent n'entraîne pas de conséquences inacceptables pour la personne concernée, ils·elles peuvent se retirer.

*La qualité d'une action tient alors à sa capacité à appeler la suivante ; celle de l'accompagnement à préparer un avenir dont il ne fait pas partie.*

Le questionnement *du retour sur ses pas* consiste à qualifier et valoriser les actions menées. C'est dans ce cadre aussi que l'expérience est explicitée ou réactualisée. Il peut être conduit à chaud, dans l'action, ou une fois celle-ci terminée, à froid, sur l'action<sup>31</sup>.

Dans un contexte agile, chaque situation est appréhendée comme un fait singulier – une réalité originale et unique – qui ne peut être apprécié à l'aune de standards. Seule une confrontation de la situation avec elle-même, une comparaison de ses états successifs, est pertinente. La qualité d'une action tient alors à sa capacité à appeler la suivante ; celle de l'accompagnement à préparer un avenir dont il ne fait pas partie. **Dans les approches téléologiques, la fin d'un projet, qu'elle soit heureuse ou malheureuse, marque toujours une rupture.** En revanche, la démarche agile saisit l'accompagnement et les actions qui le composent dans leurs prolongements. Quoi qu'il arrive, il faut continuer : l'intervention agile s'apprécie à la manière dont elle informe le futur par les jalons qu'elle

met en place, c'est-à-dire le cadrage, les ressources, les moyens et les expériences qu'elle laisse en héritage.

L'activité de qualification et de valorisation est une pratique au cours de laquelle les aidant·e·s font sens de leurs actions et de celles des autres membres du réseau. Elle est introduite par la question-amorce « Quel chemin a-t-on fait ? » qui est précisée par les questions « Qu'est-ce que ça vaut ? », « Suis-je satisfait·e ? ». En réponse, les aidant·e·s attribuent un sens aux événements qui ont jalonné l'accompagnement en indiquant leurs retombées sur la composition du réseau et les avoirs qu'il offre pour l'action. Cependant, il ne s'agit pas de retracer l'évolution de leur travail par un rappel des temps forts qui ont amené à la situation présente. Un événement n'a d'importance ni de sens du simple fait d'apparaître. De même qu'une chose ne devient ressource que sous un certain cadrage, il n'a de pertinence que dans un cadre donné. C'est pourquoi l'histoire de l'accompagnement ne suit pas le fil du temps, mais interroge le passé à partir du présent ; elle n'est pas chronologique, mais généalogique. Les aidant·e·s agiles font sens du chemin qu'ils·elles ont emprunté à partir du cadre en vigueur au moment du point de situation. De ce fait, les événements qu'ils·elles mettent en exergue, et le poids et la signification qu'ils·elles leur donnent, sont appelés à changer au cours du suivi : dans un contexte agile, on revient rarement deux fois sur ses pas de la même façon.

Les deux questions complémentaires les conduisent à juger l'« utilité » et la « beauté » de leur travail<sup>32</sup>. Toute activité, même la plus pesante, est susceptible d'utilité et de beauté. Le jugement d'utilité vise à apprécier le succès de l'accompagnement. L'utilité est une notion pluridimensionnelle à connotation économique, technique, éthique et sociale qui s'exprime par l'avancée réalisée entre chaque point de situation. L'accompagnement utile transforme la situation. Le critère de beauté considère la conformité de l'action à l'état de l'art autant que « la spécificité, l'originalité, voire le style du travail » (Dejours, 1999, p. 61). Les

travailleur·euses sociaux·ales s'y réfèrent pour juger la qualité des ressources à leur disposition, ainsi que pour apprécier leur habileté et leur dextérité dans l'usage qu'ils·elles en font. **L'ancrage institutionnel de la méthode agile est « beau » lorsqu'il en conserve l'affordance, c'est-à-dire la capacité à susciter le questionnement.** Dans le quotidien de l'accompagnement agile, l'application sensible du principe de précaution, le repérage précoce d'un détail qui s'avérera de première importance par la suite, la saisie d'une occasion fugace, la provocation inopinée d'une nouvelle opportunité ou encore la formulation d'une question susceptible d'en renouveler le cadre sont autant de formes de beauté de l'action et de sources de satisfaction de celui·celle qui l'a menée.

## DISCUSSION

La perspective d'une organisation agile du travail social appelle naturellement à discussion. Nous souhaitons pour terminer revenir sur les quatre objections les plus immédiates. La première concerne le qualificatif lui-même. Qu'est-ce qui, aujourd'hui, n'est pas agile ? De toutes les fêtes, le terme ne fait plus grand sens ; comme ceux d'innovation et de changement, il est usé. Qualifier une méthode d'« agile », n'est-ce pas céder à un effet de mode ? Et puis, il est suspect. Au fond, n'a-t-on pas là qu'un autre mot pour dire flexible ? La méthode agile ne serait-elle pas en vérité le cheval de Troie d'une flexibilisation du travail social ? Tentons de lever le quiproquo. L'individu qui presse le pas parce qu'il craint de manquer son bus n'est ni agile ni flexible : il se conforme aux contraintes du plan-horaire de la ligne qu'il emprunte. L'assistant·e social·e qui reporte deux rendez-vous pour remplacer un·e collègue malade, ou l'infirmier·ère qui abandonne son travail pour rejoindre la salle où sonne l'alarme, sont flexibles, mais ne sont pas agiles. **La flexibilité consiste à abandonner temporairement un plan déterminé d'action au profit d'un autre jugé prioritaire, tandis que l'agilité implique de cohabiter utilement avec le risque (agilité faible) et l'incertitude (agilité forte) en laissant place au non-savoir.**

La seconde porte sur le choix d'organiser l'intervention sociale à partir des ressources plutôt que des manques. Si la démarche peut séduire par son caractère résolument positif, ne dénote-t-elle pas un optimisme naïf qui relativise l'existence de problèmes et de besoins bien réels ? Au fond, la démarche agile n'invite-t-elle pas à « faire avec ce qu'on

a », autrement dit à faire malgré ce que l'on n'a pas ? Elle inciterait ainsi à se satisfaire de moyens inadéquats et insuffisants, et pousserait au bricolage et à la débrouillardise<sup>33</sup>. Ici aussi, il y a malentendu. **La démarche agile ne nie pas les problèmes ; elle soutient plutôt que le manque ne permet pas de les résoudre et souligne que l'action requiert des ressources.** La maxime de la démarche agile n'est pas de « faire avec ce qu'on a », mais qu'« on n'a rien sans rien ». Les ressources reposent entièrement dans la situation, pour autant sa frontière n'est pas close : une part importante de l'intervention d'aide agile consiste à rallier des ressources supplémentaires, ainsi qu'à renforcer les moyens de ses bénéficiaires.

La troisième remarque se rapporte au contexte politique et économique de l'action sociale. Elle pointe l'affinité entre la méthode agile et l'accompagnement, présenté comme une alternative à la prise en charge. L'essor de l'accompagnement dans les années 1990 coïncide avec le recul de l'État providence et la montée en puissance simultanée de l'État social actif, qui conditionne l'aide à l'engagement de la personne aidée<sup>34</sup>. En centrant l'intervention sur la situation plutôt que sur la personne elle-même, la méthode agile ne concourt-elle pas à l'affaiblissement de l'État providence ? En reconnaissant ses bénéficiaires comme des contributeur·rice·s de l'aide, ne cautionne-t-elle pas la doctrine de l'activation et, plus largement, la nouvelle gestion publique ? Pour éviter toute ambiguïté, rappelons que **la méthode agile n'est pas un instrument de gouvernance des politiques sociales, mais une ressource destinée aux praticien·ne·s, conçue en réponse aux difficultés liées aux insuffisances des approches prédictives et prescriptives.** En subordonnant l'aide à la participation de ses bénéficiaires, la doctrine de l'activation met en doute leur vulnérabilité et restreint leur liberté réelle d'action. Elle récuse ainsi les deux attributs qui qualifient la méthode agile comme méthode d'aide.

La méthode agile ne s'accorde pas davantage avec la nouvelle gestion publique, qui, reposant exclusivement sur un pilotage par les résultats, procède d'une démarche finalisée. Elle ne s'y conforme pas en mettant en avant l'importance de l'engagement, car sa mise en œuvre n'en dépend pas. Dès lors que l'exercice d'une liberté réelle d'action est reconnu, rien ne s'oppose à l'accompagnement agile d'une personne qui, pour des raisons qui lui sont propres, ferait le choix d'un investissement mesuré.

*Les agents agiles progressent le dos tourné au sens de la marche en gardant la ligne de départ en point de mire.*

Le quatrième et dernier point interroge la faisabilité de la proposition. L'adoption de la méthode agile ne suppose pas un changement rapide ni ne nécessite une validation formelle préalable. Son développement est graduel et organique. Il requiert un tra-

vail collectif aux différents niveaux institutionnels. L'engagement du management est déterminant. Considérée sous l'angle des sciences de la gestion, la méthode agile conditionne l'accompagnement comme une activité non répétitive et pluridisciplinaire, dotée d'un début et d'une fin, répondant à une sollicitation déclarée qui se transforme en cours de route, soumise à la fois à des contraintes exogènes et à l'incertitude. Elle lui attribue ainsi toutes les caractéristiques du projet (Garel, 2011, p. 5) à l'exception d'une seule : alors que le projet classique est orienté vers un but, les agents agiles progressent le dos tourné au sens de la marche en gardant la ligne de départ en point de mire, à l'instar des rameur·euse·s d'aviron<sup>35</sup>. Pour un·e responsable d'institution, l'accompagnement agile se présente ainsi comme une forme atypique de management de projets. L'ensemble des situations dans lesquelles un·e collaborateur·rice est investi·e constitue son portfolio. Le portfolio de l'équipe est formé de l'ensemble des portfolios de ses membres et celui de l'institution, des portfolios de toutes ses équipes. Dès lors que

l'institution d'aide agile se structure à partir et autour des engagements de ses collaborateur·rice·s, le management « par projets » (Ibid, p. 18) apparaît comme une forme d'organisation qui lui correspond bien.

Sur le terrain, les travailleur·euse·s sociaux·ales interviennent depuis longtemps dans des contextes incertains en repérant les ressources disponibles et en ajustant leur action au fil des situations. La méthode agile renforce cette pratique en faisant du questionnement une compétence centrale : non plus donner des réponses et suivre un plan, mais poser des questions pour cadrer l'action sans figer la destination.

Le point d'appui principal de cette évolution demeure toutefois l'équipe. C'est là que l'incertitude peut être partagée, que les hypothèses peuvent être discutées et que les ajustements deviennent des apprentissages collectifs. Des pratiques simples peuvent y être mises en place sans bouleverser les cadres existants : instaurer des temps courts de discussion centrés sur les ressources disponibles plutôt que sur les objectifs à atteindre dans les réunions hebdomadaires, documenter les ajustements réussis face à l'imprévu pour en faire des apprentissages collectifs et légitimer la démarche, ou encore expérimenter des formes de travail en binômes tournants afin de multiplier les points de vue et de renforcer le travail « avec ».

Ces pratiques ne suffisent sans doute pas, à elles seules, à instituer une organisation agile. Elles constituent néanmoins des jalons nécessaires, à partir desquels une dynamique collective plus large peut progressivement se déployer au sein de l'organisation. À ce stade, il importe surtout de souligner que l'agilité n'est ni une utopie méthodologique ni une injonction supplémentaire, mais une manière réaliste et soutenable de reconnaître et de valoriser ce que le travail social fait déjà face à l'incertitude ●

## NOTES

1/ Dans cet article, une institution est dite d'aide lorsqu'elle reconnaît a priori la vulnérabilité de ses publics. L'hôpital admet celle des malades, l'école celle de l'enfant et le service social celle de ses bénéficiaires. La tension inhérente à toute activité d'aide n'invalide pas cette prémisse, sans laquelle le rapport entre soutien et contrôle social ne serait pas discordant. Dans le secteur de la santé, l'ambivalence de l'aide est particulièrement saillante dans le domaine de la prévention, qu'il s'agisse de la contagion ou des maladies attribuées au style de vie. Dans le cadre scolaire, elle se manifeste dans le double visage de l'école, qui remplit une « fonction émancipatrice » en se présentant simultanément comme « un espace de contrôle, d'observation et de sélection » (Crain Kaufmann, 2025, p. 55, 64). Pour une analyse de « la dimension ambiguë de l'intervention sociale », voir Molina (2019, p. 94).

2/ La méthode de résolution de problème reprend la structure générale du « case work » développé par Mary Richmond (1922) et de l'« enquête », une démarche attachée au nom du philosophe et pédagogue américain John Dewey, un proche de Jane Addams et visiteur régulier de Hull House lorsqu'il enseignait à Chicago (Dewey, 1910 ; 1967 [1938]). Elle en supprime toutefois la dimension abductive, et avec elle le caractère ouvert et exploratoire, pour en permettre une application linéaire et mécanique.

3/ C'est-à-dire d'une méthode qui admet par principe la vulnérabilité des individus et des groupes auxquels elle s'adresse.

4/ Le vocable client désigne aussi les bénéficiaires du travail social. Bien qu'il reste ambigu, il n'a pas dans ce contexte la connotation habituelle de consommateur solvable guidé par ses préférences.

5/ Dürrenmatt affirme que plus on essaie de contenir le hasard, plus ses effets sont violents. Toutefois, ce n'est pas le regard du physicien ou du métaphysicien qu'il lui porte, mais celui du dramaturge : il s'intéresse à la manière de faire intervenir le hasard dans une intrigue. En revanche, il ne prononce pas sur sa nature, une question qu'il laisse aux physiciens qu'il met en scène dans sa pièce. Einstein est l'un d'eux. Il apparaît sous la figure d'Ernst Heinrich Ernesti, un patient psychiatrique que tous nomment Einstein « parce qu'il se prend pour Einstein » (p. 19). Einstein, auquel on doit la phrase célèbre « Dieu ne joue pas aux dés », ne reconnaissait pas une réalité physique au hasard. Dürrenmatt ne l'approuve pas d'avantage qu'il ne le contredit.

Bien que l'idée d'une réalité objective du hasard ait fait du chemin, notamment dans le domaine de la physique de l'infiniment petit, elle reste controversée. En le considérant comme une émanation paradoxale liée à la planification, nous ne cherchons pas plus que Dürrenmatt à trancher la question : le hasard se présente aussi bien comme une réalité physique indépendante qui affecte l'aide aussitôt qu'elle est planifiée, que comme une réalité engendrée par

une activité d'aide planifiée. Nous soutenons plutôt que la planification est l'occasion de la manifestation du hasard, qu'il soit donné ou construit.

6/ « [...] la tâche indique ce qui est à *faire*, l'activité, ce qui *se fait*. La notion de tâche véhicule avec elle l'idée de prescription, sinon d'obligation. La notion d'activité renvoie, elle, à ce qui est mis en jeu [50] par le sujet pour exécuter ces prescriptions, pour remplir ces obligations » [en italique dans l'original] (Leplat & Hoc, 1983, p. 51).

7/ Il ne s'agit toutefois pas d'un savoir théorique, d'un savoir sur le monde définitivement acquis, mais d'un savoir situé et opérant, d'un savoir dans le monde, capable de le transformer.

8/ Le renversement opéré par la méthode agile n'est pas nouveau. Il est notamment observé par l'ethnologue Claude Lévi-Strauss dans l'activité de bricolage (Lévi-Strauss, 2009 [1962] ; Duymedjian & Rüling, 2010) et par l'économiste indo-américaine Saras Sarasvathy dans le cadre de ses analyses de l'activité entrepreneuriale (2001 ; 2008).

9/ Nous empruntons cet exemple à Sarasvathy (2001, p. 245 ; 2008, p. 74), qui dégage ainsi deux façons de raisonner sur l'action à mener. Elle appelle « causation » la démarche qui part de l'effet souhaité pour remonter vers la cause, et « effectuation » celle qui part des moyens disponibles pour produire des effets non prédéterminés. Pour autant, la notion d'agilité ne fait pas partie de son registre conceptuel.

10/ En miroir de l'action téléologique qui est intelligible relativement à un but, l'action agile repose sur une rationalité que l'on pourrait qualifier d'« aphétérique » (du grec *aphesis* : relâchement, libération, envoi, départ et *aphêtêria* : lieu/point de départ), car elle procède à partir d'un point déterminé. En revanche, s'il s'agit de souligner le geste inaugural de l'action, la mise en mouvement qui marque son départ, on parlera plutôt de rationalité « hormétique » (de *hormè* : élan, impulsion, poussée initiale).

La rationalité téléologique se trouve au fondement de l'activité sociale « rationnelle en finalité » (*zweckrational*), l'une des quatre formes idéales de l'action sociale identifiées par Max Weber (1971 [1922], p. 22), aux côtés de l'action rationnelle « en valeur » (*wertrational*), de l'action dictée par les émotions (*affektuel*) et de l'action qui repose sur les coutumes et les habitudes (*traditional*). Ainsi, le père de la sociologie allemande n'envisage pas une action sociale qui tire sa rationalité de son état initial.

11/ L'exemple est célèbre. Il est donné initialement par Amartya Sen en illustration des limites de la notion classique de ressource. L'économiste indien propose celle de capacité en alternative. Pour une introduction à son approche, voir Bonvin & Farvaque (2008).

12/ Se dessine ainsi un schème général d'action original. Tandis que l'agir instrumental – c'est-à-dire l'agir subordonné à un but – consiste à adapter les moyens aux fins, l'agir agile consiste, lui, à associer ressources et moyens, de sorte que l'action, guidée par l'expérience, puisse advenir.

- 13/ L'expérience n'est pas nécessairement une composante du pouvoir d'agir, puisqu'il y a toujours une « première fois ». Une action qui ne repose pas sur l'expérience est moins sûre.
- 14/ Dans le cadre du travail social francophone, la notion de « pouvoir d'agir », qui renvoie elle-même au vocable anglo-saxon d'*empowerment*, s'est imposée pour désigner cet avoir effectif sous l'influence des travaux de Yann le Bossé. (Le Bossé, 2008, 2016). On se souvient que, dans ce contexte, le terme « pouvoir » est à prendre au sens de « possibilité », plus précisément de « possibilité réelle ». Sur le pouvoir d'agir en ergonomie et en psychologie du travail, voir Clot & Simonet (2015).
- 15/ Que l'on pense aux médicaments qui, au-delà de l'effet recherché, présentent souvent des effets secondaires inévitables et peuvent se révéler dangereux en cas de mauvaise posologie.
- 16/ On reconnaît ici la notion d'agentivité distribuée élaborée par Isabelle Stengers, Vinciane Despret et Bruno Latour notamment.
- 17/ Notons au passage que l'expression « débrouille-toi », contraction de « fais ce que je te dis » et « fais ce que tu veux », est du même ordre. L'entreprise agile ne laisse pas ses collaborateurs-rice-s de terrain à eux/elles-mêmes dans l'application et le développement de leur méthode d'intervention. Elle requiert l'engagement actif du management sur deux plans distincts. Il lui revient d'une part de soutenir les équipes en leur apportant les ressources nécessaires (formations continues, libération des espaces destinés aux supervisions, interventions, cercles de qualité, retours sur l'expérience, etc.). Dans cette fonction, il occupe une position de secondarité : « "suivant" (et non "suiveur") » (Paul, 2009, p. 96), son rôle est essentiel sans pour autant être prééminent. D'autre part, il est appelé dans son champ de compétences propre à implanter les outils de gestion adaptés à un fonctionnement organisationnel agile. Nous revenons brièvement sur ce point dans la partie « Discussion ».
- 18/ Les méthodes sont souvent conçues comme des logiques. Dewey comprend l'enquête comme une opération mentale, un mode de raisonnement – il parle d'un « processus de la "pensée" » (Dewey, 1967/1938, p. 193) –, Sarasvathy définit l'effectuation comme une logique d'action (Sarasvathy, 2008, p. 16) et Lévi-Strauss entend le bricolage à la fois comme une logique cognitive et une logique d'action qu'il distingue autant de la logique scientifique que de la logique de l'ingénieur.
- 19/ Il s'agit d'une ressource dont la forme particulière est celle d'un « objet technique » (Akrich, 1987) immatériel. Pour les intervenant-e-s formé-e-s qui ont les moyens de la mettre en œuvre, elle est pouvoir d'agir. Ils-Elles l'incorporent progressivement en réactualisant, à chaque utilisation, l'expérience qu'ils-elles en ont.
- 20/ Ce néologisme fut introduit à la fin des années 1960 par le psychologue américain James J.

Gibson. Il est issu du verbe anglais *to afford* qui signifie pouvoir se permettre, être en mesure, de faire quelque chose. Le terme n'est généralement pas traduit en français. Il décrit la disposition d'un objet à appeler l'action d'un sujet par sa seule présence. Il trouve son origine dans la psychologie gestaltiste, notamment dans la notion d'« *Aufforderungscharakter* » – du « caractère d'appel » ou « d'invitation » qu'un objet ou une situation possède pour un sujet – proposée par Kurt Lewin au cours des années 1920. Gibson précise que les affordances sont des qualités objectives qui n'existent cependant que relativement aux propriétés et à l'activité d'un sujet percevant. Ni représentées ni interprétées, les affordances sont perçues directement. Ainsi, un banc invite à s'asseoir, une télévision en marche attire infailliblement le regard, etc. Dans le domaine du design, l'affordance prend un sens spécifique. Elle réfère à la capacité d'un objet à suggérer son usage par sa forme. Pour une présentation de la notion, voir Luyat & Regia-Corte (2009).

- 21/ Relevons que l'affordance d'un objet peut être supprimée. Pour éliminer l'affordance du banc, on tendra une corde d'un accoudoir à l'autre et y suspendra la pancarte « attention peinture fraîche » ou « défense de s'asseoir » ; pour retirer celle de la télévision, on peut l'éteindre, placer un carton devant l'écran ou la recouvrir d'un tissu épais ; sur un mur, on écrira « affichage interdit » ou « le stationnement de vélos est prohibé par la loi ».

La méthode agile cesse d'être affordante lorsqu'elle ne suscite plus un questionnement spontané mais se fige en une procédure contrainte et routinière. Dès lors, l'affordance n'est pas seulement un signe d'accessibilité, elle est aussi un critère de qualité, car privée d'affordance, la méthode ne peut plus être qualifiée d'agile. Un réexamen de la préparation des professionnel-le-s à l'utilisation de la méthode et/ou de ses modalités d'implantation peut contribuer à en restaurer l'affordance et, ce faisant, l'accessibilité et la qualité.

- 22/ Nous devons la notion à Yves Clot (2004). Elle ne doit pas être prise au sens courant d'« être inquiet » ni dans le seul sens de ce qui occupe l'agent en amont de l'action. La pré-occupation est ce qui l'engage, l'habite intérieurement avant et pendant l'action. Elle fait partie du réel et non du prescrit de l'action.
- 23/ Les régions de questionnement rappellent pour certains les principes d'action posés par Sarasvathy pour l'effectuation. Une première version en est donnée dans Nanty, Gobet, Bailly (2021).
- 24/ Une situation, quelle qu'elle soit, a toujours déjà un sens. A minima, elle est définie comme une situation d'aide qui pourrait intéresser le travail social. Ainsi, l'activité de cadrage ne consiste pas à donner un sens à une situation qui n'en aurait pas, mais à expliciter, préciser ou modifier un sens qu'elle possède de toute façon. C'est pourquoi l'accompagnement agile ne commence pas nécessairement par un questionnement relatif au cadrage. Il peut débiter indifféremment dans chacun des cinq registres de questionnement.

- 25/ Dans le cadre du suivi agile, les réunions de réseau sont de première importance, comme elles le sont déjà dans l'intervention classique, car elles permettent à chacun-e de ses membres de compléter et d'actualiser sa vue d'ensemble du réseau. Toutefois, il ne s'agit pas pour eux-elles de se mettre d'accord sur l'une d'entre elles ou d'en élaborer une synthèse.
- 26/ Il est fait référence ici à la proposition connue dans la littérature sociologique sous le nom de « théorème de Thomas » (Thomas & Swaine Thomas, 1928). Figure marquante de la première école de Chicago, William I. Thomas est également à l'origine de la notion de « définition de la situation », sur laquelle s'appuie Erving Goffman pour élaborer les concepts de « cadre » et de cadrage (Goffman, 1991 [1974]) que nous investissons.
- 27/ Les réseaux qui regroupent des acteurs humains et non humains sont dits « socio-techniques ». Ils sont au cœur de la théorie de l'acteur-réseau proposée par Bruno Latour et Michel Callon (Latour, 2005). Annemarie Mol s'y réfère pour faire sens de ses observations dans un service de diabétologie ambulatoire d'un hôpital universitaire néerlandais (Mol, 2009). Elle montre notamment que, sous le cadrage « diagnostic : diabète », le sucre et l'insuline, qui, sous un autre cadrage, agissent inaperçus aux marges du réseau, y occupent une place centrale et met en évidence l'importance de l'engagement consenti par la patiente ou le patient pour compenser le travail que le pancréas ne fait plus.
- 28/ La liberté réelle d'action renvoie à la capacité de l'agent agile de choisir, parmi les possibles qui lui sont réellement ouverts, ceux qu'il réalisera effectivement. Elle s'exerce dans les limites du pouvoir d'agir. Quelles que soient ses aspirations, l'agent agile ne peut pas valoriser les actions qui dépassent ses possibilités réelles. Dès lors, son choix ne consiste pas à sélectionner les possibles qui lui paraissent meilleurs, mais à fixer la part des possibles qu'il souhaite réaliser ; il n'est pas qualitatif, mais quantitatif. Ainsi, la liberté d'action agile n'exprime pas une préférence, elle se manifeste dans un engagement.

Dans le quotidien de l'aide, on parle plus sobrement de marge de manœuvre ou de latitude d'action plutôt que de « liberté », un terme à forte connotation philosophico-politique. Nous le retenons précisément pour cette raison. En cela, nous suivons Sen qui le place au cœur de la « capabilité ». La notion désigne ce que les personnes sont réellement libres de faire. Elle est définie comme « la possibilité réelle que nous avons de faire ce que nous valorisons » (Bonvin & Farvaque, 2008, p. 48). La capabilité est ainsi la possibilité effective de réaliser une intention, autrement dit une liberté finalisée. Dans cette approche, le pouvoir d'agir est réel lorsqu'il soutient la réalisation d'un projet que l'agent s'est librement donné : la liberté conditionne le pouvoir d'agir. Dans la démarche agile, au contraire, le pouvoir d'agir est premier et conditionne la liberté.

- 29/ La distinction entre risque et incertitude fut introduite dans ce qui est aujourd'hui un classique de la littérature économique (Knight, 1921).

- 30/ Pour un survol des enjeux théoriques qui peuvent être liés à la prudence dans le travail social, voir Kuehni (2019).
- 31/ Reprenant une intuition déjà présente chez John Dewey, le philosophe nord-américain Donald Schön est à l'origine de la distinction entre la réflexion dans et la réflexion sur l'action à laquelle il est fait référence ici (Schön, 1994 [1983]).
- 32/ Ces deux critères ont été proposés par le médecin du travail, psychiatre et ergonomiste Christophe Dejours (1999).
- 33/ Il ne s'agit en rien de disqualifier ce type d'activités, qui constituent elles aussi des formes d'agilité. Quelle qu'en soit l'expression, l'agilité répond à une situation d'indétermination, dont les sources peuvent toutefois différer. L'indétermination à laquelle répond la méthode agile tient au non-savoir, tandis que celle qui appelle le bricolage et la débrouillardise résulte d'un manque de ressources. Il s'agit bien alors de « faire avec ce qu'on a », de « faire comme on peut » ou de « faire au mieux » avec les moyens du bord. Il est encore une troisième forme d'agilité qui apparaît lorsque l'indétermination provient d'une épreuve ou d'un défi explicitement perçu comme tels. Elle répond notamment à l'agentivité de ressources rétives et indociles, à l'inadéquation de la prescription en situation réelle ou encore à une asymétrie des pouvoirs d'agir. Elle renvoie à la métis grecque, cette intelligence pratique et polymorphe que l'on appelle aussi habileté, ingéniosité et parfois ruse, qui est à la base tant de l'agilité métier que de l'agilité de David face à Goliath (Détienne & Vernant, 1974 ; Dejours, 1993).
- 34/ Pour une problématisation à l'exemple du secteur du handicap en Belgique, voir Bartholomé & Vrancken (2005).
- 35/ Comme toute métaphore, celle-ci a ses limites : l'accompagnement agile ne fait pas cap sur une ligne d'arrivée. Il prend fin lorsque l'assistant-e social-e peut quitter le bateau sans en remettre la progression en question.

## BIBLIOGRAPHIE

Akrich, M. (1987). Comment décrire les objets techniques ? *Techniques & Culture*, 49-64.

Bartholomé, C. & Vrancken, D. (2005). L'accompagnement : un concept au cœur de l'état social actif. Le cas des pratiques d'accompagnement des personnes handicapées. *Pensée plurielle*, 10(2), 85-95.

Bonvin, J.-M. & Farvaque, N. (2008). *Amartya Sen. Une politique de la liberté*. Paris : Éditions Michalon.

Boyer-Kassem, T. (2017). Principe de précaution. In M. Kristanek (Dir.), *l'Encyclopédie philosophique*, <https://encyclo-phil.fr/principe-de-precaution-gp>, consulté le 17 mars 2026.

Clot, Y. (2004). Travail et sens du travail. In *Ergonomie* (pp. 317-331). Paris : Presses Universitaires de France.

Clot, Y. & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78(1), 31-52.

Crain Kaufmann, F. (2025). Beziehungsraum Schule. In F. Crain Kaufmann (Ed), *Beziehungsraum Schule* (pp. 20-98). Zürich : Edition 8, Denknnetz.

Debaise, D. (2012). Qu'est-ce qu'une subjectivité non-humaine ? L'héritage néo-monadologique de B. Latour. *Archives de Philosophie*, 75(4), 587-596.

Dejours, C. (1993). Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel. *Éducation permanente*, 116(3), 47-70.

Dejours, C. (1999). *Le facteur humain*. Que sais-je ? Paris : Presses Universitaires de France.

Détienne, M. & Vernant, J.-P. (1974). *Les ruses de l'intelligence. La métis des Grecs*. Paris : Flammarion.

Dewey, J. (1910). *How we think*. Boston, New York, Chicago : D. C. Heath & Co.

Dewey, J. (1967 [1938]). *Logique : la théorie de l'enquête (traduit par G. Deledalle). (Ouvrage original publié en 1938 sous le titre Logic : The theory of inquiry, H. Holt and company)*. Paris : Presses Universitaires de France.

Duymedjian, R. & Rüling, C.-C. (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.

Garel, G. (2011). *Le management de projet*. Paris : La Découverte.

Goffman, E. (1991 [1974]). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Éditions de Minuit.

Jochimsen, M. A. (2003). *Careful Economics. Integrating Caring Activities and Economic Science*. Boston, Dordrecht, London : Kluwer Academic Publishers.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston : Houghton Mifflin Company.

Kuehni, M. (Ed.) (2018). *Le travail social sous l'œil de la prudence*. Bâle, Lausanne : Schwab, HETSL.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford : Clarendon Press. La version française a été publiée aux éditions La Découverte en 2006 sous le titre : *Changer de société. Refaire de la Sociologie*.

Le Bossé, Y. (2008). *Le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC) : Une approche centrée sur le pouvoir d'agir*. Québec : Université Laval.

Le Bossé, Y. (2016). *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir*. Québec : Ardis.

Leplat, J. & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3(1), 49-63.

Lévi-Strauss, C. (2009 [1962]). *La pensée sauvage*. Paris : Plon.

Luyat, M. & Regia-Corte, T. (2009). Les affordances : de James Jerome Gibson aux formalisations récentes du concept. *L'Année psychologique*, Vol. 109(2), 297-332.

Madörin, M. (2006). Plädoyer für eine eigenständige Theorie der Care-Ökonomie. In T. Niechoj & M. Tullney (Eds.), *Geschlechterverhältnisse in der Ökonomie* (pp. 277-297). Marburg : Metropolis.

Mol, A. (2009). *Ce que soigner veut dire. Repenser le libre choix du patient*. Paris : Presse des Mines.

Molina, Y. (2018). La pratique prudentielle comme régulation du risque. In M. Kuehni (Ed.), *Le travail social sous l'œil de la prudence* (Vol. 53, pp. 89-106). Bâle, Lausanne : Schwab, HETSL.

Nanty, I., Gobet, P. & Bailly, N. (2021). La méthode agile, une nouvelle méthode pour promouvoir l'accompagnement inclusif. *Psychologie du travail et des organisations*, 27, 43-52.

Paul, M. (2007). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie*, 9, 122-144.

Paul, M. (2009). Autour du mot accompagnement. *Recherche et formation*, 62, 91-107.

Richmond, M. E. (1922). *What is social case work?* New York : Russell Sage Foundation.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation : Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.

Sarasvathy, S. D. & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of evolutionary economics* 15, 533-565.

Schön, D. A. (1994 [1983]). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Les Éditions Logiques.

Thomas, W. I. & Swaine Thomas, D. (1928). *The child in America. Behavior problems and programs*. New York : Knopf.

Weber, M. (1971 [1922]). *Économie et société*. Tome premier. Paris : Plon.

Ce texte n'engage que ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les positions du Forum - Bruxelles contre les inégalités. Les titres, intertitres et la structure du texte relèvent de choix éditoriaux du Forum - Bruxelles contre les inégalités.

---



Avec le soutien du CPAS de Saint-Gilles  
et de la Commission communautaire française.

---

Editeur responsable: Nicolas De Kuyssche - Rue Fernand Bernier  
40, 1060 Saint-Gilles - 02/600.55.66 - Graphisme: Gaëlle Grisard

---

Numéro 51, Été 2026.

## PRÉSENTATION

Comment accompagner une personne lorsque l'avenir est incertain et que les contraintes évoluent constamment ? Dans ces contextes, les démarches fondées sur des objectifs définis à l'avance peuvent se heurter à l'imprévisibilité du réel.

Pierre Gobet et Philip Clark proposent de s'inspirer de la méthode agile. Cette approche invite à partir des ressources disponibles plutôt que des manques, et à ajuster l'accompagnement en fonction de ce qui émerge.

L'attention se porte moins sur une destination fixée d'emblée que sur le chemin parcouru et les possibilités qui se dessinent en cours de route. Une proposition stimulante pour penser l'accompagnement dans des contextes marqués par l'incertitude.

### LES AUTEURS

---

Après des études de sociologie à l'Université de Genève, Pierre Gobet s'est formé aux soins infirmiers généraux. Il a exercé comme infirmier durant une dizaine d'années dans un grand hôpital de Zurich. De 2006 à sa retraite, en 2020, il était professeur à la Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), dans le domaine du travail social.

Philip Clark a fait des études de philosophie et de science politique. Expert dans l'accompagnement du changement organisationnel, il est chargé de cours à la HES-SO et à l'Université Mont-Blanc Savoie sur les thèmes de l'innovation et de la gestion de la complexité.